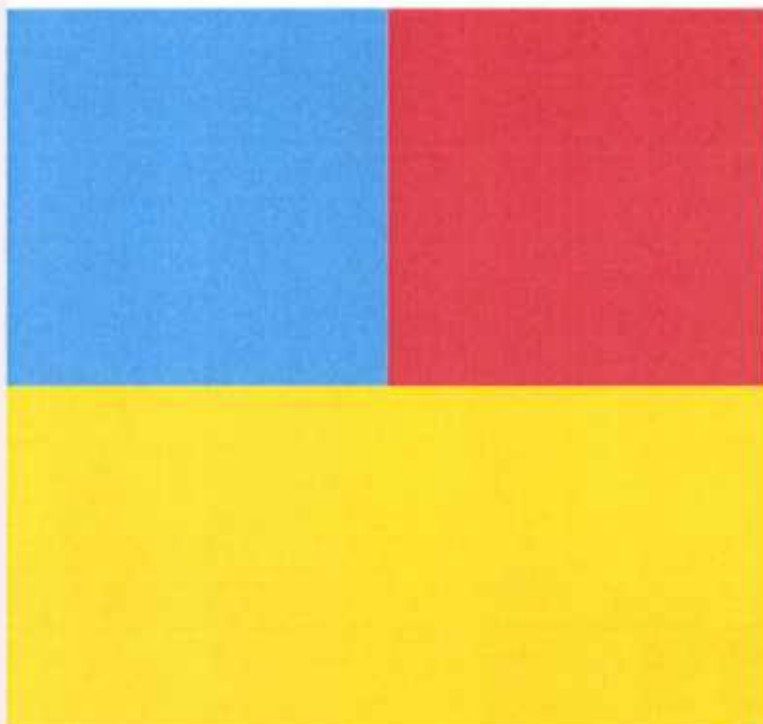


Visitatierapport 2024

Nationaal Museum van
Wereldculturen



Voorwoord

Het Nationaal Museum van Wereldculturen werd op 22 mei 2024 bezocht door de visitatiecommissie. De commissie heeft zich bij de voorbereiding en tijdens de visitatiedag geconcentreerd op de overkoepelende thema's uit het Visitatiekader die als rode draad door de verschillende museale afdelingen en activiteiten lopen: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit (waaronder wordt verstaan: innovatie en continuïteit).

De commissie bedankt het Nationaal Museum van Wereldculturen voor haar gastvrijheid en het zeer prettige ontvangst. De commissie heeft gedurende dag gesproken met verschillende groepen medewerkers. De gesprekken waren open en constructief. Het Wereldmuseum heeft een grote en zeker niet makkelijke plaats in de huidige tijd met terecht diepgaande discussies over kolonialisme en het slavernijverleden, diversiteit en inclusie, die historische sporen en dilemma's met zich brengen rond alle kernthema's van het museum. De commissie is onder de indruk van de wijze waarop het Wereldmuseum inmiddels zijn huidige collecties aan een nieuw, eigentijds verhaal van rechtvaardigheid en wereldburgerschap weet te verbinden.

Uit alle gesprekken komt naar voren dat het museum over ongelooflijk veel kennis beschikt en medewerkers die, allen op hun eigen vakgebied, bergen werk verzetten om de collectie, de verhalen en de actualiteit te duiden voor publiek. Het waren geen gemakkelijke jaren voor het Wereldmuseum, de coronacrisis en de situatie rondom het Afrika Museum vroegen veel aandacht. Ontwikkelingen als de nieuwe naam en bijzondere projecten als het WereldLAB maken het werk in deze bijzondere musea zeer dynamisch. Nederland mag trots zijn op het Wereldmuseum, een museum dat de bezoeker op verschillende manieren belangrijke geschiedenis, kunst en wetenschap brengt en dat op een wijze doet waarbij het museum een debat niet uit de weg gaat. Dat vraagt lef en visie.

De voornaamste aanbeveling van de commissie is om de transitie waar het museum sinds 2014 volop mee bezig is af te ronden en de doorlopende organisatie en museale ontwikkeling op een andere manier vorm te geven. Daarbij is het advies om meer focus en rust in de organisatie te brengen om zo de belangrijke collectie, kennis, verhalen van het museum op een duurzame manier voor een groot publiek te blijven ontsluiten. Daarbij kan niet alles tegelijk en zal er vanuit die focus, volgens de commissie, keuzes moeten worden gemaakt.

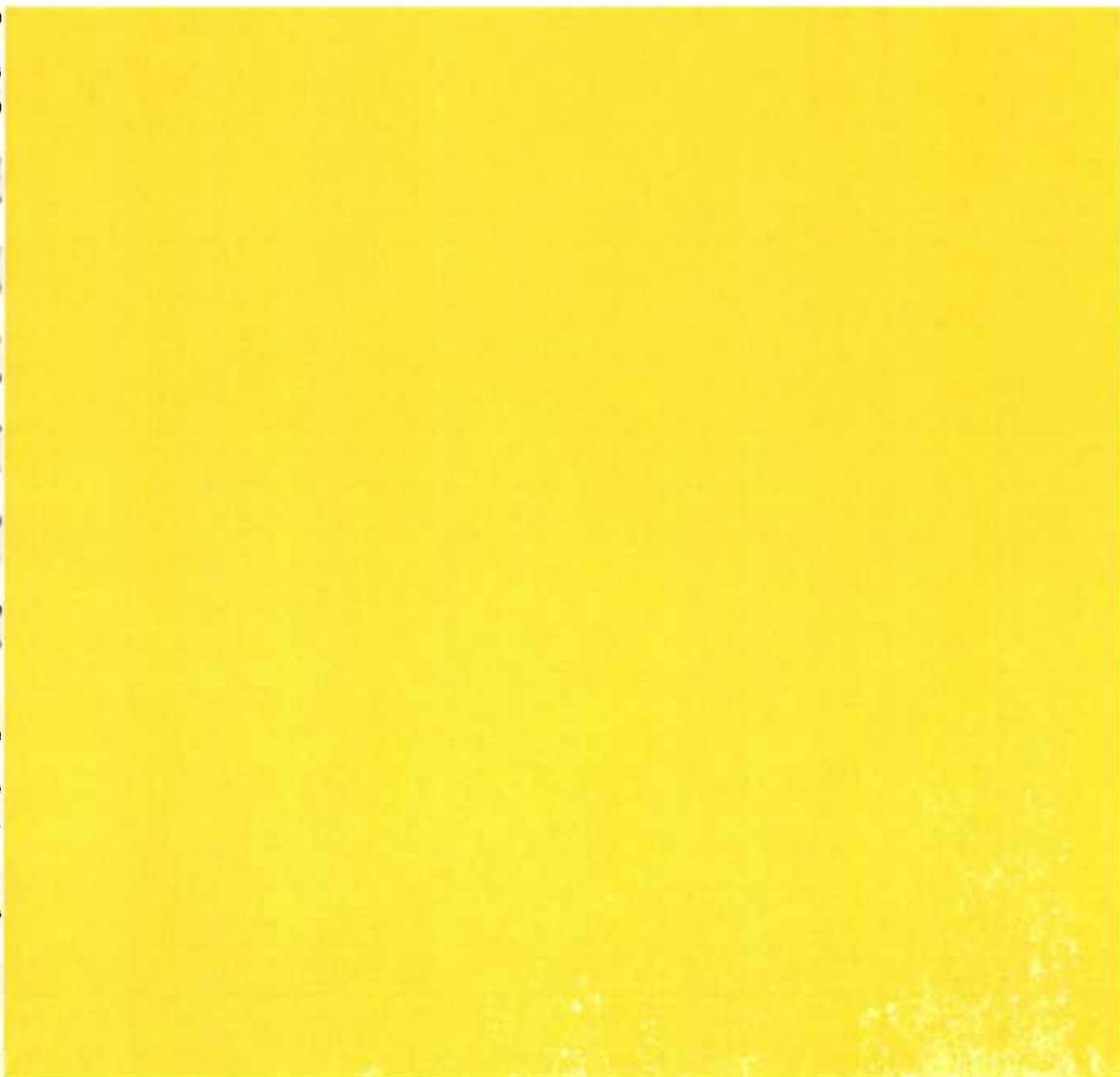
Een blijk van waardering willen we geven aan het personeel dat vlak voor de visitatie afscheid moest nemen van een zeer geliefde collega, de saamhorigheid in de organisatie was op de visitatie dag voelbaar. We hopen dat de visitatie bijdraagt aan de verdere ontwikkelingen van het Nationaal Museum van Wereldculturen dat met haar unieke collectie en de manier waarop het de tentoonstelling vormgeeft het publiek in grote mate inspireert.

