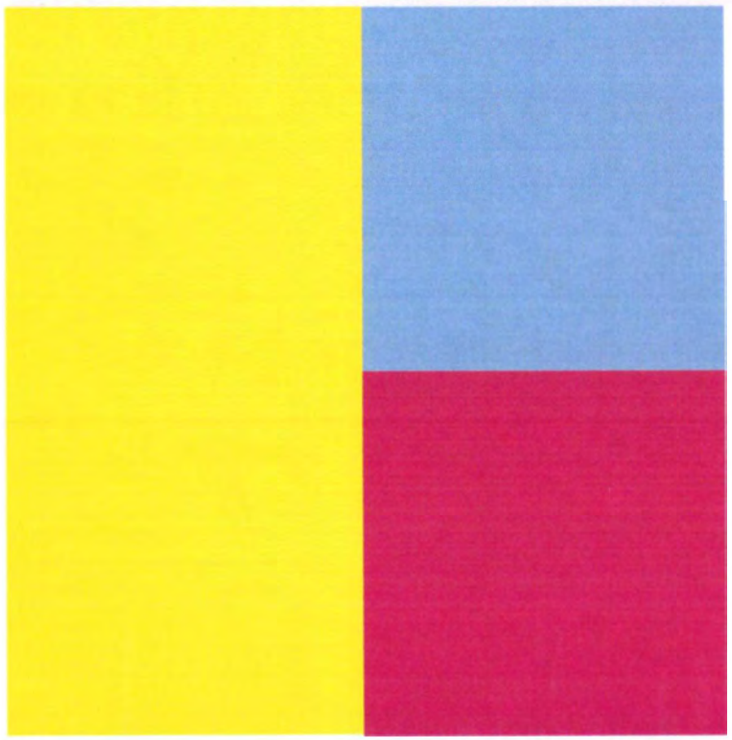
Visitatierapport 2022



Rijksmuseum Muiderslot

Voorwoord

Graag bied ik als voorzitter van de visitatiecommissie Muiderslot-2022 ons rapport van bevindingen aan. Mijn collega's en ik vonden het 'een feest' om deze opdracht te mogen vervullen. Het zonnige weer, het vergaderen in de kas en de grote gastvrijheid hebben hier zeker aan bijgedragen, maar meer nog werden wij gegrepen door de passie van de medewerkers, de perfecte leiding van de directeur, de grote betrokkenheid van de Raad van Toezicht en 'last but not least'- de warmte van de vele vrijwilligers.
Natuurlijk was het niet alleen maar 'rozengeur' in de tuinen van en 'zonneschijn' boven het slot. Onze commissie deelt de zorgen over het ontbreken van zekerheid over het meerjarenonderhoudsplan én beveelt aan meer focus aan te brengen in de positionering van het Muiderslot.
Mede namens collega's wens ik de Raad van Toezicht, directie, medewerkers en vrijwilligers alle succes toe in de komende jaren. Zij hebben de schone taak om nog meer bzoekers, vooral nieuwe, bezoekers, te laten genieten van de 'historische sensatie' die zo eigen is aan dit unieke monument. Onze commissie hoopt dat dit visitatierapport hierbij enigermate behulpzaam mag zijn.

Mr. dr. Ton Rombouts
Voorzitter

Inhoudsopgave

Voorwoord 2

Inhoudsopgave 3

Hoofdstuk 1 — Inleiding 5

1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde 5

1.2 Werkwijze 5

1.3. Samenstelling van de commissie 6

Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies 8

2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Muiderslot 8

2.2 De positie van het museum in het museale veld 8

2.3 Algemene bevindingen 8

Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader 13

3.1. Missie, visie en strategie 13

3.2. Maatschappelijke relevantie 13

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW 13

3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten 14

3.5. Collectiebeleid 15

3.6. Wetenschappelijke activiteiten 15

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën 16

3.8. Organisatie, HRM en governance 17

Hoofdstuk 4 — Bijlagen 19

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners 19

4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea 20

Hoofdstuk 1
— Inleiding

Hoofdstuk 1
— Inleiding

1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea (hierna: musea) volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. In deze wet is bepaald dat de musea zich eens in de vier jaar laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.
In opdracht van de minister van OCW heeft de Museumvereniging in samenspraak met de Kring van Rijksmusea een visitatiekader ontwikkeld voor de periode 2021 – 2024. De Raad voor Cultuur heeft advies uitgebracht over dit voorstel. Na afstemming met het ministerie van OCW en aanpassing is het Visitatiekader rijksgesubsidieerde musea in 2020 door de minister vastgesteld.

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

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

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

1.2 Werkwijze

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

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

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen ruimschoots voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 21 juni 2022 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken.

Op 21 september 2022 heeft de visitatiedag bij het Rijksmuseum Muiderslot (hierna: Muiderslot) plaatsgevonden. Aan het einde van de visitatiedag heeft de commissie -na kort beraad- een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan het bestuur, managementteam en medewerkers van het museum.

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

1.3. Samenstelling van de commissie

De visitatieronde in 2022-2024 wordt begeleid door zeven voorzitters. Per museum wordt een commissie op maat samengesteld met het oog op de aard en speerpunten van dit specifieke museum. Voorafgaand is een profiel opgesteld en de leden zijn door de voorzitter - deels op basis van een longlist van potentiële kandidaten - samengesteld, rekening houdend met het opgestelde profiel.

Naast de competenties die in iedere visitatiecommissie zijn vertegenwoordigd – op de gebieden van bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie – is bij de samenstelling van de commissie voor het Muiderslot aanvullende expertise gezocht m.b.t. hedendaagse kunst en ontwerp.

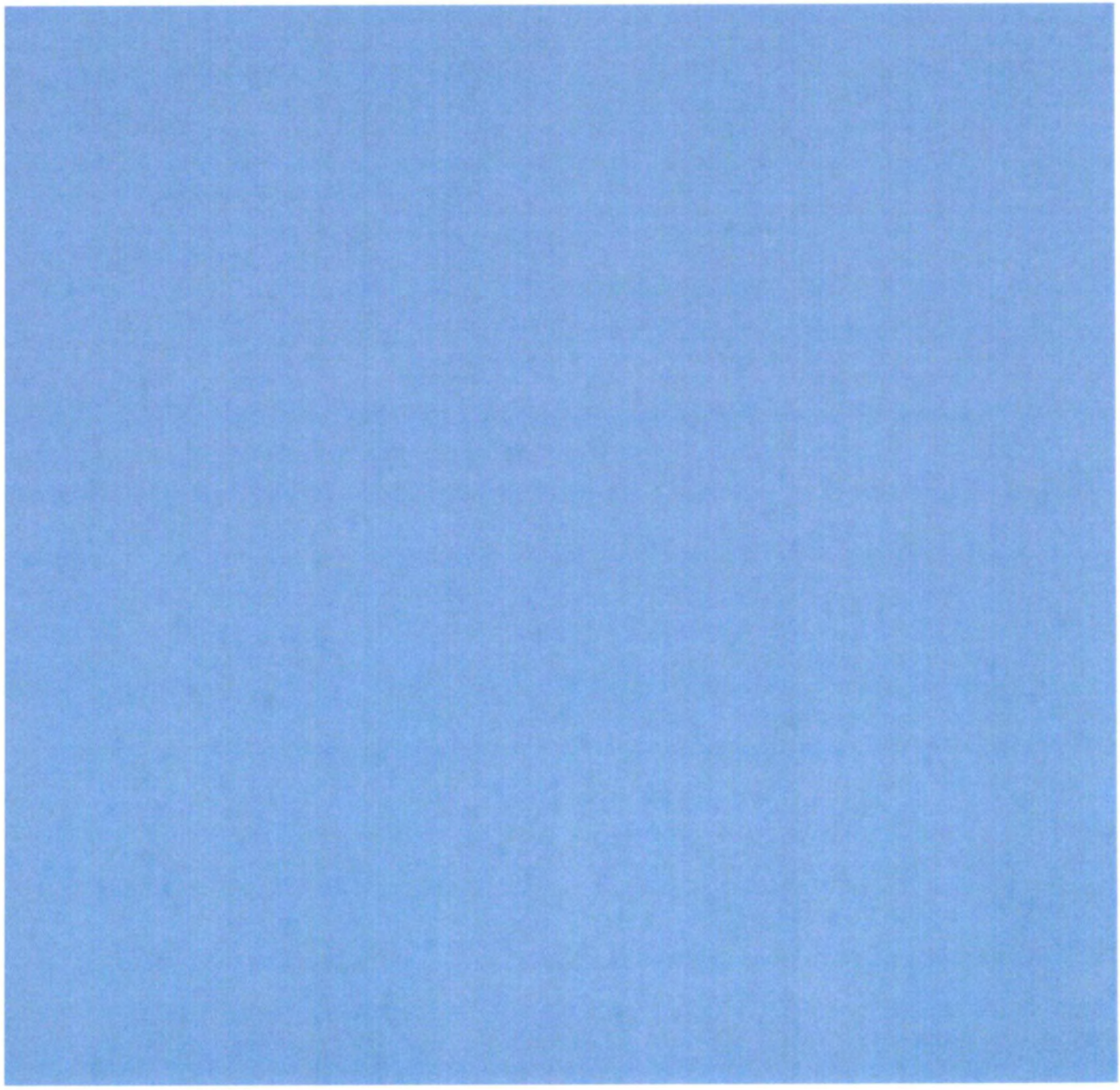
Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Mr. dr. A.G.J.M. (Ton) Rombouts, voorzitter en lid Eerste Kamer
- Mr. J.J.J. (Joost) van Lanschot, voormalig advocaat en voormalig directeur VSBfonds
- Drs. ing. A.C.L. (Angelique) Penners - Wouters, Algemeen Directeur Bureau Ons Middelbaar Onderwijs
- Drs. G. (Geeke) Remmelts, Het Wilde Woord (communicatiebureau op gebied van natuur & erfgoed)
- Ma. J. (Jörgen) Tjong A Fong, directeur De Kleine Komedie
- Mphil M. (Marike) Westra, Chief Communications & Sustainable Impact Officer COFRA

De commissie werd ondersteund door Drs. R.E. (Rebecca) Roskam als secretaris.

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

Hoofdstuk 2
— Algemeen



Hoofdstuk 2
— Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies

2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Muiderslot

Het Muiderslot werd rond 1285 gebouwd in opdracht van graaf Floris V en de waterburcht werd een kleine zes eeuwen later een rijksmuseum. In de zeventiende eeuw woonde de iconische schrijver en dichter P.C. Hooft op het kasteel. Vanaf het einde van de achttiende eeuw raakte het kasteel in verval en werd bedreigd met sloop. Door het geromantiseerde beeld van de Muiderkring van Hooft in de negentiende eeuw en de herwaardering van nationaal erfgoed werd het Muiderslot in 1878 aangewezen als rijksmuseum en werd enkele jaren later een grote restauratie gestart. Besloten werd om het kasteel aan te kleden met objecten uit de periode van Hooft. Dit heeft gersulteerd in een in omvang beperkte collectie van iets meer dan 1500 objecten. Bij de volgende restauratie in de jaren vijftig werd ook de omgeving van het kasteel naar de zeventiende eeuw gereconstrueerd.
De activiteiten van het Muiderslot zijn gericht op het openstellen en het in stand houden van het kasteel en het organiseren van activiteiten die de geschiedenis van het Muiderslot in brede zin ontsluiten.

2.2 De positie van het museum in het museale veld

De organisatie van het Muiderslot kent een klein kernteam van 11 medewerkers in vaste dienst (8.4 fte) die ondersteund worden door een flexibele schil van ca. 20 mensen en ruim 100 vrijwilligers.
De in Nederland bekende kastelen hebben vaak een middeleeuwse oorsprong, maar zijn in de loop der jaren aangepast en uitgebreid. Samen met Slot Loevestein is het één van de weinige publiek toegankelijke waterburchten uit de middeleeuwen die in min of meer oorspronkelijke staat zijn overgeleverd. Voor beide kastelen geldt dat zij een rol hebben gespeeld in de geschiedenis van de Hollandse gewesten en Nederland. Ten eerste is dat Floris V wiens regeerperiode van grote invloed is geweest op het ontstaan van Nederland. Ten tweede heeft Hooft een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de Nederlandse literatuur.
In Europa is in tegenstelling tot Nederland relatief veel erfgoed uit de middeleeuwen bewaard gebleven. Daarmee is het Muiderslot één van de weinige plekken in Nederland waar de middeleeuwen in deze omvang nog tastbaar is. Vrijwel iedereen kent het Muiderslot en veel mensen komen naar dit iconisch kasteel als kind, vervolgens met hun kinderen en weer later met hun kleinkinderen.

