

# Visitatierapport

# 2024

Van Gogh Museum

## Voorwoord

Het Van Goghmuseum hoort bij Nederlands meest bekende musea. Een ‘fenomeen’ was het gevoel binnen de visitatiecommissie. De collectie is relatief klein en wereldberoemd. De aantallen bezoekers van overal vandaan zijn imposant.

De commissie is onder de indruk van de wijze waarop medewerkers uitdrukking gaven aan hun zorg voor het beheer van de nalatenschap van Vincent van Gogh, daarin gesteund door de Stichting Vincent van Gogh. De lat ligt hoog voor het Van Goghmuseum en wordt ook hoog gelegd door al diegenen die er werken.

De koers die het museum is ingeslagen door de enkele jaren geleden aangetreden directeur, waarbij kwaliteit boven kwantiteit wordt gesteld, acht de commissie bewonderenswaardig. Die vraagt immers om een gedragen strategie, die even standvastig als vernieuwend is.

De commissie trof het museum midden in dat proces van verandering. De samenwerking met het Stedelijk Museum ten bate van een grote Kiefer tentoonstelling is daarvan een mooie uitdrukking. Maar, aan de andere kant, zag de commissie ook een soms enigszins afwachtende houding van medewerkers over de toekomst.

De commissie heeft relevante stukken ontvangen en een uitvoerige zelfevaluatie. Het bezoek was gastvrij, eerlijk en openhartig. De rondleiding met aandacht voor de staat van het gebouw was zeer informatief.

De commissie gunt het museum, de directie, de medewerkers en de bezoekers een Van Goghmuseum een toekomst waar als het ware de vonken vanaf blijven vliegen. De omstandigheid dat rijen bezoekers zich iedere ochtend al vroeg melden, is daarbij een luxe die altijd het risico van zelfgenoegzaamheid in zich draagt. Het is te prijzen dat daarvan geen spoor te bekennen is, integendeel. Noeste arbeid, creativiteit en enthousiasme zijn dan ook nodig om de unieke collectie op handen te dragen. Dat gunt de commissie het museum van harte en zij hoopt dat haar observaties behulpzaam zullen zijn bij de voortzetting van de ingeslagen weg.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
<b>Hoofdstuk 1 — Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2. Werkwijze	5
1.3. Samenstelling commissie	6
1.4. De aard en activiteiten van het Van Gogh Museum	6
1.5. De positie van het Van Gogh Museum	6
<b>Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen</b>	<b>7</b>
2.1. Kwaliteit	8
2.2. Maatschappelijke relevantie	8
2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie	9
2.4 Aanbevelingen	9
<b>Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader</b>	<b>10</b>
3.1. Missie, visie, doelstellingen	11
3.2. Maatschappelijke relevantie	11
3.3. Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)	11
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	12
3.5. Collectiebeleid	12
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	13
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	13
3.8. Organisatie, HRM en governance	14
<b>Hoofdstuk 4 — Bijlagen</b>	<b>15</b>
4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag	16
4.2 Visitatiekader	18

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding



# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijks gesubsidieerde 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.

De visitatie beoogt een integrale evaluatie te zijn van de wijze waarop het Rijksmuseum zijn taken en maatschappelijke doelen opvat en realiseert. Het is van essentieel belang dat de Rijksmusea hun inhoudelijke en maatschappelijke relevantie continu blijven bevragen. De visitatiecommissies kijken daarom op afdelings- en activiteiten-overstijgend niveau, over een langere termijn en vooral toekomstgericht naar het functioneren en 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 Van Gogh Museum 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 links naar bijlagen, waaronder het activiteitenplan, (deel)beleidsplannen, en 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 15 mei bij elkaar gekomen voor voorbereidend overleg.

In overleg hebben de directie van het Van Gogh Museum, de voorzitter en secretaris van de commissie een programma voor de visitatie dag 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 7 juni 2024 vond de visitatiedag plaats bij het Van Gogh Museum. 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 het management van het Van Gogh Museum.

Het Van Gogh Museum 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 aangeboden aan de staatssecretaris 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 Van Gogh Museum 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 en de secretaris.