Ferd Crone, voorzitter
Augustus 2024

Voorwoord	1
Hoofdstuk 1— Inleiding	4
1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde	4
1.2 Werkwijze	4
1.3. Samenstelling van de commissie	5
Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies	7
2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Nationaal Museum van Wereldculturen	7
2.2 De positie van het museum in het museale veld	8
2.3 Algemene bevindingen	8
2.4 Aanbevelingen	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	15
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	16
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	16
3.8. Organisatie, HRM en governance	17
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	20
4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners	20
4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea	22

Hoofdstuk 1

— Inleiding



Hoofdstuk 1

— Inleiding

1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijksge subsidieerde musea (hierna: musea) volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. In deze wet is bepaald dat de musea zich eens in de vier jaar laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.

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

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

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

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

1.2 Werkwijze

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

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

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen ruimschoots voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 18 april 2024 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken. Teven heeft er rondleiding plaatsgevonden in het Wereldmuseum Amsterdam (voormalig Tropenmuseum). Op basis van dit vooroverleg zijn er nog enkele stukken opgevraagd bij het museum.

Op 22 mei 2024 heeft de visitatiedag bij het Nationaal Museum van Wereldculturen in Leiden 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. 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:

Cécile Cluitmans

Dave Ensberg-Kleijkers

Guido Gryseels

Christin Mussa

Katharina Grosser

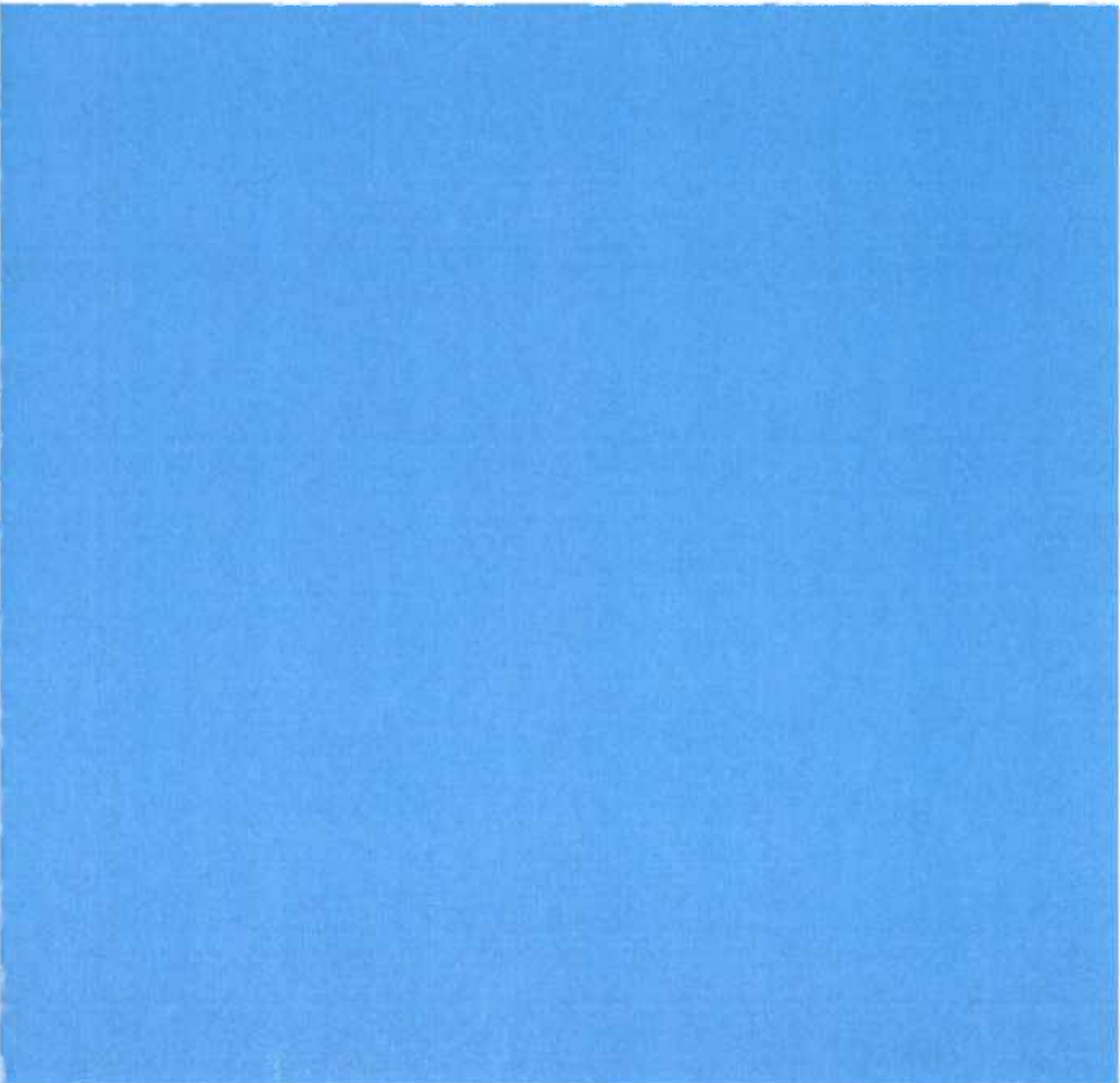
Ferd Crone, voorzitter

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 Nationaal Museum van Wereldculturen

Sinds 2023 voeren het Wereldmuseum Rotterdam en het Nationaal Museum van Wereldculturen (NMVW), bestaande uit Museum Volkenkunde, het Tropenmuseum en het Afrika Museum in Berg en Dal, dezelfde naam: Wereldmuseum. Hoewel Wereldmuseum formeel uit twee stichtingen bestaat, delen het NMVW en het Wereldmuseum Rotterdam hun Raad van Toezicht, Directie-MT en organisatie. Daarnaast werken de instellingen aan een gedeelde missie en visie, waarbij het bevorderen van wereldburgerschap centraal staat.

Collectie

Door de eerdere fusie van de NMVW-locaties en de recent geïntensiveerde samenwerking tussen het NMVW en het Wereldmuseum Rotterdam, kan het Wereldmuseum zichzelf het grootste etnografische museum van Nederland noemen. De gezamenlijke collectie bevat historische en hedendaagse kunst en materiële cultuur van over de hele wereld. In totaal gaat het om bijna 450.000 voorwerpen, 260.000 fotografische beelden en 350.000 items documentair beeldmateriaal. Topstukken zijn bijvoorbeeld de Japanse Boeddha's (Museum Volkenkunde), de Bispaal (Tropenmuseum), het Kralenkleed uit Mozambique (eerder in Afrika Museum) en het Verdrag met de *tugra* (Wereldmuseum Rotterdam).

In de afgelopen beleidsperiode hebben NMVW en Wereldmuseum Rotterdam de regionale indeling van de musea op de schop gegooit. De nieuwe permanente tentoonstellingen bieden ruimte voor vragen rond migratie, kolonialisme, globalisering en identiteit. Het doel is nu dat het publiek zich aan de hand van de collecties verdiept in de wereld, haar (koloniale) geschiedenis, kunst en de manieren waarop mensen wereldwijd op creatieve wijze betekenis geven aan hun leven.

In het verwerven van objecten richt het Wereldmuseum zich op drie focusgebieden: mode, fotografie en hedendaagse kunst. In de huidige beleidsperiode is bijvoorbeeld het werk Yang Yongliang, 'A Contemporary Chinese Landscape: Phantom Landscape III' (2007), verworven met steun van Vereniging Rembrandt. Tegelijkertijd heeft de organisatie een beweging richting ontzamen ingezet, door met partners in herkomstlanden van de collectie aan restitutie te werken. Daarnaast is er met het project Cultural Care aandacht voor de omgang met de collectie op een manier die recht doet aan de cultuur die de voorwerpen heeft voortgebracht.

Activiteiten

Naast de permanente tentoonstellingen heeft het Wereldmuseum in de huidige beleidsperiode meer dan 30 grote en kleine tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd. De tentoonstellingen pasten binnen de kaders van één van drie programmalijnen van het Wereldmuseum: Iconen van de Wereld, Kunst van het Leven en Wereld in Verbinding. Ook heeft het Wereldmuseum door de coronapandemie geëxperimenteerd met videopodcasts en andere online programmering. De reguliere publieksprogramma's worden in samenwerking met stakeholders georganiseerd. Deze vinden vaak plaats rond nationale en internationale herdenkingsmomenten, zoals Keti Koti, 4 en 5 mei en Black Achievement Month.

Verder stimuleert het Wereldmuseum veel onderzoek met betrekking tot hun collecties, werk en geschiedenis. Hun Research Center for Material Culture (RCMC) biedt daarin ruimte aan innovatief onderzoek met betrekking tot de omgang met het koloniale verleden en dekolonisatie. Het onderzoek draagt niet alleen bij aan kennis en beleid over bijvoorbeeld restitutie, maar vormt ook input voor de tijdelijke tentoonstellingen.

