

Visitatierapport 2023

Nederlands Fotomuseum

Voorwoord

Op 1 december heeft de visitatiecommissie een inspirerend bezoek gebracht aan het Nederlands Fotomuseum. Het bezoek was vooraf goed besproken en afgestemd met het museum, waardoor we als commissie niet alleen boeiende gesprekken hebben kunnen voeren, maar ook een waardevolle blik achter de schermen hebben gekregen door de bezoeken aan de verschillende werkplekken. Waardevol, omdat we door deze bezoeken een goed beeld hebben gekregen van de omvangrijke collectie, maar ook van de expertise die het museum in huis heeft op het gebied van restauratie en digitalisering. Papier zegt immers niet alles, juist door het te zien en te ervaren werd het de commissie goed duidelijk welke schatten er in het museum worden bewaard en hoe deze worden behandeld.

Daarnaast is het enthousiasme en de betrokkenheid van medewerkers de commissie in positieve zin opgevallen. Zeker de aankomende verhuizing kan rekenen op veel gezonde spanning binnen de organisatie. We zijn als commissie hartelijk en met alle honneurs ontvangen en met name de grote betrokkenheid van de vrijwilligers viel de commissie op.

Uiteraard worden er in een visitatierapport ook altijd enkele kritische noten gekraakt. Deze zijn met name bedoeld als collegiale adviezen met de bedoeling het potentieel wat er naar de mening van de commissie nog ligt verder te ontwikkelen. De aanstaande verhuizing naar Santos is daar in ieder geval een belangrijke stap in en de commissie kijkt met grote belangstelling uit naar de opening en de nieuwe inrichting.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Mijntje Lückerrath

Voorzitter

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
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 Nederlands Fotomuseum	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1.5. De positie van het Nederlands Fotomuseum	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen	8
2.1. Kwaliteit	8
2.2. Maatschappelijke relevantie	8
2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie	9
2.4 Aanbevelingen	9
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	10
3.1. Missie, visie, doelstellingen	11
3.2. Maatschappelijke relevantie	11
3.3. Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)	12
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	12
3.5. Collectiebeleid	13
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	14
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	14
3.8. Organisatie, HRM en governance	14
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	16
4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag	17
4.2 Visitatiekader	20

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 Nederlands Fotomuseum 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 17 oktober bij elkaar gekomen voor voorbereidend overleg.

In overleg hebben de directeur van het Nederlands Fotomuseum, 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 1 december 2023 vond de visitatie dag plaats bij het Nederlands Fotomuseum. 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 Nederlands Fotomuseum.

Het Nederlands Fotomuseum 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 Nederlands Fotomuseum daarop, 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. Eén lid van de commissie is door het Nederlands Fotomuseum 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:

- Mijntje Luckerath (voorzitter), professor Corporate Governance, Tilburg University/TIAS School of Business and Society
- Stef Bakker, docent Design Academie Eindhoven, oprichter Orange Babies en eigenaar Studio Bakker
- Ann Deckers, afdelingshoofd collectie, conservatie en registratie van het FoMu in Antwerpen
- Nicolien Luttels, adviseur en interimmanager Blueyard, voorheen zakelijk directeur van Orkater
- Chequita Nahar, hoofd beeldende kunst en design, Kunstacademie Maastricht, adviseur bij de Raad voor Cultuur voor de Ontwikkelinstellingen en ontwerp, bestuurslid Stichting Stokroos

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 Nederlands Fotomuseum

Het Nederlands Fotomuseum is het rijksgesubsidieerde museum voor fotografie, gevestigd in Rotterdam. Het Nederlands Fotomuseum is ontstaan uit de samenvoeging van het Nederlands Foto Instituut (NFI), het Nederlands fotoarchief (nfa) en het Nationaal fotorestauratieatelier (NFrA). Het Nederlands Fotomuseum werd gesticht uit een nalatenschap van de hoogleraar en jurist Hein Wertheimer, een amateurfotograaf die bij zijn dood in 1997 een legaat van 22 miljoen gulden naliet aan het Prins Bernhardfonds met de opdracht een fotomuseum op te richten. Het museum opende zijn deuren in 2003. Het museum is sinds 19 april 2007 gevestigd aan de Wilhelminakade in Rotterdam, in het voormalig werkplaatsgebouw - ook wel bekend als het Las Palmas gebouw - van de Holland-Amerika Lijn.

Dankzij een gift van de stichting Droom en Daad zal het museum in 2025 verhuizen naar het Santos gebouw op Katendrecht in Rotterdam. Dit gebouw wordt economisch eigendom van het Nederlands Fotomuseum waardoor het museum niet langer afhankelijk is van particuliere eigenaren en bijkomende huren.

