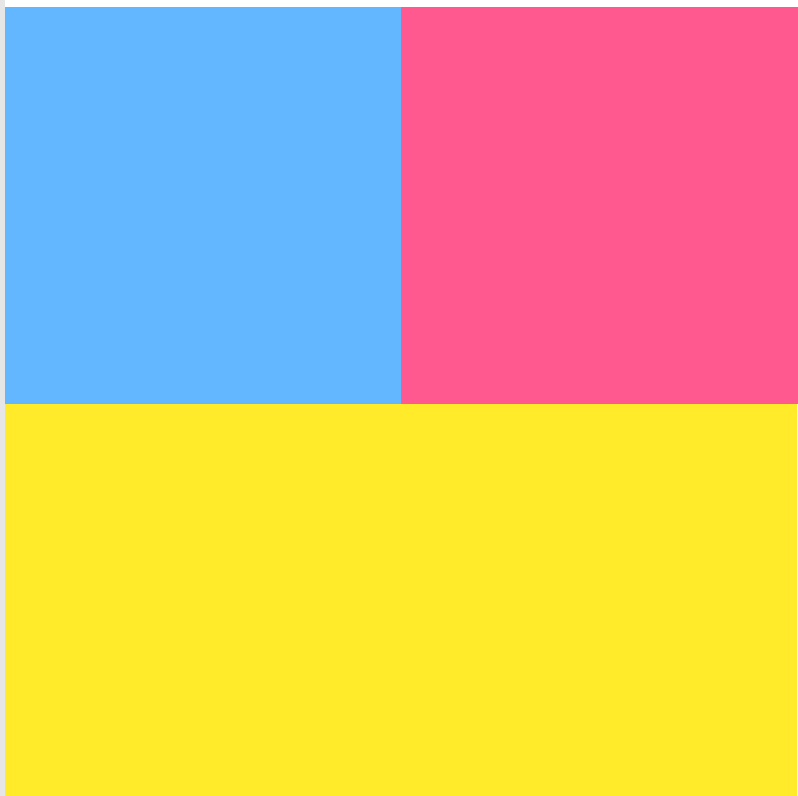


Visitatierapport 2024

Het Scheepvaartmuseum



Voorwoord

Het Scheepvaartmuseum werd op 29 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).

Allereerst wil de commissie het Scheepvaartmuseum bedanken voor haar gastvrijheid en de zeer prettige ontvangst. De commissie heeft gedurende de visitatiedag gesproken met verschillende groepen medewerkers, de directeur-bestuurder, de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad. De gesprekken waren open en constructief.

Zowel uit de eerder toegestuurde stukken als uit de tijdens de visitatie gevoerde gesprekken blijkt een groot enthousiasme en ondernemerschap van de gehele organisatie. De commissie heeft via de vele documenten en de visitatiedag kunnen ervaren dat er de afgelopen jaren zeer hard gewerkt is en er mooie resultaten zijn behaald. De commissie ziet enkele uitdagingen voor de toekomst en geeft het museum een aantal aanbevelingen mee. Deze zijn vooral gericht op het herijken van de visie en de daaruit vloeiende strategie voor de komende jaren, het blijven bevorderen van de meerstemmige geschiedenis over de unieke collectie geworteld in het koloniaal verleden, en de verbinding met een meer divers publiek.

We hopen dat de visitatie bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van het Scheepvaartmuseum en wensen de organisatie veel succes.

Lilian Gonçalves-Ho Kang You, voorzitter
Augustus 2024

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 2 |
| Inhoudsopgave | 3 |
| Hoofdstuk 1 — Inleiding | 5 |
| 1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde | 5 |
| 1.2 Werkwijze | 5 |
| 1.3. Samenstelling van de commissie | 6 |
| Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies | 8 |
| 2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Scheepvaartmuseum | 8 |
| 2.2 De positie van het museum in het museale veld | 9 |
| 2.3 Algemene bevindingen | 9 |
| 2.4 Aanbevelingen | 12 |
| Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader | 15 |
| 3.1. Missie, visie en strategie | 15 |
| 3.2. Maatschappelijke relevantie | 15 |
| 3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW | 16 |
| 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten | 16 |
| 3.5. Collectiebeleid | 18 |
| 3.6. Wetenschappelijke activiteiten | 18 |
| 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën | 19 |
| 3.8. Organisatie, HRM en governance | 21 |
| Hoofdstuk 4 — Bijlagen | 24 |
| 4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners | 24 |
| 4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea | 25 |

Hoofdstuk 1

— Inleiding



Hoofdstuk 1

— Inleiding

1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

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

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

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

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

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

1.2 Werkwijze

Aan de visitatie ligt een zelfevaluatie ten grondslag waarin het museum uiteen heeft gezet wat zijn doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. De zelfevaluatie is voorzien van bijlagen, waaronder het activiteitenplan en (deel)beleidsplannen. De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen voorafgaand aan de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 14 mei 2024 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken en de te stellen vragen door de commissie zijn besproken. De commissie vond de zelfevaluatie heel beschrijvend en weinig analytisch. In afstemming met de directie van het museum is besloten dat het museum de kans kreeg om de zelfevaluatie aan te vullen middels een addendum om zo per hoofdstuk een kritische evaluatie te kunnen geven.

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 aan bod kwamen. Het dagprogramma en de lijst van medewerkers en betrokkenen met wie de commissie heeft gesproken, zijn aan dit rapport toegevoegd.

Op 29 mei 2024 heeft de visitatiedag bij het Scheepvaartmuseum plaatsgevonden. Aan het einde van de visitatiedag heeft de commissie -na kort beraad- een eerste terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan de directeur-bestuurder, bestuur van de Vereniging Nederlandsch Historisch

Scheepvaart Museum, het managementteam, de Ondernemingsraad, medewerkers en Raad van Toezicht 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 door het museum aan de minister van Cultuur.

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:

Lilian Gonçalves-Ho Kang You, voorzitter van de commissie

Jos Vranken, directeur NBTC

Caroline Drieënhuizen, historicus en universitair docent

Cécile Cluitmans, algemeen directeur Arcadis

Christin Mussa, adviseur Collage Almere en kunstenaar

Martin van Engel, adviseur diversiteit & inclusie

Guido Gryseels, voormalig directeur Afrika Museum Tervuren, België

Katharina Grosser, beleidsadviseur development Funding Factory

Nicolle van Lith, secretaris van de commissie

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 Scheepvaartmuseum

Het Scheepvaartmuseum in Amsterdam beheert één van de grootste maritieme collecties ter wereld. Als nationaal museum probeert het Scheepvaartmuseum zowel alledaagse verhalen als grote thema's uit de maritieme wereld op een menselijke en toegankelijke manier over het voetlicht te brengen. De doelen van het museum zijn om te laten zien hoe sterk de maritieme wereld en samenleving met elkaar verbonden zijn en om te illustreren welke impact dit op het leven van individuen heeft. Het gebouw waarin het museum is gehuisvest is het rijksmonument 's Lands Zeemagazijn.

Collectie

De collectie van het Scheepvaartmuseum omvat meer dan 350.000 voorwerpen, waaronder nautische instrumenten, globes, cartografie, schilderijen en scheepsmodellen. Daarnaast zijn er bijzondere deelcollecties van onder andere technische tekeningen en fotografie. Enkele bekende hoogtepunten van de collectie zijn de historische vaartuigen de Koningssloep (1818) en het ss Christiaan Brunings (1900). Het museum presenteert de collectie op zo'n manier dat bezoekers met diverse perspectieven op de omgang van de maatschappij met water in aanraking komen. Maritieme ontwikkelingen uit het verleden, heden en de toekomst worden hierbij ingezet voor dialoog over actuele thema's. De huidige tentoonstelling *Food for Thought* van Kadir van Lohuizen is volgens het museum een goed voorbeeld van een activiteit die verleden, heden en toekomst aan elkaar verbindt. Met deze tentoonstelling maakt het museum duidelijk hoe maritieme geschiedenissen kunnen doorwerken in ongelijkheden in het heden.

Zoals het museum zelf stelt is de collectie in meer dan honderd jaar zeer zorgvuldig opgebouwd, maar wel vanuit een traditioneel Nederlands, wit en mannelijk standpunt. De komende jaren wil het Scheepvaartmuseum in collectievorming en onderzoek meer aandacht besteden aan eerder onderbelichte geschiedenissen, zoals de slavernijgeschiedenis, vrouwengeschiedenis en migratiegeschiedenis. Het uitgangspunt is dat thema's als het koloniale verleden en globalisering uitdrukkelijker aan bod gaan komen. Hoewel het deels gaat om een herordering van de huidige collectie, wil het museum structureel meer immaterieel erfgoed in de vorm van persoonlijke verhalen en *oral history* verzamelen en presenteren. Deze ontwikkeling moedigt de commissie van harte aan.

Activiteiten

Daarnaast wil het museum de maritieme collectie en bibliotheekcollectie toonaangevend en toegankelijk houden. De afgelopen jaren is hier werk van gemaakt door de basisadministratie op orde te brengen, waardoor de registratiegraad op dit moment bijna volledig is. Het museum blijft ook investeren in digitalisering en in onderzoek van de collectie in het museumdepot. Het fellowshipsprogramma dat al sinds 2007 loopt geeft jong talent de kans om in samenwerking met de conservatoren onderzoek te doen in de uitgebreide collecties. In 2023 is de functie van onderzoeksconservator gecreëerd, waardoor de wetenschappelijke activiteiten van het museum beter gecoördineerd worden.