2.2 De positie van het museum in het museale veld

Hoewel de verre voorlopers van het Wereldmuseum een preservatieve benadering van erfgoed voorstonden, is in 2014, bij de oprichting van NMVW, voor een vernieuwende koers gekozen. NMVW wilde in die tijd rekenschap geven van de ingewikkelde band van hun musea met het Europese kolonialisme en de invloed van dit kolonialisme op wereldwijde ontwikkelingen in het nu. Het Wereldmuseum in zijn huidige vorm zet deze koers voort en legt de nadruk in tentoonstellingen en andere activiteiten op grote, wereldwijde vraagstukken als identiteit, burgerschap en milieuverandering. Tegelijkertijd blijft het Wereldmuseum zich inzetten om erfgoed voor de huidige en toekomstige generaties te bewaren en om ten dienste te staan van de Nederlandse maatschappij en haar ontwikkeling.

De ontwikkeling die NMVW eerder startte en het Wereldmuseum nu voortzet, speelt ook bij andere etnografische musea in Europa, zoals het Afrika Museum in Tervuren en het Humboldt Forum in Berlijn. Onderwerpen als restitutie en de omgang met de uiteenlopende koloniale verledens vragen al enkele decennia aandacht en zullen dit volgens het museum blijven doen. Binnen het RCMC kan in internationaal verband nagedacht worden over de vraag hoe het etnografisch museum van de toekomst eruit kan zien.

In lijn met de missie van het museum, vindt de organisatie het belangrijk om binnen het Nederlandse museale veld een voorloper te zijn op het gebied van diversiteit en inclusie. Dat doet het Wereldmuseum door al het beleid te verbinden aan het streven om historische ongelijkheden aan te pakken en om bij te dragen aan een rechtvaardigere toekomst. Het Wereldmuseum zegt op dit vlak verder te willen gaan dan afvinklijstjes en stelt zich op als een in de praktijk probeerende en lerende organisatie.

2.3 Algemene bevindingen

Uit de hele zelfevaluatie spreekt dat het museum een grote transitie heeft doorgemaakt. De organisatie geeft zelf aan dat deze ontwikkeling nog niet helemaal voltooid is. Aan de ene kant bestond de transitie uit veranderingen in de vorm van samenwerking tussen de verschillende locaties (en de bijbehorende naam van de musea). Aan de andere kant was het wegvallen van het Afrika Museum als locatie onderdeel van de transitie al dan niet zo gepland. Daarnaast ging de transitie over veranderingen in de inhoudelijke koers die de organisatie in de afgelopen tien jaar heeft doorgevoerd.

De commissie is onder de indruk van de wijze waarop het Wereldmuseum inmiddels zijn bestaande collecties aan een nieuw, eigentijds verhaal van rechtvaardigheid en wereldburgerschap weet te verbinden. In de ogen van de commissie weet de organisatie dit verhaal succesvol door te voeren in veel van de activiteiten, van onderzoek tot tentoonstellingen en van personeelsbeleid tot restitutie. Tel daarbij op dat de transitie deels plaatsvond tijdens een pandemie en vaak onder het vergrootglas van een gepolariseerd maatschappelijk debat. Het is volgens de commissie niet vreemd dat de organisatie in de zelfevaluatie stelt de verandering, het in transitie zijn, als status quo te beschouwen.

Toch signaleert de commissie dat de zelfevaluatie van het museum erg beschrijvend en weinig zelfkritisch is. Als aanvulling hierop heeft het museum daarom een SWOT-analyse aan de commissie aangeleverd en enkele extra vragen beantwoord. -Uit deze analyse wordt duidelijk dat wat het museum na de transitie in huis heeft als kans, voor een deel ook als een zwakte gezien kan worden.

Zo is het museum inhoudelijk altijd actief op zoek naar maatschappijkritiek, onder andere door debatten te organiseren en publicaties te presenteren. Dat doet het Wereldmuseum niet alleen na afloop van, maar ook gedurende een onderzoekstraject. Met het interne project Uncommon Ground nodigt het museum de medewerkers uit om mee te denken over interne verschillen en over hoe het museum met maatschappelijke thema's als discriminatie en gender om dient te gaan. Zoiets houdt het Wereldmuseum volgens de commissie

scherp, juist ook in een constant veranderende maatschappelijke omgeving. De doelstelling om 'bij te dragen tot wereldburgerschap' is erg ambitieus en het is niet duidelijk hoe het effect hiervan door het museum zal of kan gemeten worden.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat de transitie al tien jaar gaande is, met alle gevolgen van dien. Een zorg van de commissie is dat (te) veel voortdurende verandering en koerswisseling uiteindelijk een risico kan vormen voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. De zelfevaluatie maakt duidelijk dat de bezoekersaantallen sinds corona nog niet terug op het oude niveau zijn gekomen. Hoewel de financiële situatie door de eerdere sterke vermogenspositie van het Wereldmuseum nog niet zorgelijk is, vertonen de jaarrekeningen 2022 en 2023 wél een negatief resultaat.

Daarnaast is met het wegvallen van de locatie Afrika Museum, het Wereldmuseum als nationaal museum minder goed vertegenwoordigd in de regio Oost. Te prijzen is dat de organisatie hierdoor op zoek is naar een nieuwe locatie in of rond Berg en Dal/Nijmegen.

Tijdens de visitatie stelt het museum niet meer veel te willen praten over de fusie, maar zich vooral te willen focussen op de toekomst. Het doel van de transitie voor het museum was immers om rust te creëren. Tegelijkertijd constateert het museum dat echte 'rust' bij een museum van nu niet meer bestaat: ze dienen altijd mee te bewegen in de maatschappelijke context. Ze zijn altijd op zoek naar hoe ze zichzelf moeten positioneren in de debatten die spelen. Net als de Raad van Toezicht (RvT) van het Wereldmuseum denkt de commissie dat het goed is om de komende jaren meer rust in de organisatie te brengen.

De commissie vindt het inspirerend om te zien hoe het Wereldmuseum onderzoek stimuleert en de kennis die dit oplevert direct weet toe te passen in de eigen organisatie en tentoonstellingen. We zijn benieuwd of het implementeren van de opgestelde Verandertheorie, bijbehorende meetbare doelen, gaat bijdragen aan de gewenste impact in de samenleving, inclusief het opnieuw vergroten van het bereik van de musea. Wat de commissie betreft, zal het meetbaarder (SMART) maken van de strategie helpen om na te denken over de doelgroepen die het museum wil bedienen en de beoogde kwaliteit die het museum daarbij wil leveren.

2.4 Aanbevelingen

Op basis van de visitatie heeft de commissie een aantal aanbevelingen voor het Wereldmuseum:

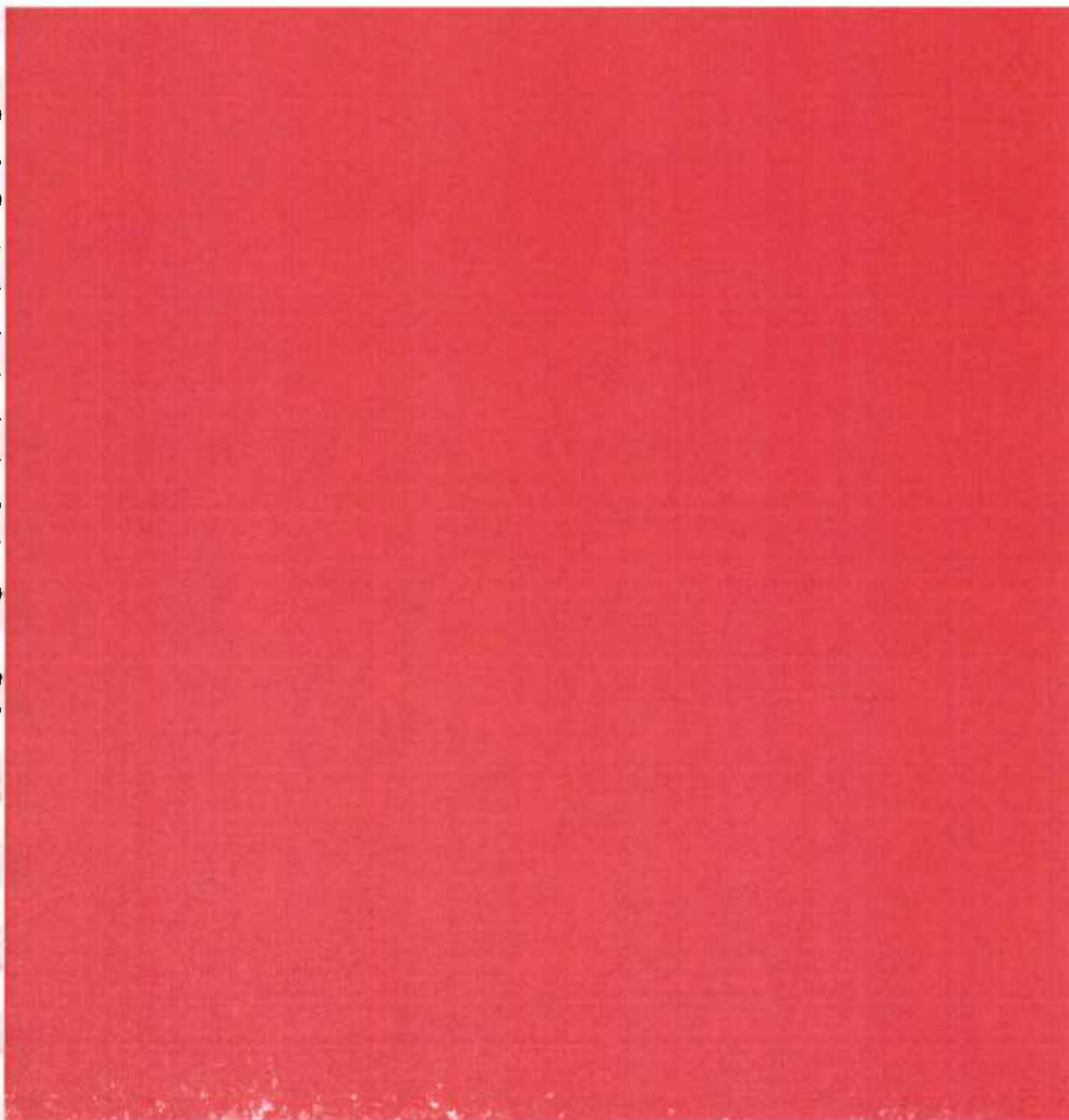
- Blijf als directie en MT doorgaan met het goed doorploegen van missie, visie en strategie. Denk daarbij na of de huidige missie, die inmiddels 10 jaar oud is, nog voldoet in het aansporen tot actie van bezoekers.
- Zet de beweging naar het meten van impact en bijdrage tot wereldburgerschap vooral door en maak inzichtelijker hoe de strategie bijdraagt aan werkelijke en blijvende (maatschappelijke) verandering. Zorg er tegelijkertijd voor dat er niet te veel een papieren werkelijkheid ontstaat. Temper het aanwezige idealisme niet, maar voeg er wel de nodige praktische realiteitszin aan toe. Blijf de verbinding tussen strategie en uitvoering maken.
- Blijf inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, denk bijvoorbeeld goed na over de mogelijke risico's van een te woke (in de breedste zin van dit multi-interpretabele begrip) profilering en anticipeer op de komst van een aantal nieuwe musea (Slavernijmuseum, De Fenix, Surinamemuseum) door een stevige concurrentieanalyse uit te voeren.
- Daarbij is het erg belangrijk om de kansrijke doelgroepen van het Wereldmuseum nog beter te leren kennen. Werk klantgericht, investeer in het beschouwen van bezoekers als klanten én als potentiële particuliere donateurs. Durf eventueel keuzes te maken en denk na over hoe de rol die het museum

voor deze bezoekers kan spelen, versterkt kan worden. Het Wereldmuseum moet aantrekkelijk blijven voor een familiaal publiek, dat een groot deel van de bezoekers uitmaakt.

- Besteed in het kader van financiën ook meer aandacht aan het vergroten van bezoekersaantallen. Organiseer naast nichetentoonstellingen ook voldoende grote publiekstrekkers voor een brede doelgroep.
- Bestendig de samenwerking met basis- en middelbare scholen. Misschien is maatwerk niet altijd mogelijk, maar zorg ervoor dat er een goede doorlopende leer- en ontwikkellijn klaarligt die aansluit bij de onderwijsdoelen. Zorg ervoor dat het Wereldmuseum niet alleen scholen in de steden van de locaties bedient, maar duurzame relaties opbouwt met scholen vanuit het hele land.
- Blijf werken aan het vergroten van de naamsbekendheid van het museum. Daarnaast is het belangrijk om het nog jonge merk Wereldmuseum te laden en dit proces centraal aan te sturen door een brandmanager te benoemen, die hiervoor het beleid ontwikkeld en de implementatie daarvan in samenwerking met de diverse marketingafdelingen begeleid.' Werk de komende periode aan het diversifiëren van de financieringsmix: bijvoorbeeld door een development beleid te ontwikkelen waarin naast loterijen, fondsen, bedrijven ook structurele aandacht is voor de werving van grote giften zoals nalatenschappen, Fonds op Naam en grote giften.
- IT zal de komende jaren essentieel blijven voor het Wereldmuseum. Blijf hierop inzetten, maar denk goed na wat de strategie hiervoor is en hoe met schaarse middelen omgegaan kan worden.
- Ook voor het personeel zou het goed zijn als er na de reorganisaties meer rust in de organisatie komt. Geef een vervolg aan het MTO en besteed vooral aandacht aan het verloop, aangezien dit een risico voor de gewenste samenstelling van personeelsbestand op kan leveren. Kennis over de collectie is de basis voor een succesvol museum. Laat succesplanningen niet altijd boven kenniskapitaal gaan en waarborg dat kennis goed ontsloten blijft. De commissie beveelt dan ook aan om consistent succession planning en strategische personeelsplanning door te voeren. Om verloop op te vangen maar ook om te kijken welke rollen redundant worden, veranderen of nieuw zullen zijn door verdere digitalisering en globalisering.
- De commissie doet de aanbeveling meer aandacht te geven aan de belangrijke internationale rol van het Wereldmuseum bijvoorbeeld inzake een meer intensievere samenwerking met Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking, zoals dat gebeurt in musea van omliggende landen.

Hoofdstuk 3

— Onderwerpen



Hoofdstuk 3

— Onderwerpen visitatiekader

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

3.1. Missie, visie en strategie

Het Wereldmuseum is nog steeds gecommitteerd aan de volgende missie en visie die in 2014 zijn opgesteld, onderstaande missie en visie zijn letterlijk gekopieerd:

Missie

Onze missie is het inspireren tot wereldburgerschap en zo bij te dragen aan een gelijkwaardige en rechtvaardige wereld.

- *Wereldburgers zijn mensen die geïnteresseerd zijn in wereldgeschiedenissen en willen begrijpen hoe mensen wereldwijd hun leven vormgeven. Zij streven ernaar andere mensen in al hun diversiteit met een open blik en vol empathie tegemoet te treden.*
- *Wereldburgers zijn dus mensen die steeds weer de verantwoordelijkheid nemen en in actie komen om met elkaar te leren om beter te kunnen samenleven.*

Visie

Onze collecties vormen de basis. Door onderzoek, nieuwe interpretaties, tentoonstellingen en door het geven van toegang tot de collecties aan publiek en stakeholders kunnen zij de connectie maken met hun geschiedenis en hun erfgoed. We vergroten kennis over hoe mensen samen de wereld vormgeven en stimuleren door menselijke verhalen, ervaringen en perspectieven te delen. Zo dragen wij bij aan onze missie. Om in een land met zoveel diversiteit in culturele achtergrond, sociale klasse, geslacht, religie, maar ook staatsburgerschap beter met elkaar om te kunnen gaan, is het belangrijk om meer van elkaar te weten. Maar alleen feitelijke kennis is daarvoor niet genoeg. Onderlinge verbinding komt veel beter tot stand als mensen zich in elkaar kunnen verplaatsen. Met onze tentoonstellingen en activiteiten proberen we dan ook zowel het hoofd als het hart te raken en geven we een handelingsperspectief. We realiseren een steeds wisselend aanbod van tentoonstellingen en onderwijs- en publieksprogramma's voor een zo divers en groot mogelijk publiek. We doen onderzoek en we investeren in de duiding, toegankelijkheid en relevantie van de collectie, die van en voor iedereen is.

Het MT van het Wereldmuseum geeft aan dat de missie, visie en strategie regelmatig goed worden doorgeploegd. Toch vraagt de commissie zich af in hoeverre de missie, die inmiddels tien jaar oud is, nog bijdraagt aan het aanzetten tot actie van bezoekers. De wereld ziet er immers heel anders uit, maatschappelijke discussies staan op een ander punt en bezoekers van nu hebben soms andere handvatten nodig om geïnspireerd te raken dan bezoekers tien jaar geleden.

