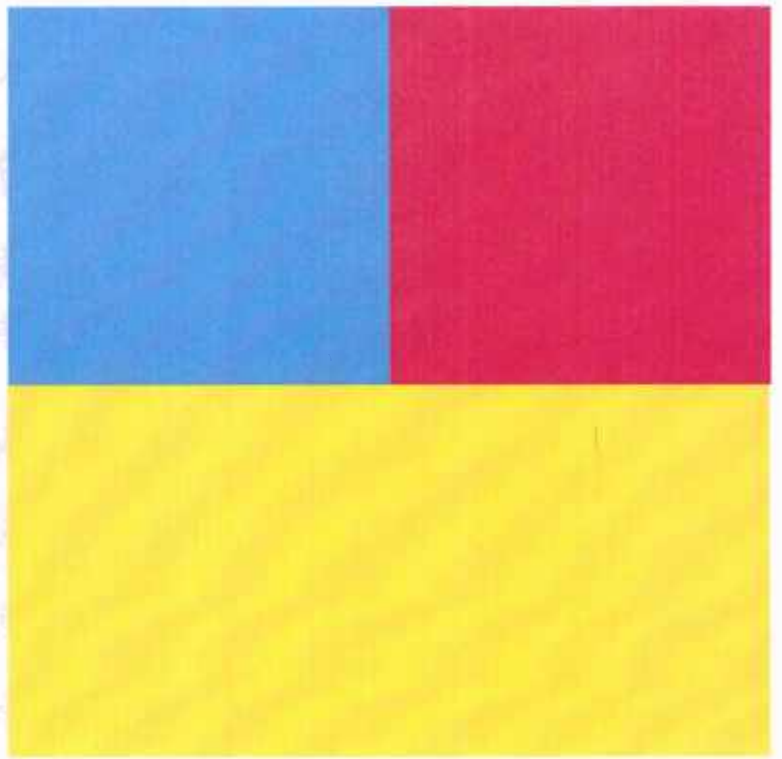


# Visitatierapport

## 2024



Museum Catharijneconvent

## Voorwoord

De Visitatiecommissie heeft met veel belangstelling en plezier Museum Catharijneconvent in Utrecht bezocht. Het museum gaat een spannende periode tegemoet, onder meer vanwege de aanstaande verbouwing en sluiting van het museum. De commissie heeft daarom met interesse gekeken naar de manier waarop het museum hiermee omgaat.

De visitatiedag was goed georganiseerd en de commissie voelde zich gastvrij onthaald. Het was een aangename visitatie met goede gesprekken en een boeiende rondleiding. De commissie kijkt terug op een nuttige dag waarop zij goed geïnformeerd is.

De commissie wil haar waardering uitspreken voor het professionele werk dat wordt verzet met het gehele team van personeel en vrijwilligers.

Bij de voorbereiding en tijdens de visitatiedagen heeft de commissie zich geconcentreerd op de drie overkoepelende thema's uit het Visitatiekader, te weten: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit (innovatie en continuïteit).

De commissie ziet de uitdagingen waarvoor het museum zich gesteld ziet, onder meer door zijn positie in een gepolariseerde samenleving. In praktische zin zal ook de geplande verbouwing een opgave vormen in de komende periode. De aanbevelingen in dit rapport zijn vooral gericht op de verdere versterking van de maatschappelijke relevantie. We hopen dat de visitatie daaraan bijdraagt en wensen de organisatie veel succes in de toekomst.

Inge Brakman, voorzitter

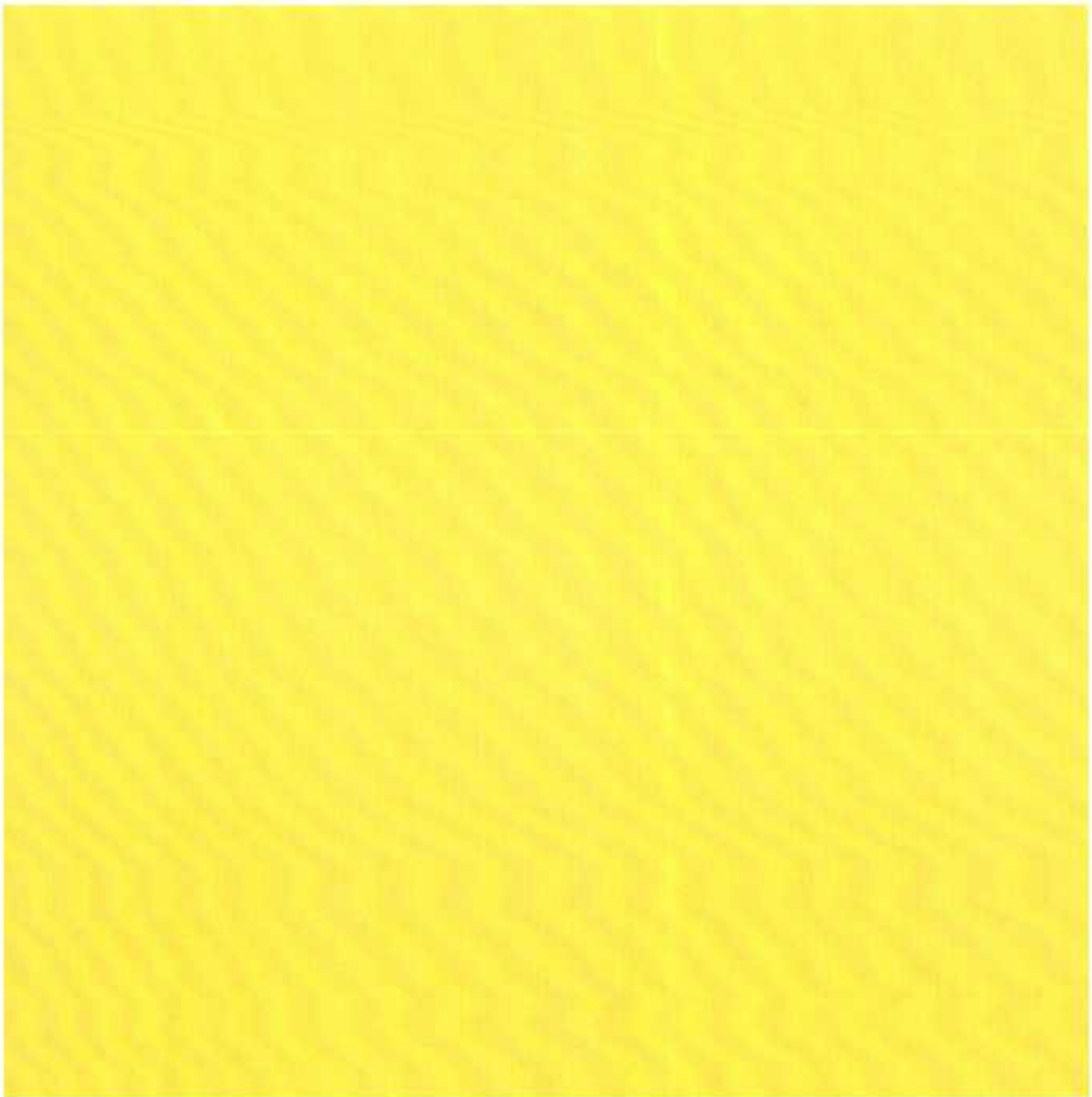
16 augustus 2024

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 — Inleiding	5
1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2 Werkwijze	5
1.3 Samenstelling commissie	6
1.4 Aard en activiteiten van het museum	6
1.5 Positie van het museum in het museale veld	7
1.6 Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen	9
2.1 Kwaliteit	9
2.2 Maatschappelijke relevantie	10
2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie	11
2.4 Aanbevelingen	12
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	15
3.1 Missie, visie, doelstellingen en strategie	15
3.2 Maatschappelijke relevantie	16
3.3 Beleidsprioriteiten ministerie van OCW	16
3.4 Publiek, programmering, educatieve activiteiten	17
3.5 Collectiebeleid	20
3.6 Wetenschappelijke activiteiten	21
3.7 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	22
3.8 Organisatie, P&O en governance	24
3.9 Specifieke aandachtspunten	25
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	28
4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners	28
4.2 Visitatiekader	29
4.3. Door het museum overgelegde documenten voor de visitatie	29

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding



# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

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

In opdracht van de minister van OCW heeft de museumvereniging in samenspraak met de Kring 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 is het Visitatiekader Rijksmusea in 2020 door de minister vastgesteld.

De rijksmusea onderschrijven het belang van een visitatieproces. 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 te geven 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 belang dat de rijksmusea hun inhoudelijke en maatschappelijke relevantie continu blijven bevragen. Met de visitatie wordt op een hoger niveau (dat wil zeggen: op afdelings- en activiteitenoverstijgend 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 heeft uiteengezet wat de 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 collectieplan en activiteitenplan. Daarnaast zijn links aangereikt naar jaarverslagen en activiteitenmonitoren.