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.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Andree van Es (voorzitter), oud politica en oud-voorzitter Nederlandse Unesco Commissie
- Marjan Scharloo, voormalig directeur Teylers Museum en voormalig voorzitter Commissie Musea Raad voor Cultuur
- Carmen Willems, directeur Koninklijk Museum voor Schone Kunsten, Antwerpen
- Paul Doop, Lid RvB NPO, collegelid in buitengewone dienst Algemene Rekenkamer
- Alvin Williams, creatief directeur JMT Management, lid RvT Scheepvaartmuseum
- Ruud Hoppenbrouwers, Architect / bouwkundige, Fokkema en Partners Architecten

De commissie werd ondersteund door Lotte Ravenhorst 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 Achtergrond, aard en activiteiten Van Gogh Museum

Het Van Gogh Museum heeft de grootste Van Gogh-collectie ter wereld, met 205 schilderijen, 500 tekeningen, meerdere afdrucken van zijn tien prenten, nagenoeg alle brieven (ruim 800) en Van Gogh-gerelateerd archiefmateriaal. De collectie bevat verder schilderijen, tekeningen en een aantal beelden uit de periode 1840-1920 van vrienden, tijdgenoten, voorbeelden voor en navolgers van Van Gogh. Het museum beheert daarnaast een unieke collectie laat-19de-eeuwse prentkunst van internationale allure en een collectie Japanse Ukiyo-e prentkunst.

De collectie van het Van Gogh Museum is voor het grootste gedeelte eigendom van de Vincent van Gogh Stichting en niet van de Nederlandse Staat. Op 21 juli 1962 werd een overeenkomst ondertekend tussen de Staat der Nederlanden en de Vincent van Gogh Stichting. De familie Van Gogh droeg de gehele verzameling, bestaande uit tweehonderd schilderijen van Vincent van Gogh en Paul Gauguin, vierhonderd tekeningen, en alle brieven van Vincent over aan de Staat. Daartegenover heeft de Staat zich verplicht het Van Gogh Museum te bouwen en te exploiteren, om daarmee te waarborgen dat de collectie voor iedereen en voor altijd toegankelijk is. Het Van Gogh Museum is in 1973 geopend en bevindt zich op het Museumplein in Amsterdam.

Naast de collectie van de Vincent Van Gogh Stichting beheert het Van Gogh Museum de Mesdag Collectie in Den Haag. Deze collectie omvat een verzameling 19de-eeuwse kunst die is samengebracht door de beroemde zeeschilder Hendrik Willem Mesdag en zijn vrouw Sientje Mesdag-van Houten.

### 1.5 De positie van het museum in het museale veld

Het Van Gogh Museum is toonaangevend op het gebied van Vincent Van Gogh en een van de best bezochte musea van het land. In 2023 trok het museum ruim 1,6 miljoen bezoekers en in 2024 worden ruim 1,8 miljoen bezoekers verwacht, waarvan het merendeel uit het buitenland afkomstig is. In vergelijking met vele andere Nederlandse musea is het aandeel eigen inkomsten, ca. 84%, van het Van Gogh Museum hoog. Het museum werkt samen met musea in binnen-en buitenland.

# Hoofdstuk 2

## — Algemene bevindingen en aanbevelingen



## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies aan de hand van de drie criteria van het visitatiekader onder elkaar gezet en volgen enkele aanbevelingen. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen die in de zelfevaluatie aan bod komen.

#### 2.1 Kwaliteit

Het Van Gogh Museum is een fenomeen, een internationaal gerenommeerd instituut met een relatief kleine, maar uiterst belangrijke collectie. De zorg voor deze collectie en het onderzoek dat het museum doet maakt het museum toonaangevend in binnen-en buitenland. De kwaliteit van de collectie staat wat de commissie betreft buiten kijf.

Naast de kwaliteit van de collectie blinkt het museum ook in andere opzichten uit. De kennis en expertise over deze collectie, het onderzoek dat naar en met de collectie wordt gedaan, de eigen inkomsten die het museum vergaart maken ook dat het museum van grote waarde is voor het museale bestel en zijn meerwaarde reeds heeft bewezen.

