

# Visitatierapport 2023

Slot Loevestein

## Voorwoord

De visitatiecommissie heeft met de visitatie van Slot Loevestein een bijzondere ervaring opgedaan. De commissie dankt medewerkers, directie en raad van commissarissen voor het warme ontvangst en de open wijze waarop zij de commissie van relevantie inzichten hebben voorzien. De bevrologenheid van alles gesprekspartners is duidelijk voelbaar en werkt aanstekelijk.

Slot Loevestein heeft zichzelf de afgelopen jaren op een indrukwekkende wijze opnieuw uitgevonden. Het museum heeft in volle overtuiging gekozen voor een museale koers gericht op vrede, vrijheid en recht en doet dit op een voor en in Nederland unieke wijze die uitstekend past bij de geschiedenis van het slot. De tentoonstelling die momenteel plaatsvindt in het slot, Monddood, is een mooie uitwerking van dit thema's waar Loevestein op herkend wil worden en waaraan het museum een maatschappelijke bijdrage wil leveren.

De zelfevaluatie van het museum, de daarbij aangeleverde achtergrondinformatie en de gesprekken laten duidelijk zien dat er nog stevige opgaven liggen voor het museum. In deze rapportage van de commissie worden deze benoemd en van een duiding voorzien. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat met de kennis, het enthousiasme en de inzet van vrijwilligers, medewerkers, directie en raad van commissarissen deze opgaven op succesvolle wijze ter hand genomen kunnen worden.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Ila Kasem

Voorzitter

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
<b>Hoofdstuk 1 — Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2. Werkwijze	5
1.3. Samenstelling commissie	6
1.4. De aard en activiteiten van Slot Loevestein	6
1.5. De positie van Slot Loevestein	6
<b>Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen</b>	<b>7</b>
2.1. Kwaliteit	8
2.2. Maatschappelijke relevantie	8
2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie	8
2.4 Aanbevelingen	9
<b>Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader</b>	<b>11</b>
3.1. Missie, visie, doelstellingen	12
3.2. Maatschappelijke relevantie	12
3.3. Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)	13
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	13
3.5. Collectiebeleid	14
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	14
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	14
3.8. Organisatie, HRM en governance	15
<b>Hoofdstuk 4 — Bijlagen</b>	<b>16</b>
4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag	17
4.2 Visitatiekader	19

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding



# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijks gesubsidieerde musea (hierna: de Rijksmusea) volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. Deze wet bepaalt dat de Rijksmusea zich eens in de vier jaar laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.

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

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

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

### 1.2. Werkwijze

Aan deze visitatie ligt een schriftelijke zelfevaluatie ten grondslag. Daarin heeft Slot Loevestein uiteengezet wat zijn doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. De zelfevaluatie is voorzien van bijlagen, waaronder het activiteitenplan en (deel)beleidsplannen. Daarnaast zijn links aangereikt naar diverse rapporten, webpagina's en publicaties over afzonderlijke activiteiten en projecten.

De commissie heeft de stukken bestudeerd en is op 16 mei bij elkaar gekomen voor voorbereidend overleg.

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

Op 25 mei 2023 vond de visitatie dag plaats bij Slot Loevestein. De organisatie heeft de commissie gastvrij ontvangen en een uitstekend georganiseerde dag verzorgd. Ook werd de mogelijkheid geboden de avond voorafgaand aan de visitatie dag te overnachten in de B&B van het slot. Een commissielid en de secretaris hebben hier gebruik van gemaakt. Uiteraard zijn de kosten hiervoor vanuit het voor de visitatiecommissie beschikbare budget gefinancierd. Alle gesprekspartners hebben vanuit hun eigen gezichtspunt en zienswijze verteld over hun beleving van de instelling en de vragen van de commissie beantwoord. Aan het einde van de dag gaf de commissie, na een kort onderling beraad, een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen aan bestuur en management van Slot Loevestein.

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

### 1.3. Samenstelling commissie

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

Bij de samenstelling is gekeken naar de competenties en kennisgebieden die in iedere visitatiecommissie vertegenwoordigd dienen te zijn: bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie. Daarnaast is specifiek voor Slot Loevestein geselecteerd op kennis van kastelen en erfgoedlocaties.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Ila Kasem (voorzitter), partner bij Van de Bunt Adviseurs
- Bert Boer, directeur Maritiem Museum Rotterdam
- Marijn Cornelis, directeur-bestuurder Cultuurschakel Den Haag
- Wim Hupperetz, directeur Centre Céramique Maastricht
- Marina de Kanter, partner Claassen, Moolenbeek en partners

De commissie werd ondersteund door Lotte Ravenhorst als secretaris.