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

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen (waarvan een lijst is bijgevoegd in 4.3) tijdig voor de visitatiedagen ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 25 april 2024 een voorbereidend overleg gehouden. Hierbij zijn de stukken, aandachtspunten en te stellen vragen besproken.

Op 13 mei 2024 heeft de visitatiedag bij het museum plaatsgevonden. Het museum heeft de commissie gastvrij ontvangen en een goed georganiseerde dag verzorgd. Alle gesprekspartners hebben op open wijze verteld over hun werk en hun beleving van het museum en de vragen van de commissie beantwoord. Na afloop van de visitatiedagen heeft de commissie - na kort beraad - een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan het bestuur van het museum.

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

### 1.3 Samenstelling commissie

De visitaties in 2022-2024 kennen zeven vaste voorzitters. Per museum wordt een commissie op maat samengesteld met het oog op de aard en speerpunten van dit specifieke museum. Twee leden van de commissie zijn door het museum zelf voorgedragen, in dit geval dhr. Rudi Ekkart en dhr. Ernst van den Hemel. De overige leden zijn door de voorzitter, deels op basis van een longlist van potentiële kandidaten, voorgesteld rekening houdend met het opgestelde profiel. Het museum heeft ingestemd met de samenstelling van de commissie.

Naast de competenties die in iedere visitatiecommissie zijn vertegenwoordigd – op de gebieden van bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie – is bij de samenstelling van de commissie voor het Catharijneconvent aanvullend gelet op de rol van het museum in actuele debatten rond nationaal erfgoed, toegankelijkheid in de breedste zin van het woord, inclusiviteit en slavernijverleden; bevordering van verduurzaming; inhoudelijke kennis van het brede verzamelgebied van het museum; zicht op de rol van het museum in het bijdragen aan wetenschappelijke ontwikkelingen en internationale samenwerking.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Rudi Ekkart (op voordracht van het museum),
- Ernst van den Hemel (op voordracht van het museum),
- Naima Azough,
- Carl Depauw,
- Katja Tolstoj,
- voorzitter: Inge Brakman.

De commissie werd ondersteund door Jo'anne van Ooijen als secretaris.

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

### 1.4 Aard en activiteiten van het museum

Museum Catharijneconvent onderzoekt en belicht de esthetische, culturele en historische waarden van de kunst en het erfgoed van het christendom in Nederland. Het museum beoogt bij te dragen aan een meer begripvolle samenleving.

De collectie van het museum bestrijkt de volle breedte van het christendom in Nederland, en omvat onder meer belangrijke collecties beeldhouwkunst, handschriften en vroege drukken en kerkelijk textiel. Het museum heeft in het Beleidsplan 2021-2024 twee inhoudelijke speerpunten toegevoegd: 'hedendaagse kunst' en 'diversiteit van het christendom in Nederland'. Daarbij zijn de groei en verbreding van het onderwijsaanbod belangrijke doelstellingen. De focus van het verzamelbeleid is de laatste jaren komen te liggen op moderne en hedendaagse kunst en internationaal christendom.

Het museum beschouwt zichzelf ook als netwerkorganisatie met een cruciale functie in de (inter)nationale kennisuitwisseling tussen publiek, kerk- en erfgoedgemeenschappen, musea, erfgoedinstellingen, maatschappelijke partners, wetenschap, onderwijs en media. Het vervult een belangrijke rol in een verantwoordelijke omgang met christelijk erfgoed in situ. Bij onderzoek wordt samengewerkt met (internationale) wetenschapsinstellingen.

Naast presentatie van de collectie en tentoonstellingen, onderzoek en kennisuitwisseling biedt het museum diverse publieks- en educatieve activiteiten en vervult het een rol in diverse samenwerkingsverbanden.

## 1.5 Positie van het museum in het museale veld

Het museum is een middelgroot museum met bijna 70 medewerkers (fulltime + parttime bijna 60 fte)<sup>1</sup> naast freelance medewerkers, stagiaires en circa 50 vrijwilligers.

In 2020 en 2021, toen de deuren vanwege de corona-epidemie gedurende lange perioden gesloten bleven, waren de bezoekerscijfers zoals in alle musea fors lager dan in de jaren vóór de pandemie, toen er gemiddeld ca. 140.000 bezoekers kwamen.<sup>2</sup> Sinds 2022 neemt het aantal bezoekers weer toe, en in 2023 trok het museum zelfs ruim 252.000 bezoekers.<sup>3</sup> Het aantal bezoekers van de website bedraagt gemiddeld ca. 300.000 per jaar.<sup>4</sup>

Het museum werkt op lokaal en nationaal niveau samen met diverse erfgoed-, religieuze en maatschappelijke partners. Ook internationaal participeert het museum in diverse samenwerkingsverbanden, zoals het Europese netwerk van musea met middeleeuwse collecties, genaamd Réseau des Musées d'Art Médiéval de l'Europe en verschillende onderzoeksprojecten.

Binnen Nederland neemt het museum een unieke positie in als het museum voor de kunst en het erfgoed van het christendom. Het museum verhoudt zich tot de actualiteiten in de samenleving onder meer door de samenwerking te zoeken met verschillende christelijke en niet-christelijke gemeenschappen in Nederland.

De collectie van het museum is van internationaal niveau. Bij het onderzoek en het maken van tentoonstellingen werkt het museum samen met verschillende internationale partners. Museum Catharijneconvent is bijzonder omdat de collectie zowel rooms Katholieke, oudkatholieke als protestantse voorwerpen omvat. Het museum is daarom ook gesprekspartner voor internationale musea. Vanuit zijn ervaring en kennis levert het museum een bijdrage aan het beheren en ontsluiten van religieus erfgoed in Europa en daarbuiten. Dat gebeurt op symposia en congressen en in publicaties.

Het museum vervult ook een rol in het inventariseren en waarderen van religieus erfgoed dat zich in situ bevindt, met name in kerken en kloosters in Nederland. Dit erfgoed kan van belangrijke (kunst)historische waarde zijn en dreigt in toenemende mate verloren te gaan.

De belangwekkende objecten die zich nog in particulier bezit bij de kerken en kloosters bevinden zijn geregistreerd in de database Kerkcollectie Digitaal. Deze database werd tot 2013 beheerd door de Stichting Kerkelijk Kunstbezit in Nederland (SKKN). Na opheffing van deze stichting werd het beheer van de database overgenomen door het museum. De belangrijke rol die het museum hierin vervult is ook genoemd in het rapport 'Onvervangbaar en Onmisbaar' (2022).

## 1.6 Leeswijzer

In Hoofdstuk 2 worden de algemene bevindingen van de Visitatiecommissie weergegeven, haar belangrijkste aanbevelingen en conclusies. Dit wordt gegroepeerd aan de hand van de drie hoofdthema's van de visitatie: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit.

Hoofdstuk 3 geeft een weergave van de activiteiten van het museum zoals weergegeven in de Zelfevaluatie van het museum en bijlagen met de observaties van de commissie die mede aanleiding geven tot de bevindingen en aanbevelingen in Hoofdstuk 2.

---

<sup>1</sup> Jaarverslag 2022, p. 47 en zelfevaluatie, p. 41.

<sup>2</sup> Zelfevaluatie, p. 6.