Met name die eigen inkomsten zorgen echter voor een spanningsveld voor het museum: hoe zorg je voor een gezonde balans tussen commercie en kwaliteit? Daarin heeft het museum met de komst van de nieuwe directeur in 2020 een duidelijke keuze gemaakt: meer inzet op kwalitatief hoogwaardig bezoek, minder op publieksaantallen. Ook al lopen daardoor de eigen inkomsten terug. Groei is niet langer het uitgangspunt, kwaliteit staat voorop. De commissie is zeer te spreken over deze keuze en complimenteert het museum op dit vlak. Het is een spannende keuze, maar naar de mening van de commissie de juiste.

Een dergelijke keuze vergt echter een grote verandering, in tentoonstellingsbeleid, programmering en niet in de laatste plaats in de organisatie. En hoewel er in korte tijd zeker al stappen gezet zijn, kan er naar de mening van de commissie meer focus in het proces worden gebracht, evenals meer ambitie. Het museum zet in op 20% binnenlands bezoek, de commissie vindt dat echter meer het minimum. Daar komt bij dat ook het bezoek aan out reach programma's wordt meegeteld. Om de cijfers zuiver te houden adviseert de commissie om echt te kijken naar de bezoekers aan het museum zelf. Out reach programma's zijn zeer waardevol, maar zijn een middel, niet een doel op zich. Het museum is van en voor iedereen en moet een veilige en open plek bieden voor iedereen, maar zeker en meer dan nu voor binnenlands publiek.

#### 2.2 Maatschappelijke relevantie

Het museum neemt het verhaal van Vincent van Gogh als uitgangspunt voor de programmering. Met name de mentale gezondheid is een waardevol thema in de programmering geworden en is een mooie brug tussen het verhaal van de schilder en de actuele problematiek bij met name jongeren. Het museum wil dit thema meer bespreekbaar maken middels de programmering. Mentale gezondheid is een belangrijk maatschappelijk thema en naar de mening van de commissie pakt het museum hierin een maatschappelijke rol. Het is tegelijkertijd een relatief smal thema, de collectie biedt meer mogelijkheden om maatschappelijke thema's op te pakken.

Maatschappelijke relevantie van het museum kan zich ook uiten in andere zaken, zoals samenwerking met andere (museale) instellingen en kennisdeling. Op het gebied van kennisdeling ziet de commissie dat het museum zeker zijn rol pakt, maar van eventuele samenwerking met andere collega musea in Nederland, heeft de commissie geen goed beeld gekregen. Het is van belang dat het Van Gogh Museum, met zijn omvang en statuur, ook een verantwoordelijkheid voelt naar collega musea en kennis en expertise optimaal deelt, niet alleen met buitenlandse musea, maar juist ook in Nederland. Dit geldt evenzeer voor samenwerking met andersoortige instellingen. Juist door sectoroverstijgende samenwerkingen kan het publieksbereik worden verbreed. Volgens de commissie liggen hier nog kansen voor het museum.



### 2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Een belangrijk onderwerp dat tijdens de visitatie aan de orde kwam is de huisvesting en de staat van het onderhoud van de gebouwen. Het feit dat het ministerie en het museum hierover vooralsnog geen overeenstemming hebben helpt de urgente situatie niet. De commissie is doordrongen van de noodzaak van renovatie en vernieuwing en vindt het van groot belang dat hierover overeenstemming wordt bereikt tussen OCW en het museum. Beide partijen hebben een belangrijke verantwoordelijkheid voor het beheer, behoud en openstelling van de unieke collectie die van grote waarde is voor de Collectie Nederland. Investerings zijn noodzakelijk, de commissie roept het ministerie van OCW op hier nauwgezet naar te kijken en actie te ondernemen, zeker gezien de afspraken die hierover met de Stichting Vincent Van Gogh zijn gemaakt.

Zoals hierboven gezegd heeft het museum de keuze gemaakt de komende jaren in te zetten op kwaliteit in plaats van kwantiteit. Een goede en terechte keuze die er naar de mening van de commissie voor zorgt dat het museum ook de komende jaren relevant blijft. Innovatie is daarbij van groot belang, in de systemen en in de organisatie. De commissie ziet de stappen die worden gezet en adviseert het museum om hier met kracht op door te pakken en de komende jaren verder in te zetten op vernieuwing in organisatie, in IT systemen en in samenwerking.

