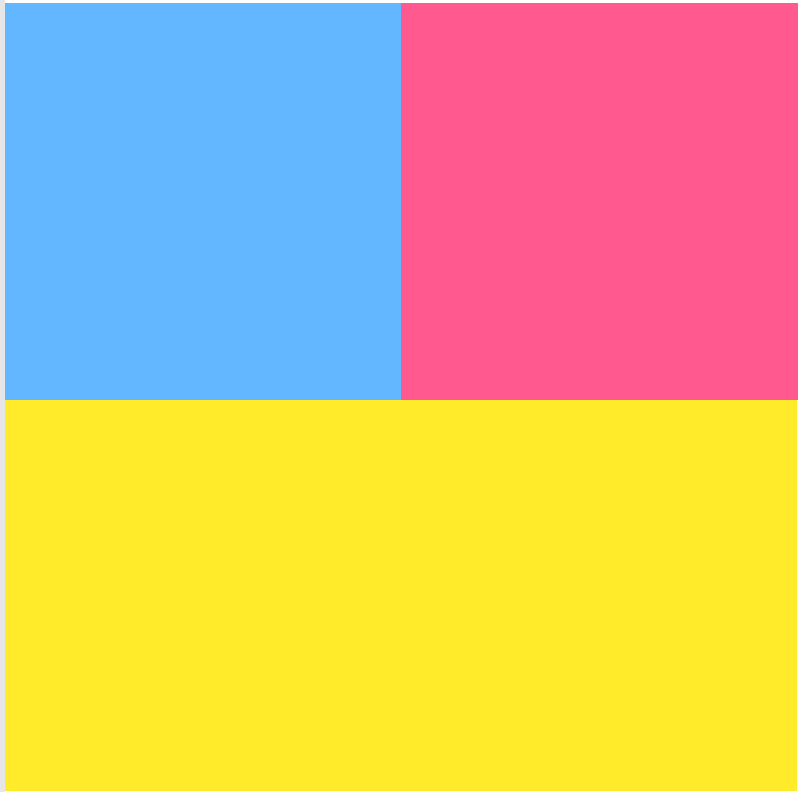


# Visitatierapport

# 2022

RKD - Nederlands Instituut voor  
Kunstgeschiedenis (Den Haag)



## Voorwoord

Het RKD is het Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis. De afkorting RKD verwijst naar de oorspronkelijke naam uit 1932: het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie. Sindsdien is er veel veranderd. Het RKD heeft zich ontwikkeld tot een belangrijke partner in de driehoek musea, wetenschap en publiek.

De visitatiecommissie heeft met plezier en belangstelling kennisgenomen van de aangereikte documentatie en heeft zich een dag lang bijzonder welkom gevoeld tijdens haar bezoek aan het RKD op 17 juni 2022. Leidinggevenden 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 RKD. Tijdens de rondleiding kon de commissie zien met hoeveel liefde, toewijding en enthousiasme de rijke collectie wordt beheerd en toegankelijk gemaakt, met behulp van steeds geavanceerdere middelen.

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.

De zorgen van directie, management en medewerkers van het RKD over de huidige en de toekomstige huisvesting heeft de commissie goed gehoord. Ook is de commissie doordrongen geraakt van de omvang en de complexiteit van de digitaliseringsopgave, alsmede van het belang daarvan voor de museale sector, de wetenschap en de andere gebruikers van de rijkscollectie die het RKD beheert. Wij hopen met onze waarnemingen het RKD waardevolle en bruikbare adviezen aan te reiken voor verdere versterking in de toekomst.

Namens de visitatiecommissie dank ik het RKD voor de gastvrijheid en openhartigheid.

Andrée van Es  
voorzitter visitatiecommissie

13 september 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. *De aard en activiteiten van het RKD* 6

1.5. *De positie van het RKD* 6

### Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen 9

2.1. *Kwaliteit* 9

2.2. *Maatschappelijke relevantie* 10

2.3. *Vitaliteit: continuïteit en innovatie* 11

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 Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)* 15

