

Visitatierapport 2023

Paleis het Loo

Voorwoord

Paleis het Loo werd door de visitatiecommissie op 12 december 2023 bezocht. De commissie heeft zich bij de voorbereiding en tijdens de visitatiedag geconcentreerd op de drie overkoepelende thema's uit het Visitatiekader.

Allereerst wil de commissie haar complimenten geven voor de goede voorbereiding van de visitatie, er is veel tijd gestoken in het aanleveren van de benodigde documenten alsook het verwelkomen van de commissieleden. De commissie kon vanuit een open sfeer in gesprek gaan met een brede afvaardiging van de organisatie met ruimte voor iedereen om gedachten te delen.

In al deze gesprekken komt een grote trots ten aanzien van het museum terug, zowel qua inhoud, de collectie, alsook met het oog op de recente verbouwing. De commissie trof een lerende organisatie aan: veel afdelingen zijn nieuwe werkprocessen aan het invoeren en intern worden successen en leerpunten integraal met elkaar gedeeld. Alle medewerkers voelen zich nauw betrokken bij het museum, net als de vele vrijwilligers die zich aan het museum committeren. De commissie signaleert wel een grote druk bij alle betrokkenen om de geambieerde bezoekersaantallen van 500.000 per jaar te halen, zeker nu de grootschalige verbouwing recent is afgerond en het museum eindelijk weer helemaal 'open' is voor publiek.

De voornaamste aanbeveling van de commissie is om vaker gedurfde, schurende en onderscheidende tentoonstellingen te ontwikkelen, waardoor bezoekers niet alleen een unieke ervaring van het bezoek aan het paleis hebben maar ook verhalen zien en ervaren die, mede door de actualiteit, in een ander daglicht komen te staan.

We hopen dat de visitatie bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van dit waardevolle museum.

Ila Kasem, voorzitter
Februari 2024

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 Paleis Het Loo	8
2.2 De positie van het museum in het museale veld	8
2.3 Algemene bevindingen	9
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	12
3.1. Missie, visie en strategie	12
3.2. Maatschappelijke relevantie	13
3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW	13
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	13
3.5. Collectiebeleid	16
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	17
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	17
3.8. Organisatie, HRM en governance	19
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	23
4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners	23
4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea	23

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 verdere 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 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 20 november 2023 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken.

Op 12 december 2023 heeft de visitatiedag bij het Paleis het Loo 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, ook zijn enkele zaken verder toegelicht door de commissie in het rapport. 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.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld

- Titus Eliëns
- Erik van Engelen
- Margriet Kapteijns
- Ila Kasem, voorzitter
- Hanneke Ronnes
- Nicolle van Lith, 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 Paleis Het Loo

Paleis Het Loo behoort nationaal en internationaal tot de topmusea en is ook een culturele dagattractie die bezoekers uit binnen- en buitenland verrijkt, verrast, inspireert en uitnodigt tot herhaalbezoek. Paleis Het Loo is een plek waar de bezoeker in contact komt met een groot deel van de geschiedenis van 'de Oranjes'. Het museum heeft voor iedere bezoeker een andere betekenis, de een komt voor de pracht en praal van het bijzondere erfgoed, de ander zoekt naar nieuwe meer actuele duiding van de geschiedenis. Alle activiteiten, tentoonstellingen, educatieve programma's en andere evenementen en producten worden getoetst aan de merkmissie 'Oranje dichterbij'. Dit komt tot uiting in de presentatie van dat verleden en in de keuze voor objecten en verhalen.

Paleis Het Loo werd in de zeventiende eeuw gebouwd als jachtslot en buitenverblijf. Na de restauratie van het complex in de jaren 1977-1984, waarbij het huis en de tuinen werden teruggebracht in zeventiende-eeuwse staat, ging de exploitatie als museum van start. De nadruk lag op historische tentoonstellingen en het behoud en beheer van het erfgoed. In de afgelopen jaren is de bezoeker steeds meer centraal te komen staan.

Collectie

De collectie bevat circa 160.000 objecten. Het grootste deel daarvan behoort tot de Rijkscollectie, de 'Collectie Nederland'. Ook beheert en toont het museum een groot aantal bruiklenen, onder meer van de Koninklijke Verzamelingen en de Geschiedkundige Vereniging Oranje Nassau (GVON). Ook de collectie van de Stichting tot Instandhouding van het Museum van de Kanselarij der Nederlandse Orden wordt door Paleis Het Loo bewaard en deels in de nieuwe vaste opstelling getoond.

Paleis Het Loo biedt zijn bezoekers een gelaagd en samenhangend geheel aan presentaties. Het podium beperkt zich niet tot het paleiscomplex, de museale gebouwen en ruimtes, maar behelst ook de andere gebouwen en de groene setting van terrein, lanenstructuur, park en tuin.

Activiteiten

De geschiedenis van Paleis Het Loo en de Oranjes heeft veel raakvlakken met de geschiedenis van Nederland (het Koninkrijk der Nederlanden en de Republiek) en Europa/mondiaal. Het museum wil dit onderwerp belichten vanuit meerdere perspectieven. Naast de vaste presentaties, zijn er diverse paleisroutes te lopen en worden er jaarlijks twee grote tentoonstellingen ingericht met passende contextprogrammering. Het museum stelt de bezoeker steeds meer centraal door andere manieren van vertellen te integreren, o.a. ten aanzien van de verhalen over de vrouwen in de familie Van Oranje. Bovendien organiseert het museum jaarlijks evenementen, waarvan vier vanuit een grootschalige opzet. Paleis Het Loo heeft een ruim onderwijsaanbod voor en exploiteert het Juniorpaleis waar kinderen van 3 t/m 12 jaar belangrijke vaardigheden opdoen als samenwerken, leren reflecteren en op een creatieve manier problemen oplossen.

2.2 De positie van het museum in het museale veld

Paleis Het Loo is een icoon van Apeldoorn en de Veluwe, een toeristische trekpleister en een van de grootste musea in Gelderland. Dit heeft positieve gevolgen voor de regionale en lokale economie. Paleis Het Loo draagt zorg voor historisch erfgoed als objecten en gebouwen, waaronder het paleis zelf. Dat erfgoed wordt voor vele doeleinden benut, zoals educatie voor individuele bezoekers, scholieren, liefhebbers en professionals.

Uiteraard ook voor tentoonstellingen en evenementen; bezoekers beleven in het museum een belangrijk deel van de Nederlandse geschiedenis vanuit diverse invalshoeken in een actuele context. Meer dan 155 vrijwilligers zijn betrokken bij het museum. Deze groep zorgt ook voor een grote verbondenheid van het museum met Apeldoorn.

Het museum is de afgelopen jaren fors gegroeid: in oppervlakte, met verbouwingen die recent zijn gerealiseerd, alsook in personele capaciteit. Een nieuwe fase voor het museum is aangebroken, waarbij het team zich vol overgave inzet voor een meerjaren activiteiten- en tentoonstellingsprogramma en het versterken van de onderscheidende positie in het landelijke museumlandschap en de regionale samenleving. Daarbij heeft het museum de target van de 500.000 bezoekers per jaar als grootse stip op de horizon geformuleerd.