### 2.4 Aanbevelingen commissie

- De commissie juicht de keuze om in te zetten op kwaliteit toe. Zij adviseert het museum om dit verder door te zetten en snelheid te maken, zowel binnen de organisatie als in het publieksbereik. Dat betekent ook dat mensen daadwerkelijk naar het museum komen en niet deels via out reach programma's worden bereikt. Daarnaast adviseert de commissie om de geambieerde 20% binnenlands publiek als absoluut minimum te stellen.
- Om de maatschappelijke relevantie te vergroten en meer divers publiek te bereiken is het van belang dat de organisatie een goede afspiegeling is van de maatschappij. De commissie adviseert verder in te zetten op vernieuwing en verjonging en deze groep een gelijkwaardige stem te geven binnen de organisatie.
- Ten aanzien van het collectiebeleid adviseert de commissie gebruik te maken van het format van de Erfgoedinspectie en te komen tot één integraal collectieplan. Dit kan zeker ook bijdragen aan de integrale werkwijze die het museum graag wil bewerkstelligen.
- Voor wat betreft de huisvesting is urgentie geboden. Het is van belang dat iedereen daarin zijn verantwoordelijkheid neemt, ook het ministerie van OCW. De commissie roept het ministerie op om goed te kijken naar wat nodig is en welke rol het ministerie daarin kan en moet spelen.

# 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

Begin 2020 is de nieuwe directeur van het Van Gogh Museum aangesteld. Met haar komst heeft de directie een aangepaste missie en visie opgesteld waarbij de focus is verschoven van groei naar kwaliteit.

De aangepaste missie luidt als volgt:

*Het Van Gogh Museum inspireert een divers publiek met het leven en werk van Vincent van Gogh en zijn tijd.*

De visie is de stip aan de horizon: een museum dat vooroploopt met alle activiteiten die worden ondernomen:

*Het Van Gogh Museum loopt voorop, is actueel en relevant. We kiezen ons eigen pad, verleggen grenzen en willen zo een origineel voorbeeld zijn voor, en vooral met anderen.*

Zowel in de zelfevaluatie als in de gesprekken die de commissie met de diverse medewerkers heeft gevoerd is duidelijk dat er sprake is van een koerswijziging van het museum. Waar tijdenlang de nadruk heeft gelegen op groei van het publiek en commerciële activiteiten wil het museum zich nu meer richten op kwaliteit in alles. Het museum heeft daarin reeds stappen gezet. Door de kaartverkoop in te perken zijn er minder bezoekers tegelijk in het museum waardoor de kwaliteit van het bezoek wordt verhoogd. Het jubileum is in 2023 gevierd met o.a. tentoonstellingen van wereldniveau. Bovendien wil het museum zich meer richten op het Nederlandse publiek.

Het zijn naar de mening van de commissie goede stappen, maar zoals het museum zelf ook aangeeft kost dit proces tijd. Dit blijkt ook uit de gesprekken die zijn gevoerd, niet iedereen zit al evenzeer op dezelfde koers en niet iedereen heeft een even scherp beeld van deze koers. Dat wordt nog eens onderstreept door het medewerkerstevredenheid onderzoek dat eind vorig jaar is uitgevoerd en waar we later in het rapport op terugkomen. Daaruit blijkt onder meer dat voor veel medewerkers niet duidelijk is wie besluiten neemt over de uitvoering van de strategie.

#### 3.2. Maatschappelijke relevantie

De bovengenoemde koerswijziging is naar de mening van de commissie een belangrijke stap naar een grotere maatschappelijke relevantie. Zeker de keuze om in te zetten op het verhaal van Vincent Van Gogh en dan vooral op mentale welzijn is een maatschappelijk relevant thema waar misschien nog wel meer dan ooit aandacht voor noodzakelijk is. De commissie prijst het museum dan ook met deze keuze. Dat betekent echter niet dat er niet ook nog andere relevante thema's zijn waar het museum op in kan zetten. De hedendaagse maatschappelijke relevantie van Van Gogh en zijn tijdsgeschiedenis, is groter dan enkel mentale welzijn.

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

De beleidsprioriteiten van de Minister zijn (samengevat weergegeven): verbreding en vernieuwing, een cultureel aanbod dat een goede afspiegeling is van de samenleving, dat een bijdrage levert aan cultuureducatie en cultuurparticipatie, met instellingen die voortdurend zoeken naar aansluiting met het publiek. Daarbij staan kwaliteit, eerlijke beloning en diversiteit en inclusie voorop.