Het Scheepvaartmuseum heeft als ambitie om in alle facetten ondernemend en verbindend te werk te gaan. Om deze reden probeert het museum niet alleen eigen kennis te delen maar het publiek actief uit te nodigen om eigen verhalen te vertellen. Op lokaal niveau nodigt het Scheepvaartmuseum meerstemmigheid uit door bijvoorbeeld maandelijks een gratis ontbijt voor buurtbewoners te organiseren. Met de semi-vaste opstelling

Schaduwen op de Atlantische Oceaan zal het Scheepvaartmuseum vanaf september 2024 specifiek meer aandacht besteden aan de maritieme relatie tussen Nederland en het Atlantisch gebied. Om de inzichten op dit thema te vergroten wordt er bij de selectie van onderzoeksvoorstellen voor de fellowships gelet op de aansluiting bij de aandacht voor het Atlantisch gebied. Het museum blijft daarnaast hedendaagse kunstenaars uitnodigen om door middel van kunst een kritische blik te werpen op tentoonstellingen en collectievoorwerpen.

Het aantal bezoekers overstijgt het niveau van voor de coronaperiode en dat is een bijzondere prestatie. Dit geldt echter niet voor het aantal educatieve bezoeken, een trend die zich overigens in de hele sector voordoet. Om het tij hierin te keren, is een strategisch educatiemarketingplan gemaakt. Ook probeert het museum vaker aansluiting bij het onderwijs te vinden via het burgerschapscurriculum.

Een extra compliment wil de commissie maken aan de voortreffelijke gastvrijheid van het museum. De inzet en het oog voor detail van de horeca en de unieke handtekening van het museum hierin zijn bijzonder te noemen.

2.2 De positie van het museum in het museale veld

Het Scheepvaartmuseum werkt op regelmatige basis samen met het Maritiem Museum Rotterdam en het Zuiderzee Museum Enkhuizen. In september is het Scheepvaartmuseum gastheer van het International Congress of Maritime Museums. Met o.a. het National Maritime Museum in Greenwich heeft het museum een bijzondere (onderzoeks)band, doordat beide musea een aantal door Willem van de Velde de Oude ontworpen wandtapijten beheren. Ook in het onderhoud van digitale platforms als Maritiem Digitaal en Maritiem Portal werkt Het Scheepvaartmuseum samen met andere musea en organisaties. Daarnaast hanteert het museum een ruimhartig uitleenbeleid om de zichtbaarheid van de eigen collectie te vergroten.

In Nederland is het Scheepvaartmuseum actief binnen de Kring Rijksmusea en is het museum lid van de Club van Elf, een netwerk van grote dag- en recreatieparken. Binnen dit netwerk wordt niet per se over museumzaken gesproken, maar eerder over onderwerpen als wetgeving, ICT, veiligheid en klimaat. Op het gebied van duurzaamheid lanceerde het Scheepvaartmuseum met lokale culturele partners *ATLAS: the future of exhibitions*, een online toolkit over de toekomst van tentoonstellingen maken.

Een interessante ontwikkeling is de oprichting en realisatie van het Nationaal Slavernijmuseum. Het Scheepvaartmuseum en het Nationaal Slavernijmuseum zullen, gezien hun missie en fysieke nabijheid, volgens de commissie goed moeten uitzoeken op welke manier zij zich van elkaar kunnen onderscheiden en elkaar kunnen aanvullen. Op initiatief van het Scheepvaartmuseum vond in maart 2023 een bijeenkomst plaats met de kwartiermakers van het slavernijmuseum en een aantal musea. Doel van de bijeenkomst was om meer van elkaar te horen over de inbedding van het thema slavernij en koloniaal verleden en hoe rijksmusea hun rol zien in het toekomstige Slavernijmuseum.

2.3 Algemene bevindingen

De commissie vindt de toegestuurde zelfevaluatie weinig kritisch. De zelfevaluatie is meer een verslag van activiteiten, dan een kritisch document dat reflecteert op de mogelijkheden voor verbetering. Het later toegestuurde Addendum geeft wat betreft de commissie een beter beeld, al blijven ook op basis van dit document nog vragen onbeantwoord. Het museum heeft aangegeven zich hierin te kunnen vinden.

Zowel uit de beschrijving van de activiteiten als uit de tijdens de visitatie gevoerde gesprekken blijkt een groot enthousiasme en ondernemerschap van de gehele organisatie. De commissie heeft via de vele documenten en

de visitatiedag kunnen ervaren dat er de afgelopen jaren zeer hard gewerkt is en er mooie resultaten zijn behaald. De commissie ziet enkele uitdagingen voor de toekomst en geeft het museum een aantal aanbevelingen mee.

Missie, visie en strategie

De commissie mist in de zelfevaluatie en documenten een duidelijk strategisch plan dat als uitgangspunt dient voor de keuzes die moeten worden gemaakt. De toegestuurde documenten geven een uitgebreide kwalitatieve omschrijving van waar het museum zich in afgelopen jaren mee bezig gehouden heeft. Zo heeft het activiteitenplan meer het karakter van een lezenswaardig jaarverslag dan een samenhangend overzicht van activiteiten met (beoogde) kosten en baten in relatie tot geformuleerde doelstellingen. De commissie vindt de kwantitatieve onderbouwing van de behaalde resultaten en informatie die inzicht geven in de maatschappelijke impact die is bereikt erg beperkt.

Organisatie

De commissie heeft bewondering voor de ondernemende houding en creativiteit van de directeur-bestuurder en medewerkers in de organisatie. Wel acht de commissie het van belang het ondernemerschap van de directeur-bestuurder verder goed te managen richting de gehele organisatie, vooral op het gebied van communicatie. Zo ontstaat er mogelijk nog meer draagvlak en begrip voor beslissingen vanuit de directeur-bestuurder en het MT en blijft het enthousiasme dat zo nadrukkelijk naar voren komt in alle documenten en gesprekken behouden.

De directeur-bestuurder heeft tijdens de visitatiedag aangegeven dat er een aantal grote projecten achter de rug is, zoals het realiseren van een onderzoeksprogramma en het creëren van een hoofdgalery. In het vooruitzicht ligt nog de herinrichting van een aantal vaste opstellingen zoals opgeleverd in 2012 bij de heropening. Deze zijn nu gedateerd en aan vervanging toe.

De commissie vraagt zich af hoe deze grote ontwikkelingen met de medewerkers van het museum worden aangevlogen door de directie. Een meer gestructureerde aanpak van grotere projecten van het museum, en het betrekken van een grote groep medewerkers in de organisatie zonder daarbij het door de commissie gevoelde enthousiasme te verliezen, vormt dan ook een aanbeveling.

Het nieuwe MT is na de coronaperiode ingesteld. Het museum zit daardoor nog in een transitieperiode naar een situatie waarbij het management breder in de organisatie is verankerd. Het personeel lijkt in de optiek van de commissie goed meegenomen te worden in deze transitie.

De vrijwilligers die verbonden zijn aan het museum praten met veel energie en passie over hun werkzaamheden. Het is mooi om te zien hoe groot de betrokkenheid is van de diverse vrijwilligers en hoe de vrijwilligers ook echt deel uitmaken van de museum organisatie.

Financiën

Financieel ziet de situatie van het Scheepvaartmuseum er op dit moment goed uit. Doordat tijdelijke tentoonstellingen alleen op projectbasis extern gefinancierd worden, leveren deze volgens de zelfevaluatie geen risico op voor de reguliere financiële huishouding. Op dit moment werkt het museum aan de meerjarenbegroting en het nieuwe activiteitenplan voor 2025-2028. Het museum maakt zich enigszins zorgen over een eventuele bezuiniging als gevolg van het veranderende politiek klimaat.

Publieksbereik

Daarnaast is het nu al, in de eerste maanden van 2024, gelukt om de doelstellingen voor bezoekersaantallen te overschrijden. Hierbij is het volgens het museum gelukt om een breder publiek dan de traditionele achterban

aan te spreken, bijvoorbeeld arbeidsmigranten en Nederlanders met een affiniteit met Suriname. Ook al zijn de aantallen relatief bescheiden, de commissie waardeert dat het museum actief heeft geprobeerd te achterhalen hoe de (nieuwe) doelgroepen het museum waarderen. Echter constateert de commissie dat het stellen van verdiepende vragen nodig zal zijn om de publieksgroepen nog beter in kaart te brengen.

Duurzaamheid

De inzet van het museum t.a.v. duurzaamheid is opvallend en dit ziet de commissie als een positieve ontwikkeling. Het Scheepvaartmuseum heeft per april 2024 de gaskraan dichtgedraaid. Dat ziet de commissie als een mooie stap op het gebied van duurzaamheid. Ook binnen de tentoonstellingen ziet de commissie het thema duurzaamheid terugkomen. Hierbij stelt het museum als 'eco-positieve' instelling bij te willen dragen aan het realiseren van een positieve (gedrags-)verandering bij het publiek. In de toegezonden documentatie heeft de commissie voorbeelden van deze intentie teruggezien. De commissie waardeert de inzet maar merkt daarbij op dat het, in algemene zin, moeilijk is om de daadwerkelijke maatschappelijke impact van dit streven inzichtelijk te maken.