2.3 Algemene bevindingen

Na een verbouwingsperiode van 5 jaar is Paleis Het Loo sinds 2023 weer volledig open voor publiek. In de tussenliggende jaren is de wereld flink veranderd en hebben zich op verschillende schalen (lokaal, regionaal, nationaal, internationaal) maatschappelijke ontwikkelingen voorgedaan. Gelijk andere musea heeft Paleis Het Loo de opgave om met de programmering op de actualiteit in te spelen en - in samenwerking met de aan te trekken doelgroepen - activiteiten te ontwikkelen die verdieping en context bieden bij de verschillende tentoonstellingen. De commissie ziet met name nog kansen voor verdere doorontwikkeling t.a.v. het meer betrekken van de actualiteit en in het vergroten van de meerstemmigheid in de te vertellen verhalen.

De collectie van het museum vindt grotendeels haar oorsprong in de historie van het Koninklijk Huis. Het museum is nog onderzoekende hoe zij aan de hand van deze waardevolle collectie tentoonstellingen kan ontwikkelen die ook voor niet-Oranje kenners/aanhangers relevant zijn zodat iedere bezoeker aan het denken wordt gezet. De belangrijkste aanbeveling van de commissie is om meer 'durf' in de programmering te integreren en ook meer schurende onderwerpen te belichten om zo ruimte te geven voor het hele verhaal. Het maken van diverse wisseltentoonstellingen biedt hiervoor wellicht mogelijkheden. Op die manier kan het museum zijn relevantie versterken, een sterke plaats in de actualiteit innemen en ook herhaalbezoekers aantrekken. Het museum geeft aan complete verhalen te willen vertellen en onderwerpen vanuit meerdere standpunten te belichten. Echter, de commissie adviseert het museum om inhoudelijke dialogen die intern volop gevoerd worden ook transparant te maken richting publiek. Op die manier opent het museum zich letterlijk (in sterkere mate) naar buiten toe. Dit is belangrijk, ook met het oog op inclusie. Een geleidelijke overgang van een meer traditionele wijze van programmeren naar bijvoorbeeld een meer participatieve aanpak kan ook het imago van het museum ten goede komen waardoor nieuwe doelgroepen zich aangesproken voelen.

In aansluiting op deze aanbeveling, acht de commissie het van groot belang dat het museum een hernieuwde strategische visie ontwikkelt die onder andere het inhoudelijk profiel nader vormgeeft. Recent heeft het museum al belangrijke stappen gemaakt in het uitwerken van een meerjaren tentoonstellingsprogramma, maar door het bepalen van een overkoepelende strategie kunnen ook passende verbindingen met doelgroepen die nu nog niet bereikt worden en daarbij passende contextactiviteiten worden gemaakt. Een advies is om ook educatie, participatie en talentontwikkeling hierin een prominente rol te geven.

De commissie wil het museum graag wijzen op de noodzaak om ambitieuze, doch realistische doelen op te stellen en deze in een hernieuwde strategische visie op te nemen. In de documenten en gesprekken kwam naar voren dat er met regelmaat te ambitieuze doelen worden gesteld, bijvoorbeeld ten aanzien van bezoekersaantallen en bereik in educatie. Het structureel niet halen van deze doelen, kan tot onnodige teleurstelling leiden. Het museum heeft met de nieuw aangetrokken medewerkers voldoende kennis in huis om deze aantallen beter af te stemmen op de realiteit. Het advies is om een graduele groei in deze cijfers aan te brengen die goed past bij de wereld waarin we leven (bijvoorbeeld t.a.v. het steeds duurder wordende OV) en het huidige museumlandschap met veel (concurrerend) aanbod, daarbij ook de (moeilijker met openbaar

vervoer bereikbare) locatie van het museum in overweging nemend. Hiermee bedoelt de commissie dat het museum t.o.v. andere musea in Nederland in mindere mate op loop of fietsafstand ligt vanaf een centraal station.

Zoals genoemd is het paleis de afgelopen jaren in vierkante meters enorm uitgebreid en is ook de organisatie in menskracht meegegroeid. Dit is een positieve ontwikkeling. Aandachtspunt is om de aankomende jaren goed te blijven monitoren welke expertises en perspectieven er al wel of niet 'in huis' zijn en hierop meer actief in te spelen bij werving en selectie. Het realiseren van meer culturele diversiteit in het personeelsbestand kan bovendien het museum nog meer maatschappelijke herkenbaarheid geven. Het sterker onderbrengen van meerstemmigheid in de organisatie zet mogelijke bewegingen in gang in het toewerken naar een meer inclusief activiteitenprogramma.

De commissie vraagt zich af of op welke wijze de strategische kennis geborgd is in de organisatie alsook of er voldoende capaciteit is ten aanzien van het conservatorschap en onderzoek. Zo worden bijvoorbeeld een conservator kostuum en een conservator mobiel erfgoed als onontbeerlijk beschouwd door de commissie. Deze zijn de afgelopen jaren na pensionering van de voormalige conservatoren niet ingevuld. Op dit moment zijn er dus geen conservatoren voor deze twee onderdelen van de collectie. Het museum beschikt naar het oordeel van de commissie over een bijzondere verzameling mobiel erfgoed en een unieke collectie van onder andere hofkleding, hoflivreien, ambtskleding en modeaccessoires die in geen enkel andere Nederlandse kostuumcollectie zijn vertegenwoordigd. De commissie is van mening dat met deze twee onderwerpen, kostuum en mobiel erfgoed, het museum zich nog verder kan onderscheiden van andere musea in Nederland en dat de invulling van specifieke conservatorposities hiervoor noodzakelijk is.

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

Paleis Het Loo werkt vanuit de volgende missie en visie:

Missie: Paleis Het Loo is een historisch paleis en hedendaags museum over het koningshuis en in het bijzonder het Huis Oranje-Nassau. Wij behouden, beheren en presenteren dit erfgoed en maken het voor iedereen toegankelijk.

Visie: Paleis Het Loo belicht het koninklijke verleden en heden vanuit zo veel mogelijk maatschappelijk relevante invalshoeken. Door het programma-aanbod, de gastvrije ontvangst en de hoge kwaliteit van dienstverlening voelt iedere bezoeker zich welkom bij Paleis Het Loo.

Parallel met deze missie en visie, hanteert het museum de kernwaarden Open, Levendig, Met aandacht en Doelgericht. Deze kernwaarden dienen als basis voor het profiel van Paleis Het Loo waarbij het publiek zowel een leuk dagje uit kan beleven alsook kan genieten van het museum met haar collectie en inhoudelijke taak. Ook heeft het museum prachtige tuinen die de ervaring versterken.

Een missie en visie geven richting aan een sterke strategische visie, als basis voor een onderscheidend profiel en het ontwikkelen van tentoonstellingen en andere activiteiten. Paleis Het Loo geeft aan bewust in de bouwperiode de (voormalige) missie en visie tegen het licht te hebben gehouden en te hebben vernieuwd.

Echter, de commissie vraagt zich af welke zaken er in de missie en visie zijn aangescherpt, waar het uitgangspunt nog altijd is om vast te houden aan de relatie met het Koninklijk Huis. In reactie daarop geeft het museum aan in de nieuwe missie en visie sterker de onafhankelijke positie te hebben benadrukt. Ook het levend erfgoed is meer geaccentueerd, niet alleen de plek maar ook de familiegeschiedenis maakt het erfgoed vandaag de dag. De commissie had graag een meer vooruitstrevendere missie en visie gezien die actief de vertaalslag naar de huidige samenleving maakt en de inhoudelijke positie vanuit een museale context weergeeft. Bovendien is de missie zoals die nu beschreven is meer een omschrijving van het museum dan wat het in essentie als museum probeert te bewerkstelligen. Het is een sterke aanbeveling om de missie en visie nogmaals te vernieuwen.