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

### 1.4 Achtergrond, aard en activiteiten Slot Loevestein

Slot Loevestein is een vesting en slot in Poederloijen, op de grens van de provincie Gelderland, gebouwd in 1358. Sinds 2021 behoort het slot als onderdeel van de Hollandse Waterlinies tot UNESCO Werelderfgoed. De vesting bestaat naast wallen en vestingbouwwerken uit een kasteel, een voorburcht en een soldatendorp en wordt omringd door de rivieren Maas en Waal. Het is een militaire vesting, die bovendien als staatsgevangenis voor politiek en religieus andersdenkenden heeft gefungeerd, met als bekendste gevangene Hugo de Groot. Slot Loevestein is pas verhoudingsgewijs recent een (rijks)museum. Tot 1951 was het een onderdeel van het Ministerie van Oorlog en kende zes eeuwen van militaire geschiedenis. Loevestein heeft gekozen om het erfgoed in dienst te laten zijn van de maatschappelijke thema's van nu. Daarom heeft Loevestein gekozen om vanuit deze militaire geschiedenis te transformeren tot een platform van vrede, vrijheid en recht.

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

Het team van Slot Loevestein team bestaat eind 2022 uit 38 betaalde medewerkers (30 vrouwen en 8 mannen). Samen met het Muiderslot is Slot Loevestein één van de weinige publiek toegankelijke waterburchten uit de middeleeuwen die in min of meer oorspronkelijke staat zijn overgeleverd. Het museum zit sinds 2021 in de Erfgoedwet als Rijksmuseum. Het museum beheert een relatief kleine collectie, voornamelijk bestaand uit archeologische vondsten opgegraven in de directe omgeving van het slot, waarbij het slot zelf het belangrijkste stuk is. Het museum maakt onderdeel uit van het netwerk Topkastelen, de Stichting Kastelen, Buitenplaatsen en Landgoederen (SKBL) en is onderdeel van de vestingdriehoek. Daarnaast wil Slot Loevestein een netwerk binnen de Museumvereniging oprichten, gezamenlijk met Kasteel de Haar. Verder is er inhoudelijke samenwerking met universiteiten. Slot Loevestein heeft geen wetenschappelijke taak.

# Hoofdstuk 2

## — Algemene bevindingen en aanbevelingen



## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

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

#### 2.1 Kwaliteit

De commissie is positief over Slot Loevestein. Slot Loevestein heeft zichzelf de afgelopen jaren op een indrukwekkende manier heruitgevonden. Het museum heeft in volle overtuiging gekozen voor een museale koers gericht op Vrede, Vrijheid en Recht. Waar voorheen de commerciële activiteiten de overhand leken te voeren, is er nu voor gekozen deze activiteiten te allen tijden dienend te laten zijn aan de museale activiteiten. Dit betekent dat de commerciële activiteiten niet langer in het slot plaatsvinden, maar op daarvoor speciaal bestemde plekken binnen de vesting maar buiten het slot.

De koers die het museum hiermee heeft gekozen kan op waardering rekenen van de commissie. Het thema Vrede, Vrijheid en Recht is een maatschappelijk relevant thema en past uitstekend bij de geschiedenis van het slot. De tentoonstelling die momenteel plaatsvindt in het slot, Monddood, is een mooie uitwerking van dit thema. Ook de thema's die het museum voornemens is aan te snijden in volgende tentoonstellingen zoals bijvoorbeeld polarisatie sluiten goed aan bij maatschappelijk relevante ontwikkelingen. Hiermee is Slot Loevestein een waardevol onderdeel van het rijksmuseale stelsel.

#### 2.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals hierboven al gezegd, heeft het museum met de nieuwe koers nadrukkelijk gekozen voor een maatschappelijk relevante koers. De combinatie van de locatie, de vesting en de nieuwe inhoud geven het museum een uniek karakter. De maatschappelijke relevantie is hierdoor groot, tegelijkertijd is de bereikbaarheid van het slot een blijvend dilemma. Voor scholen is een bezoek een uitdaging, vervoer is voor cultuureducatieve activiteiten vanuit het onderwijs altijd een probleem en bij Slot Loevestein zeker. Door de keuze van het thema Vrede, Vrijheid en Recht liggen er ook kansen om debatten of symposia over dit thema te organiseren, maar ook hier blijft de bereikbaarheid een uitdaging. Diversiteit van het publiek is van belang voor de organisatie. Dit blijkt in de praktijk echter lastig, de slechte bereikbaarheid is een drempel. Desalniettemin zet het museum stevig in op educatie. Met het educatieprogramma hoopt het museum een breder publiek te trekken. Het budget hiervoor ligt echter laag, naar de mening van de commissie te laag, zeker gezien de ambities die het museum op dit vlak heeft. Het museum verwacht in de komende 10 jaar een vertienvoudiging van het educatief bereik van 3000 naar 30.000 leerlingen, dit acht de commissie, onder andere vanwege het beperkte budget en de slechte bereikbaarheid, niet haalbaar en realistisch.