Een vraag daarbij is ook welke impact het museum op dit moment heeft en zou kunnen hebben en hoe de strategie beter meetbaar kan worden gemaakt. Met name op thema's die belangrijk voor het museum zijn, zoals bijdrage tot wereldburgerschap, diversiteit, inclusie en intersectionaliteit, is het op dit moment lastig om te zeggen welke effecten worden bereikt. Het meetbaar maken van de strategie zal het museum helpen om expliciet te maken wat ze als goede kwaliteit beoordelen voor hun collecties, tentoonstellingen, onderzoek en bedrijfsvoering. Het museum onderschrijft het belang van impact meten en heeft een bureau in de arm genomen om hiermee aan de slag te gaan dat ziet de commissie als een positieve ontwikkeling.

De commissie heeft in aanloop naar de visitatie veel documenten toegestuurd gekregen, tijdens de visitatiedag wordt ook meermaals aangegeven dat er veel met documenten wordt gewerkt. Ze constateert dan ook dat er veel uitgeschreven wordt in stevige documenten en vraagt zich af wat de verhouding is tussen de 'papieren aansturing' en de werkelijke aansturing. Het MT herkent het beeld dat er veel op papier staat; doordat er verschillende locaties zijn, moet er ook veel informatie gedeeld worden. Ook de overheid vraagt voor een deel naar papieren beleid. Het MT geeft aan dat er in hun optiek niet via papier bestuurd wordt.

3.2. Maatschappelijke relevantie

In de aan de commissie toegestuurde SWOT-analyse stelt het Wereldmuseum dat zijn bestaansrecht de afgelopen jaren sterker is geworden door een intensievere verbinding met de actualiteit, samenwerking en co-creatie met derden en de actieve rol van kunstenaars en activisten. Daarnaast ziet het museum zichzelf als maatschappelijk voorloper op het gebied van herkomstonderzoek, restitutiebeleid en kennisuitwisseling (RCMC), educatie wereldburgerschap en diverse vormen van publieksparticipatie.

De thema's van het museum (zoals wereldburgerschap, diversiteit & inclusie, restitutie) zijn op dit moment dan ook actueel en relevant. Enerzijds biedt dit veel kansen, maar de commissie ziet ook risico's. Zo kan een meer rechts-conservatief nationaal beleid mogelijk invloed hebben op het Wereldmuseum. Ook het museum zelf ziet deze risico's. In de SWOT-analyse geeft het museum aan dat weerstand tegen *woke* en moeheid in de samenleving wat betreft kolonialisme een negatief effect op het imago van het museum kunnen hebben. Het wereldmuseum zal dus actief op maatschappelijke ontwikkelingen in moeten blijven spelen, en aantrekkelijk blijven voor het grote publiek.

Om de komende jaren binnen het museale veld onderscheidend te blijven, denkt de commissie dat het Wereldmuseum goed moet anticiperen op de komst van onder andere het Slavernijmuseum in Amsterdam, het Surinamemuseum in Amsterdam en De Fenix - Landverhuizermuseum Rotterdam. Dat zou wat betreft de commissie kunnen door een stevige concurrentieanalyse uit te voeren. Ook de mogelijke overlap in de rol van het Wereldmuseum met hedendaagse kunst en de rol van kunstmusea moet aandacht krijgen. De raad van toezicht van het Wereldmuseum geeft aan dat het museum onderscheidend zal blijven doordat het in verhouding veel meer over (wereld)burgerschap gaat en doordat het een collectie beheert die het verschil kan maken. Risico's die hier volgens de RvT mee gepaard gaan zijn onder andere het afhandelen van het Afrika Museum en het opstarten van het WereldLAB op een nieuwe locatie rond Nijmegen. De commissie heeft veel waardering voor de realisatie van het WereldLAB en ziet dit nieuwe onderdeel van het museum als een waardevolle aanwinst.

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De prioriteiten 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

Nu de transitie en fusies (zo goed als) volbracht zijn, vraagt de commissie zich af wat het toekomstperspectief van het Wereldmuseum is ten aanzien van de doelgroepen en programmering. Het museum doet veel onderzoek naar zijn bezoekers, hun interesses en mediagebruik. Bij het opstellen van de programma's wordt meteen nagedacht over te bereiken doelgroepen. De afgelopen jaren hebben veel wisselingen in doelgroepen plaatsgevonden. De nieuwe inzet van het museum is dan ook om bezoekers na een eerste bezoek terug te laten komen dat ziet de commissie als een goede ontwikkeling.

Het Wereldmuseum wil een open en toegankelijk huis zijn, maar dat kan niet voor iedereen en tegelijk. Op welke doelgroepen wil het museum zich het meest richten en hoe gaat het museum vanuit de eigen missie wereldburgers activeren binnen deze doelgroepen? Over deze vraag bestaat terecht enige discussie binnen het museum.

De directie en het MT zien een meer activistische rol voor het museum weggelegd. Zij zien dat het onmogelijk is om echt iedereen te bedienen en maken, in samenwerking met partners, keuzes in wie te bereiken. De RvT constateert op dit moment een evenwicht tussen de activistische kant van het museum en de meer traditionele bezoeker en ziet het als een belangrijke opgave om dit evenwicht in stand te houden. Schuren mag soms, maar afstoten zeker niet. Wat betreft de commissie is het noodzakelijk dat het Wereldmuseum haar kansrijke doelgroepen beter in beeld krijgt en nadenkt over de strategie die nodig is om deze doelgroepen aan het museum te binden en in actie te krijgen als actieve wereldburger.

Naast het aantrekken van kansrijke doelgroepen, ziet de commissie een uitdaging in het vergroten van de bezoekersaantallen. Eerder werden er veel blockbusters georganiseerd om bestaande bezoekersgroepen te behouden. Nu ligt de focus meer op niche tentoonstellingen. Het is aanbevelingswaardig om hier binnen de programmering een goede balans in te vinden. De commissie constateert dan ook dat de bezoekersaantallen nog steeds lager zijn dan een aantal jaren geleden. Het museum geeft aan in de toekomst nog beter in beeld te willen brengen wie de bezoekers zijn en hoe ze die het beste kunnen bereiken (met name terugkerend bezoek en families).

In de programmering probeert het museum altijd meerdere perspectieven te duiden, zodat het museum geen standpunt kiest. Door te kiezen voor een bepaalde tentoonstelling worden er echter wel degelijk keuzes gemaakt. Het museum anticipeert op discussie over deze keuzes door bijvoorbeeld in lezingen ruim tijd voor gesprek en interactie in te plannen. Eén keer per jaar vindt een brainstormsessie plaats waarin iedereen ideeën voor de programmering kan aandragen. Deze ideeën worden door de programmaraad gezien en uiteindelijk hakt het MT de knoop door. Volgens de organisatie zal bij de grote tentoonstellingen in het vervolg intensiever worden gekeken of ze echt 100.000 bezoekers kunnen halen.

Sinds een half jaar is er een medewerker aangesteld voor relatiebeheer en het contact met verschillende community's. Deze medewerker heeft tot doel om bepaalde community's die wellicht interesse hebben in onderwerpen van het museum meer bij het museum te betrekken. Er komen inmiddels ook diverse verzoeken binnen vanuit de gemeenschappen zelf. Dat ziet de commissie als een zeer positieve ontwikkeling.

Educatie en talentontwikkeling

Tijdens de coronatijd is team educatie veel meer gaan samenwerken met de rest van de organisatie, bijvoorbeeld om lesmateriaal te ontwikkelen. Team educatie biedt zowel vast aanbod als maatwerk voor scholen om bepaalde thema's uit te diepen. Dit betekent dat het museum met maatwerk bijzondere groepen kan bereiken, iets waar veel vraag naar is. Tegelijkertijd kost dit het museum veel tijd en aandacht die er niet altijd is.

Het museum gaat meerjarige samenwerkingen met scholen in Amsterdam aan, waardoor er toch enige continuïteit ontstaat in het aanbod, bijvoorbeeld op het thema (wereld)burgerschap. Ook buiten Amsterdam wordt er met scholen samengewerkt, maar wel vooral in de steden rond de locaties van het Wereldmuseum. Wat betreft de commissie zou het een goed idee zijn als de relatie tussen scholen en het museum wordt bestendigd. Dat kan door als museum voort te bouwen op de doorlopende leerlijn die samen met scholen is ontwikkeld en door te gaan meten wat de impact van de educatie op scholieren is. Daarnaast zou het wat betreft de commissie mooi zijn als het bereik van het Wereldmuseum onder scholen ook buiten de steden van de museumlocaties groeit.

Marketing en communicatie

De naamswijziging van het museum heeft vorig jaar plaatsgevonden, maar de organisatie zit nog middenin het 'vertellen' van de nieuwe naam en werkwijze. In alle communicatie over locatie Amsterdam wordt nu "voorheen Tropenmuseum" gebruikt. Er worden publiekelijk veel gesprekken gevoerd over de nieuwe naam, die raken aan thema's als racisme en kolonialisme. Het museum geeft aan dat ze daar goed mee kunnen schakelen in de organisatie om een juiste reactie daarop te geven.