1.5 De positie van het museum in het museale veld

De collectie van het Nederlands Fotomuseum bestaat uit 175 archieven, de oudste foto dateert van 1842. Nieuwe aanwinsten worden altijd seriematig verzameld. Het team is relatief klein, in totaal bestaat het team uit 37 fte. Naast het Nederlands Fotomuseum zijn er nog andere musea in Nederland actief op het gebied van fotografie. Het verschil met deze musea is dat het Nederlands Fotomuseum zich specifiek richt op de Nederlandse fotografie en dat het beschikt over een omvangrijke collectie. Daarnaast schenkt het museum ook aandacht aan het medium fotografie zelf, inclusief de apparatuur die door de jaren heen is gebruikt ten aanzien van fotografie. Het museum wordt gesubsidieerd door het Ministerie van OCW, de gemeente Rotterdam en het Wertheimer Fonds en is sinds 2015 het nationale museum voor fotografie.

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

De commissie is positief kritisch over het Nederlands Fotomuseum. De waarde en kwaliteit van de collectie zijn evident, evenals de deskundigheid van het team. De inhaalslag die het museum heeft gemaakt ten aanzien van de registratie en digitalisering vindt de commissie bewonderenswaardig.

Dat geldt evenzeer voor de inzet en de passie van het team. De commissie is zeer onder de indruk van de betrokkenheid en bevoegdheid van zowel de medewerkers als de directeur. Dit werd tijdens de visitatie dag extra duidelijk door de bezoeken die de commissie bracht aan de bibliotheek, het restauratie atelier, de medewerkers van het Actieplan en Digitalisering en als hoogtepunt de koudkamer waar de schatten van het museum zijn opgeborgen. De commissie ziet en waardeert mede door deze bezoeken de waarde van het museum op het gebied van haar fotografiecollectie.

Wel heeft de commissie de indruk dat er nog een groot potentieel ligt ten aanzien van de tentoonstellingen. Het museum zet vooral in op de Eregalerij en verwacht dat bezoekers vooral daarvoor het museum zullen bezoeken. De Eregalerij is inderdaad bijzonder en geeft een mooi beeld van fotografie door de jaren heen. Bovendien is doordat de opening tijdens de corona-pandemie viel het potentieel van de Eregalerij nog niet ten volle benut. Maar het is de commissie nog niet duidelijk op welke wijze de tentoonstellingen de komende jaren in het nieuwe gebouw zullen worden ingericht en vanuit welke thema's zal worden gewerkt ter versterking van de profilering. Het museum geeft aan dat de thema's binnen de Eregalerij als uitgangspunt worden genomen, maar het is de commissie niet duidelijk welke thema's dat zijn en of dit de juiste aanpak is. De discipline fotografie kenmerkt zich door grote ontwikkelingen in korte tijd, de toekomst van fotografie is daarmee onzeker en vereist de nodige aandacht, juist van een museum voor fotografie. Daarnaast lijkt de collectie veel raakvlakken te hebben met hedendaagse maatschappelijke thema's waardoor aantrekkelijke tentoonstellingen voor het grijpen liggen. Wat betekent de beeldcultuur vandaag de dag voor ons persoonlijke leven? Verzilvering van dit potentieel lijkt voor het museum lijkt geen prioriteit voor de toekomst te zijn en het is de commissie onvoldoende duidelijk geworden of, en hoe het museum hier invulling aan gaat geven. Tegelijkertijd ziet de commissie ook dat de aanstaande verbouwing naar het Santos gebouw veel inspanning vraagt. Zij heeft begrip voor het feit dat het merendeel van de aandacht nu daarheen gaat. Toch wil de commissie benadrukken dat het van belang is een heldere visie te formuleren op het medium fotografie in relatie tot de toekomst en de rol van het museum op dit vlak.

2.2 Maatschappelijke relevantie

Het Fotomuseum opereert in een omgeving waar de concurrentie relatief groot is; er zijn veel musea die zich in het algemeen of deels richten op fotografie. Het Nederlands Fotomuseum wil zich onderscheiden door de omvangrijke collectie en door expliciet de Nederlandse fotografie aan de orde te stellen. Daarnaast is het *medium* fotografie een belangrijk onderwerp in de collectie van het museum. Zoals hierboven gezegd ziet de commissie nog een potentieel als het aankomt op innovatie van tentoonstellingen en de visie op de toekomst van de fotografie. Ten aanzien van de zelfevaluatie heeft het museum een stakeholder-onderzoek laten uitvoeren door Berenschot. De commissie waardeert het dat het museum actief stakeholders benadert om meer zicht te krijgen op de eigen prestaties en verbetermogelijkheden. De stakeholders zijn over het algemeen positief, met name over de stappen die het museum de afgelopen jaren heeft gezet. Met de komst van de nieuwe directeur vijf jaar geleden zijn er veranderingen ingezet die tot mooie resultaten hebben geleid. Een belangrijk voorbeeld is de Eregalerij en de aankoop van het nieuwe gebouw Santos. Beide dragen zeker bij aan de zichtbaarheid van het museum en geven richting aan de toekomst. De positionering die het museum voor zich ziet als *Nationaal* Fotomuseum onderschrijft de commissie. Ten aanzien van de lokale inbedding heeft het museum mooie stappen gezet. Dit is een goed voorbeeld van een duurzame ontwikkeling waar ze trots op mogen zijn. Ook de maatschappelijke vertegenwoordiging binnen het personeel acht de commissie voorbeeldstellend.