De commissie signaleert verder dat het museum nog zoekende is ten aanzien van een goede balans tussen het zijn van een dagattractie en uitdragen van de museale functie: hoe wordt Paleis Het Loo nu gepositioneerd? In 2019 is het museum al begonnen met de herpositionering. Toen is in samenwerking met een communicatiebureau gekeken naar de algehele communicatie en vanuit een opgefrist merkconcept de website vernieuwd. Ook zijn er aanpassingen gedaan aan de bezoekersentree om deze toegankelijker te maken. In de aangeleverde documenten van het museum was tevens terug te lezen dat het museum zichzelf de ambitie stelt om in de nationale top vijf van dagattracties te worden genoemd. De commissie vraagt zich of in hoeverre dat realistisch alsook wenselijk is. Advies is om vanuit een nogmaals vernieuwde missie en visie, samen met alle afdelingen, ook over deze ambitie nog eens kritisch na te denken en verder te gaan met (de resultaten van) het onderzoek omtrent positionering.

3.2. Maatschappelijke relevantie

Met de vernieuwing en verbouwing, heeft het museum mogelijkheden gecreëerd om zijn maatschappelijke relevantie nog beter te kunnen benutten. Tijdens de verbouwing werd het publiek al meegenomen. Door aanpassingen aan de gebouwen en technische oplossingen, kwamen de contouren van het nieuwe museum lopende het verbouwproces steeds meer naar voren. Tijdens de verbouwing speelden de tuinen, stallen en omgeving een prominente rol in de programmering, met in de Koningstuin een stelling met trappen en een lift, waardoor bezoekers vanaf het dak uitzicht hadden over de tuin en de bouwwerkzaamheden konden volgen. Hierop kwam veel positieve respons vanuit het publiek. De vaste activiteiten en evenementen als de Prinsen- en Prinsessendagen, de Pinksterbrocante, de September Tuinmaand en Winterpaleis Het Loo trokken tijdens deze periode in aangepaste vorm eveneens veel bezoekers. Tijdens de sluiting werd ook een educatieprogramma ontwikkeld om naar scholieren en leerlingen toe te gaan (Paleis op Reis).

Nu de verbouwing is gerealiseerd, zet het museum zich eveneens met activiteiten in voor de samenleving en specifieke doelgroepen in de regio. Een goed recent voorbeeld zijn de open dagen voor mensen uit de Apeldoornse wijken die het museum niet of nauwelijks kennen of bezocht hebben. Hiervoor heeft Paleis Het Loo gemeentelijke subsidie ontvangen om dit mede mogelijk te maken naast een eigen bijdrage. De commissie is van mening dat deze open dagen met of zonder subsidie van de gemeente doorgang zouden moeten hebben en vast onderdeel worden van het palet aan activiteiten van het museum. Ook staan er Movienights at the Museum in de planning om een breder publiek aan te trekken en vinden er contextactiviteiten plaats.

De commissie ziet dat het museum, in het bijzonder na de verbouwing, volop stappen zet om meer publiek in het algemeen te trekken en ook aandacht heeft voor specifieke doelgroepen in de omgeving van Apeldoorn. Het museum heeft de ambitie om voor een breder publiek te programmeren en te agenderen. Dit is een positieve ingeslagen richting, omdat het gesprek met het publiek over relevante maatschappelijke onderwerpen die vanuit de missie van het museum te formuleren zijn belangrijk is. Echter, de commissie ziet ook dat dit nu nog niet structureel genoeg gebeurt. Kernvraag is: wie wil het museum zijn? Wat betekent dit voor de bezoekers die het museum wil aantrekken? Wat betekent dit voor de wijze waarop de organisatie wordt ingericht? Veel ruimte zit er volgens de commissie in het ontwikkelen van tentoonstellingen met meer schurende onderwerpen, het verscherpen van de missie en visie en het doelgroepenbeleid.

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De prioriteiten kwaliteit, maatschappelijke relevante 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

Programmering en publiek

Ieder jaar staan minimaal twee tentoonstellingen op het programma, elk met een duur van maximaal vijf maanden. In het voorjaar wordt er gekozen voor een lichtere thematiek, bijvoorbeeld de verbinding met de tuinen en in breder perspectief de natuur. In het najaar wordt er gekozen voor een onderwerp met meer zwaarte, zoals een actueel maatschappelijke discussie. Een aantal voorbeelden van tentoonstellingen voor de aankomende jaren zijn *BLOOM (2024)* en *Vier vorstinnen, één troon (2025)*. Ook verricht het museum onderzoek, o.a. naar de correspondentie tussen stadhoudersvrouwen onder de noemer *Politiek met de pen* (start 2023). Daarnaast zijn er diverse paleisroutes te lopen en organiseert het museum jaarlijks zes evenementen, waarvan vier vanuit een grootschalige opzet. Paleis Het Loo heeft een breed onderwijsaanbod voor scholen en exploiteert het hoogst originele en aantrekkelijke Juniorpaleis voor kinderen van 3 t/m 12 jaar. Aan de basis van deze tentoonstellingen en activiteiten staat de Koninklijke collectie die beheerd wordt door

het museum. De verbouwing heeft het museum veel extra vierkante meters opgeleverd, die ingezet kunnen worden ten aanzien van tentoonstellingen en specifiek participatie- en educatieactiviteiten. Tijdens de visitatie wordt aangegeven dat de conservatoren hebben meegewerkt aan de hernieuwde inrichting van het museum. De commissie ziet in de inrichting de inzet van de conservatoren terug. De inrichting kenmerkt overal en hoge kwaliteit. Een mooi voorbeeld van samenwerking is de aanstaande tentoonstelling *BLOOM*. In de totstandkoming van de tentoonstelling wordt er veel onderling samengewerkt alsook met de tuinconservator, de programmamanager en verscheidene externe kunstenaars. Er wordt goed nagedacht over een logische manier van storytelling. Ten aanzien van het ontwikkelen van tentoonstellingen is er een interne participatieve werkwijze ontwikkeld: iedereen met een goed idee mag dit pitchen, hoewel de meeste pitches komen van de conservatoren en programmamakers en soms van buitenaf. Hierin zit nog ruimte voor verbeteringen, maar de commissie signaleert volop goede stappen die er gezet worden om tentoonstellingen en activiteiten op een integrale manier tot stand te laten komen.

De commissie is ook positief over de vooruitgang die het museum, in navolging van de verbouwing, heeft geboekt ten aanzien van het aantrekken van nieuwe medewerkers en het vormgeven van een organisatie die pal achter de inhoud en ambities van het museum staat. Ook geeft vrijwel iedereen tijdens de visitatie aan dat er een gezonde werksfeer heerst als goede basis om nieuwe ideeën in te brengen en actief mee te denken over nieuwe plannen. Iedereen kijkt ernaar uit om weer een volledig jaar open te zijn na de verbouwing. Er waait een frisse wind door het museum, waarbij er ook oog is voor het aantrekken van medewerkers met nieuwe perspectieven die de inhoud weer verder kunnen brengen. Echter dient opgemerkt te worden dat de commissie de strategische inzet - vertaald in een programma - mist. Het museum geeft aan dat dit momenteel in ontwikkeling is, mede vanuit het nadenken over het inhoudelijke profiel van het museum en een daarop aansluitende meerjaren programmering. De commissie beveelt het museum sterk aan hier snel besluiten in te nemen, zodat er een doorontwikkeling kan plaatsvinden, bijvoorbeeld op het gebied van educatie en participatie, juist nu er zoveel extra vierkante meters zijn gerealiseerd waarvan het museum gebruik kan maken.