2.3 Algemene bevindingen

Tijdens en na de visitatiedag was de commissie onder de indruk van de gedrevenheid van de vele vrijwilligers, het deskundige kleine professionele team, de inspirerende directeur en de zeer betrokken Raad van Toezicht. Het Muiderslot heeft in 2018 gekozen voor een aanzienlijke koerswijziging en er is sindsdien hard gewerkt om deze te realiseren. Besloten werd niet langer hét museum van de middeleeuwen als doel na te streven met het verhaal van de adel als centraal punt te nemen, maar het kasteel als toegankelijke en betekenisvolle ontmoetingsplek centraal te stellen. Door dit als doel te kiezen kan het Muiderslot meegroeien met de ontwikkelingen in de samenleving en aansluiten bij de opvattingen van de 21e eeuw. Daarmee is en blijft het museum maatschappelijk relevant en spreekt het een breed publiek aan. Vanuit die gedachte is ook de groene omgeving een onderdeel geworden van het beleid. De tuinen zijn weliswaar een reconstructie van de zeventiende eeuwse situatie, maar vormen samen met het waterkasteel een ensemble dat bruggen kan slaan

tussen heden en verleden. Als ensemble kan het veel meer betekenen dan de optelsom der delen en met deze stap is dit groene erfgoed beter beschermd.
Alle activiteiten zijn altijd, in meer of mindere mate, gelinkt aan vier pijlers: *Kasteel*, *Tuinen*, *Water* en *Podium*. Daarnaast hanteert het Muiderslot vier kernwaarden: *Stoer*, *Eigenwijs*, *Open* en *Doen*. Deze pijlers en kernwaarden hebben geleid tot veel en een grote variatie aan activiteiten.

In de voorbereiding van de visitatie zette de commissie vraagtekens bij de vier pijlers, de vele activiteiten en verschillende boodschappen. Het Muiderslot heeft de commissie op de visitatiedag weten te overtuigen dat de keuze voor de aanpak met meerdere focussen nodig is om zich te ontwikkelen naar een museum dat maatschappelijk relevant blijft in een veranderende samenleving. De commissie is tot de conclusie gekomen dat deze multifocus en de wijze waarop er door het museum uitvoering aan wordt gegeven een goede keuze is geweest en stelt vast dat het museum vernieuwend is in de uitvoering. De in 2018 ingezette transitie is nog gaande, maar de resultaten hebben geleid tot een museum dat bruist van de activiteiten, hebben het publiek meer divers gemaakt en de maatschappelijke relevantie vergroot. Dat het publiek de nieuwe koers waardeert komt niet alleen tot uiting in het recordaantal bezoekers in 2019, maar ook in de elfde positie in de lijst van musea die spontaan genoemd worden in publieksonderzoek. Voorheen stond het Muiderslot niet in de ranglijst en het geeft aan dat de naamsbekendheid groter is geworden.
Het leiden van deze koerswijziging van deze omvang is geen sinecure. De goede verhouding tussen Raad van Toezicht en directie heeft een grote rol gespeeld, maar het is de directeur die in dit proces een grote stuwende kracht is geweest door de combinatie van visie en coachend leiderschap.

Met deze transitie voor ogen wil de commissie een aantal zorgen en aandachtspunten voor de toekomst benoemen. De meest prangende zorg is de instandhouding van het iconische kasteel als monument en meer specifiek de financiering van het groot onderhoud. Met ingang van 2022 is het onderhoud van de gebouwen overgedragen aan de rijksmusea en krijgen zij een bedrag van de rijksoverheid voor het onderhoud. Het meerjarenonderhoudsplan laat zien dat er voor groot onderhoud van het kasteel minder budget beschikbaar is dan geraamd. De organisatie is zich terdege bewust van dit probleem en heeft laten zien vooruit te kunnen kijken en flexibel te kunnen zijn m.b.t. de planning. Ondanks deze pragmatische aanpak wordt het Muiderslot over een aantal jaren geconfronteerd met een financieringstekort m.b.t. het groot onderhoud. Het tekort is te groot om te kunnen dekken met eigen inkomsten. Bovendien is het onderhoud van het groene erfgoed in het meerjarenonderhoudsplan nog niet meegenomen. Het Muiderslot voert hierover op dit moment gesprekken met rijksmusea met dezelfde problematiek en met het ministerie van OCW. De commissie raadt aan om in plaats van in te zetten op extra eigen inkomsten zich te richten op het politieke proces en deze lobby op te zetten met andere organisaties in dezelfde situatie. Het is een proces dat stug kan zijn, veel tijd kost en in dit proces ligt het risico van gemakzuchtig optimisme op de loer. Om dit te voorkomen kan het proces het beste benaderd worden met een hoopvol streven.

Het tweede aandachtspunt is de focus van het Muiderslot. De commissie onderschrijft dat multifocus-insteek nodig is om van het kasteel een voor iedereen toegankelijke en betekenisvolle ontmoetingsplaats te laten worden. De wijze waarop het Muiderslot operationeel uiting geeft aan de deze multifocus visie vindt de commissie verfrissend en vernieuwend. De commissie werd pas goed overtuigd van de multifocus benadering tijdens het gesprek met de voorzitter van de Raad van Toezicht waarin zij de visie van het museum helder uiteen zette. De commissie beveelt aan om binnen de diverse geledingen aandacht te besteden aan het delen van deze visie zodat deze ook verinnerlijkt wordt door alle medewerkers. De commissie denkt dat dit nodig is omdat het een fikse uitdaging is om deze vernieuwende visie intern en extern uit te dragen. Tijdens de visitatiedag zag de commissie dat de organisatie het doel voor ogen heeft, maar nog niet geheel scherp heeft wat de kern is en hoe dit te bereikt kan worden. Om die doelstelling verder ten volle te realiseren is een rode draad waarmee de pijlers verbonden worden noodzakelijk. De commissie raaadt aan om het aantal pijlers en

kernwaarden terug te brengen naar ieder drie, zodat de boodschappen van het Muiderslot beter intern en extern uitgedragen kunnen worden.
In de activiteiten ziet de commissie de geschiedenis en het historische karakter van het museum niet altijd duidelijk naar voren komen, terwijl dit besef wel verankerd is in de organisatie. Tegelijkertijd worden de historische aspecten vooral geschaard onder de pijler *Kasteel*. Het uitgangspunt dat door de geschiedenis te kennen, het heden meer begrepen wordt, was zichtbaar in de hele organisatie. De historische aspecten zijn in de praktijk ook de basis voor de pijlers *Tuinen*, *Water* en *Podium* en vormen daarmee een rode draad die door al deze pijlers loopt. Het historische wezen van het kasteel is voor iedereen in de organisatie zo vanzelfsprekend dat het nauwelijks nog benoemd wordt in beleid en er in de externe communicatie aan voorbij gegaan wordt. Op het Muiderslot kunnen verscheidene historische sensaties en wow-factoren worden ervaren en deze unique selling points maken het Muiderslot in combinatie met diversiteit aan activiteiten voor verschillende doelgroepen aantrekkelijk. De commissie beveelt aan om dit aspect meer aandacht te geven in de publieksoverdracht.

Hoe meer pijlers of kernwaarden des te minder inhoudsvol ze overkomen en des te minder kunnen ze worden onthouden en worden gehanteerd. De commissie beveelt aan om de thema's en kernwaarden tot drie te beperken. De commissie is ervan overtuigd dat het inzetten van een overkoepelend thema met drie pijlers het mogelijk maakt om naar het publiek toe de uniciteit van het Muiderslot uit te dragen. De aantrekkingskracht voor bezoekers zou moeten bestaan uit de combinatie van de unieke locatie en de activiteit. Als bezoekers alleen verleid worden door de activiteiten bestaat het risico dat het kasteel en tuinen verworden tot een mooi decor. De commissie is van mening dat het risico verkleind wordt met drie pijlers en het historische wezen van het kasteel als overkoepelend thema en het Muiderslot nog beter afwegingen kan maken en soms de keuze te kunnen maken om ook van sommige activiteiten af te durven zien. Aanvullend is het advies om het geheel van activiteiten ook te toetsen aan het lokaal, landelijk en internationaal bereik.
De organisatie heeft de afgelopen jaren veel geëxperimenteerd en bekijkt de nieuwe activiteiten met een kritisch oog of deze in de huidige of aangepaste vorm worden doorgezet. Op de visitatiedag werd duidelijk aangegeven dat men de ruimte wil blijven houden om te kunnen experimenteren. Het uitwerken van het overkoepelende thema met drie pijlers zal die ruimte niet inperken en zal het voor de organisatie makkelijker maken om onderbouwde keuzes te maken.

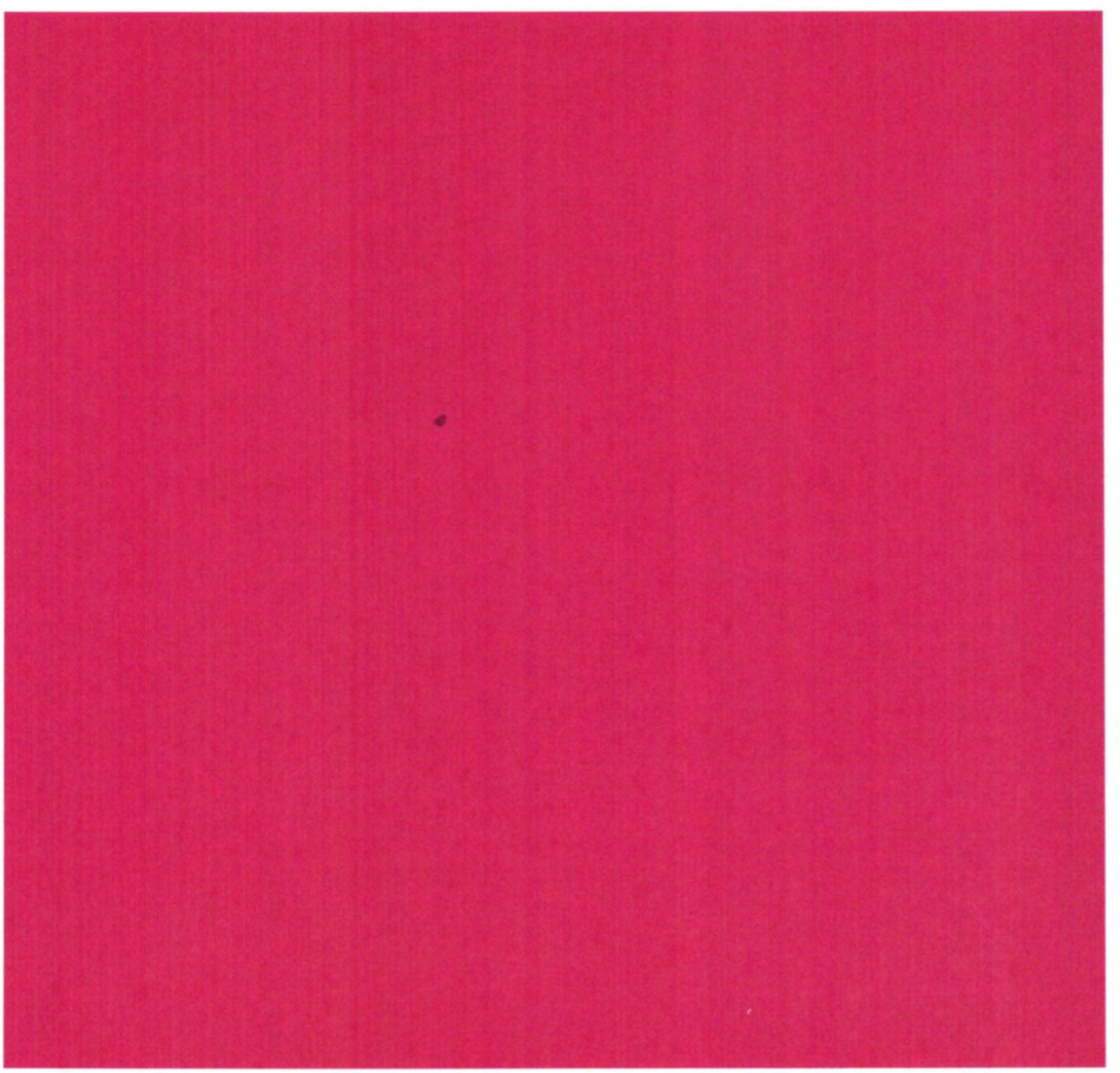
Diversiteit en inclusie is voor het Muiderslot geen sluitstuk van het beleid, maar vormt daadwerkelijk de basis van waaruit het museum vertrekt. Dit komt vooral tot uiting in de doelstelling om een voor iedereen toegankelijke plek te zijn en in de grote variëteit aan activiteiten. De directie en Raad van Toezicht hebben goed begrepen dat om maatschappelijk relevant te zijn en te blijven het aanbod divers en inclusief moet zijn. In de organisatie is de doelstelling goed doorgedrongen, maar de commissie moet vaststellen dat het waarom van de multifocus in de visie nog niet bij iedereen helemaal duidelijk is en raadt aan om hier aandacht aan te besteden.
Er wordt in het algemeen voornamelijk gedacht aan mensen met een migratieachtergrond bij het doel om als museum een betekenisvolle plek te zijn. Het besluit om het groene erfgoed erbij te betrekken en kasteel en groene omgeving als ensemble te zien, heeft ruimte gegeven aan de actuele onderwerpen klimaatverandering- en adaptie. Deze onderwerpen kunnen nieuwe doelgroepen aantrekken uit alle lagen van de samenleving. De commissie hoopt dat de komende jaren de pijlers *Tuinen* en *Water* nog meer plek krijgen in de waaier van activiteiten.