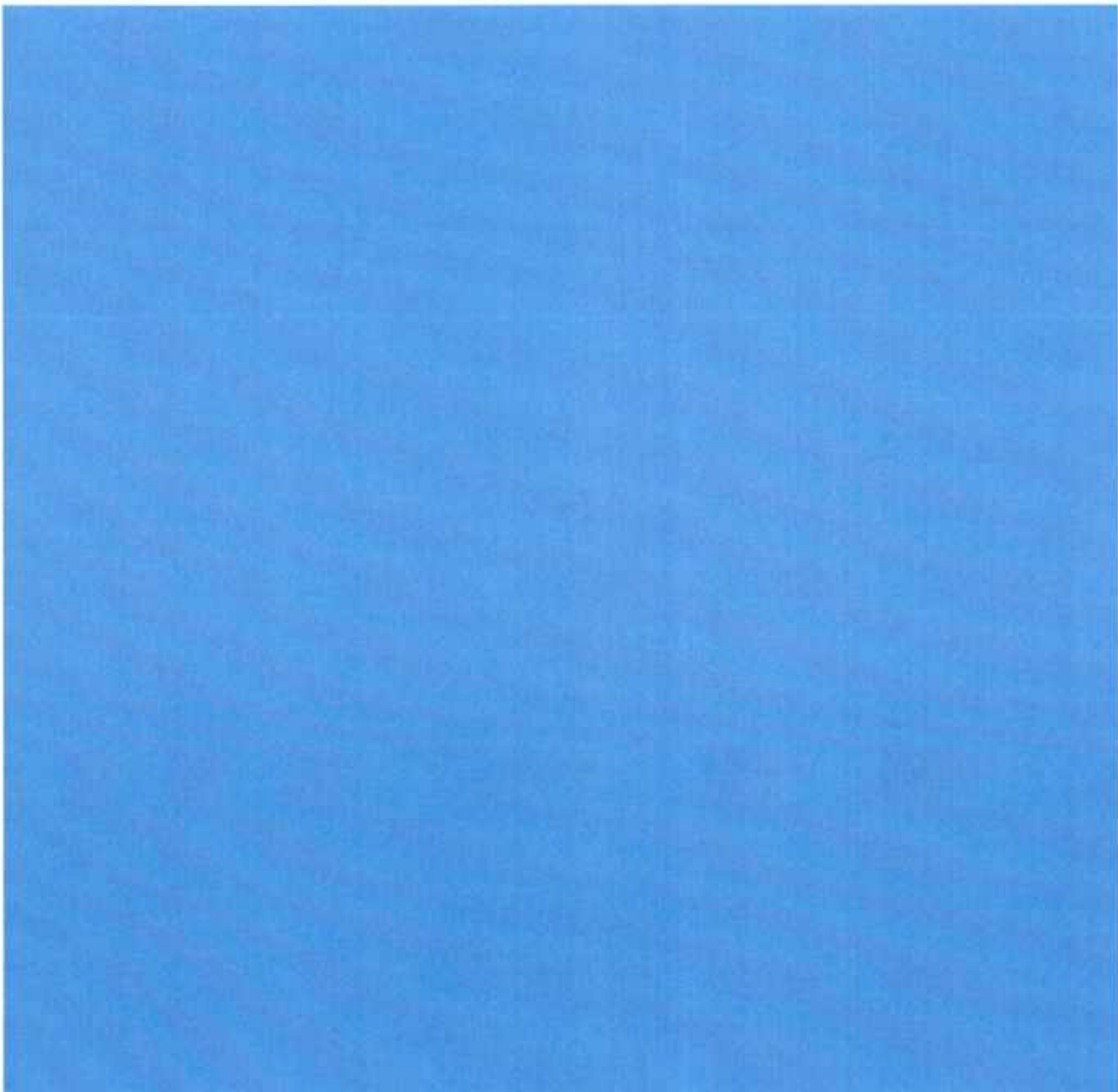
<sup>3</sup> Zelfevaluatie, p. 7.

<sup>4</sup> Zelfevaluatie, p. 29.



# Hoofdstuk 2

## — Algemene bevindingen en aanbevelingen





## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

De commissie is positief over de presentatie van het museum, de collectie en de activiteiten. Het museum maakt in zijn geheel een professionele, verzorgde en aantrekkelijke indruk. Het museum is zich bewust van zijn sterke, maar ook kwetsbare positie in het maatschappelijke debat dat -onder meer rond thema's als inclusie en (on)gelijkheid- gaandeweg steeds verder polariseert.

De organisatie maakt een gezonde en stabiele indruk. Uit de gesprekken tijdens de visitatiedag kwam een algeheel beeld naar voren van grote betrokkenheid van medewerkers bij de inhoud van het werk. Tegelijk zijn er aandachtspunten waarover de commissie hieronder aanbevelingen zal formuleren. Het museum staat voor uitdagingen, zoals de naderende verbouwing die tevens een herijking van de vaste opstelling met zich meebrengt, maar ook de positionering in publieke discussies. De medewerkers laten zien dat zij zich zeer bewust zijn van de mogelijkheden die het museum biedt om verbinding te leggen tussen religie, kunst en maatschappij.

Aan het einde van de visitatiedag waren de kernwoorden waarmee de commissie haar indruk van het museum weergaf: sterk, vakbekwaam, in transitie, open, trots, degelijk, zorgvuldig, sociaal veilig en stabiel. Samengevat een zeer positief beeld.

Bij de bespreking van de thema's kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit, hieronder, geeft de commissie suggesties voor verdere ontwikkeling.

#### 2.1 Kwaliteit

Op basis van de zelfevaluatie en de gesprekken en rondleidingen tijdens de visitatiedagen kan de commissie vaststellen dat de kwaliteit van de collectie, de tentoonstellingen, de educatieve activiteiten en de activiteiten op het gebied van kennisdeling hoog is. De commissie is onder de indruk van de expertise van de medewerkers en het enthousiasme dat uit alle gesprekken naar voren kwam. De medewerkers gaven zonder uitzondering aan zich zeer betrokken te voelen bij het museum.

Zowel de inhoudelijke als de bedrijfsmatige werkzaamheden worden zorgvuldig en degelijk uitgevoerd.

##### Educatie

De commissie is positief over de educatieve activiteiten. Het museum spant zich in om voor alle onderwijsvormen een passend educatief aanbod te bieden. Het programma 'Weet wat je viert' blijkt - inmiddels alweer geruime tijd - een aansprekend en geslaagd thema te bieden. Positief is dat bij de ontwikkeling van het lesaanbod actief inbreng wordt gezocht van docenten, om te zorgen dat het aanbod aansluit bij de behoeften van de onderscheiden groepen. Naast de inbreng van docenten kan ook worden onderzocht of en hoe de inbreng van leerlingen zelf kan worden opgehaald voor de verdere ontwikkeling van aanbod dat aansluit bij hun beleavingswereld.

De commissie onderstreept daarnaast, zoals het museum zelf ook erkend, dat het aanbod voor het voortgezet onderwijs kan worden uitgebreid.

De educatieve activiteiten voor hoger en universitair onderwijs hebben nog een ad hoc karakter. De commissie moedigt het museum aan de mogelijkheden voor leren en ervaring opdoen voor deze groep een meer structurele inbedding in de museale activiteiten te geven.

##### Onderzoek

De onderzoeksactiviteiten zijn veelal verbonden met de voorbereiding voor tentoonstellingen. Het museum heeft een breed netwerk van nationale en internationale organisaties waarmee het in contact staat en kennis uitwisselt. De commissie raadt het museum aan deze netwerken en kennisdeling verder te verdiepen door meer structureel wetenschappelijk onderzoek aan te gaan. Dit gaat verder dan het deelnemen en bijdragen aan symposia etc. Te denken valt bijvoorbeeld aan de samenwerking met universiteiten en (andere) organisaties die over faciliteiten beschikken voor het doen van fysiek onderzoek en aan structureel onderzoek naar de rol van religie in de samenleving.

### Collectie

De collectie is van hoog niveau en is internationaal relevant. Het collectiebeheer en de collectieregistratie zijn goed op orde. De collectie is grotendeels digitaal ontsloten. De verwervingsdata zijn sinds de jaren '90 al ontsloten. De afgelopen jaren zijn ook grote delen van de (historische) collectiedocumentatie en de restauratieverslagen gedigitaliseerd.<sup>5</sup> De commissie is positief over het hanteren van de vier collectiethema's, aan de hand waarvan meer focus kan worden gebracht in verzamel- en ontzamelbeleid en onderzoek. Ook wordt onderschreven dat het museum aandacht gaat besteden aan het erfgoed van zgn. 'migrantenkerken' en internationale kerkgemeenschappen en aan hedendaagse kunst.

Zoals bij veel musea is ook hier een punt van zorg dat restauratie doorgaans (pas) aan de orde komt als een object deel uitmaakt van de presentatie, of is geselecteerd voor een tentoonstelling of een uitleen.<sup>6</sup> Dit wordt ingegeven door financiële beperkingen.

## 2.2 Maatschappelijke relevantie

Het museum kan een waardevolle bijdrage leveren aan meerdere actuele en belangrijke maatschappelijke onderwerpen.

### Betekenisvolle bijdrage en met zelfbewustzijn naar buiten treden

Met zijn collectie en kennis, kan het museum werkelijk maatschappelijk engagement laten zien. De commissie is van mening dat het museum alles in huis heeft om dit streven waar te maken, maar heeft de indruk dat de urgentie en een zekere mate van 'leef' daartoe nog ontbreekt. Om daadwerkelijk te excelleren in diversiteit en participatie is het nodig dat het museum niet te voorzichtig opereert maar naar buiten durft te treden en activiteiten durft te ondernemen. De commissie moedigt het museum aan zijn stem te laten horen. De organisatie heeft al het nodige om met zelfvertrouwen en zelfbewustzijn te kunnen optreden. Dit kan nog meer relevantie en succes opleveren.

Het afgelopen decennium is een geslaagde en succesvolle periode geweest voor het museum. Vanuit deze positie kan met het aantreden van een nieuwe directeur het momentum worden genomen om opnieuw een bezielde aftrap te maken.

De commissie ziet dat het museum de afgelopen periode in zijn tentoonstelling al regelmatig 'spannende' onderwerpen heeft aangesneden en moedigt aan dat nog meer te doen. Juist op de raakvlakken en snijvlakken tussen verschillende, mogelijk 'schurende' onderwerpen kan het museum een bijdrage leveren aan thema's die in de samenleving sterk leven. Het getuigt van kracht en durf om die spanning op te zoeken.