#### 2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Het museum heeft een roerige tijd achter de rug. Mede door Corona zijn er veel personeelswisselingen geweest waardoor de organisatie momenteel onderbezet is. In de gevoerde gesprekken is de bevlogenheid van de directeur en zijn team duidelijk voelbaar. De kleine en momenteel onderbemande organisatie maakt het museum echter kwetsbaar. Daar komt bij dat de keus die het museum heeft gemaakt voor 'inhoud boven commercie' direct invloed heeft gehad op de omzet. De beperkte financiële bewegingsruimte maakt het museum nog kwetsbaarder.

Tegelijkertijd is de betrokkenheid van de Raad van Commissarissen naar de mening van de commissie waardevol. De voorzitter heeft bij zijn start drie dagen stage gelopen in het museum en alle verschillende taken van het personeel uitgevoerd om een goed beeld te krijgen. De combinatie van kennis, ervaring en netwerken die de raad in zich bergt is van grote waarde voor het museum. De Raad van Commissarissen heeft diverse commissies ingesteld die de directeur ondersteunen, bijvoorbeeld financieel of inhoudelijk.



Ten behoeve van de verbetering van de bereikbaarheid en daarmee de vergroting van de bezoekersaantallen zet het museum sterk in op de ontwikkeling van het slot op het omliggende gebied. Met de ontwikkeling van Munnikenland kan het gebied verder ontsloten worden waardoor ook de bereikbaarheid van het museum wordt vergroot. Er zijn plannen om in dit gebied een hotel te ontwikkelen waar gasten, zowel recreatief als zakelijk, kunnen overnachten. De commissie begrijpt de overwegingen om het gebied verder te ontwikkelen en ziet zeker de mogelijkheden die dit biedt voor de bereikbaarheid van het slot. Een regelmatige, betrouwbare bereikbaarheid over het water verdient bijvoorbeeld extra aandacht. De vraag is echter of het museum dit zelf moet gaan ontwikkelen en/of hierin het voortouw moet nemen. De commissie acht dit onverstandig, omdat het financieel een risicovolle aangelegenheid is, gebiedsontwikkeling een vak apart is en daarom beter kan worden overgelaten aan deskundigen op dit vlak. Bovendien heeft het museum de handen meer dan vol aan het realiseren van de ingezette koers en het financieel gezond houden van de eigen organisatie.

Op het gebied van huisvesting voorziet het museum problemen. Er is sprake van achterstallig onderhoud terwijl de rijksbijdrage voor het reguliere onderhoud naar de mening van het museum te laag is. Hier ontstaan op termijn grotere achterstanden. Het museum is hierover in gesprek met OCW, gezamenlijk met De Gevangenpoort, Muiderslot en Huis Doorn. Er zit een discrepantie tussen de rijksbijdrage voor vastgoed van de reguliere rijksmusea en de rijksbijdrage voor het vastgoed van deze vier musea. De commissie legt de vraag op tafel of hier sprake is van ongelijke behandeling. Het ministerie moet zijn verantwoordelijkheid nemen aangaande de rijksgebouwen en ook deze musea voorzien van een billijke bijdrage voor het onderhoud van het monument. Hier horen ook de groenvoorzieningen en vestingwallen bij, hier dient aandacht voor te zijn.

Het museum heeft het afgelopen jaar de begroting negatief afgesloten en verwacht dat komend jaar niet anders zal zijn. Er is nog eigen vermogen om dit op te vangen maar op termijn is dit niet vol te houden en zullen de inkomsten omhoog moeten. Dit kan slechts beperkt door meer publiek te bereiken of de zakelijke verhuur te vergroten. Het is aan het ministerie om hier een keuze te maken. Ofwel voldoende financiële steun voor de publieksactiviteiten, ofwel de kwaliteit van de activiteiten van Loevestein onder een Rijkmuseaal niveau te laten afzakken. De commissie acht het ook van belang dat het ministerie van OCW hier een bijdrage aan levert. Slot Loevestein is een rijksmuseum en vertelt een belangrijk, maatschappelijk relevant verhaal. De subsidie die het museum ontvangt van het ministerie van OCW voor de publieksactiviteiten is, zeker in verhouding met de andere rijksmusea, laag. Om te zorgen dat het verhaal verteld blijft en er niet noodgedwongen moet worden teruggevallen op primair commerciële activiteiten adviseert de commissie OCW de publieksbijdrage structureel te verhogen naar in ieder geval de oorspronkelijke jaarlijkse bijdrage van €400.000.