De communicatiestijl en boodschap komen nog niet overeen met de visie en toegankelijkheid als verbindende factor om een betekenisvolle ontmoetingsplek te worden waar ruimte is voor experiment. Het marketing en communicatiebeleid moet daarom de komende jaren versterkt worden. Het advies is om meer doelgericht te communiceren door een scherpere vertaling van doelgroep segmentatie naar de communicatiekanalen en boodschappen. Daarnaast is het nodig om werk te maken van het structureel meten van bezoekers, waardering van activiteiten etc. om inzichten te creëren en zo continue verbeteringen aan te kunnen brengen. Het museum voert wel metingen uit, maar de analyse en vertaling naar doelgroepen en bijbehorende marketing communicatie strategieën en activiteiten ontbreekt. Het uitwerken van het overkoepelende thema en de drie pijlers in combinatie met het bovenstaande zal het beleid en de uitvoering versterken.

Dit geldt ook voor het onderwerp digitalisering. Digitalisering reikt van interne werking, kassasystemen tot aan het toegankelijk maken van collecties en online activiteiten. Het Muiderslot beseft dat de organisatie te klein is om kennis en expertise te borgen in de organisatie en huurt expertise in. Nieuwe plannen worden bewust doordacht, maar de commissie mist in de breedte de afweging of de investering (tijd, menskracht en budget) het eindresultaat en/of bereik rechtvaardigt. Het advies is om scherper de afweging te maken waarbij verschillende aspecten bekeken worden: direct en indirect resultaat, bereik, korte en lange termijn doelen.

De vaste kern van 11 medewerkers (8.4 fte) is relatief klein en wordt ondersteund door een grotere flexibele schil van 22 tijdelijke medewerkers (11 fte), 7 freelancers en een grote groep van 103 vrijwilligers (11 fte). Deze vaste en tijdelijke medewerkers zijn betrokken en hebben in deze transitie en sinds de Covid19-pandemie grote flexibiliteit en creativiteit getoond. De commissie wil de gelegenheid nemen om de groep vrijwilligers niet alleen te complimenteren met het werk dat zij doen voor het Muiderslot, maar vooral ook hun grote toewijding benoemen. De vrijwilligers worden door een coördinator (ook een vrijwilliger) op professionele en warme wijze aangestuurd. Het grote engagement in de hele organisatie neemt niet weg dat de huidige samenstelling van medewerkers en vrijwilligers kwetsbaar is. Sommige functies hangen sterk aan kennis en ervaring van individuele personen en veel van die kennis en ervaring zit in de hoofden van medewerkers en vrijwilligers. Dat is in een organisatie met deze omvang niet helemaal te voorkomen, maar de commissie drukt het museum op het hart om meer aandacht dan nu te besteden aan de borging van kennis en kennisoverdracht.

Hoofdstuk 3
— Onderwerpen



Hoofdstuk 3
— Onderwerpen visitatiekader

Hieronder geeft de commissie beknopt haar bevindingen en opmerkingen per onderwerp uit de zelfevaluatie, in aanvulling op de integrale beoordeling en aanbevelingen uit hoofdstuk 2.

3.1. Missie, visie en strategie

Het Muiderslot definieert zijn missie als volgt:
Het Muiderslot is het oudste en best bewaarde kasteel van Nederland. Een magische plek aan het water en midden in het groen waar veel te doen, ontdekken, genieten en beleven is.

Visie:
Het Muiderslot is het stoerste rijksmuseum van Nederland. Op een eigen wijze, met een open blik en vanuit verschillende perspectieven verbinden we een breed en divers publiek met kasteel, collectie, tuinen en podium. We staan open voor onverwachte ontmoetingen, samenwerkingen en invalshoeken. We doen en durven te experimenteren.

De missie geeft aan wat het museum is: het oudste kasteel en een magische plek waar veel te doen is. Het Muiderslot heeft tijdens de visitatiedag goed kenbaar gemaakt dat het een voor iedereen toegankelijke en betekenisvolle ontmoetingsplek wil zijn en dat daarvoor een multifocus nodig is om het museum mee te laten ontwikkelen met de samenleving. Deze hoofddoelstelling en de visie op hoe dit te bereiken staan nog niet benoemd in missie en visie. De commissie raadt aan om dit te verwerken in missie en visie en in dit proces de aanbevolen aanscherping van de focus mee te nemen.

3.2. Maatschappelijke relevantie

In het voorgaande hoofdstuk is de maatschappelijke relevantie aan bod gekomen. De visie van het Muiderslot spitst zich toe op de instandhouding van het monument en de maatschappelijke relevantie van het monument. Dit wordt gerealiseerd door de multifocus benadering met een waaier aan activiteiten waar een breed en divers publiek mee wordt aangesproken. Ook het besluit om de pijlers Water en Tuinen toe te voegen om kasteel en omgeving te kunnen verbinden aan actuele thema's toont dat het Muiderslot in de breedte en diepte maatschappelijk relevant wil zijn.

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De prioriteiten kwaliteit, maatschappelijke relevante en innovatie zijn beschreven in hoofdstuk 2. Educatie en eerlijke beloning worden respectievelijk beschreven in §3.4 en §3.8.

3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

De programmering laat zien dat het Muiderslot zich mee ontwikkelt met de samenleving. Het museum wil meer zijn dan historische feiten vertellen aan de hand van voorwerpen. Het wil bezoekers uitdagen om meer van zichzelf, de ander en de wereld te ontdekken. Alle activiteiten worden bij de ontwikkeling langs de vier pijlers gelegd (zie hoofdstuk 2) en daarmee is er altijd een verbinding met het kasteel en de omgeving. Daarbij wordt ook gekeken of alle pijlers goed aan bod komen en evenwichtig zijn verdeeld over de tijd. Het resultaat is een groot aanbod van uiteenlopende activiteiten die verschillende doelgroepen aanspreken. De pijlers *Tuinen* en *Water* zouden verder ontwikkeld kunnen worden, ook om het ensemble van monument en groen erfgoed te versterken.

Bij de ontwikkeling van activiteiten is meerstemmigheid de norm. Die krijgt o.a. plaats in de audiotours met verschillende routes (in tien talen), specifieke themarondleidingen en een grote variëteit aan activiteiten. In het streven om een plek te zijn voor iedereen kent die verbinding vele gradaties: van heel sterk naar een klein aanhaakpuntje. In het oog springende publieksactiviteiten zijn foto exposities, ridderweekenden, workshops en historische tastings door de kasteelkok. Met het HooftPodium wordt een direct verband gelegd met de kring rond P.C. Hooft en krijgen dichters, schrijvers, acteurs, muzikanten en jong talent de ruimte. Veel activiteiten zijn gericht op ontmoeting en ontdekken en daarmee worden ook kleine groepen bereikt. Dit is arbeidsintensief, maar het museum bereikt wel een nieuw en divers publiek en publiek dat niet snel over de drempel van een museum zal stappen. Hiermee wordt de basis gelegd voor nieuw herhaalbezoek.
In de activiteiten komt de creativiteit van het museum naar voren. De fototentoonstelling *Crying Boys* speelt bijvoorbeeld met het masculiene imago dat kastelen en ridders hebben en de fototentoonstelling van hedendaagse stillevens wordt gekoppeld aan de stillevens in het kasteel en het dagelijks leven in het slot.

Cultuurparticipatie en educatie voor het onderwijs zijn met elkaar verweven op het Muiderslot. Doelstelling van educatie (onderwijs en individuele bezoekers) is actief leren door te ervaren, doen, beleven en het prikkelen van de zintuigen. Uitgangspunten zijn sport & beweging, empathie & dialoog en zintuiglijkheid & vermaak. Er wordt daarbij zo veel mogelijk gestreefd naar co-creatie met het onderwijs. Verder is het museum projectleider en trekker van Cultuur met Kwaliteit voor de gemeente Gooise Meren. Het doel hier is om cultuur aan te laten sluiten op het curriculum en op de behoefte van het onderwijs. Aan het project werken meerdere cultuurspelers in de regio mee. Met scholen in Muiden is *Moestuin op het Muiderslot* ontwikkeld. Dit project raakt aan erfgoed, natuureducatie en duurzaamheid. De juniorgidsen vragen om een speciale vermelding. Leerlingen uit groep 8 van basisscholen uit de regio bereiden rondleidingen voor en geven deze zelf aan bezoekers. Dit project heeft impact op de leerlingen, bezoekers en museum en betrekt mensen uit de directe omgeving bij het Muiderslot.
Ook in de het educatieve beleid en uitvoering laat het museum de meerstemmigheid en multifocus zien en doelstellingen en uitgangspunten zijn maatschappelijk relevant. Door te streven naar co-creatie is het Muiderslot niet alleen aan het zenden, maar zoekt het ook actief de verbinding.

In hoofdstuk 2 is de versterking van het marketing en communicatiebeleid benoemd. In dat licht vindt de commissie het een gemis dat de pijlers en de bijbehorende boodschappen niet als zodanig naar voren komen in de communicatie naar het publiek. De aandacht voor de verschillende pijlers is niet evenwichtig. De gastvrijheid die het museum zo kenmerkt en de grote waardering van de organisatie voor de vrijwilligers worden nauwelijks uitgedragen. De commissie raadt aan om de externe communicatie tegen het licht te houden om het karakter van het museum en de potentie om activiteiten in te zetten voor communicatie beter te benutten.

Bezoekers kiezen vanwege de ligging voornamelijk voor eigen vervoer om het Muiderslot te bezoeken. Zeker op mooie dagen in weekenden en vakanties brengt dit een behoorlijke grote druk op de kleine vestingstad met zich mee. Om verschillende redenen (klimaat, toegankelijkheid) zou het museum dit graag anders zien, maar eerdere pogingen om hier verandering in te brengen strandden door gebrek aan (externe) financiering. Aangeraden wordt om het oor eens te luister te leggen bij de Blauwe Engelen in Den Bosch (Stichting Gastvrij Den Bosch).

3.5. Collectiebeleid

Het Muiderslot zelf is natuurlijk het onbetwistbare topstuk. De roerende collectie is in omvang beperkt met 1523 objecten en is verdeeld in vijf deelcollecties: interieurinrichting, huishoudelijke artikelen, schilderijen en beeldhouwwerken, wapens/wapenonderdelen en documenten. Vrijwel de gehele collectie is in bruikleen. Een kleine 2/3 is in bruikleen van het rijk en 1/3 van De Commissie, een stichting die sinds 1882 voorwerpen specifiek voor het Muiderslot aankoopt. Daarnaast is er nog een groep van een kleine 200 objecten die van andere culturele instellingen in bruikleen zijn. Naast deze museale collectie is er nog een collectie rekwisieten die ingezet wordt voor educatie.
Het collectieplan kent drie speerpunten: het toegankelijk maken van de collectie, groen erfgoed en verrijking van verhalen en perspectieven. De collectie is online toegankelijk via de eigen website en het portal van de Gooise Musea. De informatie over de objecten is minimaal en filters zijn zeer beperkt. De commissie beseft goed dat een informatierijke ontsluiting een kostbaar project is. Het project *Art of Connecting* waarbij contextuele verbindingen tussen kasteel, collectie en groen erfgoed gelegd kunnen worden is nog niet gelanceerd voor het publiek Dit meerjarige project dat uitgaat van open data en waarin het publiek kan participeren klinkt veelbelovend.