Het museum stelt scherpe ambities, onder meer inzake publieksbereik. Dit zorgt ervoor dat alle medewerkers op een gezonde manier een duidelijk doel ervaren om naartoe te werken. Tegelijkertijd ziet de commissie dat dit ook een druk bij het museumteam oplevert om deze cijfers te halen. Paleis Het Loo heeft naar het beeld van de commissie qua imago een mogelijk (te) sterke exclusieve associatie met het Koninklijk Huis hoewel dit feitelijk niet zo is. Dit wordt volgens de commissie versterkt doordat de thema's van tentoonstellingen vaak erg veilig zijn waardoor het publiekspotentieel niet altijd ten volle wordt benut. Zo staan in de tentoonstelling *BLOOM* bloemplafondschilderingen- en wandkleden alsook bloemstillevens centraal. Hoewel Paleis Het Loo aan de hand van deze objecten zeer zeker een waardevol historisch verhaal vertelt, lijkt dit voorbeeld in het geheel van de programmering de voorzichtige en weinig kritische koers te bevestigen die het museum richting het Koninklijk Huis aanneemt. Het museum geeft aan dat juist deze tentoonstelling gaat over hedendaagse reflecties op een eeuwenoud motief met oog voor vakmanschap en globale herkomst van bloemen (en de schaduwzijden daarvan).

Ondanks dat het paleis zelf het grootste collectiestuk blijft en er in Gelderland veel concurrentie is op het gebied van musea en vrijetijdsaanbod, denkt de commissie dat het museum meer bezoekers kan trekken wanneer er vaker gedurfde keuzes in de programmering worden gemaakt. Bijvoorbeeld meer gewaagde en maatschappelijke onderwerpen die vanuit meerdere perspectieven belicht kunnen worden en daardoor aanspreken bij een groter publiek. Denk aan een tentoonstelling rondom prins Bernhard en het bijbehorende archief of omtrent het thema slavernij. De commissie ziet kansen voor het museum om nog vaker meer tentoonstelling te maken die een dialoog bewerkstelligen met publiek en andere betrokkenen mede gelet op actuele thema's in de samenleving.

Het museum geeft aan een spanningsveld te ervaren hoe om te gaan met de Koninklijke Verzameling als belangrijkste bruikleengever en toch relevant te zijn voor een breed publiek. De teams zijn hier volop mee bezig via de museale inrichting en dat gesprek wordt mede met de Raad van Toezicht gevoerd. De raad geeft aan dat het museum meer kan doen met de objecten om verhalen te vertellen. Overall kunnen op inhoud naar de mening van de commissie zeker nog stevige stappen worden gezet. De commissie moedigt het museum aan om intern (meer diversiteit in het personeelsbestand) en extern (meer diverse samenwerkingsverbanden) verder te gaan met het verkrijgen van meer stemmen aan tafel. Dit bevordert het meenemen van een grotere diversiteit aan perspectieven in de ontwikkeling van nieuwe tentoonstellingen, die dan ook een actueler en relevanter karakter krijgen.

Educatie en talentontwikkeling

Het museum heeft een aantal educatieve tentoonstellingen en activiteiten ontwikkeld die met succes aan de doelgroep worden verbonden door het bereiken van gezinnen uit de regio en toeristen met kinderen. Deze inzet acht de commissie erg geslaagd. Ook is het museum een aantal zaken aan het testen waardoor vernieuwing van het aanbod en van werkwijzen ontstaat. Dat ervaart de commissie als heel positief. De grootste aanbeveling van de commissie is om de huidige inzet, die soms een ad hoc karakter heeft en afhankelijk is van enkele medewerkers, structureel te maken in een meerjaren educatieplan. Met een dergelijk plan kunnen gemakkelijker lange lijnen ten aanzien van educatie en participatie worden uitgezet en ook breed worden uitgedragen richting het publiek.

Paleis Het Loo streeft na dat ieder basisschoolkind minimaal één keer in zijn of haar leven het museum heeft bezocht. Het museum legt vaker grote ambities vast, maar zegt echter niets over de realisatie ervan. De doelstelling om educatieactiviteiten te ontwikkelen voor elk leerniveau acht de commissie als waardevol, maar belangrijk is wel dat ambities in bereik haalbaar zijn. Het advies van de commissie is om terug te gaan naar het eerder gestelde doel, namelijk om 20.000 leerlingen per jaar te ontvangen waarbij een ruimere straal rondom Apeldoorn wordt aangesproken. Het museum moet in de provincie en de regio meer voet aan de grond krijgen. Mede omdat het museum zich op het gebied van educatie nog verschillende stappen kan en wil nemen, wil de commissie het belang van het realiseren van een duurzame groei aan het museum meegeven. Alle faciliteiten ten aanzien van het aanbod voor het onderwijs zijn bovendien gereed, maar contacten met scholen buiten de reguliere werking lijken vooralsnog te ontbreken. Het museum is al bezig met het uitzetten van gerichte acties om het scholennetwerk te vergroten, o.a. via marketing en de NOT-onderwijsbeurs. De commissie moedigt het museum van harte aan om hiermee door te gaan.

Marketing en communicatie

Richting de buitenwereld staat het museum bekend als een attractie en een dagje uit. De medewerkers zetten zich volop in om in de communicatie meer nadruk te leggen op Paleis Het Loo als een volwaardig museum. Vooral in de aanloop naar de opening is iedereen druk bezig geweest om verschillende doelgroepen te bereiken en om een team van woordvoerders te creëren. Voornamelijk sociale media zijn en worden aangewend. Er is bovendien recentelijk een keuze gemaakt om de publieksoriëntatie veel meer centraal te stellen. Daardoor staan de collectie en kenniskant minder op de voorgrond dan voorheen. Dat is een gemis. Niettemin ziet de commissie de goede stappen die worden gezet om meer bezoekers te bereiken, maar de manier waarop en de sterke focus op Oranje-publiek is volgens de commissie nog niet geheel overtuigend. In de communicatie is het een belangrijk aandachtspunt dat het museum zijn imago als verlengstuk van het Koninklijk Huis langzaam maar zeker kan verruilen voor een meer prikkelende identiteit als museum met gedurfde tentoonstellingen en thematieken die onder de aandacht worden gebracht.

Het marketingteam geeft tijdens de visitatie aan dat eerder 'iedereen' de doelgroep was. Het is een nadrukkelijke aanbeveling van de commissie om meer onderscheid te maken in specifieke doelgroepen, waardoor hier ook met het ontwikkelen van tentoonstellingen en activiteiten gericht op kan worden ingespeeld. Dit zal een zoektocht zijn, mede door de focus die de afgelopen jaren op de verbouwing heeft gelegen als mede door de personele wisselingen. Hier is het marketingteam zich van bewust.

Marketingmedewerkers geven aan dat de behoeftes van verschillende bezoekers vaak heel divers zijn, er moet een keuze worden gemaakt waar wel en niet op wordt ingehaakt. Het museum is bezig om die gelaagdheid aan te brengen. Die zoektocht naar het aanscherpen van doelgroepen zal ook samenhangen met het presenteren van de collectie. Er is bijvoorbeeld een object in de vorm van een kast met daarop een afbeelding van geketende slaven. De beeldvorming van de dragende figuren kan door mensen als heel schokkend worden ervaren. Dit zijn zaken waar het museum goed over na moet denken. Daarnaast ziet de commissie kansen in meer fondsenwerving om de inhoudelijke projecten en ideeën van de marketingafdeling goed te kunnen uitzetten, met een focus op het aantrekken van een bredere doelgroep.