In de ogen van de commissie is op dit moment extra aandacht nodig voor het merk, de marketing en fondsenwerving. De directie lijkt hier dan ook veel mee bezig te zijn. De commissie constateert met name een grote opgave op het gebied van fondsenwerving. De financieringsmix moet meer inhoudelijk vormgegeven worden. Gezien de capaciteit ligt de focus vooral op fondsen die binnen de programmering vallen. Er is op dit moment geen integraal development beleid met daarin naast loterijen, fondsen en bedrijven, ook aandacht voor nalatenschappen en (grote) giften. Om dit succesvol op te richten is er extra capaciteit nodig in de vorm van expertise op senior niveau. Er is verder een hele beperkte particuliere donateursbasis, maar er zijn wel genoeg mensen die zich verbonden voelen met het museum. Het museum geeft aan dat ze zich daar de komende jaren op willen focussen. Dat vraagt echter om een doelgerichte, integrale en structurele inzet op zowel fondsenwerving als marketing, PR en communicatie.

3.5. Collectiebeleid

Volgens het Wereldmuseum vormt collectie de basis van het museum. De commissie vraagt zich af hoe de collectie bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van het museum. Hoeveel je als museum van de collectie weet, bepaalt de kwaliteit van het museum: pas met veel kennis kan de collectie echt stralen. De objecten kunnen dan steeds iets nieuws vertellen. In de ogen van de commissie lijkt er zeker zicht te zijn op de kwaliteit van de collectie, maar dit kan nog concreter en meetbaarder worden gemaakt. Ook een waardebeoordeling zou vaker onderdeel van een acquisitieproces of subsidieverantwoording kunnen worden.

Vrijwilligers worden onder andere ingezet om, in nauwe samenwerking met de registrators, de collecties te registreren. Sommige collecties, zoals de Papoea-collectie die met 50.000 voorwerpen de grootste ter wereld is, zijn (nog lang) niet volledig gedocumenteerd en vrijwilligers leveren hier een onmisbare bijdrage aan.

De commissie vraagt zich in dit kader af hoe er voor kennisoverdracht gezorgd wordt, omdat de kennis van de collectie zo specifiek is. Het museum vertelt dit te doen door bijvoorbeeld een junior conservator aan te stellen die enkele jaren meeloopt met de conservator. Het kenniskapitaal bij de afdeling is groot, maar er moet ook regelmatig 'meebewogen' worden vanwege geldgebrek. De commissie wijst erop dat een goede balans moet worden bewaakt tussen successieplanningen en verse versterking van kenniskapitaal, gezien de waarde van de bijzondere internationale collectie.

De commissie constateert een spanningsveld tussen het behoud en de toegankelijkheid van de collectie en ziet grote uitdagingen voor het museum op het gebied van digitalisering. Het museum geeft aan digitaliseren

vooral nog vraag-gestuurd te doen en wil verzoeken tot inzage van collecties altijd inwilligen. Zodra er landen zijn die vragen stellen, digitaliseert het museum de deelcollecties. Daarnaast doet het museum veel aan preventief conserveren. Indien mogelijk, vindt de restauratie van objecten binnen de herkomstgemeenschap plaats. Dit verloopt niet altijd vlekkeloos: er is in het verleden wel eens landbouwgif aangetroffen op op collectiestukken, omdat dit in het verleden een reguliere manier van ongediertebestrijding was in de depots. Het gebrek aan voldoende stockageruimtes vooral in Amsterdam is eveneens een aandachtspunt.

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

De commissie constateert dat het museum een pionier is in de teruggave van collecties en herkomstonderzoek. Het Wereldmuseum kent dan ook een lange traditie in samenwerking met herkomstlanden en verschillende gemeenschappen, zoals Sri Lanka. Uitwisseling van kennis en het samenwerken naar een gezamenlijke toekomst zijn essentieel voor het restitutiebeleid van het museum. Het museum geeft aan dat de samenwerking tussen de herkomstonderzoekers en conservatoren soms wringt, maar dat deze zeker niet als slecht bestempeld kan worden. De commissie prijst het museum om haar rol in de teruggave van collecties en herkomstonderzoek.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Huisvesting

Hoewel alle medewerkers een vaste standplaats hebben, werkt een aantal medewerkers overkoepelend voor de verschillende locaties, waaronder de overkoepelend manager beveiliging en veiligheid. Zij reizen dus meer tussen de verschillende locaties. Daarnaast wordt er tegenwoordig veel digitaal gewerkt, waardoor afstemming ingewikkelder is dan een aantal jaar geleden. Dit vraagt om discipline. Eén keer in de zes weken is er een digitale bijeenkomst met alle medewerkers en minimaal twee keer per jaar ook fysiek met al het personeel.

Omdat er zoveel verschillende depots van het museum zijn, vergt planning veel tijd. Op dit moment onderzoekt het Wereldmuseum samen met gemeente Rotterdam hoe de stads- en Rijkscollectie vanaf 2029 op één locatie centraal bij elkaar gebracht kunnen worden. Wat betreft de commissie zou dit een goede ontwikkeling zijn.

Ook wordt er aan de nieuwe locatie WereldLAB gewerkt, waardoor het Wereldmuseum opnieuw goed vertegenwoordigd zal zijn in het oosten van Nederland. Daarnaast gaat het museum in Leiden heringericht worden. De RvT vertelt dat zowel de ontwikkeling van het nieuwe depot als het WereldLAB belangrijke, maar tegelijkertijd risicovolle ontwikkelingen zijn. Het zou in de ogen van de commissie goed zijn als er in de toekomst meer ritme wordt aangebracht in dit soort grote dossiers zodat ze niet allemaal tegelijk plaatsvinden.

Bedrijfsvoering en financiën

De commissie merkt op dat directie en MT de bedrijfsvoering met name vanuit inhoud en niet vanuit financiën benaderen. Toch geeft de RvT aan dat de financiële kant wel degelijk op orde is. Dat betekent niet dat de budgetten voor alles toereikend zijn. De stijgende kosten van de afgelopen jaren zijn door de gehele bedrijfsvoering zichtbaar. Daardoor is het op dit moment lastig om nog meer herkomstonderzoek mogelijk te maken of het aankoopbudget, dat door de jaren heen op hetzelfde niveau zit, aanzienlijk te vergroten. Ook ziet het museum een hogere noodzaak voor meer externe financiering voor bijvoorbeeld samenwerkingen met kunstenaars. Het museum zit op dit moment aan de onderkant wat betreft de vermogenspositie, wat in de ogen van de commissie pleit voor meer aandacht voor risicomanagement. Binnen de RvT lijkt aandacht voor de (financiële) risico's te zijn.

De overheid hanteert nu geen specifieke richtlijnen meer ten aanzien van een ondergrens voor eigen inkomsten, maar het museum wil voor zichzelf de ondergrens van 30% eigen inkomsten handhaven en deze zo

mogelijk vergroten. Dit moet ervoor zorgen dat er minder subsidieafhankelijkheid is. Dit lijkt de commissie een goed idee in het licht van mogelijke bezuinigingen binnen het museale veld.

De organisatie kijkt ook kritisch naar verduurzaming, op het gebied van huisvesting maar bijvoorbeeld ook wat betreft de impact van zakelijk reizen. Voor het verduurzamen van tentoonstellingen wordt onder andere gekeken naar hergebruik van materialen en naar de duurzaamheid van relaties (en de behoeftes van de internationale partners daarbij). Ook wordt er gekeken naar de aanschaf van *refurbished* apparaten en een duurzamere dataopslag.

Op dit moment is vooral de afdeling IT een plek waar nog steeds veel veranderingen samenkomen, bijvoorbeeld ten aanzien van de collectie of het onderhouden van relaties met publiek en partners door middel van de CRM-systemen. Om deze redenen heeft het museum recent de externe IT-medewerkers in eigen dienst gehaald. De organisatie is hierdoor dynamischer geworden, maar er is ook meer werkdruk bij gekomen. De commissie vraagt zich af hoe de digitale strategie voor de toekomst eruitziet. Het echt goed borgen van de digitale strategie vraagt om meer fte's, maar dat lijkt niet goed mogelijk. Daarom blijft het belangrijk om relevante kennis op dit onderwerp van buiten te halen.

3.8. Organisatie, HRM en governance

Uit de SWOT-analyse van het museum wordt duidelijk dat er wat betreft kwaliteit op dit moment een goede mix van medewerkers is. Er is veel aandacht geweest voor visie en beleid qua diversiteit en inclusie en het effect hiervan wordt volgens de organisatie steeds beter zichtbaar in de verschillende onderdelen van de organisatie. Toch constateert de commissie een hoog verloop, iets wat een risico kan zijn voor de continuïteit binnen de verschillende organisatieonderdelen en voor de gewenste samenstelling van het personeel.