3.4. *Programmering, publiek en educatieve activiteiten* 15

3.5. *Collectiebeleid* 16

3.6. *Wetenschappelijke activiteiten* 16

3.7. *Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën* 17

3.8. *Organisatie, HRM en governance* 18

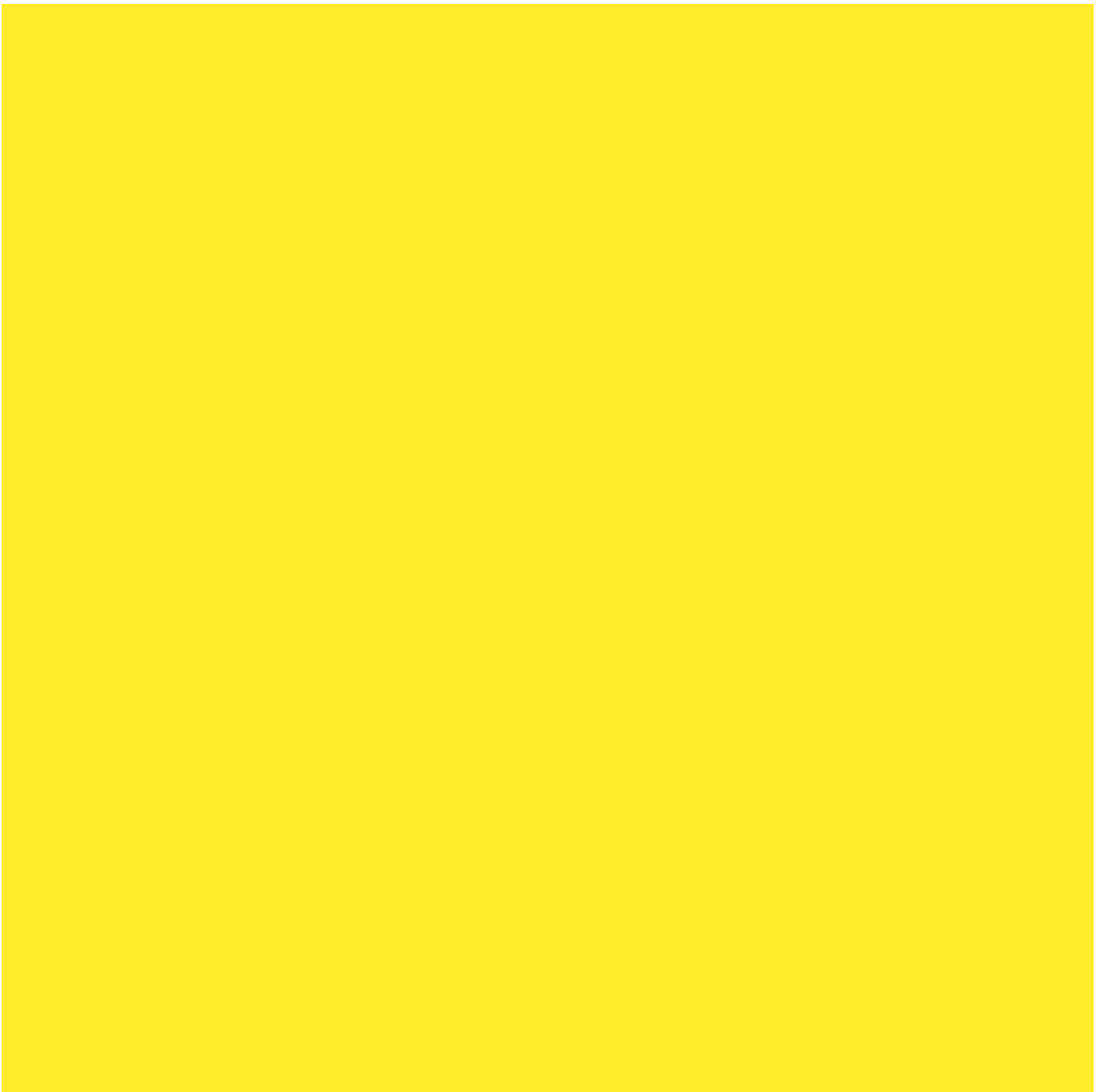
### Hoofdstuk 4 — Bijlagen 20

4.1 *Programma en gesprekspartners visitatiedag* 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. Deze wet bepaalt dat de Rijksmusea zich eens in de vier jaar laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.

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

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

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

### 1.2. Werkwijze

Aan deze visitatie ligt een schriftelijke zelfevaluatie ten grondslag. Daarin heeft het RKD - Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis (hierna: RKD) 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 2021-2024 en (deel)beleidsplannen. Daarnaast zijn links aangereikt naar diverse rapporten, webpagina's en publicaties over afzonderlijke activiteiten en projecten.

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen tijdig ontvangen. De commissie heeft de stukken bestudeerd en is op 23 mei en op 16 juni 2022 bij elkaar gekomen voor voorbereidend overleg.

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

Op 17 juni 2022 vond de visitatiedag plaats bij het RKD. De organisatie heeft de commissie gastvrij ontvangen en een uitstekend georganiseerde dag verzorgd. Alle gesprekspartners hebben vanuit hun eigen gezichtspunt en zienswijze verteld over hun beleving van de instelling en de vragen van de commissie beantwoord. Aan het einde van de dag gaf de commissie, na een kort onderling beraad, een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen aan bestuur en management van het RKD.

In het rapport wordt uitgegaan van de informatie die in de aanloop naar en tijdens de visitatie is verstrekt. Elke visitatie is een momentopname. Het is mogelijk dat het RKD in de periode tussen de visitatiedag en het publiceren van het rapport zaken heeft aangepakt en veranderd die in dit rapport worden geadresseerd. De commissie gaat ervan uit dat het RKD hiervan zo nodig melding maakt in zijn inhoudelijke reactie.

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

### 1.3. Samenstelling commissie

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

Bij de samenstelling is gekeken naar de competenties en kennisgebieden die in iedere visitatiecommissie vertegenwoordigd dienen te zijn: bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie. Daarnaast is specifiek voor het RKD geselecteerd op kennis van de ontwikkelingen in het wetenschappelijk kunsthistorisch onderzoek en kennis over de digitalisering en de duurzame digitale toegankelijkheid van erfgoedcollecties.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Stijn Bussels, hoogleraar Kunstgeschiedenis Universiteit Leiden (op voordracht van het RKD);
- Andrée van Es (voorzitter), bekleedde diverse functies in het openbaar bestuur en de cultuursector, waaronder het voorzitterschap van de Nederlandse Unesco Commissie;
- Annet Lekkerkerker, vice-voorzitter van het College van Bestuur Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten;
- Gerard Nijsten, directeur van de bibliotheek van de Universiteit van Amsterdam;
- Johan Oomen, hoofd Onderzoek en Erfgoed services van het Nederlands Instituut voor Beeld & Geluid (op voordracht van het RKD).

De commissie werd ondersteund door Margreet Windhorst 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 de gevisiteerde instelling.

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

Het RKD beheert een omvangrijke analoge en digitale rijkscollectie (bibliotheek, beelddocumentatie en archieven, inclusief een collectie preciosa, foto's en werken op papier) over de kunsten van de Nederlanden in internationale context vanaf ca. 1200. De instelling stelt deze collectie beschikbaar voor musea, wetenschap en publiek, maakt de collectie en de collectiedata online doorzoekbaar en (offline en in toenemende mate online) raadpleegbaar, verzorgt publieksactiviteiten, zoals presentaties en lezingen, levert een actieve bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek en speelt een rol in nationale en internationale kennisuitwisseling en samenwerking op het gebied van de beeldende kunst van de Nederlanden in internationale context, (het faciliteren van) onderzoek en de toegankelijkheid van erfgoed, zowel analoog als digitaal.

### 1.5. De positie van het RKD

Het RKD is een middelgrote organisatie met een normformatie van ca. 60 fte. De missie van de organisatie luidt: "Het RKD maakt kennis en informatie over de beeldende kunst van de Nederlanden in internationale context wereldwijd toegankelijk voor musea, wetenschap en publiek."

Het RKD is het enige Rijksmuseum dat volledig gericht is op het beheren, behouden en beschikbaar stellen van een brede rijkscollectie van bibliotheek, (kunsthistorische) documentatie en archieven, inclusief preciosa, foto's en werken op papier met betrekking tot de beeldende kunst van de Nederlanden in internationale context. Als zodanig vervult de organisatie vooral een rol op nationaal en internationaal niveau. Het RKD is sinds 2020 in het Museumregister opgenomen.

De rol van het RKD in het museale bestel is primair ondersteunend. De collectie van het RKD wordt veelvuldig gebruikt, bijvoorbeeld in voorbereiding op tentoonstellingen, publicaties, aankopen en voor herkomstonderzoek. Ook speelt het RKD een rol in de Kring Rijksmusea (Museumvereniging), in de kring van Rijkskennisinstellingen (RKI), in het Nederlands Institute for Culture, Arts and Science (NICAS) en in het Netwerk Digitaal Erfgoed (NDE) als het gaat om digitalisering en de ontwikkeling van digitale services in de museale sector. De organisatie participeert actief in dit laatstgenoemde netwerk,

waar zij kennis over de digitalisering van erfgoedcollecties brengt en haalt en waarin zij samenwerkt met erfgoedinstellingen uit het hele land.

Digitaal raken collecties wereldwijd in toenemende mate verknoopt. Dat levert verrijkte data op en biedt gebruikers gemak en nieuwe (onderzoeks)mogelijkheden. Het RKD fungeert hier vooral als verbindende en coördinerende partij, met belangrijke projecten zoals Van Gogh World Wide (geïnitieerd samen met het Van Gogh Museum en het Kröller Müller Museum), de Rembrandt Database (geïnitieerd met het Mauritshuis) en het Mondriaan Editie Project (geïnitieerd met Huygens Instituut voor Nederlandse Geschiedenis).