In de zelfevaluatie gaat het museum in op de beleidsprioriteiten en stelt dat het de verantwoordelijkheid voelt om voorop te lopen, om grenzen te verleggen op een innovatieve manier en op allerlei gebied om zo inspiratie te bieden aan zijn (digitale) bezoekers, partners, medewerkers en andere musea. Het museum volgt de drie codes Fair Practice, Cultural Governance en Diversiteit en Inclusie.

De commissie ziet de inspanningen die het museum verricht en waardeert deze. Hieronder komen nog enkele onderwerpen specifiek aan bod.

### 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

Vanwege de nieuwe missie, visie en strategie van het museum is er een nieuw beleidsplan ten aanzien van tentoonstellingen opgesteld. Doel is met de programmering meer in te spelen op de verschillende bezoekersstromen. Ook is er een nieuwe doelgroepenstrategie opgesteld.

Jaarlijks wil het museum minimaal drie tentoonstellingen in het Van Gogh Museum organiseren en twee tentoonstellingen in De Mesdag Collectie.

Het museum speelt met zijn tentoonstellingsprogrammering naar de mening van de commissie verstandig in op de pieken in de toeristenstroom. In de zomer is deze op zijn hoogtepunt. Toeristen zijn met name geïnteresseerd in de vaste collectie. Om het Rietveldgebouw te ontlasten, worden er dan tentoonstellingen ingericht die inspelen op het algemene publiek. Juist in het voorjaar programmeert het museum meer experimentele tentoonstellingen ten behoeve van herhaalbezoek. En in het najaar zet het museum in op de grotere publiekstrekkingen die concurreren met het aanbod in binnenland en omliggende landen en waarbij extra wordt ingezet op educatie.

Het museum wil zich meer richten op de Nederlandse en Amsterdamse bezoeker. De doelstelling is dat 20% van het totale bezoek uit Nederland komt.

De programmering inclusief de educatieve activiteiten beperken zich niet tot alleen het gebouw; door middel van outreach programma's probeert het museum nieuwe doelgroepen te bereiken en naar mensen toe te gaan. Zo worden er gastlessen op scholen georganiseerd en zijn er zogenaamde Beeldbrekers aangetrokken, jongvolwassenen met een biculturele achtergrond. Zij organiseren programma's en evenementen gericht op het bereiken van een ander, meer divers publiek. De Beeldbrekers zijn inmiddels een vast onderdeel van de organisatie geworden en zijn voor 10 uur per week in dienst gekomen.

De commissie waardeert het dat het museum inzet op nieuw, divers publiek. Activiteiten zoals "Vincent op vrijdag" en de Beeldbrekers dragen daar zeker aan bij. Tegelijkertijd merkt de commissie dat deze focus nog niet in de gehele organisatie even sterk is. Het vergt meer inzet op diversiteit en inclusie maar vooral ook meer positie voor de mensen die hier actief mee bezig zijn. Inzet op diversiteit en inclusie moet een integraal onderdeel zijn van de programmering, evenals van de organisatie zelf. Daar komt bij dat outreach programma's nooit een doel op zich moeten zijn, maar gericht moeten zijn op het daadwerkelijk binnenhalen van nieuw publiek, evenals van nieuwe medewerkers. Zoals het museum zelf aangeeft is het museum er voor iedereen, dus ook voor doelgroepen die nu een drempel ervaren. De commissie merkt op dat daar nog meer dialoog binnen en de buiten het museum nodig en daarop volgende stappen te zetten zijn.

De commissie vraagt zich af of de vanuit Amsterdam georganiseerde publieksactiviteiten in De Mesdag Collectie voldoende aansluiten op de wensen van bewoners en toeristen in Den Haag.

### 3.5. Collectiebeleid

Het Van Gogh Museum beheert een relatief kleine, maar zeer waardevolle collectie. Daarnaast is het museum verantwoordelijk voor het beheer en behoud van De Mesdag Collectie in Den Haag. Ten aanzien van de collectie hanteert het museum diverse beleidsplannen, de commissie merkt op dat het goed zou zijn als de collectie meer integraal en meer volledig wordt aangevlogen. De Rijksdienst Cultureel Erfgoed biedt daarvoor goede formats.