Daarbij is het wel extra van belang om voorbereid te zijn op (media- en publieks)aandacht en daarop zeer zorgvuldig in te gaan. Dit vergt grondige voorbereiding.

De commissie raadt het museum ook aan om zich 'experimenteerruimte' toe te eigenen. Hiermee kan de organisatie in allerlei opzichten groeien: zowel qua kennis als zelfbewustzijn en zelfvertrouwen. De sluiting kan hiervoor een zeer geschikte periode zijn. Zo kan in die periode bijvoorbeeld (extra) worden gewerkt aan de versterking van bestaande netwerken, het opzoeken van nieuwe partners en de ontwikkeling van geheel nieuwe initiatieven.

### Presentatie en tentoonstellingen

De commissie vindt het van groot belang dat de tentoonstellingen regelmatig aansluiten bij maatschappelijk levende onderwerpen. Dit gebeurt al steeds meer en -zoals hierboven al genoemd- het museum mag hierbij ook wel spanning opzoeken.

Het museum heeft in de afgelopen beleidsperiode ingezet op het bevorderen van diversiteit, inclusie en toegankelijkheid, in het bijzonder op het gebied van de diversiteit van het christendom en de invloed van migratie

---

<sup>5</sup> Collectieplan 2021-2024, p. 68.

<sup>6</sup> Collectieplan 2021-2024, p. 67.

op het Nederlandse religieuze landschap. De commissie mist nog wel de brug naar andere religies in Nederland. Zowel wat betreft tentoonstellingen als in de samenwerkingsverbanden kan méér contact met niet-christelijke groepen een verrijking en versterking opleveren zonder dat dat hoeft in te boeten aan het eigene van het museum.

De commissie raadt het museum voorts aan een duidelijke inhoudelijke strategie te ontwikkelen voor de periode tijdens en ná de verbouwing: wat gaat er inhoudelijk gebeuren. Het zal zowel de organisatie zelf als het publiek goed doen om concreet te horen wat de koers voor de toekomst van het museum gaat worden.

#### Outreach

Het museum raadpleegt een klankbordgroep over de toegankelijkheid voor mensen die een fysieke of andere beperking tegenkomen bij museumbezoek. De commissie is hier positief over en spoort het museum aan de verbouwing aan te grijpen om een slag te maken in het faciliteren van museumbezoek voor mensen die beperkingen ondervinden en het geheel zo maximaal mogelijk toegankelijk te maken. Te denken valt ook aan projecten waarbij actief contact wordt gemaakt met mensen die misschien in een isolement verkeren en waarvoor het museum iets kan betekenen.

#### Consolidatie van samenwerkingsverbanden

Het museum heeft een breed netwerk en neemt deel in vele samenwerkingsverbanden. Deze verbanden komen voor het merendeel uit de kring van christelijke organisaties, waarbij de laatste periode stevig is ingezet op de uitbreiding naar zgn. 'migrantenkerken' en niet-katholieke organisaties. In het Beleidsplan 2021-2024 is aangegeven dat het museum onder meer stappen willen zetten op het gebied van diversiteit, inclusie en toegankelijkheid, in het bijzonder op het gebied van de diversiteit van het christendom en de invloed van migratie op het Nederlandse religieuze landschap.<sup>7</sup>

Voor specifieke onderwerpen, bijvoorbeeld ter voorbereiding op een tentoonstelling, wordt daarnaast op ad hoc basis ook expertise gezocht bij organisaties of individuele deskundigen. Ook maakt het museum gebruik van klankbordgroepen. De commissie ziet een grote meerwaarde in de inbreng van experts en ervaringsdeskundigen, en spoort het museum aan deze contacten te bestendigen. Daarbij verdienen óók niet-christelijke religieuze organisaties de aandacht alsmede erfgoedorganisaties, waaronder ook degene die zich niet of niet primair met religieus erfgoed bezighouden. Daarnaast kan volgens de commissie ook (nog meer) samenwerking worden gezocht met geheel andere maatschappelijk relevante organisaties die op hun beurt ook een geheel nieuw publiek kunnen meebrengen.

## 2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

#### Financiën, eigen vermogen

Het museum staat er financieel gezond voor. Wel baart zorgen dat de verbouwing voor een aanzienlijk deel zal moeten worden gefinancierd uit een lening waarvan de kosten tot op heden nog steeds onbekend zijn.

#### Verbouwing

De groei van de bezoekersaantallen is één van de redenen voor de geplande verbouwing. Voor het toenemend aantal bezoekers zijn passende voorzieningen nodig. Ook dient de 'routing' in het museum te worden verbeterd. Dit is nodig om te kunnen blijven zorgdragen voor de veiligheid van bezoekers, medewerkers en collecties. Het museum bereidt zich voor op ca. 160.000 gewone bezoekers en 40.000 educatieve bezoekers.

Naast verbetering van de bezoekerservaring, de logistiek en de veiligheid is de verbouwing ook gericht op verduurzaming.

Het museum heeft een goed doordacht plan voor de verbouwing gemaakt en is al in een vergaand stadium van voorbereiding. De Raad van Toezicht is nauw betrokken bij het proces. In goed onderling overleg zijn er meerdere 'go/no go' momenten geweest. De commissie heeft er vertrouwen in dat de verbouwing goed zal worden gerealiseerd. Wel dringt zij erop aan met spoed alle medewerkers en vrijwilligers duidelijkheid te bieden over wat

---

<sup>7</sup> Beleidsplan 2021-2024, p. 26.

hun plaats en rol zal zijn tijdens de periode van sluiting en na de heropening.

#### Diversiteit eigen personeelsbestand

Het museum is zich bewust van de het belang en de meerwaarde van diversiteit en inclusie, zowel in zijn activiteiten als in de eigen personeelsopbouw, en streeft daar ook naar. De laatste jaren is er iets meer mobiliteit in het personeel geweest waardoor een zekere verjonging heeft plaatsgevonden. Het blijkt echter moeilijk om ook culturele diversiteit in het personeelsbestand te realiseren. De commissie constateert dat de samenstelling van de directie en de Raad van Toezicht evenmin voldoende divers is.

De commissie beveelt aan de diversiteit in het eigen personeelsbestand met voortvarendheid te verbeteren. Meerstemmigheid in de organisatie zal de vitaliteit vergroten, de debatten binnen de organisatie verrijken en de aansluiting bij de samenleving verbeteren.

#### Veerkracht, duurzame inzetbaarheid, sociale veiligheid

Het ziekteverzuim is laag. Alle gesprekspartners toonden een enorme betrokkenheid bij het museum.

Alles wijst erop dat het goed gesteld is met de sociale veiligheid. Er zijn voldoende mogelijkheden om eventuele knelpunten of situaties aan te kaarten. Daarnaast en nog belangrijker is dat de sfeer binnen de organisatie zodanig lijkt te zijn dat medewerkers op een open manier met elkaar omgaan en dat problemen bespreekbaar zijn.

Medewerkers hebben inspraak. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld via 'pitches' onderwerpen aandragen die het museum in tentoonstellingen of andere activiteiten kan oppakken. De Ondernemingsraad is actief en krijgt en neemt ook veel ruimte om zijn stem te laten horen.

#### Inrichting processen, draaiboeken, overdracht

Hoewel de werkprocessen soepel lijken te verlopen, heeft de commissie op basis van de gesprekken de indruk gekregen dat (een groot deel van) de werkwijzen 'in de hoofden van' medewerkers zit maar niet is neergelegd in protocollen of draaiboeken. Dit maakt de eventuele overdracht aan nieuwe medewerkers lastiger, en maakt de organisatie ook kwetsbaarder in geval van onverhoopte uitval van medewerkers. De commissie raadt het museum daarom aan draaiboeken op te stellen waarin processen, taken en rollen duidelijk zijn vastgelegd.

Daarnaast raadt de commissie het museum aan om ook een strategische visie te ontwikkelen op de projectmatige werkwijze, waarin naast het 'hoe' ook het 'waarom' van de werkwijze is doordacht en gemotiveerd. Hierin kan ook aandacht worden besteed de opbouw en het behoud van netwerken.

#### Samenwerking met partners

De door het museum omarmde visie op erfgoedbeheer is nu sterk ingegeven door waardering en overwegingen vanuit de christelijke optiek. De commissie raadt het museum aan om de visie op erfgoedbeheer (nog) sterker en diverser te ontwikkelen, door -naast het brede scala aan christelijke erfgoedpartners - ook nog (meer) aansluiting en samenwerking te zoeken met niet-christelijke erfgoedorganisaties (zoals nu al gebeurt in het kader van Het Grootste Museum) en andere erfgoedorganisaties die zich niet of niet primair met religieus erfgoed bezighouden.