In het wetenschappelijk kunsthistorisch domein is het RKD gelieerd aan de Onderzoeksschool Kunstgeschiedenis, een samenwerkingsverband van alle Nederlandse universiteiten met een kunsthistorisch curriculum en de grotere erfgoedinstellingen. Ook heeft het via leerstoelen in Leiden en Utrecht en via gastdocentschappen nauwe binding met de wetenschap.

Het RKD manifesteert zich internationaal vooral binnen de domeinen van kunstgeschiedenis en (kunsthistorisch) erfgoed. Zo maakt de organisatie deel uit van de Association of Research Institutes in the History of Art (RIHA) en The International Consortium of Photo Archives (PHAROS). Het RKD werkt samen met buitenlandse organisaties met verwante en/of complementaire collecties, zoals de Fondation Custodia (Parijs), het Rubenianum (Antwerpen) en het Center for Netherlandish Art (Boston). Ook is de organisatie deelnemer in de European Research Infrastructure for Heritage and Science (E-RIHS).

De collectie van het RKD wordt geraadpleegd door enkele duizenden bezoekers per jaar fysiek in het RKD en dagelijks door circa 5.500 bezoeken via rkd.nl.

Uit de stukken en de gesprekken is niet gebleken dat het RKD lokaal en regionaal actief is. De organisatie biedt geen educatieve activiteiten ten behoeve van basis- en middelbare scholen aan; momenteel zijn alle educatie-activiteiten gericht op (jong)volwassenen. Met de naaste burens Koninklijke Bibliotheek, Literatuurmuseum/Kinderboekenmuseum en Nationaal Archief wordt incidenteel inhoudelijk samengewerkt, bijvoorbeeld in het kader De Byvanck database (verluchte handschriften) en de ontsluiting van de De Stijl archieven. Met de Koninklijke Bibliotheek, Literatuurmuseum/Kinderboekenmuseum wordt ook samengewerkt in het kader van de huisvestingsproblematiek.

# Hoofdstuk 2

## — Algemene bevindingen en aanbevelingen





## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

Het RKD geeft aan in transitie te zijn. Op het gebied van digitalisering, duurzame toegankelijkheid en huisvesting zijn ingrijpende en noodzakelijke veranderingen gaande en in voorbereiding. Tegelijkertijd gaan de reguliere werkzaamheden op het gebied van collectievorming, collectiebeheer, dienstverlening en onderzoek door. Dat de organisatie daarin slaagt, is een prestatie van formaat.

De medewerkers die de commissie heeft gesproken tijdens de visitatie, hebben indruk gemaakt door hun betrokkenheid, deskundigheid en enthousiasme. Hun verhalen gaven de commissie een completer en positiever beeld ten aanzien van de drie beoordelingscriteria dan zij op basis van de zelfevaluatie en andere schriftelijke stukken had gekregen.

Bij de bespreking van de criteria kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit in de navolgende paragrafen geeft de commissie suggesties voor verbetering en reflectie. Het accent ligt daardoor vooral op wat er beter kan. De commissie benadrukt echter dat het RKD goed presteert en op alle kerntaken in ontwikkeling is.

#### 2.1. Kwaliteit

Het RKD vervult primair een voorwaardescheppende functie voor musea, voor de wetenschap en voor het publiek, waaronder kunsthandel en veilingwezen, zowel nationaal als internationaal. De kwaliteit van de (rijks)collectie van het RKD is vooral gelegen in de omvang, de betrouwbaarheid, de informatiewaarde en de mate van digitale toegankelijkheid. De organisatie is zich zeer bewust van de kansen die digitalisering biedt om de bruikbaarheid en zichtbaarheid van deze erfgoedcollectie voor de doelgroepen te verhogen en de informatiewaarde van de collectie nog verder te vergroten door deze digitaal te verbinden met verwante collecties. De strategie is er grotendeels op gericht deze kansen te verzilveren zodat de missie effectiever uitgevoerd kan worden.

Het collectiebeheer is de laatste jaren geprofessionaliseerd. Zorgelijk vindt de commissie de gebrekkige kwaliteit van de technische installaties voor bijvoorbeeld klimaatbeheersing, die verouderd zijn en niet in elk depot goed functioneren. Dit hangt samen met de huisvestingsproblematiek, die verderop in dit rapport meermaals aan de orde komt.

Het RKD geeft aan dat de onderzoeksfunctie van de organisatie ten dienste staat van de andere kerntaken. Het management acht de ruime aanwezigheid van de inhoudelijke expertise van conservatoren en onderzoekers nodig voor het leveren van kwalitatief hoogstaande dienstverlening en voor de kwaliteit van de informatie en data die RKD genereert. De commissie kan op basis van de gesprekken en de schriftelijke stukken niet goed beoordelen of alle onderzoeksactiviteiten daar daadwerkelijk aan bijdragen.

Het RKD is zowel on site als online laagdrempelig toegankelijk voor iedereen, van professional tot leek. Uit de gesprekken is de commissie gebleken dat het RKD flexibel en klantgericht omgaat met de zeer uiteenlopende vragen en behoeften van de bezoekers.

De dienstverlening is in de ogen van de commissie het belangrijkste product van het publieksbeleid van het RKD. Dankzij de digitalisering heeft het RKD de afgelopen jaren grote stappen kunnen zetten in de vindbaarheid, doorzoekbaarheid en bruikbaarheid van de collectie. Het (digitale) publieksbereik is daardoor toegenomen. Aan de commissie zijn geen resultaten verstrekt van publieks-, gebruikers- en doelgroepenonderzoek dat ten grondslag heeft gelegen aan de ontwikkelingen van en plannen voor nieuwe producten en diensten. De commissie acht het noodzakelijk dergelijk onderzoek te doen om verantwoord en gericht keuzes te kunnen maken, zeker als het gaat om de kostbare digitale producten en diensten waar het RKD aan werkt, onder andere in het kader van RKD Research.

De flexibiliteit die de commissie ziet als een van de sterke kanten van het RKD, kan ook een valkuil zijn in het licht van de keuzes die de organisatie te maken heeft. Gezien de beperkte schaalgrootte (circa 60 fte) en de beperkte financiële armslag van de organisatie, is het misschien niet langer mogelijk om alles blijven doen en alle stakeholders en doelgroepen ter wille te zijn.

De prioriteit moet volgens de commissie primair liggen bij de wettelijke taak van het behoud en beheer van de rijkscollectie en daarnaast bij:

1. digitalisering van de collectie en de collectiedata langs de lijnen van de Nationale Strategie Digitaal Erfgoed, en
2. de ondersteuning van het museale en kunsthistorische veld op het gebied van digitalisering.

In de termen van de Erfgoedwet is het RKD een Rijksmuseum, maar de commissie vindt de organisatie in veel opzichten moeilijk te vergelijken met andere musea. De aard van de collectie en de functie van de instelling in het museale en wetenschappelijke veld vragen volgens de commissie om een sterk accent op de rol van kennisinstituut, waarbij het er primair om gaat de collectie zo goed mogelijk vindbaar en doorzoekbaar te maken. Dat vergt voortdurend investeren in en gebruikmaken van de ongekende mogelijkheden van digitalisering.