Het besluit om groen erfgoed als onderdeel van een ensemble met het gebouw te beschouwen en daarmee als collectieonderdeel, bracht met zich mee dat de plantencollectie ook geregistreerd wordt. Hierbij wordt samengewerkt met erfgoedhoveniers, Paleis het Loo en de Universiteit van Wageningen.
In Hoofdstuk 2 is aangegeven dat de thema's *Water* en *Tuinen*/groen erfgoed verder ontwikkeld moeten worden en dit is ook zichtbaar in het collectieplan. Dit is twee jaar geleden opgesteld en het groene erfgoed is in de tussentijd verder ontwikkeld en de aard van behoud en beheer van de twee collecties is zeer verschillend. Geadviseerd wordt om het groene erfgoed beter te integreren in het collectieplan.
De collectievorming is gestart ten tijde van de eerste restauratie in de negentiende eeuw om het interieur aan te kleden in de stijl van de zeventiende eeuw. Daarmee representeert de collectie denkbeelden over de zeventiende eeuw in de negentiende en twintigste eeuw en laat het zien hoe (kunst)historische inzichten in de loop van de tijd veranderden. De commissie adviseert om dit gegeven mee te nemen en onderdeel te laten zijn van de meerstemmigheid.

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het Muiderslot heeft geen wetenschappelijke taak toegewezen gekregen en heeft in de voorgaande beleidsperiode besloten geen zelfstandig onderzoek uit te voeren zodat de capaciteit binnen de kleine staf voor andere activiteiten aangewend kon worden. Het zocht wel aansluiting bij onderzoek van externen. Dit pragmatische beleid wordt voortgezet met de aanvulling dat het museum op inhoudelijk vlak samenwerkings-partners en bezoekersgroepen meer aan zich wil binden. Dit geldt niet alleen voor (kunst)historische kennis, maar ook voor kennis op het gebied van duurzaamheid, ecologie, biologie, voedsel en waterbeheer.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Het huisvestingsvraagstuk is in hoofdstuk 2 aan bod gekomen. De commissie is van mening dat het museum met kennis en expertise uitvoering geeft aan het onderhoud van het monument. Voor de overdracht zijn alle grote onderhoudsprojecten in kaart gebracht en uitgevoerd en er wordt doorlopend gekeken of specifiek onderhoud eerder of juist later uitgevoerd moet worden. De zorg van het museum dat het groene erfgoed geen onderdeel is van het meerjarenonderhoudsplan wordt door de commissie gedeeld.
Het Muiderslot heeft zich in 2020 aangesloten bij de werkgroep verduurzaming van rijksmusea. Deze werkgroep heeft opdracht om een plan van aanpak op te stellen voor de rijksmusea. Verduurzaming is hierbij een integraal onderdeel van de instandhouding van gebouwen en het Muiderslot is een van de pilot locaties. Het onderwerp duurzaamheid komt in het Muiderslot niet alleen bij het gebouw naar voren, maar ook in de tuinen, bij ict-vraagstukken (interne organisatie en collectiebeheer/registratie) en personeelsbeheer.

De afgelopen jaren is de interne bedrijfsvoering geprofessionaliseerd m.b.t. boekhouding en kassasysteem en hiervoor is externe expertise ingehuurd. Het museum beseft dat de multifocus benadering, en als gevolg daarvan de vele activiteiten, vragen om een efficiënte en flexibele bedrijfsvoering. De commissie stelt vast dat het betrokken team daarin slaagt en elkaar aanvult en in de praktijk steeds bijleert. De flexibiliteit en engagement van de organisatie maakt de transitie van het Muiderslot mogelijk en de commissie complimenteert het Muiderslot hiermee.
Om dit voor de toekomst te waarborgen is het verder formaliseren van de bedrijfsprocessen raadzaam. Het documenteren en het hanteren van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) kan bijdragen aan het bestendigen, stabiliseren en weerbaar maken van de organisatie, zodat het naar de toekomst toe, onafhankelijk van de personen, de ingeslagen weg kan blijven volgen. Evaluatiecycli en creativiteit kunnen elkaar in de weg kunnen zitten, maar evaluaties zorgen er ook voor dat activiteiten goed kunnen worden beoordeeld op kosten/tijdsinvestering en opbrengst/bereik.

Zoals bij alle musea in Nederland blijven de bezoekersaantallen na het wegvallen van preventiemaatregelen om de pandemie in te dammen achter. Het Muiderslot gaat er van uit dat het niveau van 2019 in 2024 weer bereikt kan worden. Voor 2022 was het aantal van 119.000 bezoekers als doel gesteld en tot september lijkt de prognose aan te sluiten. Dit heeft natuurlijk gevolgen voor de begroting. Bij de uitvoering van het meerjarenbeleid zoekt het Muiderslot naar een balans tussen realiteit en ambitie omdat de gevolgen van de Covid19-pandemie voor 2022 voor een tekort op de begroting leiden. Dit kan worden opgevangen vanuit het eigen vermogen, maar de voortdurende pandemie en andere (mondiale) ontwikkelingen zijn reden tot zorg.
De verhouding eigen inkomsten en overheidssubsidie was in 2019 70% en 30% en is in 2021 61% en 39%. Dit is voornamelijk veroorzaakt door het stilvallen van commerciële verhuur en inkomsten uit horeca, winkel en entree in 2020 en 2021. Het Muiderslot heeft vanaf 2019 met succes ingezet op het werven van gelden en subsidies van derden en blijft hier ook op inzetten. In dat licht wil de commissie ook de Muiderkring noemen. De commissie hoopt dat de zeer besloten organisatie die bijeenkomt op het Muiderslot en zijn bestaansrecht ontleent aan de geschiedenis van het kasteel in de nabije toekomst wil overwegen de invulling te verbreden op inhoudelijk, thematisch en/of financieel gebied. De commissie is van mening dat de Muiderkring een belangrijke bijdrage kan leveren aan de doelstellingen en de instandhouding van het Muiderslot. De commissie roept de Muiderkring op om zich meer open te stellen en bij te dragen aan de instandhouding van het Muiderslot..

3.8. Organisatie, HRM en governance

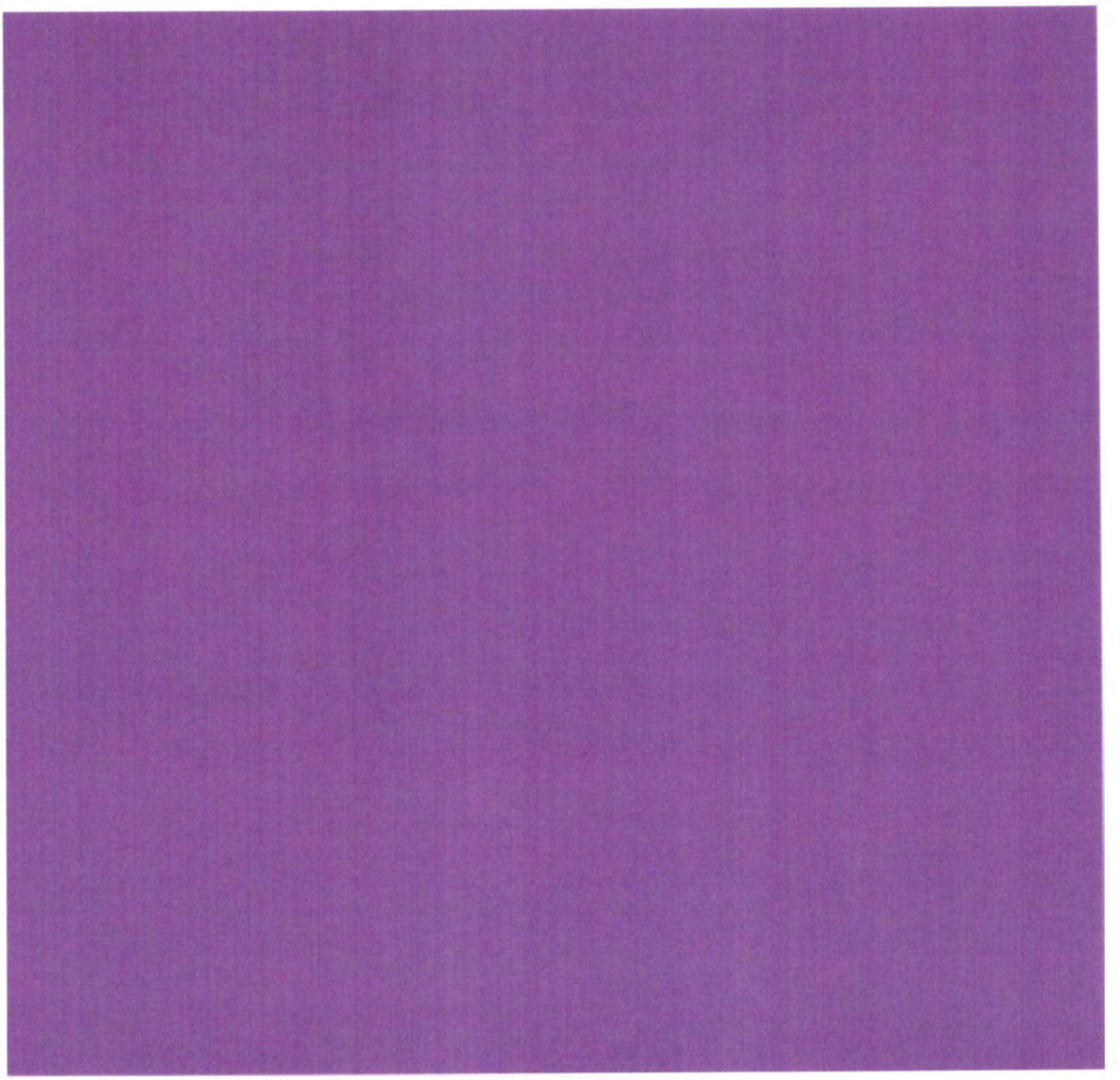
In hoofdstuk 2 is al aangegeven dat de organisatie een grote betrokkenheid en gastvrijheid heeft laten zien en dat de transitie goed wordt begeleid vanuit de directie vanuit een coachende houding. De commissie wil nog eens benadrukken hoe de huidige directeur de juiste persoon op de juiste plaats en tijd is.

Het nieuwe personeelsbeleid (2020) kenmerkt zich door de doelstelling om de organisatie meer divers te maken onder het motto 'talent is de basis, diversiteit is de kracht'. Het bereiken van meer diversiteit en een betere leeftijdsverhouding wordt door het museum gezien als noodzakelijk om het Muiderslot mee te laten groeien met de veranderende samenleving. De ingezette transitie heeft ook geleid tot een reorganisatie. Dit proces was niet gemakkelijk, maar noodzakelijk en heeft in de organisatie geleid tot ruimte en veiligheid.
De organisatie werkt projectmatig in interdisciplinaire teams en medewerkers en vrijwilligers krijgen de ruimte om zelfstandig te werken en initiatief te nemen. De strategie en de uitvoering van het personeelsbeleid schenkt veel aandacht aan goed werkgeverschap voor vaste en tijdelijke medewerkers. Het Muiderslot onderschrijft niet alleen de Fair Practice Code, maar handelt er ook naar door steeds te kijken naar wat de organisatie én medewerkers nodig hebben.

In 2020 is ook een vrijwilligersbeleid opgesteld waarin wederzijdse afspraken en verwachtingen zijn opgenomen. Vrijwilligers ontvangen geen vergoeding, maar wel een tegemoetkoming in de reiskosten en het museum toont op verschillende manieren waardering voor het werk dat de groep vrijwilligers doet. Vrijwilligers zijn niet alleen onmisbaar, maar ook een volwaardig deel van de organisatie. Zij krijgen, afhankelijk van hun rol een interne opleiding en worden blijvend begeleid. Er is een goede onderlinge communicatie tussen medewerkers en vrijwilligers. De algemene landelijke trend van een afnemend aantal vrijwilligers baart ook het Muiderslot zorgen. De verbinding die het museum zoekt in de (educatieve) activiteiten dragen bij aan de verjonging van de groep vrijwilligers.

Het komt zeker in de culturele sector niet vaak voor dat een lid Raad van Toezicht een permanente overstap maakt naar de directiefunctie. De commissie heeft vastgesteld dat dit proces integer en transparant is verlopen en er door alle betrokken zo gehandeld is dat eventuele belangenverstrengeling voorkomen kon worden.
Sinds de overstap zijn er door het aflopen van termijn wisselingen geweest in de samenstelling en trad er begin 2019 een nieuwe voorzitter aan. Uit de gesprekken met directie en Raad van Toezicht werd duidelijk dat er een goede balans is gevonden tussen betrokkenheid en toezicht op afstand en dat de directie in het transitieproces ondersteund wordt door individuele leden die een sparringpartner en/of spiegel zijn. Aangeraden wordt rekening te houden met dit proces en ondersteuning bij toekomstige vacatures.
De commissie stelt vast dat de Cultural Governance Code wordt gevolgd en dat de Raad van Toezicht de periodieke zelfevaluatie niet als een verplicht nummer beschouwd. Jaarverslagen en -rekeningen bevatten een beknopt verslag van de raad, een rooster van aftreden en een overzicht van nevenfuncties.