#### 2.4 Aanbevelingen commissie

- Ten aanzien van de museale koers is het van belang blijvend oog te houden voor een goede balans tussen enerzijds de inhoud en anderzijds de commerciële activiteiten. De knellende financiële situatie heeft het gevaar in zich het museum alsnog meer richting de commercie te sturen. Een grotere bijdrage van OCW voor de publieksactiviteiten is gelegitimeerd, zeker gezien het maatschappelijk thema waar het museum zich op richt.
- Om dit maatschappelijke thema voor een groter publiek toegankelijk te maken is de bereikbaarheid van het slot van groot belang. Het museum zet in op de ontwikkeling van het omliggende gebied. De commissie denkt dat deze ontwikkeling een belangrijke bijdrage kan leveren aan de bereikbaarheid, maar adviseert het museum hierin niet een verantwoorde verantwoordelijkheid te nemen.
- Om het museale beleid verder te verdiepen adviseert de commissie verdere samenwerking met universiteiten. Op het gebied van de collectie is samenwerking met andere musea noodzakelijk, bijvoorbeeld ten aanzien van bruiklenen. Maar ook op het gebied van het depotbeheer kan naar de mening van de commissie samenwerking worden gezocht met soortgelijke musea.
- Op het gebied van cultuureducatie liggen naar de mening van de commissie zeker nog kansen, maar zij adviseert het museum hierin reële doelstellingen na te streven. Ook adviseert de commissie samenwerking te zoeken met Cultuur Oost, de provinciale steuninstelling op het gebied van cultuureducatie. Het betrekken van jongeren en scholieren bij de cultuureducatieve programma's is een ander belangrijk aandachtspunt. Het museum heeft hier al goede stappen op gezet, de commissie beveelt aan dit verder uit te werken en structureel in te voeren.
- Diversiteit is een uitdagend thema voor het museum. Aandacht hiervoor is van blijvend belang. Ook hier ziet de commissie eerste stappen, bijvoorbeeld door de Naturalisatie-dag op het slot te organiseren. Tegelijkertijd dient ook het personeelsbeleid hier meer aandacht aan te geven. Onder andere op het gebied van culturele diversiteit zal het museum een veel grotere en creatievere inspanning moeten plegen.

- Het beheer en behoud van de vesting is een knelpunt. De rijksbijdrage hiervoor is lijkt ondermaats. Volgens de directeur van Loevestein wijkt de berekening van de huisvestingsvergoeding af van de bedragen vastgesteld in het stelsel voor de andere Rijksmusea. Dat is ook van toepassing bij de Gevangenpoort, Huis Doorn en Muiderslot. De commissie adviseert OCW hierin verantwoordelijkheid te tonen door hier goed naar te kijken en met een faire en passende oplossing te komen.

# Hoofdstuk 3

## — Onderwerpen visitatiekader



## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

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

#### 3.1. Missie, visie, doelstellingen

De organisatie heeft in 2020 een nieuwe missie en visie vastgesteld.

Missie

*We willen het erfgoed van Loevestein behouden en beleefbaar maken om bij te dragen aan een vrije en vreedzame samenleving, waarin we respectvol met elkaar en de wereld omgaan.*

Visie

*Vanuit de erfenis van Loevestein duiden we de Nederlandse staat en identiteit, waarbij we aanzetten tot het nadenken over vrede, vrijheid en het belang van internationaal en persoonlijk recht.*

In de voorbespreking van de commissie was de commissie positief kritisch over de gekozen koers. Hoewel zeker maatschappelijk relevant, werd de vraag gesteld in hoeverre deze missie en visie onderscheidend zijn ten opzichte van andere organisaties zoals Pro Demos. Daarnaast wordt in de visie gesproken over de Nederlandse identiteit, terwijl meerstemmigheid in de maatschappij steeds meer de norm wordt. Hoe verhoudt het museum zich tot deze ontwikkelingen?