Inzet tijdens corona, creativiteit en flexibiliteit

De coronaperiode was ook voor het Scheepvaartmuseum een intense tijd en had volgens de zelfevaluatie een grote impact op het museum. Tentoonstellingen waar het museum lang naar had uitgekeken, zoals *Willem van de Velde & Zoon*, moesten worden uitgesteld. Daarnaast moest er door een gebrek aan commerciële activiteiten noodgedwongen afscheid worden genomen van een aantal collega's. Tegelijkertijd bood de coronaperiode volgens de organisatie ruimte om het verhaal van het museum aan te scherpen en om bijvoorbeeld na te denken over hoe het Scheepvaartmuseum op een eigen manier werk kan maken van diversiteit en inclusie (D&I). De commissie vindt het bijzonder hoe het museum keuzes heeft gemaakt in de coronaperiode met als grootste voorbeeld het VOC-schip dat groot onderhoud kreeg. De commissie prijst ook de inzet van werknemers uit de horeca tak van het museum die in de corona periode bij andere onderdelen van de organisatie werkzaamheden uitvoerden en de vrijwilligers die zich ook in coronatijd voor het museum hebben ingezet.

Development (inkomsten loterijen, private fondsen, particulieren en bedrijven)

De afdeling Filantropie & Partnerships (voorheen Development) kan een significante bijdrage leveren om het percentage eigen inkomsten te verhogen. Het percentage eigen inkomsten gegenereerd door de afdeling ligt jaarlijks tussen de €1 - €2,5 miljoen. Dit bedrag bestaat uit tussen de €220.000 - €1.750.000 van fondsen, €200.000 uit particuliere giften, €500.000 van de VriendenLoterij en tussen de €100.000 - €210.000 van bedrijven. De commissie is van mening dat, gezien de bezoekersaantallen en grootte van het merk van het Scheepvaartmuseum, de inkomsten uit particuliere en bedrijfsgiften hoger zouden kunnen zijn. Het museum was ooit een pionier m.b.t. particuliere giftenwerving en de commissie hoopt dat het museum deze rol opnieuw weet te pakken, zowel voor particulieren als bedrijven. De commissie beveelt aan een ambitieuze visie op het vergroten van deze inkomsten te ontwikkelen.

Het is in dit kader goed dat het museum dit jaar begint met de structurele werving van nalatenschappen. In de culturele sector wordt al jaren gewezen op de enorme groei van de nalatenschappenmarkt en veel musea, die eerder begonnen zijn met de 'legacy fundraising' beginnen nu de vruchten van de 'golden age of philanthropy' te plukken.

De commissie merkt op dat de sponsorinkomsten van het Scheepvaartmuseum (€ 102.410 in 2022) relatief laag zijn vergeleken met het Maritiem Museum (€ 109.500 sponsorinkomsten in 2022). Tijdens de visitatie komt dit onderwerp meermaals langs en het valt op dat de directie en de RvT vooral kunnen benoemen welke bedreigingen er zijn m.b.t. sponsoring, de commissie beveelt aan daarin een duidelijke visie te ontwikkelen.

Diversiteit, inclusie en meerstemmigheid

De afgelopen jaren heeft het museum fors ingezet op het positioneren van het museum ten aanzien van het koloniale verleden. De directie geeft aan nu meer in te zetten op het vertellen van meerstemmige verhaallijnen in plaats van eenstemmige. De verhalen die ze laten horen zijn daardoor inclusiever. Ook staan bijvoorbeeld gevoelens centraler in plaats van alleen feiten over bijvoorbeeld wat voor schip het is. Deze ontwikkeling vindt de commissie positief.

De commissie heeft de indruk dat er veel aandacht is voor D&I zo blijkt ook uit de zelfevaluatie en uit de gesprekken op de visitatiedag. De commissie waardeert de inzet van de huidige werkgroep D&I. Binnen de organisatie wordt op vele plekken gewerkt aan het bevorderen van meerstemmigheid. Met betrekking tot het bevorderen van meerstemmigheid in het museale narratief, ziet de commissie verbeter ruimte voor het uitwerken van de relatie tussen activiteiten en doelen en het meten van impact. De commissie beveelt het museum aan in de komende periode te komen tot een meer eenduidige strategie rondom D&I binnen alle geledingen.

De commissie constateert dat het museum niet meedoet aan ‘Musea Bekennen Kleur’; het museum beargumenteerde de keuze om daarin niet te participeren, maar dit was niet geheel overtuigend. De commissie kan zich voorstellen dat het aansluiten bij anderen en het actief kennis delen binnen een platform een grote meerwaarde kan hebben.

2.4 Aanbevelingen

De commissie geeft het Scheepvaartmuseum graag een aantal aanbevelingen mee voor de komende jaren.

Missie, visie en strategie

De commissie acht het van belang om voor de komende vier jaar de missie en visie te verduidelijken, opnieuw te formuleren of in ieder geval te herijken om vanuit de missie en de visie de strategie voor de toekomst duidelijk te formuleren. Een helder uitgeschreven strategie met bijbehorende KPI's zullen faciliteren dat betere keuzes in de vele (mogelijke) doelgroepen en activiteiten gemaakt kunnen worden en dat resultaten en maatschappelijke impact nadrukkelijker gemeten kunnen worden, in het groot en in het klein. Dat zal het museum helpen in het evalueren en bijstellen van de koers en ook t.a.v. het delen van kleine en grote successen.

Organisatie

De commissie ervaart dat er nog niet altijd eenheid is in de aansturing van het management. Het vergt nog aandacht, tijd en ruimte om binnen een goede structuur de transitie naar een bredere verankering van het management in de hele organisatie goed te laten verlopen en tegelijkertijd het enthousiasme te behouden voor alles wat daarin speelt. Het museum merkt in zijn zelfevaluatie op dat het transitie management nog niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd. De commissie constateert dat het ontbreken van een MT-lid op het gebied van communicatie en marketing goed merkbaar was in de visitatie, ook in de samenhang met fondsenwerving.

De commissie doet de aanbeveling aan de directeur-bestuurder en het MT om de gehele organisatie vaker mee te nemen in de communicatie vooral ook bij het opstellen van nieuwe plannen. Dat creëert nog meer draagvlak en begrip, wat ook weer zal resulteren in het behalen van andere en of betere resultaten die passen bij de actuele doelstellingen.

Diversiteit en inclusie

In lijn met de eerste aanbeveling, beveelt de commissie aan om een meer eenduidige strategie op het gebied van diversiteit en inclusie te ontwikkelen voor de gehele organisatie en alle externe activiteiten zoals het ontwikkelen van de museale presentatie. De commissie geeft aan dat het mogelijk zou helpen om een demografisch onderzoek te doen om een beter beeld te krijgen in de diversiteit en ervaren inclusie in de organisatie.

Door het beleggen van D&I bij een stuurgroep wordt het belang benadrukt en dat is positief. De commissie acht het van belang dat D&I door de hele organisatie gedragen wordt. Dat betekent tegelijkertijd dat kennis over inclusie en meerstemmigheid meer nadrukkelijk aanwezig dient te zijn bij bijvoorbeeld de eigen collectiemedewerkers i.p.v. het vaker binnenhalen van externe expertise op dit vlak. Personeelsbeleid zou hierop afgestemd kunnen worden.

Onderzoek

Het museum heeft volgens de commissie een prachtige en unieke collectie van (inter)nationaal belang. Daarom vindt de commissie het belangrijk dat de tak 'collectie en onderzoek' een grotere rol krijgt dan nu zowel inhoudelijk als financieel het geval is. De commissie doet de aanbeveling om in de komende periode meer te investeren in onderzoek, en dan met name naar herkomstonderzoek, en adviseert de commissie het museum ook om binnen de nieuwe verzamelstrategie en onderzoeksfocus aandacht te houden voor de ambities die het heeft op het gebied van diversiteit en inclusie.

Bezoekersdiversificatie en meten van impact

Een andere aanbeveling is dat het museum de bezoekersdiversificatie nog beter inzichtelijk kan maken. Juist om nieuwe doelgroepen aan te trekken, is het belangrijk om te weten op welke potentiële bezoekers het museum zich kan richten en welke middelen daartoe het meest geschikt zijn. Daarbij geldt: meten is weten. Het zou goed zijn om uit te zoeken met welke digitale meetinstrumenten het museum de bezoekers nog beter in beeld kan krijgen. Eén van de doelgroepen die het museum reeds actief benadert zijn scholen. Ook hierbij helpt het, gezien de enorme diversiteit aan behoeften van scholieren, om de doelgroep goed in beeld te krijgen om zo meer scholen te kunnen bereiken.

Daarnaast beveelt de commissie aan dat het Scheepvaartmuseum in het vervolg de resultaten van de activiteiten en de maatschappelijke impact van het museum vaker meet. Op deze manier zal het gemakkelijker worden om een kwantitatief en kwalitatief oordeel te formuleren over de successen van het museum.