De Raad voor Cultuur wees er recentelijk in het advies *Digitalisering als kans* ook op hoe belangrijk het is dat grote instellingen hun collega-instellingen op sleeptouw nemen als het gaat om digitalisering.<sup>1</sup> De commissie onderschrijft dat en voegt eraan toe dat niet alleen geldt voor grote instellingen, maar zeker ook voor meer gespecialiseerde instituten zoals het RKD.

De commissie is geschrokken van de ernst en de urgentie van de huisvestingsproblematiek. Zij heeft daarom alle begrip voor de nadruk die deze problematiek in de zelfevaluatie krijgt. Tegelijkertijd vindt zij dat de organisatie mogelijk te veel verwacht van en te hoge eisen stelt aan een fysiek Huis van de Kunstgeschiedenis dat alle functies van de organisatie zou moeten herbergen. De commissie vreest dat de hoge eisen en verwachtingen het vinden van een oplossing voor deze bedreigende huisvestingssituatie zullen bemoeilijken. In paragraaf 2.3 wordt hier verder op ingegaan.

Op het gebied van personeel en organisatie is sinds 2018 een beweging ingezet naar integraal werken. Dat heeft meer (inhoudelijke) samenhang gecreëerd tussen programma's, projecten en activiteiten, tussen analoge en digitale dienstverlening en tussen de eigen digitale opgave en die van andere verwante en/of gelieerde organisaties. Zie verder onder 2.3.

Het RKD komt net uit met de beschikbare middelen, maar heeft financieel niet veel vet op de botten. De commissie ziet de ontwikkeling van het nieuwe digitale kunsthistorische, onderzoeksplatform RKD Research, ook in financiële zin, als een vlucht naar voren, met zowel kansen als risico's. Zie verder onder 2.3.

## 2.2. Maatschappelijke relevantie

Mede op basis van de door het RKD beheerde en toegankelijk gemaakte rijkscollectie wordt nieuwe kennis gegenereerd en zijn musea in het hele land in staat om kwalitatief goede tentoonstellingen, publicaties en andere publieksgerichte producties te maken waar de samenleving van kan genieten en profiteren. Alle educatieactiviteiten van het RKD zijn gericht op (jong)volwassenen die geïnteresseerd zijn in beeldende kunst.

Omdat er geen publieks-, gebruikers- en doelgroepenonderzoek beschikbaar was gesteld (zie vorige paragraaf) kon de commissie niet vaststellen hoe het aandeel van het algemene publiek in het publieksbereik van het RKD zich verhoudt tot dat van de professionele bezoekers en gebruikers. Evenmin is het de commissie duidelijk geworden of en in hoeverre het RKD voorziet in de bij het algemene en het professionele publiek levende behoeften.

Het rechtstreeks bereiken van een breder, in kunst en cultuur geïnteresseerd publiek via eigen presentaties en programmering vergt investeringen en inspanningen. De commissie vraagt zich af of die voldoende lonend zijn in termen van bereik, waardering en relevantie, en in relatie tot de inspanningen en kosten. Zij vindt dat de maatschappelijke relevantie van het RKD vooral ligt in de indirecte bijdragen van het RKD aan publieksproducten en -activiteiten van derden.

---

<sup>1</sup> Raad voor Cultuur, *Digitalisering als kans* (Den Haag, 2022), p. 25. Zie <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2022/09/06/digitalisering-als-kans>, geraadpleegd op 7/9/2022.

Deze bijdragen zou de organisatie beter zichtbaar, bruikbaar en beleefbaar kunnen maken in de samenwerking met de musea die zij ondersteunt.

De grootste kansen voor het optimaliseren van het maatschappelijk rendement van het RKD liggen volgens de commissie in de digitalisering en het digitaal toegankelijk maken van de collectie. Dat maakt niet alleen het werk van professionele onderzoekers makkelijker en effectiever, maar biedt, ook zonder dat daar veel specifieke producten of producties voor nodig zijn, mogelijkheden om een breder publiek in aanraking te brengen met wat het RKD te bieden heeft. Het RKD stuurt aan op het beschikbaar stellen van zijn data als (Linked) Open Data, om te zorgen dat de drempels voor (her)gebruik zo laag mogelijk zijn. De commissie vindt dat van groot belang omdat open beschikbaarheid bijdraagt aan de maatschappelijke impact van het RKD. Zie verder onder 2.3.

In dit verband zijn ook de ontwikkeling van RKD Research en de bijdrage die het RKD levert aan het werk van het NDE van groot belang. Nieuwe technieken waarmee RKD experimenteert, zoals visueel zoeken, kunnen drempelverlagend werken en het zoeken in de RKD-collectie voor bredere groepen aantrekkelijker en doenlijker maken.

In tegenstelling tot de data, die vrij beschikbaar worden gesteld, wordt deze *tooling* getarifeerd. Voor zover het gaat om grote internationale instituten, kunsthandel en veilingwezen, kan de commissie zich dat voorstellen. De commissie acht het echter van belang dat de particuliere gebruikers en de kleine musea en erfgoedinstellingen daarvan gevrijwaard worden, omdat anders het drempelverlagende effect van de digitale innovaties tenietgedaan kan worden door de financiële drempel voor het gebruik daarvan.

De maatschappelijke relevantie van de collectie lijkt evident, maar het is niet vanzelfsprekend dat die relevantie blijvend is. De commissie vindt het van belang dat het RKD zich in zijn collectiebeleid ook blijft houden tot het recente verleden en het heden, en dat het anticipeert op de kunst en de kunstenaars van de toekomst. In het gesprek met de afdeling Collecties is uitvoerig gesproken over het acquisitiebeleid. Desgevraagd werd de commissie verteld dat de focus daarvan voor wat betreft de moderne en hedendaagse kunst feitelijk ligt op de meer gevestigde Nederlandse kunstenaars. Actualisering van dat beleid is volgens de commissie urgent, zie verder onder 3.5. Dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee, bijvoorbeeld op het gebied van het beheer van *born digital art en* als het gaat om het zicht op en de relaties in de beeldende kunstsector. Dat vraagt om nauwere samenwerking met verwante instellingen zoals LIMA, Het Nieuwe Instituut en Beeld & Geluid.

De organisatie zegt de Code Diversiteit en Inclusie te onderschrijven, maar maakt niet duidelijk wat er op dat gebied daadwerkelijk gedaan wordt als het gaat om collectievorming, programmering, publieksbereik en personeelsbeleid. De commissie vindt de samenstelling van het personeelsbestand en de raad van toezicht weinig divers. De commissieleden weten uit ervaring hoe uitdagend het kan zijn om op het gebied van diversiteit veranderingen in gang te zetten, en hoe nuttig het kan zijn om hierbij externe expertise te betrekken.

### 2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie

De voortvarendheid en het lef waarmee het RKD de digitale transitie is ingegaan, met RKD Research als vlaggenschip, leveren overtuigend bewijs van het innoverend vermogen van de organisatie. Diezelfde ontwikkelingen brengen echter ook risico's mee voor de continuïteit. Directie en management zijn zich daarvan terdege bewust en achten deze risico's beheersbaar.