In het eerdere reorganisatietraject is gekozen om vooral de omvang van het team te beperken en specialistische kennis uit te besteden. De laatste organisatorische wijziging is het oprichten van een afdeling publiek en partners, waarbij nu iemand werkzaam is die zorg draagt voor de samenwerking met community's. De sluiting van het Afrika Museum heeft de afgelopen tijd veel aandacht van de organisatie opgeslokt. Voor de OR zal daarom de evaluatie van de reorganisatie de komende tijd centraal staan. Ook op dit vlak lijkt het de commissie raadzaam om de komende tijd meer rust in de organisatie te brengen. De commissie spreekt haar waardering uit voor alle taken die de OR de afgelopen tijd heeft gehad waaronder specifiek alle inzet rondom het Afrika Museum.

De commissie ziet bij de directie inclusief, dienend en waardengedreven leiderschap terug. De directie durft zich kwetsbaar op te stellen, staat open voor kritiek van buiten en binnen en maakt het laagdrempelig om contact op te nemen. Dit zal waarschijnlijk intensief zijn en verdient wat de commissie betreft daarom lof. Ook de OR is te spreken over de samenwerking met de directie. Er is bij de reorganisatie bewust gekozen voor een tweehoofdige directie.

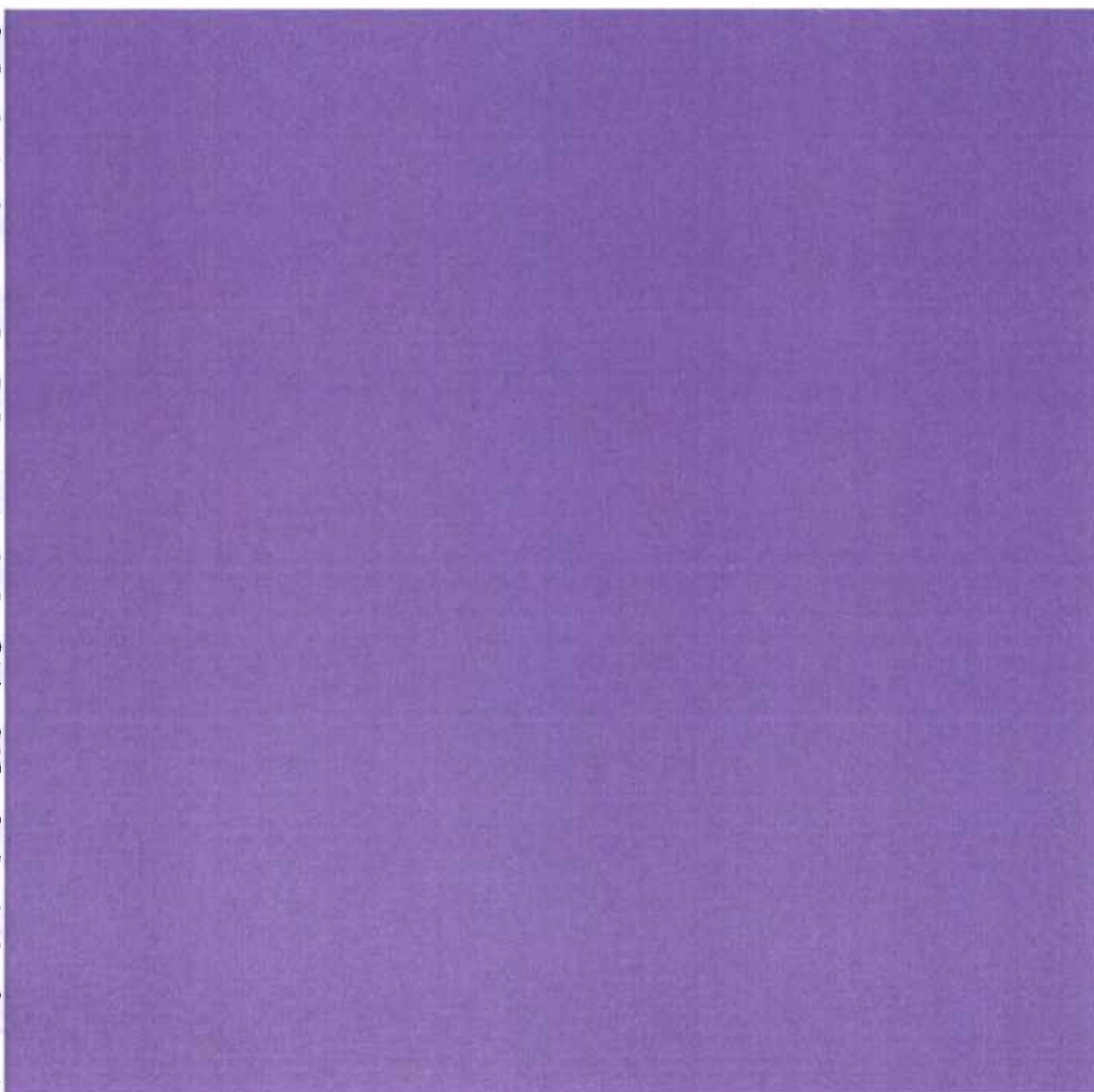
Ook de RvT is in de afgelopen jaren vernieuwd. De RvT wil na een pittige transitie vooral rust creëren en focussen op een goede samenwerking met de directie. Wat betreft de RvT functioneert het MT goed. De RvT ziet het als kracht dat het MT veel discussie voert over de inhoudelijke programmering. Ook de waardering vanuit de directie aan het MT is groot. Enkele discrepanties zijn tijdens de reorganisatie opgelost waardoor het MT en directie volgens de RvT nu veel meer optreden als één stem.

Naar aanleiding van het MTO, heeft de commissie gesproken over de sfeer binnen het museum. De directie wil vooral transparant zijn over de bevindingen en problemen die aan het licht komen aanpakken. Ze zetten in op veiligheid, goede informatievoorziening (t.a.v. bijvoorbeeld de externe vertrouwenspersoon) en er is een

veiligheidsprotocol. Het museum heeft het ziektepercentage goed in beeld (6,15% in 2023) en kijken vooral naar wat iemand wél kan. De commissie heeft waardering voor het feit dat het museum zo open en constructief informatie deelt over het MTO zowel in de documenten als tijdens de zelfevaluatie.

Hoofdstuk 4

— Bijlagen



Hoofdstuk 4

— Bijlagen

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

Tijd	Duur	Afdeling/onderdeel	Naam + functie
9.00 - 9.15	15	Ontvangst door museum	Marieke van Bommel, algemeen directeur Wayne Modest, inhoudelijk directeur
9.15 - 9.30	15	Overlegmoment commissie	-
9.30-10.00	30	Directie	-
10.00-10.40	40	Directie en MT	MT-leden: Sector Onderzoek en Collectie - Mirjam Hoijsink Sector Programmering - Marielle Pals Sector Realisatie – Cindy Zalm Sector Organisatie en Diensten – Miep Huivenaar Sector Publiek en Partners - Merel Hoestlandt
10.40-11.00	20	Korte pauze	
11.00-11.40	40	Onderzoek en Collectie	Mirjam Hoijsink, sectorhoofd Tom Quist -herkomstonderzoeker Wonu Veys -conservator Oceanië Willemijn Noord -conservator China
11.40-12.20	40	Programmering	Marielle Pals, sectorhoofd Rixt Hulshoff Pol - inhoudelijk programmamaker Lisa Kleeven - ontwikkelaar educatie Marieke Meijer - tentoonstellingsmaker/ programma maker
12.20-13.10	50	Lunch + overlegmoment commissie	
13.10-13.50	40	Realisatie	Cindy Zalm, sectorhoofd Tim van Rijn - teamleider ICT Wendy Boham - medewerker collectieservice Mara Molenkamp - projectmanager
13.50-14.30	40	Organisatie en Diensten	Miep Huivenaar - sectorhoofd Arjan Sterk - manager financiële zaken Rozemarijn Vermeulen – teamleider/adviseur P&O Erwin Leemans - manager beveiliging
14.30-15.00	30	OR	Saskia Doodeman(vz) – restaurator Daan van Dartel - conservator populaire cultuur en mode Ellen Schipper - registrar/projectondersteuner
15.00-15.25	25	Korte pauze	
15.25-16.05	40	Publiek en Partners	Merel Hoestlandt, sectorhoofd Josine Hoogenraad - teamleider relaties, communities en partners Nyanga Weder - teamleider digitale communicatie en online Hanne Vuurst - brandmanager

16.05-16.45	40	Raad van Toezicht	Koen Becking - voorzitter, remuneratie commissie Liane van der Linden - commissie museale zaken Hedwig Saam - commissie museale zaken Leon Pieters - audit commissie Bart van Meegen - remuneratiecommissie/OR Aukje Bolle - audit commissie Ellen Rose Kambel - verhinderd
16.45-17.00	15	Uitloopmogelijkheid	
17.00-17.35	35	Vorbereiding terugkoppeling door commissie	-
17.35-17.50	15	Terugkoppeling aan medewerkers museum	
17.50-18.15	25	Terugreisondersteuning	Drankje en snack voor de thuisreis

4.2 Visitatiekader Rijksge subsidieerde Musea

Ten geleide

Met ingang van 2021 worden de rijksge subsidieerde musea volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. Uit deze wet vloeit voort dat de rijksge subsidieerde 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

Rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde 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

¹ Rijksge subsidieerde musea zijn de musea die een subsidie van het rijk ontvangen. Begin 2020 zijn 29 rijksge subsidieerde musea opgenomen in de regeling die op basis van de Erfgoedwet het beheer van de rijkscollecties bekostigt

² Zo'n visitatieproces heeft bij de rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde musea in de Erfgoedwet is de visitatie een wettelijke verplichting geworden. De vierjaarlijkse beoordeling door de Raad voor Cultuur komen te vervallen.