Development

De commissie beveelt het museum aan om een integraal development-beleid te ontwikkelen voor de komende jaren waarbij de inkomstenambities, beleid en investeringen per doelgroep (loterijen, private fondsen, particulieren en bedrijven) vastgesteld worden. Daarnaast beveelt de commissie aan om naar meer samenhang te zoeken tussen communicatie en fondsenwerving en de mogelijkheden die dit biedt voor de development inkomsten. Het aantrekken van jongere en meer diverse leden voor de Vereeniging Nederlandsch Historisch Scheepvaart Museum en bij het Compagnie Fonds ziet de commissie bijvoorbeeld als een kans om de financieringsmix verder te diversifiëren.

Als laatste beveelt de commissie het Scheepvaartmuseum aan om goed te anticiperen op de komst van het nieuwe Nationaal Slavernijmuseum. Een goede samenwerking met deze nieuwe instelling zal beide organisaties ten goede komen.

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

Met het motto 'Water verbindt werelden' heeft het Scheepvaartmuseum in 2019 zijn missie en visie aangescherpt.

De commissie ziet dat het museum op dit moment op tal van vlakken, klein en groot, bezig is om op een andere manier de bezoeker te bereiken. Zo verandert dan ook geleidelijk de maatschappelijke impact van het museum.

Het zou volgens de commissie goed zijn, zie de eerdere aanbeveling, om de resultaten, hoe klein ze soms ook zijn, wel meetbaar te maken. Om doel- en resultaatgericht te kunnen werken, acht de commissie het verstandig om in het uitwerken van de strategie meer focus aan te brengen in de verschillende clusters van werkzaamheden. De PDCA-cyclus zou als aanpak een vastere plek kunnen krijgen in alle activiteiten van het museum. De directie geeft aan dat de commissie met deze aanbevelingen rondom keuzes maken, structuur en meer doel en resultaat gericht werken de juiste zaken benoemt. Sinds 2016 (negatief advies Raad voor Cultuur) heeft het museum al veel verbeteringen doorgevoerd.

Intussen staat de wereld niet stil en zijn er weer nieuwe ontwikkelingen waar het museum op in moet maar vooral ook wil spelen. De commissie ziet dat de directie hier met veel energie aan werkt en constateert dat het museum goed inzichtelijk heeft dat er de komende tijd goede stappen genomen kunnen en moeten worden om een volgende kwaliteitsslag te kunnen maken. Een meer heldere visie zou het museum volgens de commissie kunnen helpen om strategische keuzes te maken.

De commissie beveelt het museum dan ook aan (zie aanbevelingen) om voor de volgende periode (2025-2028) een herijkte missie en visie met bijbehorende strategie en doelstellingen op te stellen. Dit zal de directie en het MT helpen om beter te sturen en om, gezien de beperkte financiële ruimte, de juiste keuzes in activiteiten te maken.

3.2. Maatschappelijke relevantie

Het huidige doel van het museum is om de menselijke relatie met de maritieme geschiedenis in alle breedte te verkennen zodat uiteenlopende bezoekers herkenning vinden in het museum. Met het huidige activiteitenplan heeft het museum duidelijk de beweging ingezet naar meer maatschappelijke betrokkenheid en een kritische positionering ten opzichte van de actualiteit. Volgens het museum was het eerste succes van deze koers de tentoonstelling MS Oranje, een *game changer* vanwege de grote aantallen bezoekers.

Hoewel de ingeslagen koers nieuw is, past die volgens de directie goed bij het DNA van het museum. Het Scheepvaartmuseum kiest er daarom voor om de ingeslagen weg voort te zetten. De commissie prijst hierin het maatschappelijk ondernemerschap van het museum en de inzet om de thema's van het oude gebouw en de collectie in de actuele context te plaatsen.

Ook heeft het Scheepvaartmuseum wat betreft de commissie goed laten zien hoe ze de perspectieven en verhalen van bezoekers kunnen ophalen en hoe ze deze weten in te zetten voor een meerstemmige presentatie van de collectie. Door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met bij de VOC-geschiedenis betrokken gemeenschappen (Molukse, Indonesische en Indische netwerken, kunstenaars en onderzoekers), docenten, leerlingen én reguliere bezoekers is tot de keuze gekomen om geen vlag meer op het VOC-schip te laten zien. Ondanks dat deze verandering het museum veel aandacht van pers en sociale media opleverde, soms ook negatief, is dit voor museum en medewerkers volgens de zelfevaluatie een positieve ervaring geweest.

Eén van de hoofdnormen die het Scheepvaartmuseum zichzelf stelt is om woorden over diversiteit te verbinden aan daden. De beproefde werkwijze om met verschillende gemeenschappen buiten het museum in gesprek te gaan, vindt de commissie hier goed op aansluiten. Het is daarnaast positief dat het museum tijd en ruimte vrijmaakt voor onderzoek, voor het voeren van soms persoonlijke gesprekken met medewerkers en bezoekers en het aantrekken van inspirerende mensen die helpen om de meerstemmigheid, inclusiviteit en duurzaamheid van het museum te vergroten. Toch constateert de commissie dat deze beweging nog niet door de volledige organisatie geleefd wordt en misschien soms wat projectmatig aangevlogen wordt. Dit wordt door de directie erkent. De directie is zich er dan ook van bewust dat diversiteit en inclusie nog niet in het DNA van de organisatie zitten en dat er de komende jaren nog vele stappen te zetten zijn.

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

Als onderdeel van het activiteitenplan heeft het museum de afgelopen jaren fors ingezet op de positionering van het museum ten opzichte van het koloniale verleden. Zo geeft het museum aan tegenwoordig meer in te zetten op meerstemmige verhaallijnen, waardoor de verhalen die verteld worden inclusiever zijn dan in het verleden. In de meerstemmige programmering is ook vaker ruimte voor gevoelens, in plaats van alleen feiten, bijvoorbeeld over de tentoongestelde schepen. Ook wordt er doorlopend naar nieuwe kunstenaars gezocht die willen bijdragen aan de meerstemmigheid van het museum door hun verhaal te vertellen.

In lijn met het nastreven van die meerstemmigheid, constateert de commissie dat het museum een brede en diverse doelgroep probeert te bereiken. De indruk wordt gewekt dat op veel paarden tegelijk wordt gewed. De commissie zou graag zien dat het museum die bezoekersdiversificatie meer inzichtelijk maakt. De directie vertelt tijdens de visitatie dat diversificatie van doelgroepen vooralsnog wordt gemeten door regelmatig interviews met bezoekers te organiseren en door de aantallen bezoekers die het museum met de Bezoekerspas Amsterdam bezoeken op te vragen. Ook doet het museum regelmatig een observatie tijdens drukke momenten. Het museum kan, zo geven de medewerkers aan, nog niet registreren aan de deur. Het Scheepvaartmuseum wil zich in de toekomst meer richten op herhaalbezoeken zodat gerichtere publieksactiviteiten georganiseerd kunnen worden.

De afdeling Programma & Publiek probeert hieraan bij te dragen door voor het publiek herkenbare programmalijnen te ontwikkelen. Het ontwikkelen van deze lijnen en de bijbehorende tentoonstellingen zijn een intensief proces. Om een goede meerstemmigheid te waarborgen, voert de afdeling tijdens zo'n proces

vele interne en externe gesprekken. De afdeling zegt dit inmiddels veel beter te kunnen dan bijvoorbeeld drie jaar geleden bij de start van het beleidsplan.

Toch constateert de commissie dat inclusief programmeren en schrijven voor de organisatie als geheel nog een aandachtspunt is. De tentoonstellingen worden altijd met een groep gemaakt - een projectteam samengesteld uit de afdelingen collectievorming en -onderzoek, educatie en marketing – maar, volgens de commissie, ontbreken er soms belangrijke perspectieven die nodig zijn om een inclusieve programmering ook op langere termijn te waarborgen. Zo worden bijvoorbeeld externe erfgoedprofessionals met expertise over het Caraïbische gebied betrokken. Op deze wijze is via externe inhuur de kennis wel geborgd maar dit is niet duurzaam geïmplementeerd volgens de commissie. De commissie geeft het museum graag de overweging mee om een duurzame implementatie van de benodigde kennis in huis te halen.

Educatie en talentontwikkeling

De hoeveelheid schoolbezoeken valt vooralsnog tegen, maar, stelt het museum, de afzetmarkt van Het Scheepvaartmuseum is qua scholen groot, namelijk van Amsterdam tot Almere. Het museum doet mee aan bus-programma's, waarbij scholen naast het Scheepvaartmuseum ook andere musea bezoeken. De educatiemedewerkers van het museum worden constant bijgepraat over de specifieke behoeftes van docenten en scholen. Het educatieaanbod wordt altijd in samenhang met de programmering en tentoonstellingen gemaakt. Zo zorgt het museum ervoor dat de onderwijsprogramma's binnen bepaalde tentoonstellingen passen en andersom. Inhoudelijk heeft het museum de keuze gemaakt om de koloniale en slavernijgeschiedenis in het lesaanbod te introduceren. In de lesprogramma's worden VOC en WIC in samenhang besproken en is er aandacht voor koloniaal geweld.