In de gesprekken heeft het museum aangegeven dat juist deze meerstemmigheid onderdeel is van de tentoonstellingen. Uitgangspunt voor het vertellen van het verhaal is het vertellen vanuit meerdere perspectieven. Volgend jaar staat het thema Tolerantie op de agenda, waarbij polarisatie een belangrijk aspect zal zijn. Doel van de tentoonstellingen is de uitdagingen die in de samenleving spelen te illustreren met verschillende verhalen uit het verleden.

Tijdens het bezoek werd het de commissie duidelijk dat de propositie van Slot Loevestein uniek is. Hoewel er meerdere instellingen actief zijn op het gebied van Vrede, Recht en Tolerantie, is de combinatie van dit thema, de locatie en het bijbehorende verhaal een aantrekkelijke combinatie die nergens anders in Nederland op deze wijze te zien en ervaren is. De keuze om de commerciële activiteiten ondergeschikt te maken aan het museale verhaal juicht de commissie toe. De vesting is niet langer gratis toegankelijk, waardoor dagjesmensen en kampeerder niet zomaar het terrein op kunnen lopen en de voorzieningen kunnen gebruiken. Dit vergroot de kwaliteitsbeleving van de betalende bezoeker. De commissie vindt dit een verstandige keuze, maar concludeert ook dat het museum deze koers zonder aanvullende financiering op eigen kracht niet structureel vol kan houden.

#### 3.2. Maatschappelijke relevantie

Zoals in hoofdstuk 2 al is vermeld, heeft de museale richting die door Slot Loevestein is gekozen, grote maatschappelijke relevantie. Polariserend is overal, de thema's vrede, vrijheid en recht zijn multi-interpretabel. Wanneer ben je een vrijheidsstrijder en wanneer word je een terrorist? Deze thema's vragen om verschillende invalshoeken en kunnen zo begrip kweken en gesprekken entameren. Zeker in het kader van burgerschapsonderwijs liggen hier voor Slot Loevestein mooie kansen.

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

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

Daarbij staan kwaliteit, eerlijke beloning en diversiteit en inclusie voorop. Slot Loevestein gaat in de zelfevaluatie uitvoerig in op de beleidsprioriteiten van OCW. Terecht stelt het museum dat op het gebied van burgerschap het museum een toegevoegde maatschappelijke waarde heeft. Niet alleen via het educatieve beleid, maar ook in de publieksbenadering, de keuze voor de thema's en de invulling van de tentoonstellingen. Het museum volgt de drie codes Fair Practice, Cultural Governance en Diversiteit en Inclusie, hoewel voor wat betreft de laatste code er nog uitdagingen liggen.

### 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

Vrede, Vrijheid en Recht is het uitgangspunt voor alle activiteiten. Dit thema is echter breed genoeg om ook de grote publiekstrekkingen zoals het riddertoernooi te blijven organiseren. Loevestein is immers ook een ridderkasteel, maar alle activiteiten vertrekken vanuit het algemene thema. Een ander voorbeeld van publieksevenementen is de samenwerking met het Internationaal Filmfestival Gorinchem. Er worden films op het terrein getoond in de buitenlucht, waarbij er een link wordt gelegd met de thematiek van de tentoonstelling "Monddood". In afwachting van de nieuwe inrichting is het nu de uitdaging dagjesmensen te behouden als publiek. De nieuwe inrichting is van groot belang voor het trekken van diverse doelgroepen en het stimuleren van herhaalbezoek. Met de nieuwe inrichting richt het museum zich meer op de museumbezoeker dan de recreant. Ten behoeve van de recreant is in het voorjaar 2022 De Barak geopend. De Barak is een kiosk buiten het museum, waar bezoekers (veelal fietsers en wandelaars) zonder entreeticket terecht kunnen voor koffie, fris, ijsjes, broodjes of wat lekkers voor onderweg. De Barak is in het weekend en tijdens vakanties geopend.

Om de ambities te bereiken is de bereikbaarheid van belang. Nauwe samenwerking tussen de betrokken overheden is hierbij onontbeerlijk. De ambitie op het gebied van het onderwijs acht het museum zelf uitdagend maar haalbaar. Zeker als hieronder ook wordt verstaan dat het museum naar scholen toe gaat. Het museum wil uitzoeken waar de behoeftes van het onderwijs liggen en daar zo goed mogelijk bij aansluiten. Vervoer blijft echter een probleem, vandaar dat het museum bekijkt in hoeverre de ervaring naar mensen toe kan worden gebracht. Dit geldt ook voor andere doelgroepen, zoals bijvoorbeeld bewoners van zorginstellingen. Daar worden digitale rondleidingen aangeboden voor mensen die het slot zelf niet kunnen bezoeken. De fysieke drempel van de vesting zelf blijft ook een uitdaging, zeker voor minder validen. De Nationale Vereniging De Zonnebloem heeft een secret guest langs gestuurd en een rapport opgesteld met aanbevelingen om de fysieke toegankelijkheid te verbeteren. Het museum heeft alle aanbevelingen overgenomen.