De commissie begrijpt en billijkt de financiële risico's die het RKD heeft genomen als het gaat om RKD Research. Zonder hoogstaande digitale voorzieningen heeft een instituut als het RKD geen toekomst. Wel vindt de commissie dat de organisatie andere grote risico's zoveel mogelijk moet zien te vermijden omwille van de continuïteit.

Bij de ambities op het gebied van de nieuwe huisvesting plaatst de commissie in dat verband wat kanttekeningen. Een veilige beheeromgeving voor de collectie is noodzakelijk. Een publiekslocatie op een goed bereikbare en zichtbare plek eveneens. Maar juist de benodigde grote investeringen in digitalisering zorgen ervoor dat die twee zaken niet per se gekoppeld hoeven te worden. Het urgente huisvestingsprobleem is volgens de commissie makkelijker, sneller en mogelijk goedkoper op te lossen als bilocatie van collectie en publieksfuncties nadrukkelijker als optie wordt benoemd. Ook het bijstellen van de ambities ten aanzien van tentoonstellingen en andere vormen van programmering (zie ook paragraaf 2.2) vindt de commissie in dit licht raadzaam.

De digitale transitie is ook op het gebied van personeel en organisatie zeer uitdagend. In het kader van het programma RKD on the Move (vanaf 2018) heeft het management die uitdagingen vanuit een heldere en consistente visie opgepakt en zo de organisatie toekomstbestendiger gemaakt.

Toch zijn er ook op dit vlak nog risico's aanwezig. Het ontbreken van service- en leveranciersmanagement bemoeilijkt de beheersbaarheid van RKD Research. De afdeling Digitaal Informatiemanagement is, ondanks recente uitbreidingen, klein en kwetsbaar in verhouding tot de grote hoeveelheid werk die RKD Research en de andere digitale projecten en voorzieningen met zich meebrengen. Het RKD heeft er, in afwijking van een advies daarover en een eerder voornemen daartoe, voor gekozen om geen Chief Information Officer (CIO) aan te stellen. In plaats daarvan schuift de informatiearchitect soms aan bij het MT. In het MT heeft de zakelijk directeur de portefeuille IT en IV. De commissie is van mening dat in een instelling waar data en databeheer *corebusiness* zijn, IT en IV op het niveau van het strategisch management beter geborgd moeten zijn.

Met het oog op de personele vertaling van de grote transitieopgave vindt de commissie dat er op korte termijn voorzien moet worden in een (aangepast) strategisch personeelsplan, een integraal opleidingsplan en een daarvoor toereikend opleidingsbudget. Het RKD reserveert jaarlijks 5% van de personeelslasten voor opleiding.

Zeker in een tijd van grote veranderingen is het van groot belang om te weten wat er leeft binnen de organisatie door met regelmaat een Medewerkerstevredenheidsonderzoek uit te voeren. Dit is bij het RKD al geruime tijd niet gedaan.

## 2.4 Aanbevelingen

- a. Durf voluit te kiezen voor de functie van ondersteunend kennisinstituut ten behoeve van musea, wetenschap en publiek en geef de hoogste prioriteit aan de digitale ontwikkeling en versterking daarvan;
- b. Versterk de kennisbasis onder het strategisch beleid door te investeren in structureel doelgroepen- en gebruikersonderzoek.
- c. Maak de bijdragen die het RKD als kennisinstituut levert aan producties en producten van derden beter zichtbaar;
- d. Zorg er bij het vormgeven van nieuwe diensten en producten voor dat data open en kosteloos beschikbaar blijft en dat derden verbindingen kunnen maken met RKD-data.
- e. Actualiseer het collectiebeleid en trek dit meer naar de digitale en multiculturele kunstwereld van de laatste decennia;
- f. Werk, zo nodig met behulp van externe deskundigheid, aan de bewustwording van de organisatie op het punt van diversiteit en inclusie en zorg voor een meer diverse samenstelling van het personeelsbestand en de raad van toezicht.
- g. Stel de ambities op het gebied van huisvesting bij en maak daarin nadrukkelijker ruimte voor de optie van bilocatie van collectie en publieksfuncties;
- h. Geef prioriteit aan de versterking van de afdeling Digitaal Informatiemanagement, stel een CIO aan en neem deze op in het MT;
- i. Trek de lijn van het programma RKD on the Move structureel door in een strategisch personeelsplan, een integraal opleidingsplan en een bijbehorend budget.

# Hoofdstuk 3

## — Onderwerpen visitatiekader



## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

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

#### 3.1. Missie, visie, doelstellingen

De missie van het RKD gaat nadrukkelijk over het *wereldwijd* toegankelijk maken van kennis en informatie over de beeldende kunsten van de Nederlanden in internationale context. De zelfevaluatie verduidelijkt dat het hierbij niet alleen gaat om de eigen kennis en informatie, maar ook om die van andere collecties wereldwijd. Daarmee geeft de organisatie te kennen dat haar primaire taak een infrastructurele en verbindende is. Met onder meer Van Gogh Worldwide en de Rembrandt Database heeft het RKD overtuigend laten zien wat de meerwaarde daarvan is. Met de ontwikkeling van RKD Research in combinatie met alle digitale functionaliteiten en voorzieningen die al eerder tot stand zijn gebracht (RKD Images, RKD Technical *et cetera*) bouwt het RKD de hub-functie nog verder uit.

Toch focust de organisatie, ook in de zelfevaluatie, sterk op haar ambities voor een nieuw fysiek Huis voor de Kunstgeschiedenis. De commissie vindt dat onevenwichtig en strategisch niet verstandig. De missie van het RKD vergt volgens de commissie een radicale digitale strategie en enige terughoudendheid ten aanzien van locatiegebonden publieksactiviteiten.

#### 3.2. Maatschappelijke relevantie

In de zelfevaluatie koppelt het RKD, in aansluiting op de missie, zijn maatschappelijke relevantie sterk aan de B2B-functie van het RKD in het museale, wetenschappelijke en particuliere veld (met name kunsthandel en veilingwezen). Dankzij de betrouwbaarheid en toegankelijkheid van de collectie en collectiedata, de professionaliteit en klantgerichtheid van de medewerkers en de kwaliteit van de digitale en analoge voorzieningen van het RKD, kunnen musea, wetenschap en publiek meer objectgericht en biografisch onderzoek doen. Ook is het RKD onmisbaar voor veel herkomstonderzoek, bijvoorbeeld naar mogelijke roofkunst. De economische waarde en de verdien capaciteit van zijn producten en diensten denkt het RKD dankzij RKD Research zodanig te kunnen vergroten dat het instituut in staat is om het digitaal beheer goed in te richten en uit te voeren en om de digitale producten en diensten verder door te ontwikkelen.

De maatschappelijke relevantie van een sterk op de wetenschap en de museumsector gericht kennisinstituut als het RKD moet zichtbaar gemaakt worden en uitgelegd worden om erkenning en waardering te krijgen. Daarom is het belangrijk dat de organisatie zich bewust is van de aard en inhoud van haar maatschappelijke bijdrage en die ook actief uitdraagt. De commissie ziet daarin ruimte voor verbetering.