Ondanks de nog wat tegenvallende bezoekersaantallen na de heropening, acht de commissie de doelstelling van structureel 500.000 bezoekers per jaar op termijn reëel, mits het museum blijft doorgaan met het zetten van vooruitstrevende inhoudelijke stappen en aanscherpen van doelgroepen. Hoewel dit aantal het afgelopen jaar wegens diverse factoren niet haalbaar was (nasleep corona, minder buitenlandse bezoekers), is er veel potentieel in bezoekersbereik. Vooral op lokaal niveau alsook op internationaal niveau ziet het museum mogelijkheden; de commissie onderschrijft dit. Richting internationaal publiek wordt er volgens de commissie bijvoorbeeld nog weinig ingehaakt op de PR-waarde van het bijzondere erfgoed van Paleis het Loo. Intern is er een grote gevoelde urgentie om deze bezoekersaantallen te halen vanuit een nauwe betrokkenheid van alle medewerkers en vrijwilligers bij het museum. De RvT bevestigt dat het niet behalen van structureel 500.000 bezoekers vanaf 2024 echt als een teleurstelling zou voelen voor iedereen. Het advies van de commissie is om deze gestelde ambitie te laten fungeren als een drijfveer om iets nieuws te proberen, waaronder een nieuwe aanpak ten aanzien van participatie en de ontwikkeling van tentoonstellingen. Dit versterkt het imago van een volwaardig museum; de commissie is ervan overtuigd dat bezoekers dan in groten getale Paleis Het Loo zullen weten te vinden.

Naast een marketingafdeling, beschikt Paleis Het Loo over een bezoekersservice. Het team bezoekersservice is zeer flexibel waardoor het veel kan regelen en maatwerk kan bieden in diverse situaties (bijvoorbeeld bij bezoek van grote groepen). Er is een wens om meer toe te werken naar standaardisatie. Ook zien de medewerkers nog ruimte om binnen de bezoekersservice in kwaliteit verder door te groeien. Een ander punt waar dit team graag aandacht aan wil besteden is openbaar vervoer. Samen met lokale vervoerders onderzoekt het museum in brede zin om busvervoer te regelen en zodoende een betere OV-verbinding te realiseren. Eerder heeft het museum zich hiervoor al ingezet om drempels weg te halen, o.a. met het afkopen van de 'kleine-beurs-kaart' van de gemeente Apeldoorn. Dit leidde destijds tot het binnenhalen van veel nieuwe bezoekers, onder wie jonge gezinnen met een multiculturele achtergrond. Iedereen die betrokken is bij het museum acht optimale toegankelijkheid van Paleis Het Loo essentieel, de commissie spoort het museum met enthousiasme aan om hier verder op in te zetten. Aandachtspunt is het nog verder bevorderen van de rolstoeltoegankelijkheid en interne bewegwijzering, voornamelijk ten aanzien van de oudere doelgroep.

3.5. Collectiebeleid

Aan de basis van de collectie staan objecten en de historie van het Koninklijk Huis. Intern wordt er een discussie gevoerd over de context waarin deze collectie nu en in de toekomst dient te worden gepresenteerd, mede gezien het meer traditionele imago van Paleis Het Loo en de ambities ten aanzien van nieuwe doelgroepen en een groter publieksbereik. Het Koninklijk Huis is een belangrijke bruikleengever, maar het is niettemin belangrijk om de verhalen op een actuele en maatschappelijk relevante manier te vertellen. Daar zijn

afdelingen binnen het museum ook volop mee bezig. De commissie is van mening dat het neerzetten van een gevarieerd beeld van de Oranjes - de fraaie en minder fraaie kanten - prima kan zonder rellerig of avantgardistisch te zijn. Met wat minder focus op 'feel good', meer lef en grootser denken kan het museum hiermee veel meer resultaat boeken, ook qua verscheidenheid in bereik van doelgroepen.

Paleis Het Loo heeft na de verbouwing gekozen voor een grotere focus op het publiek. De bezoekers dienen de motor te zijn voor keuzes in de algehele programmering. Deze strategische ambitie wordt momenteel vertaald in concrete tentoonstellingen en activiteiten. Het museum erkent dat er momenteel nog sprake is van een disbalans.

Een aandachtspunt is digitalisering van de collectie. Hierin loopt het museum fors achter, ondanks de vele stappen die het museum de afgelopen jaren heeft gezet. Grote delen van de collectie zijn gefotografeerd en ook wordt er geïnvesteerd in onderzoek naar de herkomst van objecten en auteursrechten. Er is veel werk verzet, maar het blijft een grote klus voor het museum. De digitale zichtbaarheid van de collectie is zonder meer slecht te noemen en verdient om die reden de grootste aandacht. De commissie vraagt zich af of het museum hiervoor een plan heeft, zeker gezien het feit dat er hiervoor wellicht externe gelden te krijgen zijn. Het museum geeft aan hiermee bezig te zijn, maar dat de registratie door de verbouwing en het werken aan andersoortige, meer prioritaire achterstanden achter is gebleven.

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Opgemerkt dient te worden dat het museum geen financiering ontvangt voor de wetenschappelijke activiteiten. Paleis Het Loo is als kennisinstituut belangrijk voor het doorgeven van de historie van de Oranjes maar ook t.a.v. kennis over het landgoed, de tuin, architectuur, het interieur en de aanwezige kunst. Echter, deze rol is momenteel onvoldoende bij het brede publiek bekend en de kennis bereikt het publiek nog niet altijd in de volle breedte. De medewerkers Kennis en Collectie zouden daar graag verandering in zien. Zoals aangegeven heeft de commissie zorgen over de rol en autonomie van en het aantal conservatoren, dit heeft dan ook direct verband met de activiteiten op het gebied van onderzoek en wetenschap. De commissie ziet het belang van kennis en collectie en is daarnaast ook van mening dat de museale positionering meer moet aansluiten bij de museale maatschappelijke verantwoordelijkheden.

Daarnaast ontvangt het museum veel vragen vanuit universiteiten om masterstudies en onderzoeken te ondersteunen. Het museum hoopt in de toekomst aan steeds meer van deze vragen te kunnen voldoen. Momenteel is een masterstudent van de universiteit Utrecht verbonden aan het museum.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Huisvesting

Het museum is terecht heel trots op alle gebouwen en de tuinen die samen Paleis Het Loo vormen. Ook voor de mensen die dit alles dagelijks mogelijk maken en hoe er met materiaal en groen wordt omgegaan, is er veel waardering. De combinatie van oude en nieuwe gedeeltes van het paleis zorgt voor een complexe taak inzake gebouwbeheer. Dat vraagt vernuftigheid, expertise en kennis, maar ook aandacht voor en monitoring van hoe de gebouwen 'werken'.

In totaal zijn er zeven mensen in loondienst daarnaast zijn er meerdere professionals actief voor de gebouwen en tuinen, dat is gezien de omvang van de werkzaamheden een beperkt aantal professionals. Uit de gesprekken merkt de commissie op dat het lastig is om voor het behoud van de gebouwen professionals te vinden. In de huidige markt zijn goede technische mensen moeilijk te vinden, zelfs als daar kostentechnisch meer ruimte voor zou zijn. Dat is inderdaad een uitdaging waar het museum gericht aan werkt.