Hoofdstuk 4
— Bijlagen



Hoofdstuk 4
— Bijlagen

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

	Afdeling/onderdeel	**Naam + functie**
9.30-9.45	Ontvangst door museum	
9.45-10.15	Overlegmoment commissie	
10.15-11.15	Directie	Annemarie den Dekker (directeur)
11.15-12.00	Publiek, educatie & collectie	Irma Enkelaar (hoofd publiek, educatie en collectie) Esmee Hickendorff (projectleider CmK) Dominique van den Broek (projectconservator collectie) Sanne Heldens (hoofd operationele zaken) Nitish Sudhir Soundalgekar (inclusie & toegankelijkheid, kasteelyogi)
12.00-12.30	Marketing/communicatie/ commercie & innovatie	Cécile Brvar (hoofd commercie & innovatie) Britt Bake (marketing & communicatie) Carolijn Nelis (projectleider commerciële concepten)
12.30-13.15	Lunch + overlegmoment commissie	
13.15-13.45	Huisvesting. Financiën en HRM	Sanne Heldens Marion Hoekwater (P&O) Rogier Hageman (projectmanager onderhoud & duurzaamheid)
13.45-14.15	Vrijwilligers	Anne-Gré Engel (vrijwilliger/coördinator) Ed Worm (vrijwilliger)
14.15-14.30		
14.30-15.30	Raad van Toezicht	Astrid Elburg (voorzitter) Eppo van Nispen van Sevenaer (online)
15.30-16.15	Voorbereiding commissie terugkoppeling	
16.15-17.00	Terugkoppeling aan medewerkers museum	

4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea

Ten geleide
Met ingang van 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. Uit deze wet vloeit voort dat de rijksgesubsidieerde musea verplicht zijn zich eens in de vier jaar te laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.

Deze verplichting is uitgewerkt in de Regeling beheer Rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen en luidt als volgt: "1. Een instelling met een wettelijke taak verleent haar medewerking aan een eenmaal per vier jaar te houden visitatie, die ten doel heeft de wijze waarop die instelling haar taken en publieksactiviteiten verricht te beoordelen. 2. De minister kan nadere eisen stellen aan de visitatie, bedoeld in het eerste lid." (§3 Visitatie, Artikel 3.19).

De minister gaf in haar brief van 5 november 2019 aan de Museumvereniging de opdracht om een visitatiekader en een bijbehorend procesvoorstel te ontwikkelen voor de periode 2021 – 2024. De Museumvereniging heeft vervolgens de werkgroep Kwaliteitsborging verzocht om dit kader op te stellen. Deze werkgroep bestond uit Marjan Scharloo (Teylers Museum, voorzitter), Birgit Donker (Nederlands Fotomuseum), Hans Dautzenberg (Naturalis), Marieke van Schijndel (Museum Catharijneconvent) en Pia van de Wiel (Rijksmuseum). Andra Leurdijk (Forallmedia) was secretaris. Het bureau van de Museumvereniging leverde logistieke en inhoudelijke ondersteuning. In het visitatiekader worden het doel, de achtergronden en de inrichting van het visitatieproces uiteengezet.

Met instemming van de Kring Rijksmusea zijn de uitgangspunten van het visitatiekader op 7 februari 2020 door de Museumvereniging toegestuurd aan de minister van OCW. Mede op basis van een eerste reactie van de minister van 3 april 2020, heeft de werkgroep Kwaliteitsborging een nader uitgewerkte versie van het visitatiekader opgesteld en op 25 mei naar de Kringleden verstuurd. Via de mail en telefonisch hebben Kringleden hun steun uitgesproken voor het uitgewerkte visitatiekader. Dit is vervolgens op 12 juni aan OCW toegestuurd.

Na ontvangst door OCW van het uitgewerkte visitatiekader en het advies van de Raad voor Cultuur heeft nog een gesprek plaatsgevonden tussen de werkgroep Kwaliteitszorg en de minister waarin overeenstemming is bereikt over enkele laatste punten. Op 21 september 2020 heeft de vergadering van de rijksmusea ingestemd met het definitieve visitatiekader. De minister van OCW is voornemens om het kader in september 2020 definitief vast te stellen.

Amsterdam, 21 september 2020

Inleiding
Verantwoording afleggen aan de samenleving als geheel
Rijksgesubsidieerde musea zijn niet alleen gebouwen waar waardevolle kunstschatten, verzamelingen en (cultuur)historische objecten worden bewaard en getoond.[1] Het zijn ook plekken waar eigentijdse verhalen worden verteld over wie we zijn en waar we vandaan komen. Het zijn plekken van ontmoeting, verbinding, inspiratie en van bijzondere ervaringen. De musea bieden ruimte aan reflectie en debat; in musea is 'een leven lang leren' de praktijk. Ook aan actuele, maatschappelijke opgaven als kansengelijkheid, de Nederlandse identiteit en een florerende economie leveren zij een bijdrage. Anders gezegd: de musea zijn niet alleen de hoeders van nationaal kunstbezit en cultureel erfgoed maar ze vervullen ook belangrijke maatschappelijke functies.

Juist vanwege hun maatschappelijke functies vinden de rijksgesubsidieerde musea het van belang verantwoording af te leggen aan hun publiek, hun partners, de overheid en de samenleving als geheel. Een periodieke visitatie door een commissie van onafhankelijke deskundigen, zoals vastgelegd in de Erfgoedwet, is daarvoor een goed instrument.[2]

Behalve als instrument voor externe verantwoording is het instrument ook bedoeld voor interne kwaliteitsontwikkeling. De evaluatie van de visitatiecommissie is daarom tweeledig. De commissie beoordeelt enerzijds de maatschappelijke betekenis van het museum en hoe zijn doelstellingen zich verhouden tot het beleid van de minister van OCW. Anderzijds beoordeelt de commissie de prestaties van het museum, afgezet tegen zijn eigen doelstellingen.

---

[1] Rijksgesubsidieerde musea zijn de musea zijn die een subsidie van het rijk ontvangen. Begin 2020 zijn 29 rijksgesubsidieerde musea opgenomen in de regeling die op basis van de Erfgoedwet het beheer van de rijkscollecties bekostigt

[2] Zo'n visitatieproces heeft bij de rijksgesubsidieerde musea al eerder plaatsgevonden in de periode 2008-2012. Een aantal musea is toen zelfs twee keer gevisiteerd. In de volgende twee Cultuurnotaperioden is er niet gevisiteerd. Met de opname van de rijksgesubsidieerde musea in de Erfgoedwet is de visitatie een wettelijke verplichting geworden. De vierjaarlijkse beoordeling door de Raad voor Cultuur komen te vervallen.

Het accent ligt op een kwalitatieve evaluatie en beoordeling met aandacht voor het verhaal achter de cijfers. Uitgangspunt is dat de visitatiecommissies rekening houden met de (soms grote) verschillen tussen de rijksgesubsidieerde musea in onder meer omvang, aard van de collecties, huisvesting, activiteiten, publiek en budget. In de visitatie dient aandacht te zijn voor toekomstambities, innovatie en continuïteit. Ook moet er ruimte zijn voor specifieke onderwerpen die het betreffende museum wil agenderen.

In dit visitatiekader komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan de orde:

1. Doel van de visitatie
2. Toegevoegde waarde van de visitatie
3. Opdrachtgever voor de visitatie en samenstelling van de commissies
4. Inrichting van het visitatieproces
5. Belangrijkste onderwerpen bij de visitatie
6. Beoordeling door visitatiecommissie
7. Kosten
8. Leren van het visitatieproces

1. Doel van de visitatie

Het doel van de visitatie is om te komen tot een integrale en transparante beoordeling van hoe het rijksgesubsidieerde museum functioneert en van hoe het zijn taken en maatschappelijke doelen realiseert. Het is een instrument waarmee rijksgesubsidieerde musea zich willen verantwoorden tegenover hun publiek, hun partners, de overheid en de samenleving als geheel. Daarbij moet de visitatie de rijksgesubsidieerde musea helpen om hun eigen prestaties en functioneren continu te verbeteren. De visitatie is bij uitstek een instrument waarmee musea zichzelf periodiek de maat nemen ten behoeve van interne kwaliteitszorg. Ook maakt de visitatie duidelijk welke condities er zijn voor continuïteit en innovatie van de rijksgesubsidieerde musea.

De visitatie komt in dialoog tot stand en is mede gebaseerd op specialistische kennis over de collectie en de activiteiten van het betreffende museum. Zij wordt uitgevoerd door een onafhankelijke commissie. Deze commissie evalueert de doelstellingen van een museum, zet de prestaties van het museum af tegen de eigen missie en doelstellingen en tegen de beleidsprioriteiten van de minister van OCW en beoordeelt deze vooral in kwalitatieve termen. Aan de visitatie ligt een zelfevaluatie ten grondslag waarin het museum uiteenzet wat zijn doelstellingen en maatschappelijke betekenis zijn, wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en wat het museum nodig heeft voor die verbetering. Het is van essentieel belang dat musea op alle vlakken innovatief zijn, en dat ze hun inhoudelijke en maatschappelijke relevantie continu blijven bevragen.

De uitkomsten van de visitatie kunnen behalve voor de rijksmusea zelf en het ministerie van OCW relevant zijn voor verschillende andere organisaties en instanties. In de set van instrumenten die dient om verantwoording af te leggen aan de minister van OCW (inspectie, monitorgesprek, jaarverantwoording), dient de visitatie als een overkoepelende en integrale evaluatie van het museum. Daarmee wordt op een hoger niveau, over langere termijn en ook toekomstgericht gekeken naar het functioneren van het betreffende museum.
Tweede Kamerleden kunnen kennisnemen van de visitatierapporten wanneer zij het regeringsbeleid aangaande de rijksgesubsidieerde musea behandelen. Waar ook provincies en gemeentebesturen rijksgesubsidieerde musea steunen, kunnen deze ten behoeve van hun beleidsontwikkeling gebruik maken van de visitatierapporten. De Raad voor Cultuur kan de visitatierapporten op geaggregeerd niveau gebruiken als input voor haar sectoranalyse. Ook voor de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed en andere bij de rijksgesubsidieerde musea betrokken instanties kunnen de rapporten interessante informatie bevatten.

2. Toegevoegde waarde van visitatie

De rijksgesubsidieerde musea hebben te maken met een fijnmazig netwerk van kwaliteitszorg en verantwoordingsinstrumenten. Bijlage 1 bevat daarvan een globaal, niet uitputtend overzicht.

De toegevoegde waarde van de visitatie is onder andere dat een onafhankelijk commissie van deskundigen:

- terugkijkt over een langere periode (vier jaar) dan jaarverslagen en andere jaarlijks of tweejaarlijks terugkerende verantwoordingsinstrumenten en daardoor langer lopende ontwikkelingen kan evalueren;
- een geïntegreerde beoordeling geeft, waarin tevens de bevindingen van andere toezichthouders en de uitkomsten van andere verantwoordingsdocumenten worden betrokken;
- gelegenheid geeft tot een inhoudelijk gesprek met experts. Dit betekent een verdieping ten opzichte van andere verantwoordingsinstrumenten. Zo kijkt het museumregister bijvoorbeeld vooral naar de aanwezigheid van verschillende zaken, maar wordt daar geen inhoudelijk gesprek aan gekoppeld. Bij de visitatie gebeurt dit wel;
- de ambities en plannen van musea voor de toekomst kan beoordelen en daarmee hun innovatief vermogen;
- een relatie kan leggen tussen beleidsprioriteiten van de minister van OCW en het beleid van een museum;

- aanbevelingen kan doen vanuit een integrale beoordeling;
- meer dan andere verantwoordingsinstrumenten bedoeld is als intern instrument van kwaliteitszorg.

De visitatiecommissie doet zelf geen onderzoek naar zaken die al door andere toezichthouders of instanties worden gecontroleerd. De commissie kan evenwel de rapportages van andere toezichthouders gebruiken als informatiebron bij de visitatie. Zo wordt voorkomen dat de visitatiecommissie dubbel werk doet, hetgeen de toegevoegde waarde van de commissie zou beperken.

3. Opdrachtgever voor de visitatie en samenstelling van de commissies
In het instellingsbesluit benoemt de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie zeven voorzitters die ieder de opdracht krijgen om vier visitaties uit te voeren. De rijksgesubsidieerde musea zullen in overleg komen tot een clustering van telkens vier musea die zo veel mogelijk verwantschap met elkaar hebben, zodat er voor elke voorzitter een zinvol en efficiënt werkpakket ontstaat. In samenspraak met (de werkgroep kwaliteitszorg van) de rijksgesubsidieerde musea wordt een longlist samengesteld met potentiële overige commissieleden. Daarnaast kunnen de rijksmusea zelf commissieleden voordragen voor de visitatie van hun museum.