Daarnaast blijft het primaire doel de scholen naar de vesting toe te halen. Mogelijk bieden georganiseerde schoolreizen uitkomst. Hiervoor moet de infrastructuur wel echt op orde zijn.

De commissie ziet de bezwaren van de locatie en de bereikbaarheid van de vesting. De ontwikkeling van Munnikenland kan bijdragen aan een betere bereikbaarheid, tegelijkertijd is de concurrentie op het gebied van onderwijs groot en de mogelijkheden voor scholen voor wat betreft vervoer beperkt. De ambitie om het aantal bereikte kinderen te vertienvoudigen vindt de commissie dan ook niet haalbaar.

De educatie richt zich op het vertellen van de geschiedenis van de vesting gekoppeld aan actuele vraagstukken. Burgerschap en democratie zijn belangrijke onderwerpen die aan de orde komen in de educatieve programma's die goed aansluiten bij het curriculum van scholen. De vesting omvat 650 jaar geschiedenis en diverse tijdslijnen aan de hand waarvan steeds een ander verhaal kan worden verteld vanuit het thema Vrede, Vrijheid en Recht. Ook de ongemakkelijke verhalen komen aan bod, zoals bijvoorbeeld de link tussen Hugo de Groot en de VOC. Belangrijk hierbij is diverse groepen een stem te geven. Het museum geeft aan dit te willen doen, maar het wordt de commissie nog niet helemaal duidelijk op welke wijze. Er is ervaring met het betrekken van jongeren en scholieren bij het maken van tentoonstellingen, maar dit is arbeidsintensief voor een kleine organisatie als Loevestein. De meerdere perspectieven acht de commissie van groot belang, het is noodzakelijk dat hier blijvend op in wordt gezet.

Slot Loevestein werkt op het gebied van educatie samen met het regionale steunpunt in Zaltbommel dat onderdeel is van het provinciale steunpunt, Cultuur Oost. Juist voor een kleine organisatie als Loevestein kan een provinciale steuninstelling een grote waarde hebben, de commissie adviseert het museum deze relatie te verstevigen en te bestendigen.

### 3.5. Collectiebeleid

Het topstuk van de collectie is uiteraard de vesting zelf. Daarnaast is het verhaal van de vlucht van Hugo De Groot belangrijk immaterieel erfgoed. De rest van de collectie bestaat met name uit opgravingen die binnen de vesting zijn gedaan en de collectie bevat niet één of meerdere topstukken. De collectie is echter wel van belang voor het vertellen van het verhaal en is daarmee ondersteunend aan het verhaal.

Gezien het feit dat de vaste collectie beperkt is en er afgezien van het slot zelf geen topstukken in de collectie zitten, is het van groot belang dat de tentoonstellingen aansprekend zijn voor een groot publiek. Herhaalbezoek enkel voor de vaste collectie lijkt de commissie niet kansrijk.

Er is op dit moment geen actief aankoopbeleid, er wordt kritisch gekeken naar het aanschaffen van nieuwe stukken. Hugo de Groot is een belangrijke insteek voor eventuele aankopen, maar de selectie is streng en er wordt slechts ad hoc aangekocht. De herinrichting van de vaste tentoonstelling zal richting geven aan het collectiebeleid.

In de huidige tentoonstelling worden twee collectiestukken getoond, de rest staat opgeslagen in het depot. Er is een wens voor een nieuw depot op zolder dat goed geïsoleerd is. De commissie raadt aan hierover contact te zoeken met soortgelijke musea zoals het Muiderslot, mogelijk kan een dergelijk in omvang en aard specifiek depot van een ander museum worden overgenomen.

Voor de herinrichting van de vaste tentoonstelling is Slot Loevestein voornemens om meer stukken te tonen. Dit hoeven geen stukken uit de eigen collectie te zijn, het kunnen ook bruiklenen zijn. Hiervoor zijn klimaatvitruines echter noodzakelijk, dit zal onderdeel uitmaken van het herinrichtingsplan.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Slot Loevestein heeft geen wetenschappelijke taak en voert geen wetenschappelijke activiteiten uit. Wel is er ad hoc samenwerking met universiteiten ten behoeve van de organisatie van symposia, zoals met de Universiteiten van Leiden en Maastricht en de hogeschool Breda. Ook hier blijkt echter de bereikbaarheid van het slot een lastig gegeven. De commissie ziet echter wel de toegevoegde waarde van het samenwerken met wetenschappelijke instellingen. Samenwerking op dit vlak kan ook de presentatie van de diverse tentoonstellingen verder verdiepen.