2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

De huisvesting was langere tijd een grote zorg voor het museum. Aangezien het gebouw een particuliere eigenaar toebehoort, was er weinig invloed op de hoogte van de huur. De recent doorgevoerde huurstijging van 14,5% was voor het museum onhaalbaar. Op termijn zou het de deuren moeten sluiten. De gift van Droom en Daad, het gebouw Santos, is naar de mening van het museum de redding geweest. Niet alleen wordt het Fotomuseum eigenaar van het gebouw, het museum ontvangt ook een bijdrage om het gebouw in te richten. Tot na de verhuizing in 2025 moeten de hoge huurlasten nog wel worden opgevangen, dit heeft op korte termijn invloed op het eigen vermogen. Het huurcontract van de Westvleugel van Las Palmas loopt nog tot april 2027. In overleg met de verhuurder wordt gezocht naar een mogelijkheid dit contract eerder te beëindigen.

Ten aanzien van de verhuizing is er een projectteam aangesteld dat vertrouwen biedt in het proces. Er ligt een ambitieuze, maar haalbare planning, mits bijvoorbeeld het vergunningentraject geen roet in het eten gooit.

Het nieuwe gebouw biedt tal van mogelijkheden en moet een ontmoetingsplek zijn voor de stad. Gezien het feit dat het hele gebied waarin het gebouw zich bevindt de komende jaren alleen maar meer wordt ontsloten en ontwikkeld, sluit de commissie aan bij de hooggespannen verwachtingen van het museum ten aanzien van dit gebouw en de verhuizing. Het biedt het museum een nieuwe toekomst, waarin op een nieuwe manier geprogrammeerd kan worden, met, voor en door het bezoek.

Ook het gehele team van het museum lijkt in stabiel vaarwater te zijn. Na personele wisselingen de afgelopen jaren is het team nu op orde. Dit alles geeft de commissie het beeld dat de toekomst voor het Nederlands Fotomuseum er positief uitziet.

2.4 Aanbevelingen commissie

- De commissie adviseert meer aandacht te schenken aan het museaal beleid in het nieuwe gebouw. Het nieuwe gebouw biedt veel mogelijkheden naast de Eregalerij die naar de mening van het museum het kroonjuweel is. De commissie erkent zeker de meerwaarde van de Eregalerij, maar mist nog een visie op wat er daarnaast te zien valt in het museum en hoe herhaalbezoek wordt bewerkstelligd. Om de publieksaantallen te trekken die het museum voor ogen heeft is het verstandig daar een scherpe(re) visie op te formuleren.

- Het museum beschikt over veel kennis en deskundigheid op het vlak van fotografie. Achter de schermen gebeurt heel veel, dit mag het museum nog veel zichtbaarder maken. Dit lijkt voorzien in het nieuwe gebouw, bijvoorbeeld door het depot en de restauratie achter glas zichtbaar te maken, maar is tot nu toe nog weinig concreet.

- Er is naar de mening van de commissie een spanningsveld tussen enerzijds de diepgaande kennis van de collectie en anderzijds de brede maatschappelijke relevante thematentoonstellingen. De commissie ziet de pogingen die het museum onderneemt om de variatie in verdieping te laten zien. Toch liggen hier nog kansen, gezien de hedendaagse maatschappelijke thema's (waaronder bijvoorbeeld social media, gentrificatie, culturele identiteit, mode en modiefotografie door de jaren heen) en de relatie met collectie, waarbij het nieuwe gebouw mogelijke en belangrijke rol kan spelen. Werk dat nu voor de collectie wordt verzet kan dienen als voedingsbodem voor nieuwe (tentoonstellings)projecten.

- Ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers adviseert de commissie aan het begin van elk jaar een plan op te stellen voor het opleidingsbudget. Zo kan er goed worden gestuurd op de aanvragen hiervoor en wordt het belang voor de gehele organisatie meegenomen.

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 en visie van het Nederlands Fotomuseum luiden als volgt:

Het Nederlands Fotomuseum waakt over het Nederlands fotografisch erfgoed van nu en van de toekomst en maakt dit toegankelijk voor het publiek in al zijn verscheidenheid.