De voorzitters stellen op basis van de longlist en de voordrachten van de rijksmusea hun visitatiecommissie samen. Deze leden worden niet benoemd door de minister. Iedere visitatiecommissie bestaat inclusief voorzitter uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. De voorzitters benoemen uit hun midden een 'primus inter pares' die – indien noodzakelijk – als contactpersoon kan optreden naar de minister van OCW. In het instellingsbesluit geeft de minister een aantal criteria mee waaraan de commissieleden in gezamenlijkheid in ieder geval dienen te voldoen, zodat iedere commissie over de benodigde kennis en expertise beschikt.

De commissie als geheel dient in staat te zijn een deskundig en onafhankelijk oordeel uit te brengen over het betreffende museum (zie voor het profiel van de commissieleden bijlage 2). In iedere commissie moeten bedrijfskundige en bestuurskundige competenties aanwezig zijn. Daarnaast kan het museum leden voordragen met specifieke competenties of expertises, waaronder bijvoorbeeld expertise op het terrein van de collectie van het betreffende museum. Ook kan worden gedacht aan expertise op het terrein van bijvoorbeeld ICT, digitalisering en digitale duurzaamheid, publieksbereik of internationalisering, afhankelijk van de activiteiten en ambities van het betreffende museum.

Alle commissieleden ondertekenen een onafhankelijkheidsverklaring. Het te visiteren museum kan een voorgedragen commissielid op zwaarwegende gronden weigeren. De commissies worden ondersteund door een vaste onafhankelijke secretaris, die geen lid is van de commissie.

4. Inrichting visitatieproces
Het visitatieproces verloopt samengevat en per fase van het proces als volgt:

Algemeen
- De visitatie wordt eens in de vier jaar uitgevoerd door een onafhankelijke commissie van deskundigen.
- Alle rijksgesubsidieerde musea met een wettelijke taak die subsidie ontvangen via de Erfgoedwet zijn verplicht deel te nemen aan een visitatie, met uitzondering van het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid.
- De doorlooptijd van het visitatieproces is maximaal 6 maanden, 3 maanden voor de zelfevaluatie en 3 maanden voor de werkzaamheden van de commissie.
- De visitatiecommissie wordt ondersteund door een secretaris. Het grote aantal visitatieprocedures in combinatie met de omvang van de werkzaamheden maakt dat er twee secretarissen nodig zijn om alle commissies adequaat te kunnen ondersteunen.
- De Museumvereniging kan op verzoek van de musea de financiële afspraken afwikkelen met de benoemde commissieleden en de ter ondersteuning van de commissie aangestelde onafhankelijke secretarissen.

Voorbereiding visitatie
- Het museum stelt de planning voor de evaluatie vast.
- Commissieleden tekenen een onafhankelijkheidsverklaring. Zie bijlage 3.
- Het museum stelt een zelfevaluatie op. In het zelfevaluatierapport evalueert het museum zijn prestaties en zet het uiteen wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en hoe het naar de toekomst kijkt. Daarbij volgt het museum de handleiding voor de zelfevaluatie – in bijlage 4 – zoals vastgesteld door de Kring Rijksmusea.
- De zelfevaluatie en bijbehorende documenten, waaronder bijvoorbeeld de jaarrekeningen en bestuursverslagen uit de te evalueren periode moeten tijdig (één maand tevoren) beschikbaar zijn voor de visitatiecommissie.
- Het museum kan aan het standaardkader dat de visitatiecommissie hanteert voor evaluatie en beoordeling zelf enkele vragen toevoegen die voor het betreffende museum op dat moment of met het oog op de toekomst van belang zijn.

Uitvoering visitatie

- De visitatiecommissie neemt kennis van dit visitatiekader, de zelfevaluatie en bijbehorende documenten. Vervolgens vindt een bijeenkomst plaats om kennis te maken, taken te verdelen, eerste bevindingen uit te wisselen en aandachtspunten te bepalen voor de visitatie.
- De taakverdeling tussen de commissieleden wordt binnen de commissie afgesproken.
- Het museum plant en organiseert het bezoek van de visitatiecommissie.
- Het bezoek duurt minimaal één en maximaal twee dagen.
- De visitatiecommissie bezoekt het betreffende museum en voert een inhoudelijk gesprek met de directie, medewerkers uit alle geledingen van het museum, (vertegenwoordigers van) de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad en – eventueel – met andere belanghebbenden (bijvoorbeeld 'de vrienden van', scholen, belangrijke bruikleengevers, sponsoren, samenwerkingspartners). Dit gebeurt op basis van het zelfevaluatierapport en overige aangeleverde documenten.
- De visitatiecommissie kan om aanvullende documenten of informatie vragen.
- De visitatiecommissie deelt aan het slot van het bezoek aan het museum haar voorlopig oordeel met het bestuur van het museum en vraagt om een eerste reactie.
- De visitatiecommissie wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris. Deze vraagt tijdig de documenten op bij de te visiteren instelling, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.

Rapportage en publicatie

- De visitatiecommissie brengt een conceptrapport uit met haar bevindingen, inclusief aanbevelingen.
- Indien binnen de visitatiecommissie een onoverbrugbaar verschil van inzicht bestaat inzake de beoordeling van (een aspect van) het gevisiteerde museum, wordt dit in het rapport inzichtelijk gemaakt.
- Het bestuur van het gevisiteerde museum kan feitelijke onjuistheden corrigeren en een reactie op het rapport geven. De visitatiecommissie corrigeert feitelijke onjuistheden. Vervolgens biedt zij het definitieve visitatierapport, inclusief de reactie van het bestuur aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan.
- Na toezending van het definitieve rapport aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap draagt de Raad van Toezicht of de directie van het museum zorg voor het openbaar maken van het rapport.
- De zelfevaluatie en overige vertrouwelijke documenten die de commissie ontvangt, zijn alleen bestemd voor de leden van de commissie, omdat deze bedrijfs- en privacygevoelige informatie kunnen bevatten.
- Het visitatierapport omvat in elk geval de volgende onderdelen:
- a. Een beschrijving van de gevolgde procedure, inclusief een toelichting op de activiteiten.
- b. Een overzicht van alle personen met wie de commissie heeft gesproken.
- c. Een uitleg van de werkwijze en het beoordelingskader dat de commissie heeft gehanteerd.
- d. Een zelfstandig leesbare en in heldere, voor leken toegankelijke bewoordingen, beoordeling op basis van de beoordelingscriteria (zie paragraaf 6).

Bijlage 5 bevat een aanbevolen format voor het visitatierapport.
Bijlage 6 bevat een schematisch overzicht van de rollen van de verschillende bij het visitatieproces betrokken actoren.

Overige

In het visitatiekader, de aanwijzingen voor de zelfevaluatie en voor het door de commissie te hanteren beoordelingskader zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De administratieve lasten moeten zo beperkt mogelijk blijven. De inspanning die de musea moeten leveren voor het beantwoorden van vragen in de zelfevaluatie en het aanleveren van informatie moet in redelijke verhouding staan tot het doel van de visitatie.
- Onder de onderwerpen die in de visitatie aan de orde komen, vallen in ieder geval ook de onderwerpen uit de activiteitenplannen van de rijksgesubsidieerde musea voor de periode 2021 -2024.
- Onderwerpen en/of accenten in de visitatie kunnen per visitatieronde verschillen.

5. Zelfevaluatie en visitatie
Aan de visitatie ligt een gedegen zelfevaluatie ten grondslag. Hierin beziet het betreffende museum zijn maatschappelijke betekenis en zet het uiteen wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en wat het museum nodig heeft voor die verbetering, voor zijn continuïteit en voor innovatie. Het museum besteedt daarbij aandacht aan de volgende onderwerpen:

- Doelstellingen, visie en strategie;
- Het profiel van het museum en de positie die het museum inneemt binnen het museale landschap in (inter)nationaal perspectief;
- De maatschappelijke betekenis van het museum;
- Het collectiebeleid betreffende verwerving, restauratie, afstoting en het collectiebeheer;
- De programmering, publieksactiviteiten en educatieve activiteiten;
- De wetenschappelijke activiteiten;
- Het huisvestingsbeleid, de bedrijfsvoering en de financiën;
- De organisatie en governance, inclusief wijze waarop het museum de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code uitvoert;
- De wijze waarop het museum zich verhoudt tot de beleidsprioriteiten van de minister van OCW (zowel terug- al vooruitkijkend)3;
- De toekomstambities van het museum;
- De wijze waarop het museum kijkt naar zijn continuïteit en innovatievermogen;
- Overige onderwerpen: deze kunnen per museum verschillen, afhankelijk van de prioriteiten van het betreffende museum.

De zelfevaluatie bestaat uit een beknopt geschreven rapport van maximaal 10.000 woorden (ca. 15 bladzijden). Het rapport bevat een terugblik op de afgelopen periode en een blik vooruit op de komende periode. Daarbij besteedt het museum expliciet aandacht aan de beoordelingscriteria van de visitatiecommissie: de kwaliteit, de vitaliteit en de maatschappelijke relevantie van de instelling. Deze worden in paragraaf 6 nader toegelicht. Voor de wijze waarop het museum de zelfevaluatie opstelt, is een aparte handleiding en lijst met aandachtspunten opgesteld – zie bijlage 4.

Niet alle aandachtspunten voor de zelfevaluatie en visitatie zullen voor alle musea in gelijke mate relevant zijn. Zo verrichten niet alle rijksgesubsidieerde musea wetenschappelijke activiteiten. De mogelijkheid bestaat om van deze lijst af te wijken, mits onderbouwd. Hierbij geldt als stelregel: 'pas toe of leg uit'. Ook dienen de zelfevaluatie en de visitatie ruimte te bieden voor aandachtspunten die samenhangen met specifieke eigenschappen van een individueel museum.

6. Beoordeling door visitatiecommissie
De visitatiecommissie komt op basis van het zelfevaluatierapport, eventuele aanvullende documentatie en de gesprekken tijdens het bezoek aan het museum tot een integrale, langjarige beoordeling van het functioneren van het museum en van zijn ambities voor de toekomst. De commissie evalueert het museum in het licht van de voor het museum passende (inter)nationale context. Zij hanteert daarbij volgende drie criteria: maatschappelijke relevantie, kwaliteit en vitaliteit (d.w.z. continuïteit en innovatie).

Kwaliteit
De visitatiecommissie toetst de kwaliteit van het museum op basis van de missie, strategie en doelstellingen van de instelling. Centraal staat daarbij de vraag hoe het museum invulling geeft aan zijn taken op gebied van het huisvaderschap (beheer) en publieksbeleid met betrekking tot de (Rijks)collectie. De commissie beoordeelt zowel het inhoudelijke beleid op gebied van (onder andere) collectie, educatie, onderzoek, programmering en publieksactiviteiten, als de wijze waarop de bedrijfsvoering, huisvesting en governance worden uitgevoerd.

Maatschappelijke relevantie
Musea creëren publieke waarde op verschillende manieren. Ze dragen bij aan cohesie in de samenleving, zorgen voor bewustwording en engagement, voor inspiratie, educatie en economische waarde. Ze zijn een platform voor verschillende perspectieven, geven ruimte om na te denken en te reflecteren. Ze maken deel uit van de wetenschappelijke infrastructuur en bieden bijzondere ervaringen. Verschillende musea hebben daarin verschillende rollen. De visitatiecommissie bespreekt in haar rapport de maatschappelijke impact van het museum op de waarden die voor het betreffende museum relevant zijn. Ook bespreekt de commissie de strategie die het museum heeft om deze maatschappelijke impact te realiseren.

---

[3] Zie de beleidsnota 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024: Cultuur voor iedereen', van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, juni 2019,

Vitaliteit: continuïteit en innovatie
De visitatiecommissie beoordeelt in hoeverre de strategie en de doelstellingen van het museum voor de komende vier jaar aansluiten bij de actuele situatie van de instelling. Ook reflecteert de commissie op de vraag of het beleid passend is in het licht van de te verwachten maatschappelijke ontwikkelingen. Centraal daarbij staat de vraag hoe de continuïteit en innovatie zijn geborgd. Zij kijkt daarbij naar inhoudelijke aspecten, maar ook naar financiering, innovatie en de planning van mensen en middelen.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van het museum in kwalitatieve termen. De wijze van beoordelen is mede ontleend aan de inzichten die de Vereniging van Universiteiten (VSNU) heeft opgedaan met betrekking tot de visitaties van universitaire onderzoeksgroepen. Uit een recente evaluatie van de VSNU blijkt dat een cijfermatige beoordeling of een beoordeling in termen van onvoldoende/voldoende/goed/excellent steeds minder bruikbaar is.4 De VSNU heeft daarom haar standaard evaluatie protocol (SEP) herzien, waarbij een ontwikkeling is ingezet van 'beoordelen en ranken' naar 'leren en verbeteren'.5 Ook voor de rijksgesubsidieerde musea staat leren en verbeteren voorop en is daarom gekozen voor een beoordeling in kwalitatieve termen.