Het RKD reflecteert in de zelfevaluatie slechts mondjesmaat op zijn maatschappelijke relevantie voor een breder, in kunst en cultuur geïnteresseerd publiek. Opgemerkt wordt dat het publiek zoekt naar inspiratie en betekenisgeving en dat het RKD een 'schat aan verhalen' te bieden heeft en daarom meer ruimte wil maken voor 'online communicatie en uitbreiding van publieksdiensten'. Wat de commissie zich in de voorbereiding niet had gerealiseerd, maar in het gesprek met de afdeling Service en Publiek duidelijk naar voren kwam, is dat het bieden van hulp bij het determineren, dateren en toeschrijven van kunstwerken die mensen in huis of in de familie hebben een belangrijk deel vormt van de publieksfunctie van het RKD. De commissie vindt dat de visie van het RKD op de publieksfunctie verduidelijking en concretisering vergt, zeker gezien de grote ambities wat betreft het gewenste Huis van de Kunstgeschiedenis.

De commissie ziet dat er in de samenleving veel belangstelling is voor het proces en de resultaten van allerlei vormen van kunsthistorisch onderzoek en voor kunsthistorische basiskennis. Zo trekken de Vrije Academie en de School of Life veel mensen met hun kunsthistorische cursusaanbod. Het aantal kunsthistorisch georiënteerde televisieprogramma's groeit gestaag: *good old* Tussen Kunst en Kitsch heeft inmiddels gezelschap van tal van andere goed bekeken programma's, zoals

De kleuren van Caspers en Het oog van de meester. Het RKD reflecteert in de zelfevaluatie niet op de betekenis en de kansen hiervan voor de organisatie. Wel maakt de organisatie in de vorm van een podcast een publieksproduct dat in ieder geval de leden van de visitatiecommissie erg aansprak en volgens de betrokken RKD-medewerkers ook gewaardeerd wordt door de beoogde doelgroep. Zo'n product laat zien dat digitale content, ook voor een sterk wetenschappelijk georiënteerd kennisinstituut als het RKD, heel geschikt is om de brug naar het bredere publiek te slaan

In de zelfevaluatie maakt het RKD geen melding van publieksparticipatie voor het nader toegankelijk maken (indiceren, transcriberen) van bronnen. Dat laatste gebeurt in de erfgoedwereld in toenemende mate grootschalig en digitaal via crowdsourcing. Deze manier van publieksparticipatie is niet alleen goed voor de toegankelijkheid van de collectie, maar draagt ook bij aan een sterkere betrokkenheid van en zingeving voor de mensen die hier een actieve bijdrage aan leveren. Ook het RKD werkt met crowdsourcing, bijvoorbeeld bij het metadateren van de Brediusaantekeningen. De commissie vindt dat de organisatie zichzelf tekortdoet door in de zelfevaluatie voorbij te gaan aan dergelijke activiteiten en producten. De maatschappelijke antenne van de organisatie zou scherper afgesteld moeten zijn om dit in het vervolg te voorkomen.

Afgaand op de samenstelling van het personeelsbestand en de raad van toezicht, heeft het RKD ten aanzien van diversiteit en inclusie nog werk te doen. Een diverser en meer diversiteits-bewust team is niet alleen van belang om aan de Code te voldoen. Het gaat er ook en vooral om meer oog voor, meer binding met en meer ingangen te krijgen in andere culturele gemeenschappen in Nederland.

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

De minister van OCW hecht aan kwaliteit, vernieuwing, goede toegankelijkheid en geografische spreiding van culturele voorzieningen en aan bevordering van educatie en brede cultuurparticipatie. Ook wordt van de Rijksmusea, net als van andere culturele instellingen, verwacht dat zij de codes op het gebied van fair practice, governance en diversiteit & inclusie onderschrijven en toepassen.

Het RKD geeft over het algemeen invulling aan de beleidsprioriteiten van het ministerie. De organisatie levert kwalitatief goed werk, conformeert zich aan internationale standaarden en werkt samen met gerenommeerde partners in binnen- en buitenland. Het RKD is vernieuwend, zeker op het gebied van digitale toegankelijkheid en de invulling van de verbindende hub-functie. De organisatie biedt haar medewerkers een eerlijke beloning, bevordert educatie (zij het hoofdzakelijk gericht op (jong) volwassenen, zie 3.4) en bevordert participatie door middel van laagdrempelig digitaal aanbod en crowdsourcing (zie 3.2). Geografische spreiding krijgt invulling in de vorm van de inhoudelijke bijdragen die het RKD levert aan tentoonstellingen en andere publieksproducten in het hele land en (ver) daarbuiten.

De organisatie heeft, afgaand op de beleidsstukken, de zelfevaluatie en de gevoerde gesprekken, nog te weinig oog voor diversiteit en inclusie, zoals hierboven in 3.2 besproken. Op het gebied van governance en beloningsbeleid handelt het RKD in overeenstemming met daarvoor geldende codes.

### 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

In de aanloop naar het geambieerde Huis van de Kunstgeschiedenis, experimenteert het RKD op de huidige, voor het publiek weinig zichtbare en aantrekkelijke locatie, met kleinschalige presentaties/tentoonstellingen en andere vormen van publieksprogrammering in aansluiting daarop, zoals lunchlezingen en RKD Talks.

Met uitzondering van bereikcijfers ontbraken in de door het RKD aangeleverde stukken verdere gegevens over de samenstelling, het zoekgedrag, de behoeften en de tevredenheid van het on site en online publiek. De commissie vindt dat een gemis. Het RKD staat voor belangrijke beslissingen. Met name de doorontwikkeling van de digitale infrastructuur, de bijbehorende digitale services en producten en de herhuisvesting nopen tot strategische beleidskeuzes die meer inzicht vergen in de samenstelling van het publiek en de behoeften van de verschillende doelgroepen. De organisatie geeft in de zelfevaluatie aan zich bewust te zijn van de noodzaak om meer te weten over en meer te denken en handelen vanuit de klant.

Het RKD verzorgt veel educatie-activiteiten voor (jong) volwassenen, veelal studenten. Diverse medewerkers zijn vast of op ad hoc basis verbonden aan universiteiten. Ook heeft het RKD studenten en jonge wetenschappers veel te bieden als stage-

en werkervaringsplek. De commissie stelt dan ook vast dat het RKD een belangrijk onderdeel vormt van de wetenschappelijke infrastructuur op het gebied van de Nederlandse kunstgeschiedenis.

### 3.5. Collectiebeleid

Het RKD werkt met een Collectieprofiel uit 2018 en stelt dat dat momenteel wordt aangescherpt. Het profiel legt de nadruk op Nederlandse kunst en kunstenaars en hun (internationale) netwerk. In de praktijk, zo kwam in het gesprek met de afdeling Collecties naar voren, ligt de focus op de meer gevestigde, in Nederland werkzame en/of in openbare collecties vertegenwoordigde Nederlandse kunstenaars. De commissie vindt bijstelling van het Collectieprofiel urgent omdat zij vindt dat er meer aandacht nodig is voor het collectioneren van recent en *digital born* archief- en documentatiemateriaal, zoals kunstenaarswebsites, digitale catalogi en digitale correspondentie en (wellicht) uitingen op sociale media. Omdat alleen deskundig en actief beheer digitale archieven kan behoeden voor verval, vindt de commissie het van belang dat het RKD zich nadrukkelijker gaat richten op de verwerving van recent en vooral van digitaal materiaal.