Hierbij plaatsen we de fotografie altijd in een actuele context. Wij verzamelen en tonen fotografie die reflecteert op de wereld. Wij spannen ons in diversiteit en inclusie te bevorderen op alle mogelijke fronten, in organisatie, programmering en samenwerkingen. Zo verrijken wij het leven van mensen met visuele verhalen die ertoe doen.

Het is ons doel uit te groeien tot hét platform voor fotografie uit Nederland, waar het debat wordt gevoerd over fotografie en al die onderwerpen die fotografen ter discussie stellen. Aan de basis ligt onze rijke Collectie van ruim 5,6 miljoen beelden. Deze ontwikkelt zich als een afspiegeling van de Nederlandse fotografie in al haar meerstemmigheid. Ook op gebied van collectiebeheer zijn wij beeldbepalend.

Er zijn diverse musea in Nederland actief op het gebied van fotografie. Het Fotomuseum onderscheidt zichzelf naar eigen zeggen door de focus te leggen op de Nederlandse fotografie. Daarnaast geeft het museum inzicht in de achterkant van de fotografie, door middel van een open depot in het nieuwe gebouw en een restauratie atelier waar het publiek ook kan meekijken. Ook komt er een DOKA die door studenten kan worden gebruikt.

Het beeld dat het museum wil laten zien is fotografie met een visie. Dit onderscheidt de kunst en documentaire fotografie van de alledaagse fotografie. Het museum wil ook een platform voor debat zijn. Afgelopen zomer is er een debatreeks georganiseerd, in het nieuwe gebouw wil het museum dit vaker en structureler organiseren. De begane grond van het Santos gebouw zal deels worden bestemd voor debat.

In de voorbespreking was de commissie kritisch op de visie van het museum. Ook tijdens de visitatiedag is de commissie hier meermaals op teruggekomen. De commissie ziet zoals eerder vermeld een enorm potentieel bij het museum, door de grote en waardevolle collectie en door de kennis en expertise van het team. Maar hoe het museum zich verhoudt tot de ontwikkelingen in de toekomst ten aanzien van fotografie, hoe het in deze ontwikkelingen relevant wil blijven evenals hoe het museum de collectie inzet op thema's die het publiek mogelijk interessant vindt en hoe het museum de collectie inzet op thema's die het publiek mogelijk interessant vindt, is de commissie onvoldoende duidelijk geworden.

Tegelijkertijd ziet de commissie de grote opgave die voor ligt om het gehele museum in twee jaar tijd te verhuizen naar de nieuwe locatie. Voorafgaand aan de verhuizing, zorgen ook de inrichting van het nieuwe gebouw en depot en het grote registratie- en digitaliseringsproject voor heel wat werk. Hierdoor is er weinig ruimte om nog over andere zaken na te denken.

3.2. Maatschappelijke relevantie

Naar de mening van de commissie is de maatschappelijke relevantie onder te verdelen in meerdere onderwerpen. Zo is er de maatschappelijke relevantie van het museum voor de sector, zowel museaal als binnen de fotografie. Tegelijkertijd is de maatschappelijke relevantie ook gelegen in de aansluiting met de samenleving en dan met name de diverse groepen die de samenleving rijk is. Op dit laatste vlak scoort het museum naar de mening van de commissie zeer hoog. Voor wat betreft de organisatie heeft het museum in korte tijd ervoor kunnen zorgen dat dit een goede afspiegeling is van de samenleving. Ook de inzet van de community manager kan op waardering van de commissie rekenen. Het museum scoort hoog op het vlak van verduurzaming van relaties in de directe omgeving en in de samenleving.

De taak van de community manager is de inhoud en kwaliteit van het museum de wijken in brengen. Zo is er in een moskee een pop up tentoonstelling georganiseerd en zijn er gratis kaartjes uitgedeeld aan de bezoekers daar voor het museum. Zo