Het museum is in ontwikkeling en beheer van de gebouwen volop bezig met duurzaamheid. Er is qua duurzaamheidslabel gekozen voor excellent of good label in de Breeam certificering. Voor een monument is dit heel lastig, maar door creatieve manier - bijvoorbeeld in het plaatsen van zonnepanelen - kan toch nog veel mogelijk zijn. Tijdens de verbouwing zijn wel al veel zaken met betrekking tot duurzaamheid doorgevoerd. Dat maakt dat het gebouw er overall qua duurzaamheid goed voor lijkt te staan.

Ook de tuinen vergen veel onderhoud. Het groenwerk vergt veel inzet en aandacht; zo is het echt bijzonder om bomen van 300 jaar levend te houden. Daarnaast omvat de tuin een rijke historie, maar moet het beplantingsplan jaarlijks worden herzien zodat er ook vernieuwing wordt bewerkstelligd. De hoveniers van het museum werken dan ook samen met ruim 40 vrijwilligers. Ook ten aanzien van de tuinen is het een uitdaging om een ploeg te formeren die grotere projecten kan uitvoeren. Die worden daarom veelal extern uitbesteed. Daarnaast is het museum iedere paar maanden weer op zoek naar seizoenmedewerkers, dit zijn maximaal 10 personen. Om aan die personele vraag van seizoenswerk te voldoen worden nu ook mensen die meer tijd en begeleiding nodig hebben bij de tuinwerkzaamheden betrokken. Dit is een mooie ontwikkeling vanwege de waardevolle synergie en lokale binding.

Daarnaast zorgt klimaatverandering voor uitdagingen waarop Paleis Het Loo zich richt. Ook probeert de organisatie de negatieve impact op het milieu te verminderen door de werkwijze aan te passen, door bijvoorbeeld gebruik te maken van elektrische voertuigen en meer handmatig te werken. Het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen is 2016 al in de ban gedaan. Er is nauw contact tussen de tuinbeheerders en de conservator. De commissie is onder de indruk van de wijze waarop het onderhoud van het groen en de tuinen als geheel plaatsvindt.

Op het gebied van archeologie zijn o.a. een stukje rioolstelsel, een graf, fonteindelen en sieraden gevonden. Een belangrijk deel van wat het museum vindt, probeert het tentoon te stellen. Wegens de recente verbouwingen en aandacht die aan de gebouwen moet worden gegeven, pleegt het museum geen verdere inzet op het doen van opgravingen. Dit is een afweging die de commissie kan billijken.

Bedrijfsvoering en financiën

Het bedrijf is financieel gezond. De begroting van 2024 - die uitgaat van 500.000 bezoekers - is afgeschaald naar de inkomsten op basis van 400.000 bezoekers om risico's beter aan te kunnen bij eventuele tegenvallende resultaten. De begroting bestaat uit een basisbegroting, een terugvalbegroting en een ambitieuze begroting. Het collectiebeheer en de exploitatie zijn hierin samengebracht. Het beheer is vanaf 2017 in eigen handen van het museum (eerder Rijksvastgoed bedrijf). Het museum krijgt daarom een bedrag om het beheer uit te voeren en verwacht daarmee het beheer adequaat uit te kunnen voeren.

Er zijn vanuit de horeca goede positieve resultaten te melden. Het museum heeft afscheid genomen van de eerdere horeca-uitbater. De commissie acht het positief dat de horeca in huis is geplaatst en ook in een eigen (aparte) BV is gevat. Dit heeft een positieve uitwerking op alle facetten van het museum. Het bedrag van € 1 miljoen, zoals te zien in de begroting, is de opbrengst uit groepsverhuur voor de horeca BV na sluitingstijd. Daar zit volgens het museum ook nog veel potentie in ten aanzien van het genereren van eigen inkomsten. Met een stevigere acquisitie kan dit al in 2024 groeien naar € 1,5 miljoen omzet.

In de accountantsverklaring van 2022 is beschreven dat het museum qua risico volledig voorzien is. Dit is ook op te maken uit de aangeleverde balans. Er zijn nog wel verschillende meningen over de hoogte van de kosten van het Rijksvastgoed bedrijf; dit duurt nu al een paar jaar. Het museum heeft deze kosten vanaf het begin van het ontstane verschil in opvatting voorgeschoten vanuit de asbestsanering. De commissie is positief over de financieel prudente koers die het museum hierin vaart.

3.8. Organisatie, HRM en governance

Paleis Het Loo wordt momenteel geleid door de zakelijk directeur en er staat een vacature open voor een algemeen directeur. De procedure loopt en de RvT en OR zijn hierbij betrokken. De organisatie is van 13 MT leden in 2019 naar momenteel vijf clusters en zes MT leden gegaan, dat vindt de commissie een goede ontwikkeling.

Medewerkers van het museum geven aan dat de zakelijk directeur veel oog heeft voor het personeel. Ook de OR heeft warme woorden voor de zakelijk directeur. Ten aanzien van de personele organisatie zijn er de afgelopen jaren veel wisselingen geweest en werken vier van de zes conservatoren parttime. Dit vindt de commissie risicovol, omdat de inhoudelijke kant van het museum minder uit de verf komt. Er zit ontzettend veel kennis bij deze mensen en deze kennis moet geborgd kunnen worden. Het museum geeft aan hierop te willen inspelen om op termijn ook het museumteam te kunnen verjongen.

De commissie is kritisch ten aanzien van de huidige functieprofielen in verhouding tot de zittende werknemers. Naar het beeld van de commissie mist er soms expertise en is er niet genoeg oog voor de lange termijn. Op dit moment is het museum bijvoorbeeld nog aan het onderzoeken hoe ze tentoonstellingen moeten maken waardoor de functie van programmamaker net zo belangrijk is als die van conservator. Over een aantal jaar zal dit gaan kantelen. De museummedewerkers vinden en ervaren ook dat het anders moet. De directie geeft aan dat het goed is dat er nieuwe medewerkers blijven komen om andere inzichten te verkrijgen. De commissie geeft het museum mee om de benodigde personele vaardigheden en expertises goed te blijven monitoren en waar nodig hierop te acteren. Een ander aandachtspunt is het vergroten van - met name de culturele - diversiteit in de organisatie en het aantrekken van externe krachten zodat nieuwe stemmen en perspectieven aan tafel komen. Er is weliswaar steeds meer aandacht voor een inclusieve manier van solliciteren, bijvoorbeeld door niet meer naar een motivatie brief te vragen, maar alleen naar een CV, maar er zit nog veel ruimte voor verbetering. De commissie is van mening dat individuele managers op het vlak van D&I ook zélf meer verantwoordelijkheid moeten tonen. Nu lijken zij nog te weinig eigenaarschap te voelen en vooral te leunen op de afdeling HR.

Het museum probeert in samenwerking met Lucrato, een bedrijf uit Apeldoorn, op dit vlak al stappen te maken waardoor mensen met een beperking ook aan de slag kunnen in het museum. Echter, het beeld blijft dat Paleis Het Loo op dit moment in alle opzichten nog ver afstaat van wat een afspiegeling van de samenleving is. Dit is een onderdeel waar het museum de komende tijd hard aan moet en wil werken. De commissie ziet het belang dat het museum hieraan hecht en doet daarbij de aanbeveling om organisatiebreed de vernieuwde scan Diversiteit en Inclusie uit te voeren. Ook de tool 'Musea bekenen kleur' is een goed handvat, waar het museum reeds bij is aangesloten. Mede op basis hiervan kan een gericht (inclusief) wervings- en selectieplan gemaakt worden om de diversiteit in de organisatie te verhogen.