Tegelijkertijd maakt het museum de keuze om het educatieaanbod minder historisch te profileren. In de educatie-marketing wordt duidelijk gemaakt dat het museum aansluit bij het brede burgerschapsprofiel. De commissie vraagt zich wel af hoe het museum een onderwerp als koloniaal geweld vanuit burgerschap aanvielt en ervoor zorgt dat het aansluit bij het onderwijs. Daarnaast ziet de commissie dat er binnen het vak burgerschap veel concurrentie van andere aanbieders is en vraagt ze zich nog af op welke manier het Scheepvaartmuseum hiermee denkt om te gaan.

Ook ziet de commissie uitdagingen voor het museum op het snijvlak van onderwijs, diversiteit en inclusie. Hoe verbind je scholieren in al hun diversiteit met de collectie en programmering van het Scheepvaartmuseum? Het museum heeft ervoor gekozen hieraan te werken door een vacature uit te zetten met als specifieke focuspunten (online) educatie voor het MBO. Dat ziet de commissie als een goede ontwikkeling.

Marketing en communicatie

Het museum is in 2012 heropend met een nieuwbouw met als uitgangspunt dat het museum meer ondernemend moet zijn en 'zijn eigen broek moet kunnen ophouden'. De eigen inkomsten van het museum zijn sindsdien gestegen, onder andere door een mix van commerciële en museale activiteiten. In de tijd van de heropening was deze manier van werken, de positionering als dagattractie, een vernieuwend concept dat veel aandacht trok. Die koers is inmiddels minder vernieuwend en de commissie constateert dat er weer nieuwe energie op het vlak van marketing en communicatie nodig is. De commissie vindt met name dat het ontbreken van een marketing/communicatie MT lid tijdens de gehele visitatie goed merkbaar is o.a. door de geringe samenhang tussen communicatie en fondsenwerving en ook opmerkelijk omdat de communicatieopgave zo groot is. Zo zou het museum baat hebben bij een (aange)scherp(t)e focus op een beperkt aantal primaire doelgroepen die op de meest effectieve wijze met de relatief bescheiden middelen kan worden bereikt.

3.5. Collectiebeleid

Het museum heeft volgens de commissie een prachtige en unieke collectie die van groot (inter)nationaal belang is. Daarom vindt de commissie het cruciaal dat de tak 'collectie en onderzoek' een grotere rol krijgt in de nabije toekomst, zowel op inhoudelijk als financieel gebied.

Bij vragen van de commissie over het afstotingsbeleid vertelt het museum dat zo'n beleid bestaat, maar dat het afstoten een lang traject is. Het museum maakt gebruik van LAMO (Leidraad voor het Afstoten van Museale Objecten). Bij afstoting moet het museum zich grondig afvragen of de collectie de moeite waard is om te bewaren. Dit proces kost heel veel tijd en is het goed dat alle conservatoren zich dit ook realiseren. Het museum is tevens regelmatig de ontvanger van collecties die door anderen worden afgestaan.

Het museum geeft aan dat de basisregistratie inmiddels helemaal is ingelopen. Er zijn nog wel aandachtspunten rondom de standplaatscontrole, bijvoorbeeld met betrekking tot conditiechecks. Deze zijn reeds uitgevoerd voor de schilderijen in de collectie, maar worden nu ook uitgevoerd voor de werken op papier. Hiervoor is een externe specialistische restaurator aangesteld.

Wat betreft diversiteit en inclusie ten opzichte van de collectie, geeft het museum aan dat er goed wordt gekeken naar hoe het museum verzamelt, hoe de teksten worden geschreven en wat de eisen voor het *fellowship*-programma, dat zich richt op onderzoek naar de collectie, zijn. Ook worden er gesprekken op dit terrein gevoerd. De verzamelstrategie is op dit moment al tien jaar oud en, kijkend naar diversiteit en inclusie, volgens het museum toe aan vernieuwing. De commissie vindt dit een positieve ontwikkeling. De collecties zijn nu vrij wit, mannelijk en technisch. Dat vormt barrières om een laagdrempelige toegang voor nieuwe doelgroepen te geven tot maritiem Nederland. Een nieuwe verzamelstrategie zal volgens het museum komend jaar dan ook geschreven worden.

Concreet vindt er op dit moment onderzoek plaats naar hoeveel vrouwen er op schilderijen afgebeeld staan. Dit speelt in op een behoefte van bezoekers, die bijvoorbeeld specifiek naar auditieve rondleidingen voor vrouwen vragen. Het vormt een duidelijk hiaat in de collectie. Echter zijn ook de vrouwen op de schilderijen overwegend wit en rijk. Het museum heeft plannen om in de Oostzijde van het museum o.a. een presentatie over de geschiedenis van zowel het Aziatisch als Atlantisch gebied te realiseren zodat niet alleen het Europese perspectief centraal staat. De gehele opstelling zal hiervoor worden veranderd. Het team achter collectiebeheer is de laatste jaren uitgebreid, gezien de opgaven die het museum op dit vlak heeft ziet de commissie dit als een goede investering.

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

De commissie constateert dat het museum veel aandacht voor onderzoek en internationale samenwerking heeft en hier ook op blijft inzetten. Toch meent de commissie dat er binnen de organisatie meer aandacht moet worden gegeven aan herkomstonderzoek. Ook zouden er meer middelen naar onderzoek mogen gaan. De commissie vindt dat de selectie van onderzoeksvoorstellen voor de *fellowships* die over het Atlantisch gebied gaan een mooi initiatief is, maar de commissie vraagt zich af waarom dit niet over het hele voormalig Nederlands koloniale gebied uitgestrekt is.

Het museum geeft daarbij aan dat mensen op dit moment zelf voorstellen mogen doen voor het *fellowship*-programma en niet te sturend wil optreden. Stichting Fellowships kent een onafhankelijk bestuur en wordt gesteund door bijdragen van de Samenwerkende Maritieme Fondsen en de Vereniging Nederlands Historisch

Scheepvaart Museum. Het museum wil onderzoekers motiveren om met hun eigen expertise verder te gaan en te onderzoeken. Dat heeft deels te maken met de rol die het museum wil vervullen binnen het historische veld. Op dit moment is het Scheepvaartmuseum een van de weinige musea in Nederland dat *fellowships* aanbiedt voor juniors en mediors. Ook heeft het museum veel contact met universiteiten en worden er bij de onderzoeken binnen de *fellowships* aandachtspunten meegegeven. Het gebruik van andere collecties, naast de collectie van het Scheepvaartmuseum, wordt actief gestimuleerd. De collectie van het Scheepvaartmuseum blijft wel het uitgangspunt.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Huisvesting

Tijdens de visitatiedag heeft de commissie o.a. het depot, de bibliotheek, de fotostudio en technische installaties bezocht. De gesprekken op deze locaties heeft de commissie als zeer prettig ervaren en hier vloeien geen aandachtspunten uit. Het museum werkt aan een nieuw meerjarenonderhoudsplan en een bijbehorende begroting. Een grote wens van het museum is om het depotgebouw te vernieuwen, met veel aandacht voor verduurzaming. Bij uitbreiding zou het restauratieatelier kunnen verhuizen en zou er een betere raadpleegruimte voor onderzoekers van de collectie kunnen worden ingericht, ook om ruimte voor het geven van lezingen te bieden. Hoewel dit uitdrukkelijk plannen zijn, zijn deze zaken voor het museum wel wenselijk. Grote zaken, zoals buitenschilderwerk en veiligheidsinstallaties, worden uitbesteed aan externe bureaus.

Bedrijfsvoering en financiën

Voorheen waren bedrijfsvoering en financiën twee aparte afdelingen. Doordat ze nu als één afdeling samenwerken, wordt er in de gehele bedrijfsvoering meer vanuit een gedeelde visie gewerkt. Bij elke activiteit wordt meteen een businesscase doorgerekend. Volgens het museum werkt dit fijn.

Over het algemeen is de financiële positie van het museum goed: de financiële balans is dit jaar op orde, het weerstandsvermogen is goed en het streven is om de reserves gelijk te krijgen aan ongeveer één jaar aan publieksinkomsten. Er is ook gebenchmarkt met de Museumvereniging, waarvan de resultaten in orde waren. Ook de commissie constateert dat de financiële toestand er goed uit ziet. Anderzijds ziet de commissie mogelijke bedreigingen zoals de uitwerking van het hoofdlijnenakkoord van de nieuwe regering. Op dit moment betaalt een kwart van de bezoekers vol tarief, andere bezoekers maken gebruik van bijvoorbeeld een museumkaart of stadspas. Dat is maatschappelijk gezien mooi, maar heeft ook financiële consequenties. De commissie constateert dat er veel structurele vraagstukken zijn die financiering vragen, maar vraagt zich af of het museum ook gebruik maakt van incidentele subsidies en wat de verhouding tussen structurele en incidentele subsidie is.