zijn mensen die eerder niet naar het museum zouden komen toch gekomen, inclusief de plaatselijke Imam. Ook hebben bezoekers zich daarna aangemeld als vrijwilliger bij het museum. Hieruit blijkt dat de inspanningen van de community manager effect hebben op de verbinding van het museum met de samenleving. Het werkgebied van de community manager richt zich nu nog met name op Zuid, maar zal verder verbreden naar de gehele stad Rotterdam. Tegelijkertijd ziet de commissie dat de community manager niet losgezongen is van de rest van de organisatie maar een belangrijke positie inneemt in het team. Dat acht de commissie van belang, zo ontstaat er kruisbestuiving tussen programmering en publiek. Ook is de commissie positief over het feit dat de positie van community manager nu wordt bestendigd in de organisatie en niet langer tijdelijk van aard is. Om hét nationaal fotomuseum te zijn, zoekt het museum ook nadrukkelijker het contact met het potentiële nationale en internationale publiek op. Onder meer met in 2023 een solo-tentoonstelling in Jeu de Paume in Parijs, over Collectiefotograaf Johan van der Keuken, en een in het Museo de la Memoria y los Derechos Humanos in Chili, met werk dat Collectiefotograaf Chas Gerretsen maakte tijdens de coup van Pinochet in 1973, dat sinds de jaren negentig in het Nederlands Fotomuseum wordt bewaard geeft het museum reeds goed invulling aan die rol. Aan beide goed ontvangen en drukbezochte tentoonstellingen is veel voorbereiding voorafgegaan. Het Nederlands Fotomuseum ziet tentoonstellingen als deze als een uitgelezen manier om zijn Collectie onder de aandacht te brengen van het internationale publiek. De door het Nederlands Fotomuseum gemaakte publicatie bij de Van der Keuken-tentoonstelling is in Jeu de Paume uitverkocht.

De maatschappelijke relevantie betreffende de museale sector en de fotografie vindt de commissie nog voor verbetering vatbaar. Zoals eerder gezegd kan er naar de mening van de commissie meer worden ingespeeld op de ontwikkelingen betreffende de discipline fotografie en het toekomstperspectief van deze discipline. Het museum profileert zich nu als de schatkamer van de fotografie, maar de commissie adviseert ook naar de toekomst te blijven kijken.

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 de ambitie is dat het museum 'van en voor iedereen' is. Het museum wil niet de drempels verlagen, maar wegnemen. Dit doet het museum door programma's te ontwikkelen die inclusief zijn en door de aanstelling van de community manager. 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

Het Nederlands Fotomuseum is het nationaal museum voor fotografie. Met deze positie voor ogen is in 2021 in bijzijn van de Koning de Eregerij geopend, een permanente tentoonstelling van de 100 meest iconische foto's door de jaren heen. 99 van de 100 foto's zijn door het Fotomuseum geselecteerd, de 100^e foto mag het publiek aanvullen. De verwachting was dat het publiek een bekende foto zou selecteren, maar opvallend genoeg dragen veel mensen eigen gemaakte foto's aan. Dat vindt het museum positief, zo komt fotografie dicht bij de mensen. Het museum wil een afspiegeling zijn van de maatschappij, zowel in tentoonstelling als in personeel. In de afgelopen jaren is het aandeel medewerkers met een migratieachtergrond gestegen naar 1/3^e van het totale team.

In de zelfevaluatie wordt veelvuldig gesproken over meerstemmigheid. De commissie kreeg uit de zelfevaluatie niet direct een helder beeld van wat deze meerstemmigheid inhoudt, maar de gesprekken tijdens de visitatiedag hebben daarop verheldering gebracht. De rijke collectie wordt steeds op andere manieren ingezet om nieuwe verhalen te vertellen vanuit verschillende perspectieven. De rode draad daarbij is de Eregerij. Een mooi voorbeeld hiervan is de themaroute omtrent het Slavernij verleden.

Ook ontwikkelt het museum tentoonstellingen in co-creatie met het publiek. Zo is er samen met de community manager de tentoonstelling 'Women' georganiseerd, in samenwerking met vrouwen uit Zuid.

Op het gebied van talentontwikkeling speelt het museum een belangrijke rol. Zo organiseert het museum al 25 jaar het Steenbergen Stipendium, waarbij de vijf beste afgestudeerde fotografie van de kunstvakopleidingen werk mogen tonen en

er uiteindelijk één van hen een prijs wint. Ook heeft het museum dit jaar alle hoofden van de fotografie-opleidingen bij kunstvakopleidingen uitgenodigd om te spreken over opleiding en beroepspraktijk. De banden met de kunstvakopleidingen wil het museum de komende jaren verder versterken. Daarnaast organiseert het museum portfoliodagen voor aanstormende talenten. In het nieuwe gebouw zal er een donkere kamer (DOKA) beschikbaar worden gesteld voor iedereen. Ook wordt in het nieuwe gebouw de fotografie bibliotheek vrij toegankelijk, voor zowel studenten als publiek. De commissie is positief over de aandacht die het museum aan nieuw talent geeft. Het Steenberg Stipendium is een mooi voorbeeld van hoe een museum op het gebied van talentontwikkeling een podium kan bieden aan nieuw talent. Niet alleen kan daar werk worden getoond, ook worden fotografen bekend gemaakt met de organisatie van een tentoonstelling en alles wat daarbij komt kijken.