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Zoals in hoofdstuk 2 al uitgebreid aangegeven, is de huisvesting een probleem. Niet alleen het onderhoud van het slot en het daarbij horende groen verdient aandacht, ook de ontwikkeling van het gebied eromheen, Munnikenland. In dat kader heeft Slot Loevestein middelen weten te verkrijgen uit de Regiodeal, ten behoeve van verder onderzoek naar de ontwikkeling van het Munnikenland, evenals mogelijkheden voor het ontwikkelen van een bezoekerscentrum en een hotel. De verwachting is dat dit over 5 tot 6 jaar zal gaan plaatsvinden, tegen die tijd acht het museum de eigen B&B niet langer noodzakelijk. De commissie acht deze ontwikkeling zeker interessant voor de toegankelijkheid en bereikbaarheid van Slot Loevestein, maar vreest dat het museum zich vertilt als het dit zelf op zich wil nemen.

Samenwerking met partners zoals Staatsbosbeheer en de diverse overheden is cruciaal. De commissie adviseert het museum hierin deelnemer te zijn, niet trekker, disproportioneel risicodragend en eindverantwoordelijke.

Er zijn vergevorderde plannen om een samenwerking aan te gaan met ondernemingen die riviercruises aanbieden. Dit zal onmiskenbaar zorgen voor aanvullende omzet. Belangrijk hierbij blijft toch steeds het vinden van de juiste balans tussen commercie en inhoud.

Door de keuze nadruk te leggen op het museale aspect en de commerciële activiteiten te verplaatsen naar locaties buiten het slot zelf, is de omzet van deze commerciële activiteiten gedaald. Men verwacht hierin wel weer een toename te zien, omdat de nieuwe locaties voor zakelijke verhuur pas sinds eind vorige jaar open en beschikbaar zijn. Bekendheid hiervoor genereren kost tijd. De commissie ziet echter de uitdaging om de balans goed te houden tussen commercie en museum, zeker gezien de beperkte middelen die het museum tot zijn beschikking heeft. De knoppen waar aan gedraaid kan worden zijn bezuinigen op het personeel, kwaliteit van de publiekspresentatie en het verhogen van de opbrengsten. Gezien de kleine organisatie is de eerste optie naar de mening van de commissie geen reële optie. De tweede acht de commissie onwenselijk. Voor wat betreft de derde optie acht de commissie een stijging van zakelijke verhuur ~~zeker~~ realistisch, maar zeker niet voldoende om de inhoudelijke ambities te verwezenlijken. Een hogere subsidiebijdrage van OCW zou uitkomst kunnen bieden. Van OCW mag verwacht worden dat de rijksbijdrage voor de rijksmusea een bepaalde ondergrens hebben. Slot Loevestein ontvangt momenteel slechts 94.191 euro (in 2022) aan subsidie voor publieksactiviteiten. Dit is niet reëel

voor een rijksmuseum met een landelijke taak en een maatschappelijk relevant thema. De commissie pleit er gezien de relevantie en de kwaliteit van de presentatie bij OCW dan ook voor om de jaarlijkse rijksbijdrage voor publieksactiviteiten te verhogen, minimaal tot het oude niveau van 400.000 euro. De museale koers die het museum heeft gekozen en de wijze waarop hier momenteel uitvoering aan wordt gegeven legitimeren deze verhoging. Zonder structurele aanvullende steun voor publieksactiviteiten zal Loevestein op termijn onder het kwaliteitsniveau zakken van wat van een Rijksmuseum verwacht mag worden. Het is aan het ministerie van OCW om hier een duidelijke keuze in te maken.

Naast bovenstaande ligt er nog een andere uitdaging voor bij het museum, namelijk het onderhoud en beheer van de vesting. Hierin staat het museum niet alleen, ook de drie andere musea met een erfgoedfunctie ondervinden problemen met het onderhoud en de financiering hiervan door OCW. Het museum heeft de commissie gewezen op een rapportage van BRINK, waarin duidelijk wordt gemaakt dat de bijdrage aan deze vier musea voor het onderhoud van het vastgoed, niet in verhouding lijkt te staan tot de bijdrage aan de andere rijksmusea. Daar komt nog bij, dat in het geval van deze vier musea, het onderhoud niet beperkt is tot het vastgoed, maar ook het groen en blauw eromheen behelst. Hiervoor zijn echter geen middelen beschikbaar gesteld door OCW. Om een goed huisvader te kunnen zijn voor een rijksgebouw dient het museum voldoende geëquipeerd te worden. Dit lijkt nu niet het geval. De commissie adviseert de vier musea hierover in gesprek te gaan met OCW en gezamenlijk tot een schappelijke oplossing te komen.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

Binnen de organisatie is de afgelopen jaren veel verloop geweest, enerzijds door Corona en anderzijds door de beperkte financiële middelen en daarmee mogelijkheden.