De collectie van het Van Gogh Museum, met name de schilderijen van Vincent van Gogh, is zeer kwetsbaar en vereist speciale aandacht. Dat maakt dat bruikleenverkeer een uitdaging is. Het licht, of liever, de beperking van licht, is van groot belang om ervoor te zorgen dat de werken in goede staat blijven. Dit heeft er toe geleid dat er een lichtplan in het museum is dat zorgt voor een relatief donkere ervaring voor de bezoeker. Door aanpassingen in de aankleding zoals gebruik van lichtere kleuren voor de wanden probeert het museum de bezoekerservaring te verbeteren. Feit blijft dat de collectie kwetsbaar is en dat de eisen voor bruiklenen daardoor hoog liggen. De doorlooptijd voor bruiklenen is verhoogd van 6 naar 9 maanden, maar het museum gaat coulanter om met verzoeken van collega instellingen uit Nederland.

De kwetsbaarheid van de collectie zorgt er ook voor dat de openingstijden van het museum niet makkelijk verruimd kunnen worden. Teveel belichting van de werken is schadelijk voor de collectie. De commissie begrijpt deze keuze en de spanning

die er is tussen beheer en behoud van collectie versus het toegankelijk maken van de collectie voor een groot publiek. Het onderzoek dat het museum continu doet naar de werken en de mogelijkheden waardeert de commissie.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het Van Gogh Museum is toonaangevend waar het onderzoek betreft en heeft een leidende positie in de wereld op het gebied van Vincent Van Gogh. Het museum wordt veelvuldig geconsulteerd door binnen-en buitenlandse musea. Om minder afhankelijk te zijn van externe onderzoekscentra wil het museum een eigen science center opzetten. Er zijn slechts een beperkt aantal musea in Nederland met een eigen onderzoeksafdeling, materiaal technisch onderzoek wordt nu met name door de Rijksdienst Cultureel Erfgoed gedaan. Het Van Gogh Museum wil niet langer afhankelijk zijn van de mogelijkheden van externe afdelingen, maar dit in eigen huis onderbrengen. Hiervoor heeft het museum onder andere nauwe samenwerking met de TU Delft en Eindhoven. De technische expertise komt met name daar vandaan, de inhoudelijke kennis is goed geborgd in het museum.

De afgelopen vijf jaar is het museum gesponsord in het doen van onderzoek, de verwachting is dat de komende vijf jaar de sponsoring zal worden voortgezet, hiervoor is reeds een nieuwe aanvraag ingediend.

Het nieuwe science center zal in huis worden ingericht, dicht bij de collectie, het depot en het restauratie atelier. Alle informatie over de collectie wordt digitaal beschikbaar gemaakt, zowel voor een wetenschappelijk als een breed publiek. Ook wil het museum het science center fysiek zichtbaar maken voor het publiek.

De commissie prijst het museum voor de zorg die het heeft voor de unieke collectie. Een science center is een logische en belangrijke stap waardoor de kennis over de collectie nog verder kan worden vergroot en gedeeld. In het kader van de visie om voorloper te zijn vindt de commissie deze ontwikkeling logisch en verstandig. De vraag blijft wel wat er gebeurt wanneer de sponsoring zou wegvallen. Is het museum dan in staat en bereid om de continuïteit te garanderen?

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

De huisvesting is momenteel een grote zorg voor het Van Gogh Museum. Er is sprake van veel achterstallig onderhoud en het museum is in discussie met het ministerie van OCW over de onderhoudskosten en verantwoordelijkheden. De nodige verduurzaming van met name het Rietveldgebouw is ingrijpend en kostbaar. In 2023 zijn er een enkele cosmetische aanpassingen in het gebouw gedaan om de bezoekerservaring te verbeteren. Groot onderhoud en vervangingen zijn noodzakelijk, zeker voor wat betreft de installaties. Tegelijkertijd wil het museum zo goed mogelijk toegankelijk blijven tijdens deze aanpassingen waardoor fasering van belang is. De commissie is overtuigd van de noodzaak tot aanpassingen aan het gebouw, maar mist in de stukken een duidelijke planning op lange termijn (te nemen stappen tot 2030 of 2050). De ambitie om deze verbouwing in 2028 te starten lijkt niet geheel realistisch als we kijken naar de planvorming en voorbereiding in de ontvangen stukken. Alvorens te kunnen starten zullen er duidelijke keuzes moeten worden gemaakt, deze zouden eigenlijk al gemaakt moeten zijn om in 2028 te kunnen starten. Het risico van vertraging ligt op de loer, iets wat het museum zich gezien de staat van het onderhoud en de noodzakelijke vervanging van installaties eigenlijk niet kan permitteren. De commissie mist op dit punt een duidelijke aanpak. Hoe worden risico's beheerst bij uitval als de planning niet wordt gehaald?