Het educatiebeleid heeft een periode wat minder aandacht gekregen vanwege verloop van medewerkers. Dat betekent echter niet dat er geen educatieve activiteiten zijn georganiseerd. Ten aanzien van de educatie wordt samengewerkt met scholen. Ook wordt geprobeerd ouders te betrekken door schoolkinderen vrijkaartjes te geven voor het hele gezin. Het museum organiseert educatieve activiteiten voor 4-104 jarigen. Ook gesprekken over tentoonstellingen, debat en rondleidingen schaaft men onder educatie. Samen met Seeing the Unseen heeft het Fotomuseum een speciaal project ontwikkeld voor blinde, slechtziende en ziende jongeren. De commissie vindt het mooi te zien dat educatie zich niet alleen richt op de allerjongsten maar dit in het licht van inclusie toepast.

Er zijn recentelijk nieuwe onderwijsprogramma's geschreven, deze komen 1 januari 2024 online te staan. De 20 museumdocenten die verbonden zijn aan het museum geven de lessen aan scholen, maar spelen ook een rol bij de rondleidingen en de ontwikkeling daarvan. Zo ontstaat er een samenspel tussen de publieksactiviteiten en de educatieve activiteiten. De visie op het educatiebeleid moet geactualiseerd worden, daar is het team nu mee bezig. De commissie heeft begrip voor het feit dat de visie op educatiebeleid nog niet gereed is. Personele wisselingen zijn lastig voor de continuïteit van het beleid, het is goed dat er nu weer stabiliteit in het team is. De commissie waardeert de inspanningen die zijn verricht op het gebied van educatie, zoals het spel dat is ontwikkeld en het project met Seeing the Unseen. Hij heeft alle vertrouwen in het toekomstige educatiebeleid van het museum.

3.5. Collectiebeleid

De collectie van het Nederlands Fotomuseum is van hoge kwaliteit; de collectie bestaat uit 175 archieven, de oudste foto dateert van 1842. De registratie en digitalisering van deze collectie loopt echter al jaren achter; er was slechts 13% van de collectie geregistreerd en 4% gedigitaliseerd. Door een financiële impuls van het Ministerie van OCW met ingang van 2021 heeft het museum een team van 11 medewerkers kunnen aanstellen die de komende jaren een inhaalslag maakt in digitalisering en registratie. Inmiddels zijn er grote stappen gezet en de commissie heeft veel waardering voor de inzet van dit team en de resultaten die reeds zijn geboekt. Door dit actieplan ontstaat er een goed beeld van de omvang van de collectie en worden er steeds nieuwe lessen geleerd. De commissie vindt het goed dat deze stappen zijn gezet en dat het ministerie hier aan heeft bijgedragen, het is van belang dit ook voor de toekomst goed te organiseren zodat dergelijke achterstanden tot het verleden horen.

Op het gebied van digitalisering is er een apart digitaliseringsatelier, waar de betrokken medewerkers met slimme ingrepen steeds weer stappen zetten op het gebied van digitalisering. De commissie vindt de inventiviteit voorbeeldstellend voor andere musea, met simpele ingrepen worden nieuwe methodes ontwikkeld waardoor de digitalisering steeds sneller en efficiënter kan. Ook het restauratie atelier en de depots maken grote indruk op de commissie. Het digitale domein blijft echter een uitdagend domein. Er is de wens om een E-depot te ontwikkelen waar bestanden met een hoge resolutie in kunnen worden opgenomen. Hier kunnen ook digital born stukken een plek krijgen. Daarvoor zijn echter meer mensen nodig, aldus het museum. Wel neemt het museum hierin een verantwoordelijkheid door aan de fotografen met wie het werkt aanwijzingen te geven hoe digitaal te archiveren.

Naast de eigen collectie beheert het museum sinds 2011 ook de collectie van het Wereldmuseum. Daar was het aankoopbeleid anders en werd er meer op foto dan op geheel archief aangekocht. Het beheer van deze collectie vergt extra aandacht, de middelen daarvoor zijn echter beperkt. Het museum geeft aan hiervoor extra geld te hebben aangevraagd bij de gemeente Rotterdam. De commissie onderschrijft dit, bij het overdragen van een collectie horen ook mensen en/of middelen. Het museum stemt verder het collectiebeleid af met de andere fotografie musea in Nederland. Dit jaar heeft het museum een bijeenkomst georganiseerd voor alle fotografie musea in Nederland over het collectiebeleid. Dit is naar de mening van de commissie een belangrijk initiatief en de commissie hoopt dat dit overleg structureel wordt.

In de gesprekken blijkt een grote betrokkenheid bij de collectie en veel deskundigheid. Het museum wil graag meer van de collectie zichtbaar maken en streeft naar een open depot in het nieuwe gebouw, evenals een open restauratie atelier. De commissie vindt dit slimme zetten en beaamt dat dit de zichtbaarheid van niet alleen de collectie, maar juist ook van de deskundigheid van het museum vergroot.