Verder kan de commissie bij haar visitatie van het rijksgesubsidieerde museum de aanbevelingen betrekken uit de vorige visitatie. Aangezien de komende ronde de eerste ronde is sinds lange tijd zal dit voor de komende ronde nog niet relevant zijn, maar wel bij de daaropvolgende rondes.

De visitatiecommissie doet verslag van haar bevindingen in een compact en zelfstandig leesbaar visitatierapport. Zij onderbouwt haar bevindingen met feiten en argumenten. De visitatiecommissie formuleert in haar rapport tevens aanbevelingen voor het museum.

De visitatiecommissies hanteren allen dezelfde beoordelingscriteria (kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit), doorlopen dezelfde procedure en gebruiken hetzelfde format voor verslaglegging. Ook de samenstelling van de commissies, met een vaste kern en vaste secretarissen die meerdere musea visiteren, waarborgt een zekere mate van consistentie; niet van de beoordeling op zich, maar wel in de wijze waarop deze tot stand komt.

7. Kosten
De musea dragen de kosten die ze maken voor het (laten) opstellen van hun zelfevaluaties en voor de ontvangst van de visitatiecommissie. De leden van de visitatiecommissie ontvangen voor hun deelname aan de commissie vacatiegeld. Tevens worden alle ten behoeve van de visitatie gemaakte onkosten vergoed. Hierbij zijn tenminste inbegrepen: reis- en verblijfkosten voor alle bijeenkomsten, inclusief het instellingsbezoek. Ook worden de kosten voor onafhankelijke en deskundige secretarissen vergoed. Om dit te bekostigen is het budget van de rijksgesubsidieerde musea in de periode 2021-2024 eenmalig met €17.500 verhoogd.

8. Leren van het visitatieproces
De eerste cyclus van visitaties - uit te voeren tussen 2021 en 2024 - functioneert als een pilot.
De Kring Rijksmusea zal het verloop van de visitaties evalueren. Op basis daarvan stelt zij verbeteringen voor aan de opdrachtgever, de minister van OCW. De minister van OCW kan na afloop van deze visitatieronde eveneens voorstellen doen tot verbetering van het uitgewerkte visitatiekader. Idealiter ontwikkelt het visitatieproces zich in de loop van de tijd, opdat het steeds beter toegesneden raakt op het doel en het daadwerkelijk bijdraagt aan continue kwaliteitsverbetering in de rijksgesubsidieerde musea.

---

4 Reden hiervan is onder meer dat diversiteit tussen onderzoeksgroepen en het eigen profiel van de onderzoeksgroepen belangrijker worden gevonden dan onderlinge vergelijkbaarheid. Ook het optreden van een zogenaamd 'plafondeffect' speelt een rol. De scores van visitatiecommissies vertoonden een stijgende tendens; alle onderzoeksgroepen werden bij wijze van spreken als excellent beoordeeld. Daarmee verloor de eerder toegepaste ranking haar waarde.
5 Strategy Evaluation 2021 -2027, VSNU, KNAW, NWO.

BIJLAGE 1 TOEZICHTHOUDERS EN INSTRUMENTEN

Toezichthoudend / controlerend orgaan	**Instrument + toelichting**	**Vindplaats**
Ministerie OCW	Erfgoedwet en regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen Hierin zijn de normen vastgelegd voor het behoud en beheer van de rijkscollectie. Deze normen gelden voor alle beheerders van de rijkscollectie en betreffen de volgende onderwerpen: zichtbaarheid; registratie en administratie; conservering; veiligheidszorg; administratieve organisatie. Voor instellingen, die op grond van de Erfgoedwet specifiek worden belast met een beheertaak en hiervoor van het ministerie OCW subsidie ontvangen, geldt ook dat zij over een planmatig beleid dienen te beschikken voor het collectiebeheer en de veiligheidszorg.	https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2 https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12
	Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)	
	Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Bevat voorschriften en modellen m.b.t. de verantwoording d.m.v. Jaarrekening Bestuursverslag Prestatieverantwoording Accountantsproducten	https://tinyurl.com/ubssoot
Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed	Ziet toe op naleving van de Erfgoedwet en de regeling beheer rijkscollectie. Op basis van het Toetsingskader Rijkscollectie Daarin worden normen gesteld t.a.v.: Planmatig beleid Toegankelijkheid Registratie en administratie Veiligheidszorg Administratieve Organisatie De normen worden vertaald in een aantal indicatoren. De inspectie stuurt 1x per 2 jaar een standaardvragenlijst. Iedere keer wordt er naast de vaste onderwerpen 1 onderwerp specifiek uitgelicht (bijv. bruiklenen, verhuizingen). Uitkomst is een 'stoplichtenrapport'. Rood betekent niet per se dat een museum het niet goed doet, maar vraagt om uitleg.	https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/publicatie/2017/12/21/toetsingskader-rijkscollectie

Museumregister	Kwaliteitskader voor geregistreerde musea. Controleert museale instellingen op naleving van de Museumnorm. De Museumnorm bevat de criteria voor een hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Heeft onder meer betrekking op bedrijfsvoering, collectie en publiek. Ook implementatie van de Code Governance Cultuur, de Fair Practice Code, De Code Diversiteit & Inclusie en de Ethische Code zijn onderdeel van de norm De Museumnorm fungeert als entreetoets voor het lidmaatschap van de Museumvereniging en deelname aan de Museumkaart. Een update van de norm is per 1-1-2020 ingegaan.	https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323
Museana	Is een financiële en cijfermatige benchmark van musea die zijn aangesloten bij de Museumvereniging. Bevat onder meer informatie over aantal bezoekers, aantal tentoonstellingen, aantal bezoekers website, oppervlakte, onderwijsactiviteiten. Is de informatiebron voor de hele branche. Vormt de basis van de Cultuurindex die OCW uitgeeft, gecombineerd met cijfers uit het CBS voor musea die niet meedoen aan Museana.	https://museumcontact.nl/artikelen/museana
Statuten en reglementen van musea	Bijvoorbeeld: directiereglement, RvT reglement, treasury reglement	
Raad van Toezicht van een rijksgesubsidieerd museum	Houdt onder meer toezicht op strategie en realisatie van statutaire doelstellingen, risicobeheersing, functioneren directie, naleving Governance Code Cultuur Stelt activiteitenplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening vast.	
Accountant	Geeft controleverklaring af op de jaarrekening en kijkt of deze consistent is met het bestuursverslag en voldoet aan het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies.	
Visitatie	In Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen staat: Een instelling met een wettelijke taak verleent haar medewerking aan een eenmaal per vier jaar te houden visitatie, die ten doel heeft de wijze	https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3

	waarop die instelling haar taken en publieksactiviteiten verricht te beoordelen. De minister kan nadere eisen stellen aan de visitatie, bedoeld in het eerste lid.	
Publieke waarde, instrumenten voor bepaling van de maatschappelijke waarde van rijksgesubsidieerde musea	Gericht op het aantonen van een verband tussen de middelen, wat het museum ermee doet en de impact of maatschappelijke en publieke waarde die het daarmee creëert. Uitgewerkt in aantal publicaties van de voormalige VRM met indicatoren om kwaliteit, waarde, bereik en impact te meten van de collectie-, publieks- en wetenschapsfunctie van musea. Het instrumentarium is niet meer doorontwikkeld.	

BIJLAGE 2 PROFIEL VISITATIECOMMISSIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

Verantwoordelijkheid commissieleden
De leden van de commissie zijn in staat om kritisch en constructief inhoud te geven aan de invulling van hun commissietaken, in het bijzonder:

- het als gehele commissie een deskundig en onafhankelijk oordeel vellen over het museum op de beoordelingscriteria kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit;
- het vormen van een oordeel over de (uitvoering van) strategie, waaronder ten minste het collectiebeleid, publieksbeleid en (indien van toepassing) onderzoeksbeleid;
- het beoordelen van het museum in zijn actuele (inter)nationale context.

Alle commissieleden:

- hebben affiniteit met de doelstellingen van de evaluatie;
- vermijden het risico van belangenverstrengeling;
- zijn op de hoogte van de recente ontwikkelingen in de maatschappelijke en culturele omgeving voor het functioneren van musea in brede zin;
- hebben een goed begrip van het functioneren van het bestel van rijksgesubsidieerde musea en de context daarvan;
- zijn onpartijdig en bewaren geheimhouding.

Profiel van de commissies
Het algehele profiel van de commissie past qua deskundigheid en internationale oriëntatie bij het profiel van het te beoordelen museum. Afhankelijk van de strategische doelstellingen van het te beoordelen museum en het niveau waarop het opereert, zijn bepaalde aspecten meer of minder van belang, aan te geven door het museum. De leden kwalificeren zich al of niet voor combinaties van deskundigheidsgebieden. De commissie wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris, die geen lid is van de commissie.

- in elke commissie zijn bestuurskundige, financiële en bedrijfskundige deskundigheid aanwezig;
- in elke commissie is relevante algemene kennis op het gebied van (museaal) collectiebeheer, publieksactiviteiten, tentoonstellingen en educatie aanwezig;
- in elke commissie is expertise op gebied van huisvesting aanwezig;
- in voorkomende commissies heeft een lid heeft relevante expertise op gebied van ict, digitalisering, digitale duurzaamheid en/of kennisdistributie;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van wetenschappelijk onderzoek;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van internationalisering;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van overige specifiek voor het museum relevante aspecten.

Kerncompetenties commissieleden

Ervaring

- professioneel actief
- gewaardeerd in eigen vakgebied
- een respectabel netwerk

Vaardigheden

- financiële kennis
- voldoende afstand ten aanzien van de te visiteren instelling
- in staat om de eigen voorkeuren te overstijgen

Talent

- analytisch vermogen
- integer
- overtuigingskracht
- netwerkvaardig (nationaal én internationaal)
- interculturele vaardigheid
- zelfreflectie

Aanvullende competenties voorzitter

- ervaring als stimulerend, besluitvaardig en gezaghebbend bestuurder op eindverantwoordelijk niveau;
- kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze te leiden;
- in staat de commissie zodanig te laten functioneren dat iedereen gelijkwaardig kan participeren;
- in staat in korte tijd de commissie tot een afgewogen oordeel te laten komen.

Profiel secretaris visitatiecommissie

Taken secretaris

- plant in overleg met de voorzitter(s) van de Visitatiecommissie(s) de werkzaamheden van de commissie(s);
- bereidt de bijeenkomsten van de commissie(s) voor, draagt zorg voor heldere agenda's en verslagen, en de verspreiding van deze documenten, en voor tijdige opvolging van de afgesproken acties;
- vraagt bij de te visiteren instellingen de documenten op die (de voorzitter(s) van) de commissie(s) nodig achten;
- houdt het archief van de commissie(s) bij;
- schrijft de concept-tekst van het eindrapport en verzorgt in overleg met en onder verantwoordelijkheid van (de voorzitter(s) van) de commissie(s) de definitieve versie van het eindrapport.

Profiel secretaris

- kan zelfstandig werken;
- kan uitstekend plannen en organiseren;
- kan zich mondeling en schriftelijk uitstekend uitdrukken;
- is bekend met de museale wereld (in het bijzonder de rijksgesubsidieerde musea) en weet wat er speelt;
- kan deze taken via een Overeenkomst van Opdracht als zelfstandige verrichten;
- heeft ten minste een opleiding op HBO+-niveau;
- heeft ervaring met het ondersteunen van een commissie dan wel vergelijkbare werkzaamheden.

BIJLAGE 3 ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

Door ondertekening van de onafhankelijkheidsverklaring verklaart ieder commissielid dat hij/zij:

- In de vijf jaar voorafgaand aan de visitatie niet in dienst is geweest bij het te visiteren museum, in diezelfde periode geen opdrachten heeft vervuld voor het te visiteren museum en in dezelfde periode geen projectvoorstel of sollicitatie van hem/haar is afgewezen.
- In de commissie is opgenomen vanwege zijn/haar deskundigheid en onafhankelijkheid. Het commissielid heeft in relatie tot de visitatie geen ander belang dan een zo getrouw mogelijk beeld te geven van hetgeen door hen tijdens het visitatieproces is of wordt gevonden.
- Indien een kandidaat-commissielid vooraf feiten kent die hem/haar zouden kunnen belemmeren in zijn/haar onafhankelijkheid, dient dit kandidaat-lid dit onverwijld te melden en zich terug te trekken uit de commissie. Indien tijdens het visitatieproces dergelijke feiten blijken aan het betrokken lid of een der andere leden, dient ook daaruit de conclusie getrokken te worden dat het betrokken lid zich terugtrekt.