Op een meer abstract niveau neemt de commissie waar dat Paleis Het Loo een lerende organisatie is. Vooral na de recente verbouwing, zijn veel afdelingen bezig om zaken te onderzoeken. Ze maken goede stappen ten aanzien van het (opnieuw) vormgeven van de inhoud. Dat is mooi, zolang er ook zorg wordt gedragen voor de juiste implementatie van de opgehaalde kennis. Verder is er een verdubbeling op het gebied van personele inzet. In de afgelopen drie jaar zijn er 400 mensen aangenomen en 90 uitgestroomd. Daarbij is de focus voor HR verschoven van administratie naar het beter begeleiden van werknemers. Het vinden van nieuwe mensen om bij het museum in loondienst te werken is echter nooit een probleem geweest, Paleis Het Loo is een sterk merk. Ook zijn er recent gesprekscyclussen geïntegreerd met alle werknemers waarmee het museum ook intern zich meer open heeft gesteld. Een moeilijkheid is dat er van oudsher een informele familiecultuur heerst, waardoor het soms lastig is om zakelijke gesprekken te voeren. Doordat het een grote organisatie betreft met

veel uiteenlopende expertises, wordt het regelmatig als lastig ervaren om met elkaar tot eenduidige beslissingen te komen.

De werkdruk wordt door sommige medewerkers als hoog ervaren. Het museum kent een relatief hoog ziekteverzuim. Uit de gesprekken komt naar voren dat vooral de oudere medewerkers moeite lijken te hebben om de nieuwe koers bij te benen die gepaard gaat met een hogere werksnelheid. Iedereen wil het zo goed mogelijk doen, hetgeen ook iets zegt over de gevoelde betrokkenheid van de werknemers bij het museum (zie de resultaten van het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO)). Op het vlak van de werknemersbegeleiding is een omslag waar te nemen met nieuwe faciliteiten zoals een vertrouwenspersoon, de inrichting van een gebedsruimte en de werkplek in te richten naar de activiteit die iemand verricht, bijv. focuszones. De binnen de museale wereld gangbare codes worden door Het Loo onderschreven en men schoolt zich hierin bij. De belangrijkste aanbeveling van de commissie aan de directie is om iedereen goed te blijven meenemen in de nieuwe koers en een transparante werksfeer te borgen met veel aandacht voor inclusie.

Veel lof heeft de commissie voor de actieve houding ten aanzien van duurzaamheid en hoe personeel wordt gestimuleerd zich hiervan bewust te zijn. Het museum hanteert het beleid dat medewerkers die op de fiets naar hun werk komen gestimuleerd worden door een fietsregeling. Daarnaast is Paleis Het Loo aangesloten bij het Museum Collectief dat zich bezighoudt met duurzaamheid en hierover kennis deelt.

De RvT wordt in staat gesteld om de organisatie te bevragen en gevraagd en ongevraagd advies te leveren. De communicatie tussen RvT en directie is heel open en ook binnen de RvT mogen kritische noten openlijk worden gedeeld. Er is op dit moment een meer diverse raad van toezicht dan eerder, hier is het museum vier jaar geleden al mee gestart. De directie geeft aan dat hier bewust op gescout is. De RvT is geëvolueerd tot een plek om vrij te spreken, waarbij ongemak en discussies niet uit de weg worden gegaan.

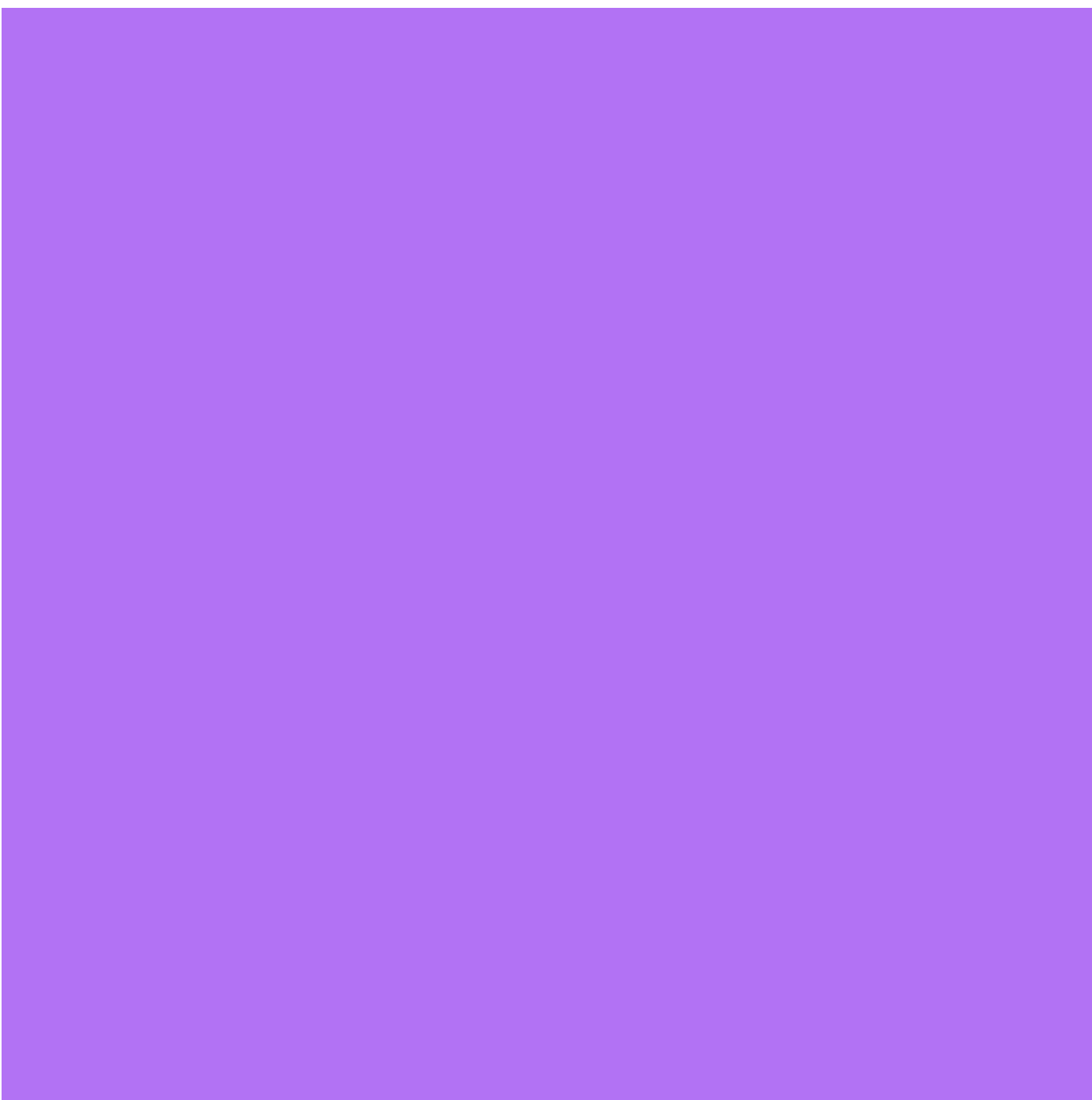
Naast de RvT is er ook een Ondernemingsraad (OR). Deze is op één persoon na volledig nieuw. De vorige OR is door de verbouwing langer aangebleven waardoor het lastig was om het stokje eerder over te dragen. De nieuwe OR is enthousiast, energiek en wil het graag goed doen. Het credo van de OR is: tevreden medewerkers zorgen voor een gezonde organisatie. Speerpunten ten aanzien van personeel zijn volgens de OR onder andere het vastleggen van processen, doorvoeren van verdere professionalisering en het zakelijker inregelen. Ook let de OR op het realiteitsgehalte van de ambities. Zo drukt de ambitie om de gewenste bezoekersaantallen te halen enorm op de organisatie.