Tijdens de visitatiedag is besproken dat sommige leden van de Vereniging Nederlandsch Historisch Scheepvaart Museum hebben aangegeven zich in mindere mate kunnen vinden in de in hun ogen *woke* koers van het museum. Ook heeft de organisatie signalen opgevangen dat het museum voor sommige leden niet meer als 'hun' museum voelt. Omdat het museum stevig achter zijn koers staat, probeert de organisatie deze leden in zo'n geval alsnog mee te nemen in het tegenwoordige verhaal. Ook Het Compagnie Fonds, opgericht om particulieren als mecenas en ambassadeur actief en duurzaam bij het Scheepvaartmuseum te betrekken, ondersteunt hierin door uitleg te geven over de koers van het museum. Het museum geeft aan het lastig te vinden om leden onder de 50 jaar te vinden voor het fonds en de commissie ziet dat dit voor meer musea lastig is. Verjonging is dan ook de grootste uitdaging. Binnen de vereniging is het wel gelukt om een grotere groep jongeren aan te trekken, hiervoor heeft de commissie het museum gecomplimenteerd tijdens de visitatiedag. Wat betreft de commissie heeft Het Compagniefonds een zeer beladen naam en kan dat mogelijk de

aanwas van nieuwe, jongere, meer diverse, participanten belemmeren. De bestuursleden zijn zich bewust van deze gevoeligheid en met de komst van een nieuwe voorzitter zal er aan een nieuwe naam gewerkt worden geeft het museum aan. In de loop van 2024 gaat het museum verder met het opzetten van een aanvullend nalatenschap-programma. Hiervoor is een nieuwe medewerker aangenomen. Dit ziet de commissie als een positieve ontwikkeling.

De commissie attendeert het museum erop dat het aandeel eigen inkomsten als onderdeel van de totale inkomsten (28% in 2022 en 33% voor corona, in 2019) lager is dan het gemiddelde in de museumsector (43% in 2022 en 50% voor corona, in 2019). Het museum geeft aan dat de relatief grote huisvestingssubsidie voor het onderhoud van het monumentale pand hier een verklaring voor biedt. De grootste motor voor de groei van eigen inkomsten zijn de publieksinkomsten en op dat gebied is het museum zeer succesvol. De commissie complimenteert het museum met het feit dat de inkomsten uit kaartverkoop in 2023 hoger zijn dan voor de pandemie. Omdat de afdeling Filantropie & Partnerships een belangrijke bijdrage aan het percentage eigen inkomsten zal moeten blijven leveren, beveelt de commissie aan een ambitieuze visie op te stellen en deze te vertalen naar meetbare doelstellingen en heldere beleidskaders voor de komende jaren voor deze afdeling.

Op dit moment gaat een groot deel van de financiën naar digitalisering en ICT-beheer. De directie vertelt dat een cyberaanval in 2022 grote impact heeft gehad. Gedurende het afgelopen anderhalf jaar heeft het museum gezocht naar een nieuwe, veiligere manier van het inrichten van de online omgevingen. Dit vraagt een investering, waarbij het museum extern advies nodig heeft gehad. Dit heeft ook te maken met het feit dat er veel personele wisselingen bij ICT zijn geweest. Het museum probeert dit verloop nu in te perken door aan betere vacatureteksten en een betere salariering voor de ICT'ers te werken. Andere Rijksmusea zitten op dit moment bijvoorbeeld al twee schalen hoger dan het Scheepvaartmuseum. Een vraagstuk voor dit museum en andere musea is of de complexiteit en snelheid van deze materie zich leent voor invulling via de eigen organisatie of (grotendeels) via externe inhuur; al dan niet in gezamenlijkheid.

Ook is er vanuit bedrijfsvoering veel aandacht voor grote projecten rondom de nieuwe opstellingsruimte van de vaste tentoonstellingen. Na twaalf jaar zijn er diverse onderdelen aan vervanging toe. Hiervoor wordt een integraal plan ontwikkeld om de vaste tentoonstelling te vernieuwen, iets wat wederom een langdurige operatie zal zijn.

Voor het eerst reserveert het museum in de begroting een extra bedrag voor verduurzaming. De commissie merkt ook op dat alle inzet rondom duurzaamheid zeer samenhangend terugkomt in alle gesprekken die ze voert. De commissie vindt het opvallend en inspirerend dat het museum met een duurzaamheidsbudget (CO2 Budget) gaat werken. Het museum vertelt dat stapsgewijs naar een eco-positief museum wordt toegewerkt. Bedrijfsvoering wil focussen op de positieve impact die het museum kan maken, bijvoorbeeld door bezoekers te inspireren.

Op het snijvlak van financiering en duurzaamheid ziet de commissie ook ingewikkeldheden voor het Scheepvaartmuseum. Het museum vertegenwoordigt in principe een sector die de grootste vervuiler ter wereld is. In de huidige tijdsgeschiedenis is het volgens het museum daardoor lastig om grote sponsors te werven vanwege het publieke debat. Tegelijkertijd heeft het museum volgens de RvT wel een hoofdsponsor nodig. De ambitie van het museum is op dit moment om met name om grotere bedragen te werven. Ook al is het in het verleden wel gelukt om grote sponsors in het bedrijfsleven te vinden, lijkt het de commissie goed om strategisch na te denken over wat mogelijk is.

De commissie ziet dat de ambities van het Scheepvaartmuseum hoog zijn, maar dat, gezien de beperkte financiële ruimte, niet alles mogelijk is. De commissie adviseert dan ook om op basis van een aangescherpte

strategie goed na te denken over wat kan en om doel- en resultaatgerichte keuzes te maken om zo de financiering mix verder te verbreden.

3.8. Organisatie, HRM en governance

In de periode 2013 tot 2016 heeft het museum zes directeuren gekend, waarvan een aantal op interim-basis. Door een combinatie van ingrijpende beslissingen - zoals in 2014 om 20% te korten op de werknemers, slechte publiciteit en een negatief advies in 2016, heeft het museum aardig wat voor de kiezen gekregen. De commissie constateert dat de zaken er inmiddels veel beter voor staan.

De directeur-bestuurder komt over als zeer creatief en ondernemend, staat veel in verbinding met externe partners en kunstenaars en weet op bijzondere wijze het museum op het juiste moment in de etalage te zetten wat mooie resultaten oplevert. Tegelijkertijd is het merkbaar tijdens de gesprekken dat de directie als manager voor de interne organisatie nog meer structuur en openheid zou mogen geven over de vele ontwikkelingen om zo o.a. het grote enthousiasme voor bijvoorbeeld projecten verder over te brengen in de hele organisatie.

Het nieuwe MT is na de coronaperiode ingesteld. Het museum zit daardoor nog in een transitieperiode naar een situatie het MT met de hele organisatie werkt aan een bredere verankering van het management. Het personeel lijkt in de optiek van de commissie goed meegenomen te worden in deze transitie. De commissie ervaart dat er nog niet altijd eenheid in de aansturing van het MT is. Het zal nog aandacht, tijd en ruimte vergen om binnen een duidelijke structuur de transitie goed te laten verlopen en tegelijkertijd het enthousiasme te behouden voor alles dat hierin speelt.

De commissie constateert dat de RvT in brede zin toezicht houdt op de visie en keuzes van het museum. De taak van de RvT is volgens de commissie goed beschreven in de stukken. Op het vlak van visie en strategie is de rol van de RvT dan ook duidelijk voor de komende jaren. De commissie is blij te vernemen dat stakeholdermanagement nadrukkelijk op de agenda staat voor de komende periode van de RvT.

De commissie ziet verder een aantal uitdagingen op personeel vlak, zoals het hoge ziekteverzuim en mensen die langjarig in dienst zijn vertrekken. De commissie geeft aan dat een consistente successieplanning en strategische personeelsplanning zinvol zijn om aankomende pensioneringen en verloop op te vangen. En daarnaast om te kijken welke rollen overtuolig worden, veranderen of nieuw zullen zijn door verdere digitalisering en globalisering. Om deze reden is het museum sinds vorig jaar gestart met de strategische personeelsplanning. Na de coronaperiode was er inderdaad veel verloop, iets wat het museum ook aan de overspannen arbeidsmarkt wijt. Het museum kijkt goed naar hoe werknemers die tegen de pensioenleeftijd zitten kennis kunnen overdragen naar de overige medewerkers. Dat vindt de commissie positief.

De commissie vraagt zich af of het museum baat zou hebben bij een duidelijkere beoordelingen- en functioneercyclus. Het museum merkt dat een duidelijke cyclus door de aanwezigheid van een 'gezellige' cultuur ontbreekt. Afdeling HR vindt dat een traditioneel formeel gesprek veel tijd kost en de medewerkers tekort zou doen. Graag zou HR daarom toewerken naar een evaluatiecyclus in de vorm van een goed gesprek. Het gesprek moet draaien om de zingeving en het plezier in het werk. De commissie denkt dat dit goed zou kunnen werken, maar geeft wel aan dat de nadruk in het beoordelen van prestaties niet alleen op kwaliteit maar ook op kwantiteit zou kunnen liggen.