BIJLAGE 4 HANDLEIDING ZELFEVALUATIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

Inleiding

Vanaf 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea geëvalueerd door een visitatiecommissie. Aan de visitatie van de rijksgesubsidieerde musea ligt een zelfevaluatie ten grondslag. Om de musea houvast te geven bij het schrijven van het zelfevaluatierapport is deze handleiding opgesteld. De handleiding moet worden gelezen in combinatie met het visitatiekader, waarin de doelstelling, achtergronden en de overwegingen bij de inrichting van het visitatieproces nader worden toegelicht.

Opzet en aandachtspunten

In de zelfevaluatie zet het museum uiteen wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en wat het museum nodig heeft voor die verbetering. De zelfevaluatie is zowel een terugblik als een vooruitblik. In de terugblik evalueert het museum de eigen prestaties, in het licht van zijn missie, visie en doelstellingen en in het licht van bredere ontwikkelingen die deze prestaties beïnvloedden. In de vooruitblik beschrijft het museum hoe het eventuele problemen of tekortkomingen wil oplossen en wat zijn nieuwe ambities zijn in het licht van verwachte economische, maatschappelijke en culturele ontwikkelingen en het verwachte overheidsbeleid.

Het zelfevaluatierapport moet zelfstandig leesbaar zijn. Daarom begint het met een korte beschrijving van de missie, visie, doelstellingen en strategie van het museum en van de positie die het museum in het museale veld inneemt. Vervolgens komt in de zelfevaluatie een aantal hoofdonderwerpen aan bod. Deze staan hieronder weergegeven. De volgorde daarvan kan het museum zelf bepalen.
Het museum beschrijft per onderwerp een beschouwing over zijn belangrijkste doelstellingen, activiteiten en prestaties in de afgelopen vier jaar. Het museum geeft tevens aan hoe het heeft geïnnoveerd en op welke terreinen, waarbij het aandacht besteedt aan succesvolle innovaties én aan wat er geleerd is van de minder geslaagde innovaties.
Het museum ondersteunt zijn beschouwingen met kwalitatieve voorbeelden én, waar relevant en mogelijk, met kwantitatieve gegevens. Waar tekortkomingen worden gesignaleerd, geeft het museum aan wat de reden daarvan is en wat het wil doen om verbeteringen door te voeren.
Tevens geeft het museum aan wat de vooruitzichten, strategische keuzes en ambities voor de komende jaren zijn. Daaraan kan het desgewenst een SWOT-analyse toevoegen.

Ruimte voor specifieke aandachtspunten

Het museum is vrij om aan sommige onderwerpen meer aandacht te geven dan aan andere, bijvoorbeeld wanneer een bepaald onderwerp voor het betreffende museum in de afgelopen periode of met het oog op de toekomst speciaal van belang was respectievelijk wordt. Ook kan het museum per onderwerp eigen accenten leggen. Het museum kan bovendien een aantal onderwerpen toevoegen aan de zelfevaluatie die specifiek relevant zijn voor het betreffende museum. Daarmee kan het museum de aandacht in de zelfevaluatie richten op de zaken die het graag met een visitatiecommissie wil bespreken en waarover het ook graag aanbevelingen van de commissie ontvangt. Op deze manier wordt recht gedaan aan de grote variatie in aard en omvang van de rijksgesubsidieerde musea.

Documentatie

In de zelfevaluatie kan het museum verwijzen naar jaarplannen, jaarverslagen, bestuursverslagen, evaluaties en andere documenten. Het museum geeft aan waar de visitatiecommissie deze documenten (online) kan inzien en legt ze tijdens het bezoek van de visitatiecommissie ter inzage. Hetzelfde geldt voor de periodieke rapportages van externe toezichthouders zoals de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed. De zelfevaluatie is niet bedoeld om alle gegevens uit deze documenten te herhalen, maar om op een hoger abstractieniveau de belangrijkste ontwikkelingen over de gehele periode te bespreken.

Omvang

De zelfevaluatie bestaat uit een beknopt geschreven rapport van maximaal 10.000 woorden (ca. 15 pagina's).

Beoordelingscriteria visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt het museum op drie criteria: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit. Om de maatschappelijke relevantie te beoordelen, kijkt de commissie naar de rol die het museum met al zijn activiteiten speelt in de maatschappij en hoe het inspeelt op actuele en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen.
Terugkijkend op de prestaties van de afgelopen periode beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het museum en van zijn activiteiten in het licht van de eigen missie, visie en doelstellingen. Om de vitaliteit te beoordelen, kijkt de commissie naar de mate waarin de continuïteit en innovatie van het museum zijn gewaarborgd, tegen de achtergrond van externe ontwikkelingen. Zij betrekt bij haar oordeel op dit punt de strategische keuzes, activiteiten en doelstellingen van het museum voor de komende jaren.
Het is dus niet de bedoeling dat de visitatiecommissie het museum op alle onderwerpen uit de zelfevaluatie afzonderlijk beoordeelt. Het gaat om een integrale beoordeling waarbij de commissie op een hoger abstractieniveau zowel terug- als

vooruitblikt. De verschillende onderwerpen uit de zelfevaluatie kunnen daarbij als onderbouwing of voorbeeld aan de orde komen.

Het staat de commissie vrij om in haar beoordeling ook zelf accenten aan te brengen.

Hoofdonderwerpen uit het zelfevaluatierapport

1. Missie, visie, doelstellingen en strategie
Beschrijf kort missie, visie, doelstellingen en strategie van het museum. Betrek daarbij de positie die het museum binnen het nationale en/of internationale museale veld inneemt.

2. Maatschappelijke relevantie
Geef aan welke maatschappelijke rol het museum vervult op landelijk en, indien van toepassing, op internationaal en/of regionaal en/of lokaal niveau. Bespreek welke ambities het museum had en heeft aangaande zijn maatschappelijke relevantie en impact.

3. Beleidsprioriteiten ministerie van OCW
Bespreek hoe het museum zich verhoudt tot de beleidsprioriteiten van de minister van OCW in zijn strategie, beleid en activiteiten.

4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten
Bespreek de programmering van het museum, mede in relatie tot het publieksbereik en de educatieve activiteiten van het museum.
Bespreek hoe het museum op dit terrein samenwerkt met partners en andere stakeholders.
5. Collectiebeleid
Bespreek hoe het collectiebeleid past binnen de missie, visie en de doelstellingen van het museum.
Besteed daarbij ook aandacht aan de toegankelijkheid en mobiliteit van de collectie. Bespreek, daar waar relevant, de positie van de collectie in (inter)nationaal perspectief.
Bespreek hoe het museum samenwerkt met partners en andere stakeholders.

6. Wetenschappelijke activiteiten
Bespreek de wetenschappelijke activiteiten van het museum, indien van toepassing.

7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën
Bespreek hoe de huisvesting, bedrijfsvoering, het financieel beleid en de financiële resultaten aansluiten op de normen die de subsidiegever(s) stellen en op de normen die het museum zichzelf oplegt.
Besteed daarbij aandacht aan risico's en aan de wijze waarop de continuïteit van het museum is gegarandeerd.
Besteed aandacht aan hoe het museum de zorg voor huisvesting vervult sinds de invoering van de Erfgoedwet. Deze vraag is toegevoegd door de minister van OCW, met het oog op de evaluatie van de pilot met twee systemen voor huisvesting: met en zonder verplichte dienstverlening door het RVB.

8. Organisatie, HRM en governance
Bespreek de ontwikkelingen en resultaten op het terrein van organisatie en HRM.
Besteed daarbij aandacht aan de verschillende geledingen binnen de organisatie, inclusief vrijwilligers, de OR (medezeggenschap) en Raad van Toezicht.
Besteed tevens aandacht aan de Ethische Code voor Musea, de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code.

9. Specifieke vragen relevant voor het museum
Het museum kan een aantal onderwerpen toevoegen aan de zelfevaluatie die relevant zijn voor het betreffende museum. Daarbij kan worden gedacht aan onderwerpen die in de afgelopen periode en/of met het oog op de toekomst naar voren zijn gebracht als belangrijke ambities of aandachtspunten voor de sector door het ministerie van OCW6, de Raad voor Cultuur en de Kring Rijksmusea. Dit zijn onder meer: huisvesting, digitalisering & digitale duurzaamheid, talentontwikkeling & kennisborging, openheid en diversiteit & inclusie.

---

[6] 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024: Cultuur voor iedereen', van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, juni 2019

BIJLAGE 5 FORMAT VISITATIERAPPORT

Het visitatierapport is een compact, zelfstandig leesbaar rapport, met een omvang van ongeveer 10-15 pagina's (7.000 – 10.000 woorden).
Het rapport bevat een integrale beoordeling van het museum op drie criteria: 1. Kwaliteit, 2. Maatschappelijke relevantie en 3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie.
Het is niet de bedoeling om het museum op alle onderwerpen uit de zelfevaluatie (missie, strategie, collectiebeleid, publiek, programmering etc.) afzonderlijk te beoordelen. Het is de bedoeling om te komen tot een integrale beoordeling waarbij de commissie op een hoger abstractieniveau zowel terug- als vooruitblikt. De verschillende onderwerpen uit de zelfevaluatie komen daarbij aan de orde als onderbouwing of voorbeeld.

Het rapport bevat in ieder geval, achtereenvolgens, de volgende onderdelen:

- Inleiding: werkwijze en samenstelling commissie
- Beknopte beschrijving van de aard en activiteiten van het museum en van zijn positie in het museale veld.
- Beoordeling van de prestaties van het museum in het verleden en van zijn plannen voor de toekomst op basis van maatschappelijke relevantie, kwaliteit en vitaliteit.
- Aanbevelingen voor de komende vier jaar.
- Samenvatting van conclusies en aanbevelingen voor de komende vier jaar
- Bijlagen met daarin in ieder geval het programma van het bezoek aan het museum en de geledingen/personen met wie de commissie heeft gesproken.

BIJLAGE 6 ROL VAN ACTOREN IN HET VISITATIEPROCES

Bij het visitatieproces zijn verschillende partijen betrokken. In onderstaand schema wordt de rol van de verschillende betrokken partijen in het visitatieproces beknopt weergegeven.

Betrokken actoren	Rol in visitatieproces
Minister van OCW	Is opdrachtgever van de visitatie benoemt de voorzitters. Geeft aandachtspunten mee voor het visitatiekader. Gebruikt de visitatierapporten als input voor monitorgesprekken / jaarlijkse contactmomenten van de accountmanager met de rijksgesubsidieerde musea. Stuurt de visitatierapporten naar de Tweede Kamer. Gebruikt de visitatierapporten en de aanbevelingen van de visitatiecommissies bij zijn beleidsontwikkeling.
Raad voor Cultuur	Adviseert de minister van OCW over het visitatiekader. Gebruikt de visitatierapporten op geaggregeerd niveau voor zijn sectoranalyse.
Rijksgesubsidieerde musea	Doen voorstellen voor samenstelling visitatiecommissie. Kunnen aan de algemene opdrachtomschrijving en het standaardprotocol enkele vragen toevoegen die specifiek van belang zijn voor het betreffende museum. Maken een zelfevaluatie op basis van een vooraf vastgestelde handleiding en vragenlijst en leveren aan de commissie alle overige relevante informatie. Verzorgen de ontvangst van de visitatiecommissie. Geven een reactie op de eerste bevindingen van de commissie tijdens het bezoek van de commissie aan het museum. Corrigeren feitelijke onjuistheden in het visitatierapport. Informeren hun medewerkers over de resultaten van de visitatie en de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Maken het visitatierapport openbaar, publiceren het op hun website. Gebruiken het visitatierapport en de aanbevelingen om hun functioneren te verbeteren. Rapporteren over de opvolging van de aanbevelingen uit de visitatie in het publieke jaarverslag.
Museumvereniging	Bewaakt in de Kring Rijksmusea het visitatiekader; zij evalueren gezamenlijk het visitatiekader en stellen het zo nodig (tussentijds) bij. Verzorgt op verzoek van de rijksgesubsidieerde musea de planning van de visitaties in samenspraak met de betreffende musea. Verzorgt op verzoek van de rijksgesubsidieerde musea de financiële afwikkeling met de benoemde commissieleden en de ter ondersteuning van de commissie aangestelde onafhankelijke secretarissen.
Voorzitters visitatiecommissies	Stellen op basis van de longlist en de voordrachten van de rijksmusea hun visitatiecommissie samen.