De commissie ziet hierbij ook een belangrijke rol voor het ministerie van OCW. De mogelijkheden voor het museum zijn beperkt vanwege de afspraken die destijds tussen het Rijk en de Stichting Vincent Van Gogh zijn gemaakt. Zo dient het museum op het Museumplein gesitueerd te zijn, wat verhuizen naar een gebouw elders onmogelijk maakt. Het Rijk heeft zich gecommitteerd aan goed huisvaderschap en zal hierin naar de mening van de commissie ook zijn verantwoordelijkheid moeten nemen.

Verder liggen er uitdagingen op het gebied van ICT en heeft het museum tijdens de Corona maatregelen grote verliezen geleden door het wegblijven van toeristen. Gezien het feit dat het museum voor een overgroot deel afhankelijk was van de publieksinkomsten van buitenlandse bezoekers is het museum onevenredig hard geraakt door de coronamaatregelen en de gedwongen sluiting destijds. Ook daarom vindt de commissie het goed en verstandig dat het museum de focus deels verschuift naar binnenlands publiek. Naar de mening van de commissie mag die nadruk op het binnenlands publiek nog wat groter zijn dan nu de ambitie is.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

Het Van Gogh Museum is een organisatie in transitie. Met de komst van de nieuwe directeur in 2020 is de organisatie geherstructureerd. De aparte BV's die zich bezighielden met de commercie zijn geïntegreerd in de Stichting Van Gogh Museum inclusief de medewerkers. Dat in combinatie met de Corona jaren en de viering van het jubileumjaar in 2023 heeft veel van de organisatie en de medewerkers gevraagd. Het ziekteverzuim ligt hoog en het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat eind vorig jaar is uitgevoerd laat zien dat de ontwikkelingen van de afgelopen jaren grote impact hebben gehad en dat er in alle geledingen werk aan de winkel is om in de nabije toekomst minder als eilanden en meer als één organisatie met één doelstelling te functioneren.

In de gesprekken met de medewerkers blijkt echter wel dat er steun is voor dit vernieuwde beleid. De organisatie lijkt minder hiërarchisch te zijn geworden en minder verzuild. De commissie heeft voorbeelden gehoord dat afdelingen, in vergelijking tot een aantal jaren geleden, beter samenwerken en er bestaat meer een gedeelde verantwoordelijkheid. Wel bemerkt de commissie bij een aantal gesprekken een zekere afwachtende houding binnen de organisatie. Daarom is het naar het oordeel van de commissie belangrijk dat de transitie snelheid behoudt opdat de medewerkers vertrouwen houden in de verandering. Het is begrijpelijk dat het tijd kost om de geesten rijp te krijgen en veranderingen door te voeren, maar de noodzaak is evident en meer concrete stappen moeten worden gezet. Ook om nieuwe medewerkers, met een deels andere culturele achtergrond, binnen te kunnen houden en de organisatie meer divers te krijgen. Het valt de commissie op dat het museum, met een dergelijke statuur en omvang, nog achterblijft op het gebied van diversiteit en inclusie binnen de organisatie. Uiteraard zijn het binnenhalen van de Beeldbrekers een goede en belangrijke stap, maar hoe zorg je dat je nieuwe medewerkers ook behoudt? Zeker gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Vernieuwing en verjonging van de organisatie kan daarbij helpen, evenals het in positie brengen van nieuwe medewerkers bij de besluitvorming.