De commissie constateert dat de OR graag betere communicatie vanuit directie en MT naar de OR en de rest van de organisatie zou zien. Het is voor de OR niet altijd duidelijk of besluitvorming heeft plaatsgevonden en of deze is vastgelegd. De commissie adviseert de OR om de directeur-bestuurder zelf ook vaker daaromtrent om

informatie te vragen. Het contact tussen OR en RvT is redelijk informeel. Dat heeft aan de ene kant voordelen, maar de commissie kan zich voorstellen dat het toch beter zou zijn om bijvoorbeeld notulen te maken van de vergaderingen met de RvT. Ook denkt de commissie dat de OR vaker om een informatief of informeel (een artikel 24 'Benen op tafel overleg') gesprek bij de directeur-bestuurder kan vragen in plaats van dat er alleen op advies- en instemmingsverzoeken gereageerd wordt. De commissie vindt het wel opvallend dat er weinig diversiteit in de samenstelling van de OR te zien is.

Diversiteit en inclusie

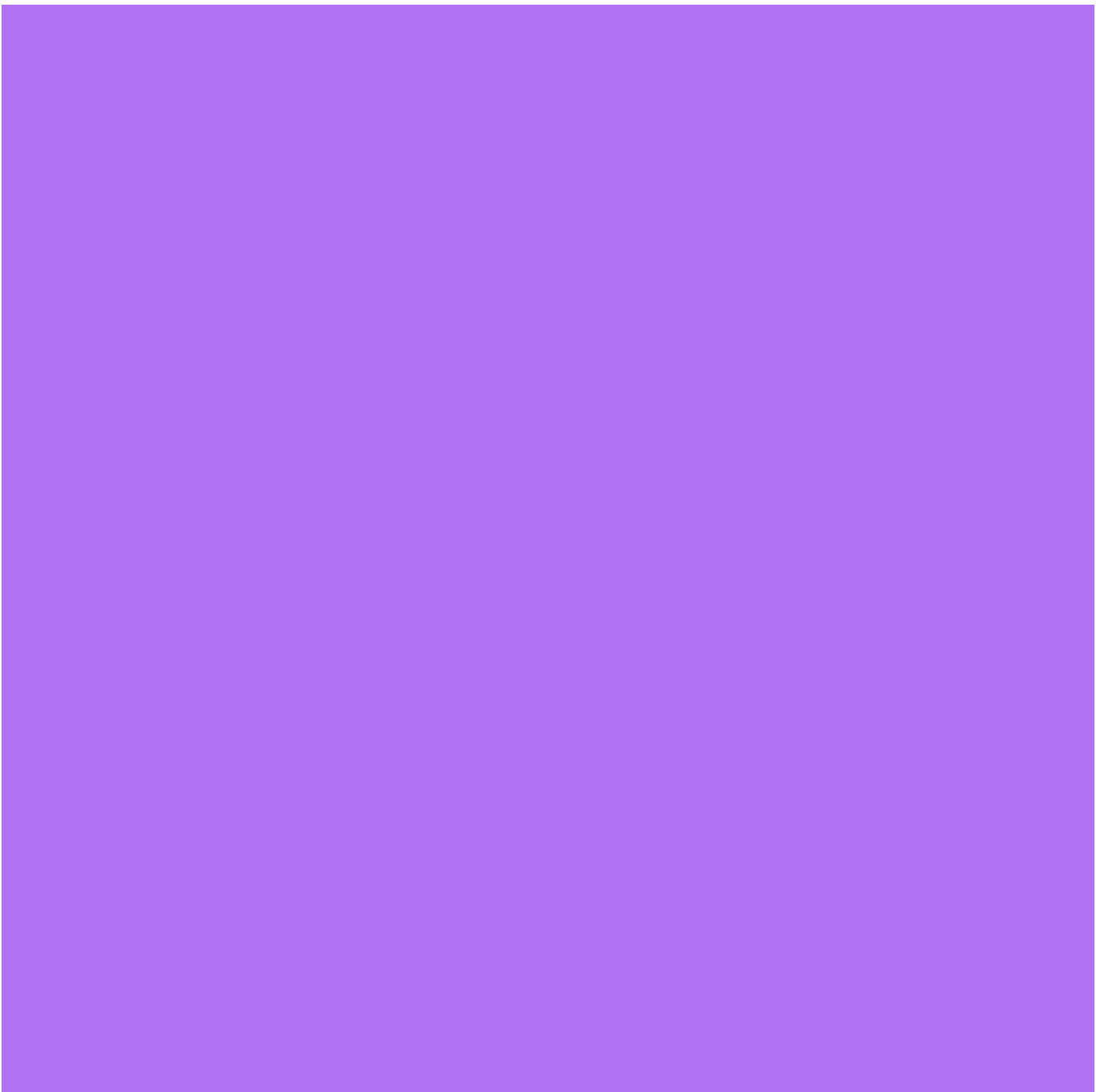
De commissie vindt het van belang dat het museum een goede strategie ontwikkelt t.a.v. diversiteit en inclusie die wordt gedragen door de hele organisatie. Het museum geeft aan hiermee gestart te zijn vanuit een stuurgroep diversiteit en inclusie en de eerste stappen zijn hierin gezet. Deze stappen zullen in het nieuwe beleidsplan voortgang moeten vinden. Ondanks dat de door de stuurgroep voorgestelde veranderingen goed onderzocht waren, zorgden ze intern voor weerstand. Wat betreft het museum moet er ook ruimte voor weerstand kunnen zijn en zal het nastreven van diversiteit en inclusie een continu proces blijven. Het museum stimuleert actief om intern in gesprek te blijven en om mensen van buiten de eigen kaders mee te laten kijken, om zo meer diverse kennis op te halen en ook weer te kunnen delen. Op korte termijn gaat het museum aan de slag met een herziene scan voor diversiteit en inclusie, die aan het begin van de beleidsperiode ook al is uitgevoerd. Hoewel de commissie de vele inspanningen die op dit onderwerp gedaan zijn ziet, zijn dit veelal externe inspanningen. Wat betreft de commissie dient diversiteit en inclusie niet binnen één organisatieonderdeel of een groep belegd te worden of via externe inhuur de organisatie te ondersteunen, maar binnen de hele organisatie gedragen worden.

Tot slot

De commissie heeft een organisatie aangetroffen die grote stappen heeft gezet in de afgelopen jaren. De ondernemerslust en het enthousiasme zijn duidelijk voelbaar. De commissie wenst het museum toe om de vele ontwikkelingen die in het vooruitzicht liggen uit te voeren via een geactualiseerde visie en gedragen strategie, met een duidelijke rol t.a.v. diversiteit en inclusie op alle onderdelen van de organisatie zowel in- als extern. De commissie heeft bewondering voor de ondernemende houding en creativiteit van de directeur-bestuurder en de medewerkers in de organisatie en heeft er vertrouwen in dat zij zullen anticiperen op de vele ontwikkelingen die het museum in het vooruitzicht heeft.

Hoofdstuk 4

— Bijlagen



Hoofdstuk 4

— Bijlagen

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

| Tijd | Afdeling/onderdeel | Naam + functie | min |
|--------------|---|--|-----|
| 9.00-9.30 | Voorbespreking | Commissie | 30 |
| 9.30-10.00 | Directeur- bestuurder | Michael Huijser | 30 |
| 10.00-11.45 | Bedrijfsvoering & Financiën | Wijnand Mirandolle, hoofd Bedrijfsvoering & Financiën en voorzitter werkgroep Duurzaamheid Gerald Hubers, hoofd Gebouwbeheer | 45 |
| 10.45- 11.00 | Korte pauze | Commissie | 15 |
| 11.00-11.30 | Filantropie & Partnerships | Cato Ebeling Koning, hoofd Filantropie & Partnerships Een samenwerkingspartner | 30 |
| 11.30-12.15 | Programma & publiek | Stefanie van Gemert, hoofd Educatie & Inclusie en lid werkgroep Diversiteit & Inclusie Sandra Verdel, sr. projectleider Presentaties Een samenwerkingspartner | 45 |
| 12.15-13.15 | Lunch + overlegmoment | Commissie introduce HSM Enterprise en Dutch Cuisine (max. 20 min) Ronald van Lopik, hoofd Commerciële Zaken Ralph Dahlhuis, chef-kok | 60 |
| 13.15-13.30 | Bibliotheek/ vrijwilligers | Jeroen van der Vliet, hoofd Collecties Marja Goud, hoofd Bibliotheek Vrijwilliger(s) | 15 |
| 13.30-13.45 | Marineterrein en depotgebouw | Michael Huijser, directeur-bestuurder Jeroen van der Vliet, hoofd Collecties | 15 |
| 13.45-14.30 | Collectiebeleid, wetenschappelijke activiteiten en digitalisering | Jeroen van der Vliet, hoofd Collecties Suze Zijlstra, Onderzoek conservator Sanna Snellaars, projectleider Digitale Collectie | 45 |
| 14.30-15.00 | Pauze en wandeling | | 30 |
| 15.00-15.30 | HR | Jessica Augustin, hoofd HR en voorzitter werkgroep Diversiteit & Inclusie | 30 |
| 15.30-16.00 | OR | | 30 |
| 16.00-16.45 | Raad van Toezicht | | 45 |
| 16.45-17.15 | Vorbereiding terugkoppeling | Commissie | 30 |
| 17.15-18.00 | Terugkoppeling en afsluiting | Commissie, raad van toezichtleden, en medewerkers | 45 |

4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea

Ten geleide

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

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

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

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

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

Amsterdam, 21 september 2020

Inleiding

Verantwoording afleggen aan de samenleving als geheel

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Doel van de visitatie

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

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

De uitkomsten van de visitatie kunnen behalve voor de rijksmusea zelf en het ministerie van OCW relevant zijn voor verschillende andere organisaties en instanties. In de set van instrumenten die dient om verantwoording af te leggen aan de minister van OCW (inspectie, monitorgesprek, jaarverantwoording), dient de visitatie als een overkoepelende en integrale evaluatie van het museum. Daarmee wordt op een hoger niveau, over langere termijn en ook toekomstgericht gekeken naar het functioneren van het betreffende museum.