De commissie waardeert verder de inzet die wordt verricht op het relevant maken en houden van de collectie. Niet alleen in het aankoopbeleid, maar ook in de omschrijvingen en de toegang via de website. Beelden kunnen gevoelig liggen; het is goed dat het museum daar rekening mee houdt en op voorsorteert.

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het museum heeft geen wetenschappelijke taak toebedeeld gekregen van het ministerie van OCW. Dat laat onverlet dat het museum wel degelijk onderzoek uitvoert naar de eigen collectie. Wel gebeurt dit met name ten behoeve van nieuwe tentoonstellingen of als onderdeel van de registratie-activiteiten. De conservatoren spelen hierbij een belangrijke rol. Door de activiteiten van de medewerkers van het Actieplan wordt een groter deel van de collectie ontsloten wat nieuwe onderzoeksvragen naar boven brengt. Er is echter geen specifiek budget voor onderzoek. De commissie waardeert het dan ook dat het museum de deuren expliciet open zet voor onderzoekers van buiten het museum. Dit biedt mogelijkheden om de collectie verder te verrijken.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

De huisvesting was lange tijd onderwerp van gesprek voor het museum en is het nu wederom, zij het op een andere wijze. De huidige huisvesting was het museum een doorn in het oog, niet alleen vanwege de zichtbaarheid en entree, maar met name ook vanwege het feit dat de eigenaar een particuliere organisatie was met commerciële insteek. Hierdoor voelde het museum zich overgeleverd aan de grillen van de verhuurder en was het moeilijk een sluitende begroting op te stellen. Het toppunt was de meeste recente huurverhoging van 14,5% waardoor het museum naar eigen zeggen afstevende op een faillissement. De gift van Droom en Daad had dan ook niet later kunnen komen.

De gift is uniek in Nederland; niet alleen schenkt Droom en Daad het oude pakhuis Santos op Katendrecht aan het museum, ook ontvangt het museum een bijdrage voor de inrichting. Er is slechts één eis gesteld door Droom en Daad: als het museum vertrekt, dan dient het gebouw te worden teruggegeven.

Voor het museum is dit een belangrijke stap richting de toekomst en de commissie begrijpt dan ook volledig het enthousiasme. Tegelijkertijd zijn daarmee de problemen van nu niet opgelost. Het komende jaar wordt verder ingeteerd op het eigen vermogen om de hogere huurlasten te kunnen opvangen. In 2024 wordt een begrotingstekort voorzien, 2027 zal het omslagjaar zijn. Na de verhuizing verwacht het museum een stijging van de bezoekersaantallen van 85.000 in 2024 naar 140.000 in 2028. Hierdoor zullen naar verwachting de inkomsten stijgen en kan het eigen vermogen weer worden opgebouwd. De commissie vindt de verwachte groei ambitieus maar haalbaar. Het gebied wordt de komende jaren verder ingericht, ook met de komst van het Migratiemuseum in de Fenixloods. Dat zal zeker bijdragen aan het aantal bezoekers. Ook het vier ogen principe dat door het museum wordt gehanteerd door de bedrijfsvoering zorgt ervoor dat er verstandig met middelen wordt omgegaan. Momenteel is er een interim zakelijk leider aangesteld, vanaf januari zal er worden geworven op een nieuwe zakelijk leider. Het profiel zal zich sterk richten op bedrijfsvoering, inclusief financiën, gebouwbeheer en IT. Hierdoor wordt er breder ingezet op het financiële beheer wat de bedrijfsvoering naar de mening van de commissie ten goede komt.

3.8. Organisatie, HRM en governance

Binnen de organisatie is de afgelopen jaren veel verloop geweest, veel mensen zijn relatief nieuw in dienst.

Uit de gesprekken blijkt een open relatie te zijn tussen de Raad van Toezicht en de directeur, evenals de Raad van Toezicht en de medewerkers en de directeur en de medewerkers. De Raad van Toezicht is relatief groot en er is veel aandacht voor inhoudelijke en specialistische profielen. Ook is er een junior lid dat vanuit een andere blik naar fotografie kijkt. Daarnaast worden regelmatig medewerkers uitgenodigd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht om een inhoudelijke toelichting te geven. Op incidenten die raken aan een veilige werkomgeving binnen het museum wordt adequaat gereageerd.

De werkdruk wordt, mede door de aanstaande verhuizing, als hoog ervaren. Hierbij dient wel te worden aangegeven dat dit verschilt per medewerker. De werkdruk is afhankelijk van de werkzaamheden waar een medewerker zich mee bezig houdt. In alle gesprekken valt op dat de aanstaande verhuizing voor veel spanning, maar ook voor veel enthousiasme zorgt.