## 2.4 Aanbevelingen

De commissie beveelt het museum aan:

#### Kwaliteit

- \* Voor de verdere ontwikkeling van educatief aanbod kan naast de inbreng van docenten worden onderzocht of ook de inbreng van leerlingen zelf kan worden opgehaald, voor optimale aansluiting bij hun beleavingswereld.
- \* Het aanbod voor het voortgezet onderwijs kan worden uitgebreid.
- \* De educatieve activiteiten voor hoger en universitair onderwijs mogen een meer structurele inbedding in de museale activiteiten krijgen.
- \* Ook wetenschappelijk onderzoek mag een meer structureel karakter krijgen bijvoorbeeld door de samenwerking met universiteiten en met (andere) organisaties, zowel voor het doen van fysiek onderzoek als onderzoek naar de rol van religie in de samenleving, meer structureel in te bedden.

#### Maatschappelijke relevantie

- \* Het museum mag nog meer durf tonen en naar buiten te treden. Het kan zijn maatschappelijke relevantie

vergroten door op gebieden als diversiteit en participatie te excelleren.

- \* Zowel in tentoonstellingen als in de vaste opstelling mogen 'spannende' en zelfs 'schurende' onderwerpen worden opgepakt, dit zal de maatschappelijke relevantie vergroten. Van belang is om daarbij gedegen voorbereid te zijn op publieks- en media-aandacht.

- \* Het museum mag zich experimenteerruimte toe-eigenen. De aankomende sluiting tijdens de verbouwing kan daartoe zeer geschikt zijn.

- \* Zowel in tentoonstellingen als in de samenwerkingsverbanden mag een brug worden geslagen naar andere religies in Nederland. Meer contact met niet-christelijke groepen kan een verrijking en versterking opleveren.

- \* Ontwikkel een strategie voor de inhoudelijke koers van het museum tijdens en na de verbouwing, die zowel het personeel als het publiek een duidelijk beeld geeft van waar het museum heen wil.

- \* Grijp de verbouwing aan om een slag te maken in het faciliteren van museumbezoek voor mensen die beperkingen ondervinden om het museum, zowel fysiek als anderszins, zo maximaal mogelijk toegankelijk te maken.

- \* Consolideer de bestaande samenwerkingsverbanden en breid deze uit naar niet-christelijke religieuze organisaties, andersoortige (niet-religieuze) erfgoedorganisaties en andere maatschappelijk relevante organisaties.

### Vitaliteit

- \* Geef personeel en vrijwilligers zo spoedig mogelijk duidelijkheid over hun plaats en rol tijdens de sluiting en na de heropening van het museum.

- \* Verbeter met voortvarendheid de diversiteit in het eigen personeelsbestand. Meerstemmigheid in de organisatie zal de vitaliteit vergroten, de debatten binnen de organisatie verrijken en de aansluiting bij de samenleving verbeteren.

- \* Stel draaiboeken op waarin werkprocessen, taken en rollen duidelijk zijn vastgelegd. Dit zal de overdracht en eventuele (tijdelijke) overname van werkzaamheden vergemakkelijken en de kwetsbaarheid verkleinen.

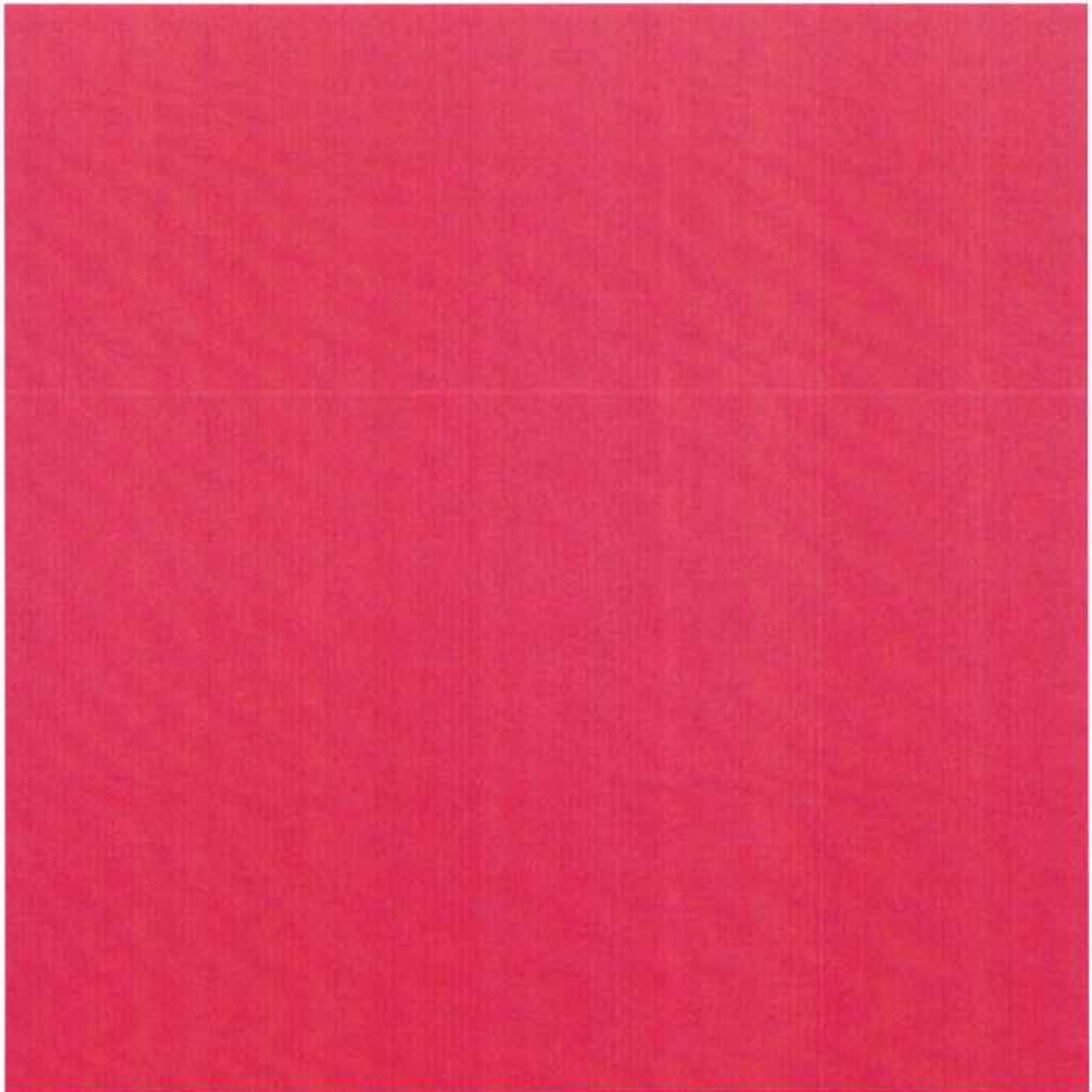
- \* Ontwikkel een strategische visie op de projectmatige werkwijze, waarin naast het 'hoe' ook het 'waarom' van de werkwijze is doordacht en gemotiveerd.

- \* Ontwikkel een (nog) sterke(re) visie op erfgoedbeheer door naast christelijke erfgoedpartners ook meer aansluiting en samenwerking te zoeken bij andere erfgoedinstellingen.



# Hoofdstuk 3

## — Onderwerpen



## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

#### 3.1 Missie, visie, doelstellingen en strategie

De missie van het museum luidt:

Museum Catharijneconvent onderzoekt en belicht de esthetische, culturele en historische waarden van de kunst en het erfgoed van het christendom in Nederland. Het museum doet dit vanuit de overtuiging dat dit van waarde is voor iedereen en werkt in samenspraak met partners en publiek. Zo kan het verhalen vertellen die meerstemmig zijn en een open blik stimuleren. Door mensen te raken en in beweging te zetten wil het museum bijdragen aan een meer begripvolle samenleving.

De visie van het museum luidt:

Het christendom heeft een rijke geschiedenis. De hoeveelheid christelijke kunst en erfgoed, materieel en immaterieel, is dan ook groot. Doordat het christendom ook van oudsher erg divers is, kent dit erfgoed bovendien een grote verscheidenheid. Het vertelt ons niet alleen iets over het verleden, maar geeft ook inzicht in wie wij zijn, wat ons bindt en wat we belangrijk vinden. Het erfgoed van het christendom is dan ook van blijvende betekenis voor alle Nederlanders. Het geeft inzicht in de wortels en identiteit van onze samenleving.

Bij het grote publiek neemt de kennis over het christendom en religie in het algemeen snel af. Mensen gaan minder naar de kerk en in opvoeding en onderwijs speelt religie een kleinere rol dan vroeger. Daarmee verdwijnt het vermogen om te begrijpen welke betekenis het christendom ook vandaag heeft. Ook kent het christendom in Nederland steeds meer verschillende uitings- en belevingsvormen als gevolg van migratie en de opkomst van meer individuele manieren van geloofsbeleving.