Herziening van het Collectieprofiel is volgens de commissie ook belangrijk om recht te doen aan het feit dat de beeldende kunst in toenemende mate een internationaal werkveld is en dat in Nederland actieve en succesvolle kunstenaars lang niet allemaal van Nederlandse afkomst zijn of de Nederlandse nationaliteit hebben.

Overigens laten recente verwervingen van archiefmateriaal van de Nederlands-Surinaamse beeldhouwer Erwin de Vries (1929-2018) en van digitale documentatie over installaties van Willem de Rooij (1969) wel zien dat het bewustzijn op dit punt bij het RKD aanwezig is en groeit. De commissie verwacht echter dat een aanscherping van het Collectieprofiel de alertheid van de organisatie op deze punten vergroot.

De commissie denkt ook dat het collectiebeleid gebaat is bij samenwerking en afstemming met verwante instituten met een complementaire collectie, zoals LIMA, het Allard Pierson (Universiteit van Amsterdam) en Het Nieuwe Instituut. Dat vergt wel enige reflectie op de positionering van het RKD ten opzichte van deze spelers. Daaraan ontbreekt het echter in de zelfevaluatie.

Als het gaat om het collectioneren van digitale publicaties en tijdschriften, ondervindt het RKD enig nadeel van zijn positionering buiten de wetenschappelijke infrastructuur van universiteiten en onderzoeksinstituten. De organisatie koopt zelfstandig in en heeft daardoor een zwakke onderhandelingspositie ten opzichte van de grote wetenschappelijke uitgevers. Het lijkt de commissie de moeite waard om op dit punt nauwer samen te werken met de wetenschappelijke wereld.

Het is de commissie niet duidelijk geworden of en hoe de houdbaarheid (digitale duurzaamheid) van de grote hoeveelheden gedigitaliseerde en born-digital collectieonderdelen en collectiedata bij het RKD is gegarandeerd.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Als kennisinstituut is het RKD niet alleen faciliterend voor onderzoekers van buiten, maar verricht het ook zelf onderzoek. Veel onderzoeksprojecten zijn extern gefinancierd en worden uitgevoerd in samenwerking met tijdelijke krachten.

De onderzoeksactiviteiten zijn primair bedoeld om de (kennis over de) collectie en de collectiedata te verrijken, te laten zien wat er allemaal mogelijk is met de collectie en de zoekmogelijkheden die het RKD te bieden heeft, en content op te leveren die voor publiek interessant kan zijn. De kwaliteit van het onderzoek wordt mede gegarandeerd door de toepassing van *peer reviewing*. Met ingang van 2023 zal het RKD ook met een Wetenschappelijke Raad gaan werken.

De huidige formatie van ongeveer 60 fte bestaat voor ongeveer een derde deel uit de conservatoren, onderzoekers en fellows die de afdeling Onderzoek en Ontwikkeling vormen. De omvang van deze afdeling is vergelijkbaar met die van de afdeling Collecties, die bestaat uit informatiespecialisten, proces-coördinatoren, (project)medewerkers en collectiebeheerders. Behalve aan onderzoek dragen de conservatoren, onderzoekers en fellows ook bij aan publieksactiviteiten. Bovendien dragen zij bij aan de dienstverlening van het RKD, door het beantwoorden van vragen van musea, wetenschap en publiek. In hun onderzoek ligt de focus op objectgericht, thematisch en monografisch onderzoek, inclusief materiaal-technisch onderzoek.



### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Het huurcontract met het Rijksvastgoedbedrijf voor de huidige locatie loopt per 31 december 2027 af. Verlenging is uitgesloten. Daarnaast is de veiligheid van de rijkscollectie in het geding door het langdurig achterstallig onderhoud aan gebouw en installaties. Het RKD heeft de huisvestingsproblematiek tijdig onderkend en daar alert en actief op geacteerd door een programma van eisen op te stellen voor nieuwe huisvesting, door OCW mee te nemen en op zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van de rijkscollectie te wijzen, en door, samen met de Koninklijke Bibliotheek en het Literatuurmuseum, het Rijksvastgoedbedrijf voortdurend aan te spreken op diens verantwoordelijkheid in dezen.

Ondanks een getekende *letter of intent* met betrekking tot de verhuizing naar een door het Rijksvastgoedbedrijf voorgesteld en ook in de ogen van het RKD zeer geschikt nieuw onderkomen, wordt dit gebouw door het Rijksvastgoedbedrijf tot op heden toch niet beschikbaar gesteld. Zo ontstaat, naar het zich nu laat aanzien, een uiterst risicovolle situatie voor het RKD als organisatie, voor de waardevolle rijkscollectie die het beheert en presenteert, en voor de belangrijke taak die het RKD voor musea, wetenschap en publiek vervult. Volgens de commissie ligt er primair een taak en een verantwoordelijkheid voor OCW en het Rijksvastgoedbedrijf om te komen tot een oplossing van dit urgente probleem.

Binnen de huidige exploitatie is er nauwelijks ruimte om de doorontwikkeling van RKD Research te dragen. Deze observatie sluit aan bij het recente advies *Digitalisering als kans*, waarin de Raad voor Cultuur wijst op de noodzaak om te voorkomen “dat cultuurproducerende instellingen afhankelijk blijven of worden van ad-hocbeleid, te krappe financiering en (te) beperkte faciliteiten voor het ontwikkelen, archiveren en hergebruiken van digitaal aanbod”.<sup>2</sup>

Het RKD is de laatste vijf jaar gemiddeld voor zo’n 80% afhankelijk van rijkssubsidie. Deze is bestemd voor Huisvesting (26%, in het kader van de Erfgoedwet) en Collectie (48%, eveneens in het kader van de Erfgoedwet) en Publieksactiviteiten (26%). Sinds 2021 ontvangt het RKD in het kader van de Erfgoedwet ook een structurele ‘reparatiesubsidie’ met het oog op de digitale uitdagingen. Deze is echter niet voldoende om de investering voor een groot project als RKD Research te dekken. Voor de exploitatie van RKD Research is een niet nader genoemde wetenschappelijke uitgever als samenwerkingspartner aangetrokken. Over het businessmodel kan het RKD als gevolg van de overeenkomst met deze partij nog weinig zeggen, maar de verwachting is dat er een abonnementenmodel geïntroduceerd wordt voor in ieder geval de internationale universiteitsbibliotheken en grote erfgoedinstellingen (de klantenkring van de partner). Of en hoe de kunsthandel, het veilingwezen, kleinere musea en de particuliere gebruikers hiervan worden gevrijwaard, is de commissie op basis van de informatie die voorafgaand aan en tijdens de visitatie is verstrekt niet duidelijk geworden.