Om de werkdruk te verminderen tot aan de verhuizing zijn er keuzes gemaakt. Zo worden er minder tentoonstellingen gerealiseerd de komende periode en worden er minder events georganiseerd. In 2024 wordt er een tijdelijke stop ingevoerd op het bruikleenverkeer.

Dit acht de commissie verstandig, de toch redelijk onverwachte verhuizing brengt veel werk en onzekerheden met zich mee en het team is relatief klein.

Ten aanzien van de verhuizing is een projectleider aangesteld voor de inrichting en de verhuizing museaal evenals een projectmanager voor het vastgoed. Ook mogen de medewerkers van het speciale programma ten aanzien van de registratie en digitalisering van de collectie ingezet worden voor de verhuizing.

In 2021 heeft het museum zich aangesloten bij de Museum CAO. 1% van de loonsom kan worden ingezet voor persoonlijke ontwikkeling. De commissie vindt dit een goede ontwikkeling. Wel adviseert hij aan het begin van het jaar een visie te hebben op de bijdrage aan ontwikkeling om te voorkomen dat de pot hiervoor gaandeweg het jaar uitgeput is.

Er is een personeelsvertegenwoordiging en een vertrouwenspersoon. Recent zijn er naar aanleiding van een ongewenste situatie gedragscodes op het gebied van sociale veiligheid geïntroduceerd. Deze gedragscodes worden besproken in de verschillende teams en eventueel aangepast. De commissie vindt het van groot belang dat de gedragscodes in gezamenlijkheid worden opgesteld en gedragen en adviseert hier goed op in te zetten. De commissie complimenteert het museum met de groep enthousiaste en betrokken vrijwilligers, zij voelen zich gezien en gehoord.

Hoofdstuk 4

— Bijlagen



Hoofdstuk 4

— Bijlagen

4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag

Tijdstip	Onderdeel
08.30 – 9.00	Kort vooroverleg visitatiecommissie (onderling)
09:00 – 9:30	Directie Birgit Donker (directeur-bestuurder)
9:30 – 10:00	Raad van Toezicht voorzitter RvT Wanda van Kerkvoorden 1 lid RvT Margot Scheltema
10:00 – 10:30	Personeelsvertegenwoordiging Guinevere Ras (curator), Sara Hashemi (registrator Collectie Actieplan), Cobie Hijma (Teamleider Collectie Actieplan)
10:30 – 10:45	Pauze
10.45 – 11.30	Bedrijfsvoering, personeelszaken, financiën en development Birgit Donker (directeur -bestuurder) Erik van Bruggen (controller) Walter Ligthart (zakelijk leider a.i.)
11:30 – 12:00	Projectteam Santos Birgit Donker (directeur -bestuurder) Meike van der Poel (projectleider inrichting en verhuizing) Richard van Bladel (projectmanager Santos)
12:00 – 12:30	Presentaties (presentaties / tentoonstellingen)

	Grace Wong-Si-Kwie (teamleider Presentaties en Publieksbereik), Guinevere Ras (curator), Frits Gierstberg (curator)
12:30 – 13:00	Lunch
13:00 – 13:30	Publieksbereik (educatie, publieksactiviteiten / diversiteit) Grace Wong-Si-Kwie (teamleider Presentaties en Publieksbereik), Anouk Gielen (medewerker educatie), Handan Aydin (community manager)
13:30 – 14:30	Rondleiding Bibliotheek 10 minuten Sjef van Duijn (bibliothecaris) Depot 15 minuten Marvin Roodakker (depot beheerder) Actieplan 15 minuten Pai Dekkers (registrator collectie actieplan) Atelier 10 minuten Virginia Morant/ Milene Trindade (Engelstalig) (restauratoren) Digitalisering 10 minuten Cengiz Mengüç / Marwan Almokdad (medewerkers digitalisering)
14.30 – 15.15	Afdeling Collectie & Collectie actieplan (collectiekennis, onderzoek, restauratie en collectiebeheer) Martijn van den Broek (Teamleider Collecties) , Cobie Hijma (Teamleider Collectie Actieplan), Loes van Harreveld (Conservator)
15:15 – 15:30	Koffie met Museum Vrijwilligers Ntb ligt aan het rooster van vrijwilligers, komen we op terug
15.30 – 15.45	Pauze (museumvloer bezoeken / Steenberg Stipendium)
15:45 – 16:15	Afdeling Marketing & Communicatie

	Jeanine Roersma (Teamleider Marketing en Communicatie), Joey Crijns (medewerker Marketing en Communicatie)
16:15 – 17.00	Beraad commissie
17:00 – 17:15	Terugkoppeling aan directie en teamleidersteam

4.2 Visitatiekader

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