Museum Catharijneconvent zet zich daarom in voor het beheer en behoud van christelijke kunst en erfgoed en wil kennis daarover verzamelen, ontwikkelen, delen en doorgeven, binnen én buiten de muren van het museum. Dat is niet alleen een belangrijke, maar ook een urgente taak.

Museum Catharijneconvent gaat uit van de kracht van geloof. Het verbindt en verdeelt, stuurt en ontregelt, troost en doet pijn. Religie is complex en wordt in onze gehaaste samenleving vaak onvoldoende begrepen. Het museum wil een plek zijn waar iedereen zich thuis voelt en uitgebreid stil kan staan bij voorwerpen en verhalen die aanleiding kunnen zijn voor verdieping en reflectie.

De collectie, die een christelijke oorsprong heeft, is de basis voor alle activiteiten. En dat blijft zo. Maar de horizon van de activiteiten van het museum is breder dan alleen het christendom. In het museum is ruimte om na te denken over de rol die religie heeft gehad en ook nu nog heeft, zowel in de samenleving als in het persoonlijk leven. Bezoekers worden aangemoedigd persoonlijk te reflecteren op wat ze zien.

De kernwaarden van het museum zijn:

- openheid: het museum is een open plek, waar de bezoeker zichzelf kan zijn en waarin ruimte is voor meerstemmigheid;
- aandacht: voor een zorgvuldige omgang met verleden, heden en dat wat mensen op persoonlijk vlak beweegt.

Het museum hecht er belang aan dat iedere bezoeker zich welkom, erkend en herkend voelt, en wil bijdragen aan bewustwording en onderlinge verbinding in de samenleving. De commissie heeft uit de gesprekken geconstateerd dat de missie en visie in ruime mate leven in de organisatie.



### 3.2 Maatschappelijke relevantie

Uit de zelfevaluatie en de gesprekken blijkt dat het museum zich actief inzet om de dialoog te bevorderen over onderwerpen die maatschappelijk relevant zijn. Hoewel het museum het christendom als uitgangspunt heeft, gaat het ook in op de betekenis van religie in bredere zin. Het spant zich in om hierover verhalen vertellen en nieuwe, soms prikkelende, inzichten te bieden.

Het museum heeft te maken met een samenleving waarin de traditionele Nederlandse kerkgemeenschappen krimp laten zien en vrijwel wekelijks een kerk wordt onttrokken aan de eredienst. Anderzijds kent Nederland inmiddels een groot aantal christenen met een migratiegeschiedenis. Het museum spant zich ervoor in ook hun erfgoed te laten zien en hun verhalen te laten horen. Dit gebeurt door dat erfgoed en die verhalen inhoudelijk aandacht te geven, en door de samenwerking op bestuurlijk niveau.

Voor het educatieve programma 'Weet wat je viert' werkt het museum samen met ruim twaalf partners. Scholen hebben op die manier vaak een locatie in de buurt voor dit programma.

In het kader van 'Het Grootste Museum van Nederland' werkt het museum samen met een groot -en gestaag groeiend- aantal gebedshuizen van uiteenlopende religies. Deze samenwerking is gericht op een laagdrempelige ontsluiting van religieus erfgoed zowel voor mensen met een religieuze achtergrond als voor andere geïnteresseerden en 'dagjesmensen'.

In de onderwerpkeuze voor tentoonstellingen durft het museum gaandeweg steeds vaker thema's aan te snijden die mogelijk controversieel zijn. Het museum toont daarmee aan actief debat te willen bevorderen. Voorbeelden daarvan zijn de recente tentoonstelling 'De schepping van de wetenschap' en de aankomende tentoonstelling 'Christendom en slavernij'.

De commissie steunt deze ontwikkeling en moedigt het museum aan deze richting voort te zetten, aangezien dergelijke onderwerpen en discussies de maatschappelijke relevantie van het museum zullen vergroten. Sterker, de commissie is van mening dat het museum daarin het debat nog wat uitdrukkelijker mag opzoeken. Zo viel in de tentoonstelling 'De schepping van de wetenschap' op dat de aanname dat religie en wetenschap altijd op gespannen voet met elkaar hebben bestaan op een prikkelende manier ter discussie werd gesteld, maar dat niet-christelijke religies daarbij nauwelijks een rol speelden, op enkele losse objecten na.

Ook in de vaste opstelling kan de toevoeging van vragen die rijzen vanuit de huidige, kritische samenleving, leiden tot het aansnijden van relevante discussies.

De commissie is van mening dat het museum vanuit haar missie, collectie en positie in Nederland juist bij uitstek in staat is om een dergelijke rol te vervullen, en dat het al het benodigde in huis heeft voor het zelfvertrouwen om dat ook daadwerkelijk te doen.

### 3.3 Beleidsprioriteiten ministerie van OCW

Uit de zelfevaluatie en de bijlagen blijkt dat de activiteiten en ambities van het museum aansluiten bij de beleidsprioriteiten van de Minister van OCW voor de lopende subsidieperiode (beleidsnota 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024' van 11 juni 2019): een gevarieerder publiek; eerlijke beloning en goede arbeidsvoorwaarden; educatie, participatie en museumbezoek door scholen; en internationale uitwisseling.

Het museum geeft blijk van bewustzijn van het belang om een breed publiek te bereiken. In tentoonstellingen worden bruggen geslagen tussen verschillende groepen uit de samenleving en worden maatschappelijke thema's aangesneden. De commissie ziet daarnaast dat er op dit vlak nog wel te winnen valt in de vaste opstelling van het museum. Om een gevarieerd publiek aan te spreken en de eigen maatschappelijke relevantie te versterken, kan in

de vaste opstelling nog meer worden gestreefd naar het vervlechten van meerstemmigheid, waardoor meer groepen zich in het museum (h)erkend zien. De commissie vindt het van belang dat het museum bij dit proces ook herkomstgemeenschappen betreft en experts uit herkomstgemeenschappen raadpleegt, breder dan christelijke gemeenschappen met een migratieachtergrond.

Daarnaast is de meerstemmigheid in de eigen organisatie een punt van aandacht dat voorrang verdient.

Het museum biedt medewerkers eerlijke beloning en mogelijkheden voor scholing en persoonlijke ontwikkeling.

Het museum geeft invulling aan het streven naar participatie onder meer door middel van de ontwikkeling van tentoonstellingen en activiteiten waarin plaats is voor co-creatie samen met gemeenschappen, waar die worden beschouwd als (mede-)eigenaar van het onderwerp.

In haar erfgoedbrief heeft de vorige Staatssecretaris voor Cultuur en Media het belang van aandacht voor religieus erfgoed en de rol van het museum daarin, onderstreept. Het museum vult die rol ook in door de deelname sinds 2018 als partner in het Programma Toekomst Religieus Erfgoed, dat is ontwikkeld door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE).

De commissie is van oordeel dat de activiteiten van het museum in voldoende mate aansluiten bij de beleidsprioriteiten van het Ministerie.

### 3.4 Publiek, programmering, educatieve activiteiten

#### Publiek

Het herstel en de toename van de bezoekerscijfers na de gedwongen sluitingen tijdens de coronaperiode, laten zien dat het museum een groot publiek kan aanspreken. Naast de reguliere activiteiten, tentoonstellingen en het educatieve programma, dragen ook 'publiekstrekkingen' daaraan bij zoals de in 2021 verworven achttiende-eeuwse, grote en gedetailleerde kerststal.

Het museum heeft voor de ontwikkeling van zijn programma een aantal publieksgroepen onderscheiden, waarbinnen rekening wordt gehouden met verschillende bezoekersidentiteiten zoals geformuleerd door de didacticus John Falk. Het museum richt zich op de volgende publieksgroepen:<sup>8</sup>

- Tentoonstellingsbezoekers: mensen die het museum vooral bezoeken vanwege een tentoonstelling.
- Families. Deze bezoekers willen genieten en samen een betekenisvolle activiteit ondernemen.
- Onderwijs. Het museum richt zich op primair en voortgezet onderwijs, pabo's en taal- en inburgeringsinstellingen, en participeert in wetenschappelijk onderwijs.
- Nieuwkomers. Voor nieuwkomer in Nederland kunnen het verhaal en de collectie van het museum voor herkenning zorgen; tegelijkertijd voegen nieuwkomers nieuwe verhalen en perspectieven toe. Voor het bereiken van deze groep werkt het museum samen met taal- en inburgeringsinstituten.
- Dagjesmensen. Het museum richt zich op deze doelgroep onder meer door in Het Grootste Museum van Nederland de schoonheid en rijkdom van het Nederlandse kerkinterieur te tonen.
- Internationale toeristen. Utrecht ontvangt relatief weinig buitenlandse toeristen; het museum zet hier beperkt op in.

---

<sup>8</sup> Beleidsplan 202-2024, p. 36.