Het museum kent een vrijwilligersraad die een belangrijk en onmisbaar onderdeel vormt van het totale personele bestand. Alle vrijwilligers vinden het geweldig om bij het museum betrokken te zijn en voelen op een gezonde manier verantwoordelijkheden. Er is geen strikte scheiding met de beroepskrachten, dat is heel positief. De groep van 155 vrijwilligers is absoluut onmisbaar voor het museum. Er is voor vrijwilligers veel om zich in te verdiepen en veel om te leren. De groep vrijwilligers wordt ervaren als een leuk gezelschap van enthousiaste betrokkenen. Vrijwilligers worden onder andere ingezet in de museumwinkel, als servicemedewerkers of ten aanzien van publieksbegeleiding. Zij zijn vaak de eersten die iets horen van gasten. De meest gehoorde feedback van bezoekers is dat iedereen in het museum zo aardig is en dat er voldoende aanspreekpunten zijn. Tegenwoordig hebben de vrijwilligers ook bedrijfskleding aan. Ze kunnen goed hun zegje doen en er is voldoende flexibiliteit. Het is belangrijk dat duidelijk is wie het aanspreekpunt is. De leidinggevende draagt hier zorg voor. Alle vrijwilligers voelen zich heel welkom, krijgen bij kerst een geschenk en gaan jaarlijks eropuit met een gezamenlijk uitje. Een aandachtspunt is diversiteit onder de vrijwilligers, aangezien zij het meest 'op de vloer' staan en richting bezoekers de organisatie representeren. Ook omdat het museum fysiek niet optimaal op ouderen is ingesteld met vele trappen en stappen die dagelijks moeten worden afgelegd, is tijdens de visitatie de vraag opgeworpen of het haalbaar is om studenten als vrijwilliger in te zetten met een maandelijkse vergoeding. De commissie moedigt het museum van harte aan om dit de

komende tijd te onderzoeken en de diversiteit ook onder de vrijwilligers te vergroten.

Hoofdstuk 4

— Bijlagen



Hoofdstuk 4

— Bijlagen

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

Tijd	Min	Afdeling/onderdeel	Naam + functie
9.00-9.15	15	Ontvangst door museum	Pien Harms (directeur) Annette de Vries (clusterhoofd Kennis & Collectie, MT-lid)
9.15-9.30	15	Overlegmoment cie	-
9.30-10.30	60	MT en Directie	MT en directie
10.30-11.10	40	Publiek & Programma & Educatie	Marieke Berendsen (clusterhoofd Publiek & Programma, MT-lid) Marit Berends (Programmamaker)
11.10-11.35	25	Kennis & Collectie	Annette de Vries (clusterhoofd Kennis & Collectie, MT-lid) Liesbeth Schotsman (teamleider Informatie & Documentatie) Hanna Klarenbeek (conservator)
11.35-12.00	25	Marketing & Communicatie en Development	Jacolien van Wezep (manager Marketing & Communicatie) Laura Brown (Communicatie & Media-relaties) Annemarie Dalenoord (sr. Fondsenwerving)
12.00-12.50	50	Lunch + overlegmoment cie	Restaurant Balzaal
12.50-13.20	30	Financiën en Bedrijfsvoering	Pien Harms (directeur), Johan Splint (clusterhoofd Bedrijfsvoering, MT-lid), Peter Schilder (manager Financiën)
13.20-13.45	25	Gebouw en tuinen	Fred van Bussel (teamleider Vastgoed & Techniek), Lauel Rahäel (teamleider Tuindienst)
13.45-14.10	25	HR	Miranda Overkamp (HR manager, MT-lid)
14.10-14.40	30	OR	Renske Ek (voorzitter OR, conservator) Connie van Beusichem (secretaris, medewerker Veiligheidszaken) en max 2 andere leden
14.40-15.00	20	Pauze	
15.00-15.25	25	Vrijwilligersraad	Hermien Lubbers (voorzitter) Ria Hofstede (secretaris) en max 2 vrijwilligers extra
15.25-16.00	35	Bezoekersservice	Françoise Aring (clusterhoofd Bezoekersservice), Famke Mesch (teamleider Bezoekersservice)
16.00-16.45	45	Raad van Toezicht	Marc Damen en Ahmet Polat
16.45-17.15	30	Vorbereiding terugkoppeling door cie	-
17.15-17.30	15	Terugkoppeling aan medewerkers en RVT 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 kunstschaten, 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.

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

¹ Rijksgesubsidieerde musea zijn de musea 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.

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 rijksge subsidieerde museum functioneert en van hoe het zijn taken en maatschappelijke doelen realiseert. Het is een instrument waarmee rijksge subsidieerde musea zich willen verantwoorden tegenover hun publiek, hun partners, de overheid en de samenleving als geheel. Daarbij moet de visitatie de rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde musea behandelen. Waar ook provincies en gemeentebesturen rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde musea betrokken instanties kunnen de rapporten interessante informatie bevatten.

2. Toegevoegde waarde van visitatie

De rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde 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.

Vorbereiding 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 zelfevaluatie rapport 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, sponsors, samenwerkingspartners). Dit gebeurt op basis van het zelfevaluatie rapport 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.

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

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

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 rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde 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 zelfevaluatie 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 verblijfskosten 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 rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde musea.

BIJLAGE 1 TOEZICHTHOUDERS EN INSTRUMENTEN

Toezichthoudend / controleerend orgaan	Instrument + toelichting	Vindplaats
---	--------------------------	------------

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.

Ministerie OCW	<u>Erfgoedwet en regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen</u> 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)	
	<u>Handboek Verantwoording Cultuursubsidies</u> 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 <u>Toetsingskader Rijkscollectie</u> 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
<u>Museumregister</u>	Kwaliteitskader voor geregistreerde musea. Controleert museale instellingen op naleving van de Museumnorm. De Museumnorm	https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%2020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323

	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.	
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 <u>Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie</u> 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 waarop die instelling haar taken en publieksactiviteiten verricht te beoordelen.	https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3

	De minister kan nadere eisen stellen aan de visitatie, bedoeld in het eerste lid.	
Publieke waarde, instrumenten voor bepaling van de maatschappelijke waarde van rijks gesubsidieerde 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 RIJKS GESUBSIDIEERDE 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 rijks gesubsidieerde 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 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 rijks gesubsidieerde 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 RIJSGESUBSIDIEERDE 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 zelfevaluatie rapport 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 zelfevaluatie rapport 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 wordenesignaleerd, 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 betreft 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 vooruitblijkt. 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 zelfevaluatie rapport

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 & kennisboring, openheid en diversiteit & inclusie.

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.

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

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 vooruitblijkt. 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 rijksge subsidieerde 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.
Rijksge subsidieerde 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 Rijksmuseum het visitatiekader; zij evalueren gezamenlijk het visitatiekader en stellen het zo nodig (tussentijds) bij. Verzorgt op verzoek van de rijksge subsidieerde musea de planning van de visitaties in samenspraak met de betreffende musea. Verzorgt op verzoek van de rijksge subsidieerde 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 rijksmuseum hun visitatiecommissie samen.