Er is een ondernemingsraad actief en de relatie tussen de directie, ondernemingsraad en de raad van toezicht is open en constructief. Tweemaal per jaar is er een gesprek tussen de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht zonder de directie. De ondernemingsraad is naar eigen zeggen een goede afspiegeling van de organisatie en gaat actief de organisatie langs. Ook heeft de ondernemingsraad ambities geformuleerd die de commissie prijst. Wel valt ook hier de enigszins afwachtende houding de commissie op. De verandering lijkt vooral van "boven" af te moeten komen. De commissie benadrukt dat de echte verandering pas kan slagen als zij mede is gevoed door ideeën en suggesties van de medewerkers over de vormgeving en invulling van de verandering. De directie alleen kan geen transitie teweeg brengen, dat moet vanuit de gehele organisatie komen.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag

### Dagprogramma vrijdag 7 juni 2024 - Visitatie Van Gogh Museum

#### Visitatiecommissie:

- Andrée van Es, voorzitter
- Lotte Ravenhorst, secretaris
- Marjan Scharloo
- Carmen Willems
- Paul Doop
- Alvin Williams
- Ruud Hoppenbrouwers

#### Plaats:

Van Gogh Museum, Museumplein 6, Amsterdam – Directiekamer/Stichtingskamer

tijdstip	onderdeel
8.30-9.00 uur	<b>kort vooroverleg visitatiecommissie (onderling)</b>
9.00-9.45 uur	<b>Directie</b> Emilie Gordenker, algemeen directeur Rob Groot, zakelijk directeur Babette Meerdink, directiesecretaris
9.45- 10.30 uur	<b>Raad van Toezicht</b> Jacobina Brinkman, voorzitter Raad van Toezicht Hendrik Jan Roel, penningmeester Raad van Toezicht, voorzitter Audit Committee Babette Meerdink, directiesecretaris
10.30- 10.45 uur	<b>pauze/uitloop</b>
10.45- 11.35 uur	<b>Collectie (collectiebeheer, onderzoek, restauratie en collectie informatie)</b> Marije Vellekoop, senior manager Collectie Ruth Hoppe, hoofd Collectiebeheer & Restauratie



	Michiel Goosen, hoofd Collectie Informatie
11.35- 12.20 uur	<b>Ondernemingsraad</b> <b>Charlotte Kusters, voorzitter OR, category manager</b> <b>Eelco Mirck, vicevoorzitter OR, business analyst</b> <b>Rianne van Dam, secretaris OR, programmamanager</b> <b>Multimediatour</b>
12.20- 12.35 uur	<b>HR</b> <b>Hester Los, hoofd HR</b>
12.35 - 14.00 uur	<b>lunch en kijkje achter de schermen</b> 12.35 -13.00: lunch (onderling)  13.00-14.00: kijkje achter de schermen Emilie Gordenker (algemeen directeur) Rob Groot (zakelijk directeur) Roelof van der Kooi (hoofd Facilitair & Veiligheid) Jorden Hagenbeek (extern projectleider Masterplan Museumplein 6)
14.00- 14.50 uur	<b>Educatie &amp; Presentatie (educatie, tentoonstellingen, publicaties, De Mesdag Collectie, inclusie)</b> Amanda Vollenweider, senior manager Educatie & Presentatie Gundy van Dijk, hoofd Educatie & Interpretatie Ilias Zian, projectleider Van Gogh Verbindt
14.50- 15:35 uur	<b>Financiën en Bedrijfsvoering</b> <b>Hedy Anneeze, concern controller</b> <b>Niek Borgsteijn, senior manager Bedrijfsvoering a.i.</b> <b>Roelof van der Kooi, hoofd Facilitair &amp; Veiligheid</b> <b>Brian Kerkhoven, hoofd ICT</b>
15.35- 15.45 uur	<b>pauze/uitloop</b>
15.45- 16.30 uur	<b>Marketing &amp; Communicatie, Development en Commercie</b> Yvonne Nassar, senior manager Marketing & Communicatie Corinne Jongh, hoofd Brand Marketing Stijn Wopereis, hoofd Development Jacqueline van Diessen, senior manager Commercie
16.30- 17.00 uur	<b>Bestuur Vincent van Gogh Stichting</b> Janne Heling, voorzitter Willem van Gogh, secretaris
17.00- 18.00 uur	<b>beraad visitatiecommissie (onderling)</b>
18.00- 18.30 uur	<b>terugkoppeling aan Directie</b>

#### 4.2 Visitatiekader

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