## Programmering

Bij de ontwikkeling van de tentoonstellingsagenda wordt gelet op een afwisselende programmering waarbij steeds andere onderwerpen, soorten objecten en materialen naar voren komen. In het Beleidsplan 2021-2024 zijn vier programmalijnen vastgesteld:

1. De kracht van verbeelding. Hierbij gaat het om de autonome kracht van kunst: om schoonheid, authenticiteit, bevlogenheid en inspiratie, én om het verbeelden van wat zich niet laat verwoorden, zoals het sacrale.
2. Kantelpunten en sleutelfiguren. Hierbij gaat het om gebeurtenissen en personen die grote veranderingen teweeg hebben gebracht.
3. Tradities en rituelen. Traditionele handelingen, rituelen en feesten vormen een essentieel aspect van het christendom. Op immateriële wijze geven ze uiting aan het onbenoembare. De variëteit is enorm: van de eucharistie en de viering van het avondmaal tot het Sinterklaasfeest en Sint-Maarten.
4. Nederland en de wereld. Van oudsher richt Museum Catharijneconvent zich op het christendom in Nederland. Het christendom is echter een wereldgodsdienst en kent vele varianten over de wereld.

Alle publieksactiviteiten van het museum zijn sinds 2021 gerelateerd aan een van deze programmalijnen.

Het museum toont gemiddeld vier tentoonstellingen per jaar. De tentoonstellingen worden hoog gewaardeerd door de bezoekers.

Tijdens de visitatiedag is toegelicht dat het museum buitengewoon veel tijd en aandacht besteedt aan de kwaliteit van de tentoonstellingen. Het maken van tentoonstellingen is voor de hele organisatie een zeer arbeidsintensief proces. Uit de gesprekken kwam naar voren dat de medewerkers zich daarom enigszins zorgen maken over het voornemen om na de verbouwing twee tentoonstellingen tegelijk te gaan bieden: dat zal naar verwachting de nodige druk leggen op de organisatie.

De commissie raadt daarom aan van tevoren goed uit te denken hoe dit kan worden gerealiseerd en op welke stappen of onderdelen van het ontwikkelingsproces mogelijk efficiënter kan worden gewerkt. In overweging wordt gegeven om te kijken naar een sterkere differentiatie van grote c.q. arbeidsintensieve en kleinere c.q. gemakkelijker te realiseren exposities.

In de randprogrammering worden o.a. lezingen, concerten, debatavonden en rondleidingen aangeboden, meestal gelieerd aan de tentoonstellingen.

De randprogrammering biedt misschien ruimte voor uitbreiding, te meer nu het museum de interactie met het publiek (nog meer) voorop wil zetten. Zo worden creatieve activiteiten zoals workshops nog niet vaak aangeboden.

## Educatie

### *Onderwijs*

Voor het primair onderwijs biedt het museum programma's aan binnen de leerlijnen 'Weet wat je viert' en 'Wie ben ik? Wie ben jij?'

'Weet wat je viert' gaat over religieuze feesten en tradities. Het programma is succesvol: het aantal bezoekers groeide van 190.000 in 2019 naar 252.846 bezoekers in 2023. De locaties waar het programma kan worden bezocht zijn uitgebreid met o.a. Paramaribo.

Het museum heeft geconstateerd dat (gebrek aan) vervoersmogelijkheden soms een drempel vormden voor scholen om het museum te bezoeken en heeft daarom vervoer ook zelf geregeld.

Het aanbod voor het voortgezet onderwijs is de afgelopen jaren uitgebreid. Voor het vmbo werden nieuwe programma's ontwikkeld: Het Geheim van het Klooster, Onbetaalbaar - de waarde van kunst, en Oog in oog. De programma's voor havo/vwo gaan over de middeleeuwen, de Reformatie, het examenonderwerp Cultuur van de Kerk en het bijzondere museumgebouw. Voor alle niveaus worden er bovendien stadswandelingen aangeboden.

Voor het hoger onderwijs heeft het museum beperkt specifiek aanbod, maar dit is in ontwikkeling.

In alle lesprogramma's integreert het museum de 'I ASK-methode'<sup>9</sup>. Met deze methode stimuleren museumdocenten leerlingen om zich open te stellen voor nieuwe kennis, ervaringen en denkbeelden. Dit doen ze door open te staan voor het referentiekader van de leerlingen en betekenisvolle interactie te bewerkstelligen tussen de deelnemers in de groep.

#### *Voor volwassenen*

Voor volwassenen worden lezingen, concerten, debatavonden en rondleidingen aangeboden, meestal gelieerd aan de tentoonstellingen. Naast activiteiten in het museum wordt ook samengewerkt met andere locaties en culturele podia. Zo wordt rondom de aankomende tentoonstelling 'Christendom en slavernij' aanbod ontwikkeld samen met Ketikoti Utrecht en OSCAM (Open Space Contemporary Art Museum) in Amsterdam.

De randprogrammering voor volwassenen biedt mogelijkheden voor uitbreiding, te meer nu het museum de interactie met het publiek (nog meer) voorop wil zetten.

#### Samenwerking met gemeenschappen

Het museum trekt voor de ontwikkeling van tentoonstellingen relevante gastconservatoren aan en legt contact met academici die zich bezighouden met het thema van de tentoonstelling voor de uitwerking van concepten en verhaallijnen. Partnerschappen met wetenschappelijke instellingen en andere musea zijn nog weinig ontwikkeld, maar zijn een logische vervolgstap.

Het museum besteedt veel aandacht aan de samenwerking met geloofsgemeenschappen. Hierbij gaat het doorgaans om christelijke geloofsgemeenschappen van uiteenlopende gezindte. Voorbeelden zijn de gereformeerde kerken, orthodoxe kerken en kerken vanuit diverse migrantenachtergronden. Er wordt actief voor gezorgd dat er sprake is van gelijkwaardigheid in deze partnerschappen.

Tijdens de visitatiedag is besproken dat het structureel bestendigen van deze netwerken, ook ná of buiten een tentoonstelling of project, van groot belang is maar dat daar wel een uitdaging ligt.

#### Toegankelijkheid

Op de website staat vermeld dat het museum toegankelijk is voor rolstoelen, elektrische rolstoelen en scootmobielen niet groter dan een elektrische rolstoel. Op aanvraag geeft het museum rondleidingen voor mensen met een visuele beperking. Bij de vaste opstelling is een audiotour beschikbaar die een toelichting geeft op zes objecten.

Sinds 2022 heeft het museum een klankbordgroep toegankelijkheid, die bestaat uit mensen met verschillende beperkingen. Vanuit hun ervaringsdeskundigheid en professionele achtergrond geven ze waardevolle adviezen. Zo

---

<sup>9</sup> Een publieksbenadering ontwikkeld vanuit het Joods Historisch Museum en TACTeducation.

waren bij de tentoonstelling 'De schepping van de wetenschap' grootletterboeken beschikbaar. Deze klankbordgroep geeft ook input voor de toegankelijkheid van het museum na de aanstaande verbouwing.

De commissie is verheugd dat deze klankbordgroep actief wordt geraadpleegd. Wel is zij van mening dat het aanbod aan activiteiten en voorzieningen voor mensen die beperkingen ondervinden bij museumbezoek kan worden uitgebreid. Te denken valt ook aan tastbare versies van objecten, of stilte-uren voor mensen die geen prikkels verdragen.

### 3.5 Collectiebeleid

De collectie van het museum is een rijkscollectie, waarvan een deel in eigendom van het Rijk is en een deel in andere eigendom en aan de zorg van de Staat toevertrouwd. De collectie beslaat de volle breedte van het christendom in Nederland en bestaat sinds 2021 uit acht kerncollecties.<sup>10</sup>

1. De kerncollectie beeldhouwkunst uit de middeleeuwen en Renaissance is de omvangrijkste van Nederland en in belang vergelijkbaar met die van het Rijksmuseum Amsterdam.
2. Kerkelijk textiel. Deze kerncollectie is één van de belangrijkste collecties wereldwijd. In het bijzonder de collectie van voor 1600 geldt als referentiecollectie voor dit verzamelgebied.
3. De kerncollectie handschriften en vroege drukken vormt een belangrijke verzameling religieuze handschriften en vroege drukken in Nederland.
4. Schilderkunst. Dit betreft vooral schilderkunst uit de vijftiende tot en met de zeventiende eeuw met grote betekenis voor de geschiedenis van het katholicisme en het protestantisme.
5. Edelsmeedkunst. Qua omvang en samenstelling is dit één van de belangrijkste collecties religieuze Edelsmeedkunst in Nederland.
6. Cultuurhistorische collectie. Naast bijvoorbeeld devotionalia omvat deze collectie ook de beroemde maquettes van het Tabernakel en de Tempelberg.
7. Herinneringsverhalen. Deze kerncollectie immaterieel erfgoed is in opbouw. Persoonlijke herinneringen kunnen worden verzameld in de vorm van bijv. een gefilmd portret of een audio-interview.
8. Moderne en hedendaagse kunst. Tijdens de visitatiedag is toegelicht dat deze kerncollectie nog in een heel pril stadium is.