Tweede Kamerleden kunnen kennisnemen van de visitatierapporten wanneer zij het regeringsbeleid aangaande de rijksgesubsidieerde musea behandelen. Waar ook provincies en gemeentebesturen rijksgesubsidieerde musea steunen, kunnen deze ten behoeve van hun beleidsontwikkeling gebruik maken van de visitatierapporten. De Raad voor Cultuur kan de visitatierapporten op geaggregeerd niveau gebruiken als input voor haar sectoranalyse. Ook voor de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed en andere bij de rijksgesubsidieerde musea betrokken instanties kunnen de rapporten interessante informatie bevatten.

2. Toegevoegde waarde van visitatie

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

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

- terugkijkt over een langere periode (vier jaar) dan jaarverslagen en andere jaarlijks of tweejaarlijks terugkerende verantwoordingsinstrumenten en daardoor langer lopende ontwikkelingen kan evalueren;
- een geïntegreerde beoordeling geeft, waarin tevens de bevindingen van andere toezichthouders en de uitkomsten van andere verantwoordingsdocumenten worden betrokken;

- gelegenheid geeft tot een inhoudelijk gesprek met experts. Dit betekent een verdieping ten opzichte van andere verantwoordingsinstrumenten. Zo kijkt het museumregister bijvoorbeeld vooral naar de aanwezigheid van verschillende zaken, maar wordt daar geen inhoudelijk gesprek aan gekoppeld. Bij de visitatie gebeurt dit wel;
- de ambities en plannen van musea voor de toekomst kan beoordelen en daarmee hun innovatief vermogen;
- een relatie kan leggen tussen beleidsprioriteiten van de minister van OCW en het beleid van een museum;
- aanbevelingen kan doen vanuit een integrale beoordeling;
- meer dan andere verantwoordingsinstrumenten bedoeld is als intern instrument van kwaliteitszorg.

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

3. Opdrachtgever voor de visitatie en samenstelling van de commissies

In het instellingsbesluit benoemt de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie zeven voorzitters die ieder de opdracht krijgen om vier visitaties uit te voeren. De 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 zelfevaluatierapport en overige aangeleverde documenten.
- De visitatiecommissie kan om aanvullende documenten of informatie vragen.
- De visitatiecommissie deelt aan het slot van het bezoek aan het museum haar voorlopig oordeel met het bestuur van het museum en vraagt om een eerste reactie.
- De visitatiecommissie wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris. Deze vraagt tijdig de documenten op bij de te visiteren instelling, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.

Rapportage en publicatie

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

Bijlage 5 bevat een aanbevolen format voor het visitatierapport.

Bijlage 6 bevat een schematisch overzicht van de rollen van de verschillende bij het visitatieproces betrokken actoren.

Overige

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

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

5. Zelfevaluatie en visitatie

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

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

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

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

6. Beoordeling door visitatiecommissie

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

Kwaliteit

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

Maatschappelijke relevantie

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

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

Vitaliteit: continuïteit en innovatie

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

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

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

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

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

7. Kosten

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

8. Leren van het visitatieproces

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

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

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

⁵ Strategy Evaluation 2021 -2027, VSNU, KNAW, NWO.

BIJLAGE 1 TOEZICHTHOUDERS EN INSTRUMENTEN

| Toezichthoudend / 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 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> | https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323 |
| <u>Museana</u> | <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 <u>Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie</u> 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</p> | https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3 |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>waarop die instelling haar taken en publieksactiviteiten verricht te beoordelen.</p> <p>De minister kan nadere eisen stellen aan de visitatie, bedoeld in het eerste lid.</p> | |
| Publieke waarde, instrumenten voor bepaling van de maatschappelijke waarde van rijksgesubsidieerde musea | <p>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.</p> | |

BIJLAGE 2 PROFIEL VISITATIECOMMISSIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

Verantwoordelijkheid commissieleden

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

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

Alle commissieleden:

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

Profiel van de commissies

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

- in elke commissie zijn bestuurskundige, financiële en bedrijfskundige deskundigheid aanwezig;
- in elke commissie is relevante algemene kennis op het gebied van (museaal) collectiebeheer, publieksactiviteiten, tentoonstellingen en educatie aanwezig;
- in elke commissie is expertise op gebied van huisvesting aanwezig;
- in voorkomende commissies heeft een lid 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 rijksge subsidieerde 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 rijks gesubsidieerde musea geëvalueerd door een visitatiecommissie. Aan de visitatie van de rijks gesubsidieerde musea ligt een zelfevaluatie ten grondslag. Om de musea houvast te geven bij het schrijven van het zelfevaluatierapport is deze handleiding opgesteld. De handleiding moet worden gelezen in combinatie met het visitatiekader, waarin de doelstelling, achtergronden en de overwegingen bij de inrichting van het visitatieproces nader worden toegelicht.

Opzet en aandachtspunten

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

Het zelfevaluatierapport moet zelfstandig leesbaar zijn. Daarom begint het met een korte beschrijving van de missie, visie, doelstellingen en strategie van het museum en van de positie die het museum in het museale veld inneemt. Vervolgens komt in de zelfevaluatie een aantal hoofdonderwerpen aan bod. Deze staan hieronder weergegeven. De volgorde daarvan kan het museum zelf bepalen.

Het museum beschrijft per onderwerp een beschouwing over zijn belangrijkste doelstellingen, activiteiten en prestaties in de afgelopen vier jaar. Het museum geeft tevens aan hoe het heeft geïnnoveerd en op welke terreinen, waarbij het aandacht besteedt aan succesvolle innovaties én aan wat er geleerd is van de minder geslaagde innovaties.

Het museum ondersteunt zijn beschouwingen met kwalitatieve voorbeelden én, waar relevant en mogelijk, met kwantitatieve gegevens. Waar tekortkomingen worden gesignaleerd, geeft het museum aan wat de reden daarvan is en wat het wil doen om verbeteringen door te voeren.

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

Ruimte voor specifieke aandachtspunten

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

voortblijft. 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.

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

BIJLAGE 5 FORMAT VISITATIERAPPORT

Het visitatierapport is een compact, zelfstandig leesbaar rapport, met een omvang van ongeveer 10-15 pagina's (7.000 – 10.000 woorden).

Het rapport bevat een integrale beoordeling van het museum op drie criteria: 1. Kwaliteit, 2. Maatschappelijke relevantie en 3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie.

Het is niet de bedoeling om het museum op alle onderwerpen uit de zelfevaluatie (missie, strategie, collectiebeleid, publiek, programmering etc.) afzonderlijk te beoordelen. Het is de bedoeling om te komen tot een integrale beoordeling waarbij de commissie op een hoger abstractieniveau zowel terug- als vooruitblijkt. De verschillende onderwerpen uit de zelfevaluatie komen daarbij aan de orde als onderbouwing of voorbeeld.

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

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

BIJLAGE 6 ROL VAN ACTOREN IN HET VISITATIEPROCES

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

| Betrokken actoren | Rol in visitatieproces |
|---------------------------------|--|
| Minister van OCW | Is opdrachtgever van de visitatie benoemt de voorzitters. Geeft aandachtspunten mee voor het visitatiekader. Gebruikt de visitatierapporten als input voor monitorgesprekken / jaarlijkse contactmomenten van de accountmanager met de rijksge subsidieerde musea. Stuurt de visitatierapporten naar de Tweede Kamer. Gebruikt de visitatierapporten en de aanbevelingen van de visitatiecommissies bij zijn beleidsontwikkeling. |
| Raad voor Cultuur | Adviseert de minister van OCW over het visitatiekader. Gebruikt de visitatierapporten op geaggregeerd niveau voor zijn sectoranalyse. |
| Rijksge subsidieerde musea | Doen voorstellen voor samenstelling visitatiecommissie. Kunnen aan de algemene opdrachtomschrijving en het standaardprotocol enkele vragen toevoegen die specifiek van belang zijn voor het betreffende museum. Maken een zelfevaluatie op basis van een vooraf vastgestelde handleiding en vragenlijst en leveren aan de commissie alle overige relevante informatie. Verzorgen de ontvangst van de visitatiecommissie. Geven een reactie op de eerste bevindingen van de commissie tijdens het bezoek van de commissie aan het museum. Corrigeren feitelijke onjuistheden in het visitatierapport. Informeren hun medewerkers over de resultaten van de visitatie en de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Maken het visitatierapport openbaar, publiceren het op hun website. Gebruiken het visitatierapport en de aanbevelingen om hun functioneren te verbeteren. Rapporteren over de opvolging van de aanbevelingen uit de visitatie in het publieke jaarverslag. |
| Museumvereniging | Bewaakt in de Kring 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. |