De commissie merkt bij de organisatie een grote waardering voor de huidige directeur en een grote betrokkenheid bij de organisatie en de nieuwe plannen. De veelheid aan opgaven maakt deze functie zwaar en kwetsbaar; ook om die reden is meer budget nodig om het management te versterken. Het museum heeft ingezet op meer vast personeel ten koste van vrijwilligers, vrijwilligers worden nu niet langer ingezet als vervanger van betaald personeel maar als extra kracht bij bijvoorbeeld rondleidingen. Er zijn nu ook vaste rondleiders in dienst. Dit vindt de commissie een goede en belangrijke stap en doet recht aan de inhoudelijke ambitie die het museum zichzelf heeft gesteld. De afhankelijkheid van vrijwilligers is op deze wijze beperkt.

Op het gebied van diversiteit heeft het museum naar het oordeel van de commissie en van het museum zelf nog stappen te zetten. Diversiteit in personeel en vrijwilligers blijkt lastig te verwezenlijken, mede door de bereikbaarheid. Het museum neemt stappen om bijvoorbeeld nieuwe Nederlanders aan zich te binden door gastheer te zijn voor de naturalisatiedag. De commissie vindt dit te prijzen en ziet dit als een eerste stap richting meer diversiteit. Het is van belang dat dit continu onder de aandacht is van de directie.

De organisatie is momenteel te klein om een eigen ondernemingsraad te hebben, wel wordt er dit jaar een personeelsvertegenwoordiging ingericht, evenals een vrijwilligersvertegenwoordiging, op verzoek van de directeur. De commissie acht dit een verstandige stap.

De Raad van Commissarissen is divers samengesteld en fungeert als actief klankbord voor de directie.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen





## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag

Tijdstip	Onderdeel
08.30 – 9.00	<b>Kort vooroverleg visitatiecommissie (onderling)</b>
09:00 – 10:00	<b>Directie</b> Ed Dumrese, directeur/bestuurder Annemarieke Cijssouw, Beleid en Ontwikkeling
10:00 – 11:00	<b>Raad van Commissarissen</b> Ard van der Steur, voorzitter Teus Eenkhoorn, Lid Museale Zaken Reinie Melissant, Lid Bestuurder en Regionale relatie Vincent Molenaar, Lid Financiële Zaken
11:00 – 11:15	<b>Pauze</b>
11:15 – 12:00	<b>Museale Zaken (tentoonstellingen, educatie, collectie)</b> Kiki Hehemann, Hoofd Museale Zaken Emma Schaap, Medewerker Collectie Ricky Fox, Medewerker Educatie Quirine Aerts – medewerker Evenementen
12:00 – 12:30	<b>Publiek en Communicatie (bijv. communicatie, marketing, publieksactiviteiten)</b> Eveline Balemans, Hoofd Publiek en Communicatie (a.i.) Ed Dumrese, directeur
12:30 – 14:00	<b>Lunch en rondleiding</b> 12.30-13.00 Lunch 13.00-13.45 Rondleiding door Annemarie van Amstel
13.45 – 14.30	<b>Bedrijfsvoering en financiën</b>

	<i>vacant</i> , Hoofd Organisatie en Financiën (Ed Dumrese, directeur) Audrey Kerker, controller
14.30 – 15.00	<b>Personele zaken</b> Melse Duifhuis-Leemans, medewerker HR Petra Wolthaus, medewerker administratie
15.00 – 15.15	<b>Horeca en B&amp;B</b> Susanne Dupuis, Hoofd Horeca
15:15 – 16:00	<b>Facilitaire Zaken (Vastgoed, terreinen)</b> Dre van Dongen, Hoofd Facilitaire Zaken Ed Dumrese, directeur
16.00 – 16.15	<b>Pauze</b>
16:15– 17.00	<b>Beraad commissie</b>
17:00 – 18:00	<b>Terugkoppeling aan directie en managementteam</b>

#### 4.2 Visitatiekader

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