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 rijksge subsidieerde musea in onder meer omvang, aard van de collecties, huisvesting, activiteiten, publiek en budget. In de visitatie dient aandacht te zijn voor toekomstambities, innovatie en continuïteit. Ook moet er ruimte zijn voor specifieke onderwerpen die het betreffende museum wil agenderen.

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

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

1. Doel van de visitatie

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

Uitvoering visitatie

- De visitatiecommissie neemt kennis van dit visitatiekader, de zelfevaluatie en bijbehorende documenten. Vervolgens vindt een bijeenkomst plaats om kennis te maken, taken te verdelen, eerste bevindingen uit te wisselen en aandachtspunten te bepalen voor de visitatie.
- De taakverdeling tussen de commissieleden wordt binnen de commissie afgesproken.
- Het museum plant en organiseert het bezoek van de visitatiecommissie.
- Het bezoek duurt minimaal één en maximaal twee dagen.
- De visitatiecommissie bezoekt het betreffende museum en voert een inhoudelijk gesprek met de directie, medewerkers uit alle geledingen van het museum, (vertegenwoordigers van) de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad en – eventueel – met andere belanghebbenden (bijvoorbeeld 'de vrienden van', scholen, belangrijke bruikleengevers, 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 zelfevaluatie rapport, 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

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

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

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

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

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

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

7. Kosten

De musea dragen de kosten die ze maken voor het (laten) opstellen van hun 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 verblijfkosten voor alle bijeenkomsten, inclusief het instellingsbezoek. Ook worden de kosten voor onafhankelijke en deskundige secretarissen vergoed. Om dit te bekostigen is het budget van de rijksgesubsidieerde musea in de periode 2021-2024 eenmalig met €17.500 verhoogd.

8. Leren van het visitatieproces

De eerste cyclus van visitaties - uit te voeren tussen 2021 en 2024 - functioneert als een pilot.

De Kring Rijksmusea zal het verloop van de visitaties evalueren. Op basis daarvan stelt zij verbeteringen voor aan de opdrachtgever, de minister van OCW. De minister van OCW kan na afloop van deze visitatieronde eveneens voorstellen doen tot verbetering van het uitgewerkte visitatiekader. Idealiter ontwikkelt het visitatieproces zich in de loop van de tijd, opdat het steeds beter toegesneden raakt op het doel en het daadwerkelijk bijdraagt aan continue kwaliteitsverbetering in de rijksgesubsidieerde musea.

BIJLAGE 1 TOEZICHTHOUDERS EN INSTRUMENTEN

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.

Toezichthoudend / controleerend orgaan	Instrument + toelichting	Vindplaats
Ministerie OCW	<p><u>Erfgoedwet en regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen</u></p> <p>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.</p>	<p>https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2</p> <p>https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12</p>
	<p>Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)</p> <p><u>Handboek Verantwoording Cultuursubsidies</u></p> <p>Bevat voorschriften en modellen m.b.t. de verantwoording d.m.v. Jaarrekening Bestuursverslag Prestatieverantwoording Accountantsproducten</p>	<p>https://tinyurl.com/ubssoot</p>
Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed	<p>Ziet toe op naleving van de Erfgoedwet en de regeling beheer rijkscollectie.</p> <p>Op basis van het <u>Toetsingskader Rijkscollectie</u> Daarin worden normen gesteld t.a.v.: Planmatig beleid Toegankelijkheid Registratie en administratie Veiligheidszorg Administratieve Organisatie</p> <p>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.</p>	<p>https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/publicatie/2017/12/21/toetsingskader-rijkscollectie</p>
<u>Museumregister</u>	<p>Kwaliteitskader voor geregistreerde musea. Controleert museale instellingen op naleving van de</p>	<p>https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%20</p>

	<p>Museumnorm. De Museumnorm bevat de criteria voor een hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Heeft onder meer betrekking op bedrijfsvoering, collectie en publiek. Ook implementatie van de Code Governance Cultuur, de Fair Practice Code, De Code Diversiteit & Inclusie en de Ethische Code zijn onderdeel van de norm</p> <p>De Museumnorm fungeert als entreetoets voor het lidmaatschap van de Museumvereniging en deelname aan de Museumkaart.</p> <p>Een update van de norm is per 1-1-2020 ingegaan.</p>	2020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323
Museana	<p>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.</p> <p>Vormt de basis van de Cultuurindex die OCW uitgeeft, gecombineerd met cijfers uit het CBS voor musea die niet meedoen aan Museana.</p>	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	<p>In Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen staat:</p> <p>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.</p>	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 RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

Verantwoordelijkheid commissieleden

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

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

Alle commissieleden:

- hebben affiniteit met de doelstellingen van de evaluatie;
- vermijden het risico van belangenverstrengeling;
- zijn op de hoogte van de recente ontwikkelingen in de maatschappelijke en culturele omgeving voor het functioneren van musea in brede zin;
- hebben een goed begrip van het functioneren van het bestel van 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 rijksgesubsidieerde musea) en weet wat er speelt;
- kan deze taken via een Overeenkomst van Opdracht als zelfstandige verrichten;
- heeft ten minste een opleiding op HBO+-niveau;
- heeft ervaring met het ondersteunen van een commissie dan wel vergelijkbare werkzaamheden.

BIJLAGE 3 ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

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

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

BIJLAGE 4 HANDLEIDING ZELFEVALUATIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

Inleiding

Vanaf 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea geëvalueerd door een visitatiecommissie. Aan de visitatie van de rijksgesubsidieerde musea ligt een zelfevaluatie ten grondslag. Om de musea houvast te geven bij het schrijven van het

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 beïnvloeden. 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 worden gesignaleerd, geeft het museum aan wat de reden daarvan is en wat het wil doen om verbeteringen door te voeren.

Tevens geeft het museum aan wat de vooruitzichten, strategische keuzes en ambities voor de komende jaren zijn. Daaraan kan het desgewenst een SWOT-analyse toevoegen.

Ruimte voor specifieke aandachtspunten

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

Documentatie

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

Omvang

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

Beoordelingscriteria visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt het museum op drie criteria: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit. Om de maatschappelijke relevantie te beoordelen, kijkt de commissie naar de rol die het museum met al zijn activiteiten speelt in de maatschappij en hoe het inspeelt op actuele en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen.

Terugkijkend op de prestaties van de afgelopen periode beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het museum en van zijn activiteiten in het licht van de eigen missie, visie en doelstellingen. Om de vitaliteit te beoordelen, kijkt de commissie naar de mate waarin de continuïteit en innovatie van het museum zijn gewaarborgd, tegen de achtergrond van externe ontwikkelingen. Zij 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 & kennisborging, 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.

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

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

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 opdrachtoomschrijving en het standaardprotocol enkele vragen toevoegen die specifiek van belang zijn voor het betreffende museum. Maken een zelfevaluatie op basis van een vooraf vastgestelde handleiding en vragenlijst en leveren aan de commissie alle overige relevante informatie. Verzorgen de ontvangst van de visitatiecommissie. Geven een reactie op de eerste bevindingen van de commissie tijdens het bezoek van de commissie aan het museum. Corrigeren feitelijke onjuistheden in het visitatierapport. Informeren hun medewerkers over de resultaten van de visitatie en de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Maken het visitatierapport openbaar, publiceren het op hun website. Gebruiken het visitatierapport en de aanbevelingen om hun functioneren te verbeteren. Rapporteren over de opvolging van de aanbevelingen uit de visitatie in het publieke jaarverslag.
Museumvereniging	Bewaakt in de Kring Rijksmusea het visitatiekader; zij evalueren gezamenlijk het visitatiekader en stellen het zo nodig (tussentijds) bij. Verzorgt op verzoek van de 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 rijksmusea hun visitatiecommissie samen.