De bereidheid van de beoogde gebruikers om voor de services binnen RKD Research te betalen, wordt momenteel onderzocht. De opbrengsten zijn zodoende nog onzeker, maar deze zijn wel nodig om de voorziene doorontwikkeling te kunnen bekostigen en een bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland via het Toekomstfonds voor Onderzoeksinfrastructuren (TOF) aangegane lening op termijn af te betalen. De directie gaf in de gesprekken aan geen plan B te hebben bij grote tegenvallers. Bezuinigen is dan de enige weg.

Meerdere onderzoeksprojecten van het RKD zijn deels extern gefinancierd en worden uitgevoerd in samenwerking met tijdelijke projectmedewerkers. Dat maakt dit onderdeel van de organisatie kwetsbaar. Desgevraagd gaf het RKD tijdens de visitatiedag bovendien aan dat de capaciteit van de fondsenwerver grotendeels besteed wordt aan het verwerven van onderzoeksfinanciering. De commissie vraagt zich af of dat wenselijk is. Er is immers ook behoefte aan meer financiële armslag ten behoeve van andere kerntaken, zoals het beter toegankelijk maken van de vele archieven die tot dusver slechts summier beschreven zijn.

---

<sup>2</sup> Raad voor Cultuur, *Digitalisering als kans* (Den Haag, 2022), p. 33. Zie <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2022/09/06/digitalisering-als-kans>, geraadpleegd op 7/9/ 2022.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

Afgaande op de gesprekken is de organisatie open en dynamisch en zijn de medewerkers betrokken en tevreden.

De organisatie is met het oog op de digitale transitie verregaand ontokerd. Integraal werken, dwars door afdelingen en disciplines heen, is nu de norm. De afdeling Digitaal Informatiemanagement is in fte verdubbeld tot 7 fte (exclusief tijdelijke inhuur), maar nog steeds krap bemeten in verhouding tot de opgaven waar het RKD in het algemeen en dit team in het bijzonder voor staan in het kader van de digitale transitie en het reguliere informatiebeheer.

In het personeelsbeleid wordt minder dan voorheen gestuurd op inhoudelijke kennis en meer op competenties. Ook dat wordt ingegeven door alles wat de digitale transitie vraagt van de organisatie en de medewerkers.

Het verloop binnen de organisatie is de laatste jaren aanzienlijk vergroot. Gezien de krappe budgettaire ruimte zijn scherpe keuzes betreffende personele uitbreiding/invulling vereist, zeker daar waar het er om gaat de vereiste competenties voor het RKD als digitale hub naar binnen te halen. Het is daarom nodig om ook de ontwikkeling van de huidige medewerkers serieus ter hand te nemen. Daarvoor is, naast informeel leren door collegiale kennisdeling en samenwerking, ook formeel leren door middel van opleidingen en cursussen van belang. Dat alles vergt een gestructureerde en structurele aanpak die gestoeld is op strategisch personeelsbeleid en vastligt in integraal opleidingsbeleid. De commissie constateert dat dergelijke beleidsinstrumenten ontbreken.

De OR maakt zich hier zorgen over en signaleert bovendien dat er sprake is van structurele onderuitputting van het opleidingsbudget.

Wat betreft de OR is het de commissie opgevallen dat deze initiatieven neemt die de commissie eerder van HR zou verwachten. Zo initieerde de OR tijdens de Coronaperiode een onderzoek naar het hybride en afstandswerken. Het is te prijzen dat de OR zo actief is. De commissie vindt echter dat een organisatie als het RKD, zeker in het ontwikkelingsstadium waarin deze zich bevindt, een sterke en proactieve HR-functie moet hebben die dergelijke zaken oppakt.

In het algemeen vindt de commissie dat het strategisch gehalte van de organisatie versterking behoeft. Dit komt onder andere tot uiting in het ontbreken van een actueel collectieprofiel, publieksonderzoek, strategisch personeelsbeleid en van een plan B bij tegenvallers ten aanzien van RKD Research. De situatie en het ontwikkelingsstadium waarin het RKD verkeert, vragen om beleidsmatige en strategische versterking van de organisatie.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag

09.00-09.45 uur	<b>Directie</b> Chris Stolwijk, algemeen directeur; Mireille Pondman, zakelijk directeur; Anne Marie van der Torren, directiesecretaris
09.45-10.30 uur	<b>Afdeling Collecties</b> Patricia Alkhoven, afdelingshoofd; Ramses van Bragt, procescoördinator Acquisities; Edda Japing, digitalisering; Reinier van 't Zelfde, linked open data (uit afdeling Digitaal Informatiemanagement); Monica Schwarze, informatiespecialist met focus fysieke collecties
10.45-11.30 uur	<b>Afdeling Onderzoek en Ontwikkeling</b> Sabine Craft-Giepmans, afdelingshoofd; Yvonne Bleyerveld, senior-conservator prent- en tekenkunst Met projectpresentaties van: Anne Margreet As-Vijvers, <i>Middeleeuwse miniaturen van Byvanck naar RKD</i> Angela Jager: <i>Dutch and Flemish Paintings at the Nivaagaard Collection</i> Evelien de Visser: <i>19e eeuwse verzamelaars</i> Rachelle van den Broek: <i>Siebe ten Cate, een Nederlands kunstenaar te midden van Parijse impressionisten</i>
11.30-12.15 uur	<b>Afdeling Digitaal Informatiemanagement en Programma RKD Research</b> Ad Lugten, afdelingshoofd Digitaal Informatiemanagement; Reinier van 't Zelfde, informatiearchitect (demo MVP RKD Research); Sabine Craft-Giepmans (demo MVP RKD Research); Laurens Schoenmaker (demo Visual Search); Lianne Jacobs, afdelingshoofd Service en Publiek
12.45-13.45 uur	<b>Rondleiding</b> Lianne Jacobs: herinrichting; Marijke Heslenfeld: Expo 90 jaar RKD; Ramses van Bragt: depot
13.45-14.15 uur	<b>Ondernemingsraad</b> Ramses van Bragt, voorzitter; Marijke Heslenfeld, portefeuille HRM en huisvesting; Mark Tubben, portefeuille RKD Research
14.15-14.30 uur	<b>Vriendenstichting</b> Gajus Scheltema, voorzitter (online)
14.30-15.15 uur	<b>Afdeling Service en Publiek</b> Lianne Jacobs, afdelingshoofd; Mark Tubben, coordinator front-office; Marijke Heslenfeld, projectleider tentoonstellingen; Hans van de Willige, fondsenwerver en relatie manager
15.30-16.15 uur	<b>Bedrijfsvoering, personeelszaken en financiën</b> Mireille Pondman, directeur; Jo Swachten, controller; Peter Benschop, HRM-adviseur; Touria el Farissi, medewerker personeelszaken; Rick Venster, medewerker finance
16.15-17.00 uur	<b>Beraad commissie</b>
17.00-18.00 uur	<b>Terugkoppeling aan directie en management</b>

## 4.2 Visitatiekader

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