Aan de hand van vier collectiethema's wordt richting gegeven aan de collectie- en kennisontwikkeling. De collectiethema's hangen nauw samen met de programmalijnen. De collectiethema's zijn:

1. Tradities en rituelen. Een belangrijke plaats in het christendom hebben handelingen en praktijken, die hun weerslag hebben gekregen in objecten.
2. Living presence. Veel religieuze objecten maken het onzichtbare zichtbaar en zijn vanwege hun sacrale karakter en gebruiksgeschiedenis rijk aan gevoelswaarden. Dit gebruik is bovendien niet iets van het verleden.
3. Vestigen, verdwijnen, veranderen. Dit thema richt zich op het documenteren van de constante dynamiek van het christendom.
4. Verbeelding en interpretatie van verhalen in en rond de Bijbel. Veel objecten in de collectie verbeelden Bijbelse passages of verhalen die voortborduren op de Bijbel. In het hart van dit thema zit de relatie tussen tekst en beeld.

In de periode 2021-2024 zijn twee speerpunten voor verwervingen benoemd: moderne en hedendaagse kunst en internationaal christendom. De invulling van het eerste speerpunt verdient volgens de commissie wel nadere toespitsing.

---

<sup>10</sup> Zie Collectieplan 2021-2024.

Het fysieke beheer en de collectieregistratie zijn op orde.

#### *Beheer, registratie en restauratie*

Het beheer van de collectie is goed op orde. De volledige collectie is geregistreerd in Adlib en grotendeels digitaal gefotografeerd. De collectie is toegankelijk voor publiek en gebruikers via verschillende websites. Naast de algemene website van het museum en aparte websites voor het Grootste Museum en 'Weet wat je viert', is de collectiedatabase volledig toegankelijk via de digitale Collectie Nederland (beheerd door de RCE) en Europeana. Voor restauratie is maar beperkt capaciteit beschikbaar. Restauraties vinden doorgaans plaats ter voorbereiding op tentoonstelling. De afgelopen jaren is onder meer de restauratie uitgevoerd van de aangekochte kerststal en van diverse stukken textiel, in de aanloop naar de tentoonstelling 'Fashion for God'.

#### *Depots*

Het museum heeft 13 inpandige depots, onderverdeeld op type voorwerp of materiaal (schilderijen, beelden, metaal, textiel, prenten etc.). Daarnaast huurt het museum voor grote voorwerpen een ruimte bij Kortmann Art Packers and Shippers in Hoofddorp. De omstandigheden in de depots zijn goed. Alleen voor depot D5 (voor stenen voorwerpen en glas-in-lood), dat zich in een werfkelder bevindt, geldt dat de route moeizaam is, namelijk langs veel deuren en trapjes, en dat de klimaatomstandigheden niet optimaal zijn. Het is de bedoeling dat de depotfunctie van deze ruimte, na de verbouwing van het museum waarbij ook de depots worden heringericht, kan worden opgeheven.

De meeste depots zitten momenteel bijna aan hun maximale capaciteit. Mede hierom is voert het museum een streng verzamelbeleid en actief ontzamelbeleid.

#### *Verwervingsbeleid*

Verwervingen worden getoetst aan het verwervingsbeleid, wat inhoudt dat nieuwe aanwinsten moeten passen bij de vier bovengenoemde collectiethema's. Belangrijke recente aanwinsten zijn onder meer het devotiestuk 'Ecce Homo' en de Napolitaanse kerststal. Daarnaast zijn enkele objecten aangekocht die passen binnen het nieuwe speerpunt moderne en hedendaagse kunst.

#### *Bruikleenbeleid*

Het museum leent regelmatig en ook langdurig objecten uit, onder meer aan kerken. Ten tijde van schrijven waren bijna 300 objecten uitgeleend. Ook bruikleenverzoeken uit het buitenland worden ruimhartig behandeld.

Naast uitlenen heeft het museum ook bruiklenen van ca. 500 kerken in huis.

Bruiklenen staan geregistreerd in het collectieregistratiesysteem.

#### *Afstotingsbeleid*

Het museum voert een actief ontzamelbeleid. In een aantal projecten is, en wordt ook dit jaar weer, ontzaming ter hand genomen. Hierbij wordt de Leidraad afstoten museale objecten (LAMO) gevolgd en wordt ook rekening gehouden met wat zich in andere Nederlandse collecties bevindt.

De commissie waardeert de actieve opstelling van het museum ten aanzien van ontzamen, zowel uit pragmatisch oogpunt (depotruimte en beheercapaciteit) als uit het oogpunt van de kwaliteit van de collectie.

### 3.6 Wetenschappelijke activiteiten

Het museum draagt bij aan kennisdeling met vakgenoten, wetenschappers, kerkelijke eigenaren en anderen. Dit gaat onder meer door het toegankelijk maken van kennis en onderzoeksresultaten, door het verzorgen van lezingen en het maken of bijdragen aan publicaties.

In samenwerking met Samen Kerk in Nederland (SKIN), de koepelorganisatie voor internationale en migrantenkerken onderzoekt het museum het tastbare en niet-tastbare erfgoed van internationale kerkgemeenschappen. In 2021 is daarvoor een *embedded* conservator internationale kerken aangesteld.



In aanloop naar tentoonstellingen wordt regelmatig onderzoek verricht naar deelcollecties of specifieke objecten. Zo werd in aanloop naar 'Fashion for God' onderzoek gedaan naar kerkelijk textiel, met een beurs van het NWO, en werd in aanloop naar 'North and South' over de interactie tussen kunstenaars in Noord- en Zuid-Europa samengewerkt met wetenschappelijke partners in Noorwegen en Portugal.

In het Kennisplan 2024-2028 is uiteengezet dat ook de komende periode wordt gekozen om de collectie binnen en buiten het museum, en de mogelijke tentoonstellingsprojecten die hieruit voortkomen, leidend te laten zijn voor het aanjagen van onderzoeksprojecten en -samenwerkingen. Deze werkwijze houdt de driehoek collectie - onderzoek - programmering in stand, waarmee het museum de kerntaak van publieke ontsluiting ook op het gebied van kennis wil vormgeven. Het museum werkt hierbij steeds samen met een combinatie van academische experts en ervaringsdeskundigen, in adviesraden of klankbordgroepen.

Het museum neemt daarnaast deel aan diverse internationale netwerken waarbinnen kennis wordt gedeeld. Zo is het museum onder meer partner in het Europese netwerk van musea met middeleeuwse collecties, het *Réseau des Musées d'Art Médieval de l'Europe*, waartoe o.a. ook Musée de Cluny (Parijs) behoort. Het museum participeert in internationale projecten zoals de MARKS ON ART-database (met o.a. het RKD). Het museum is lid van de *Deutschsprachige Arbeitsgemeinschaft Kirchlicher Museen und Schatzkammern* en van de Europese netwerkorganisatie *Future for Religious Heritage* (FRH).

Het museum heeft in 2023 het initiatief genomen voor de ontwikkeling en publicatie van de Aanvullende richtlijnen bij de HRRE, een aanvulling op de Handreiking roerend religieus erfgoed (2011) voor de omgang met religieus erfgoed door kerkeigenaren, beleidsmakers en erfgoedprofessionals, waar de praktijk veel gebruik van maakt.

Het museum biedt ook met enige regelmaat opleidingsplaatsen voor bijvoorbeeld conservatoren.

### 3.7 Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

#### Huisvesting en aanstaande verbouwing

Het museum staat voor een grote verandering in de komende periode, namelijk een ingrijpende verbouwing. De huisvesting in het voormalige Sint-Catharijneklooster voldoet niet meer, onder meer door de groeiende bezoekersaantallen en de noodzaak van verduurzaming. Na een aanbestedingstraject is de keuze gevallen op KAAAN Architecten voor het ontwerp. KAAAN werkt samen met Origin Architecture & Engineering, gespecialiseerd in de restauratie van monumenten. Naast een verbouwing en herindeling van de huidige gebouwen wordt een uitbouw toegevoegd. Er zal meer ruimte ontstaan voor tijdelijke tentoonstellingen.

De doelen van de verbouwing zijn: verduurzaming van het museumgebouw; verbetering van de bezoekerservaring, inclusief de routing en uitstraling van het museumcomplex; het creëren van ruimte voor het gelijktijdig presenteren van twee tentoonstellingen; betere benutting van het bijzondere gebouw.

Volgens de planning start de verbouwing in het najaar van 2025 en zal de heropening plaatsvinden in het najaar van 2027. In de tussentijd zal het museum gesloten zijn.

Bij de verbouwing zal ook de presentatie van de vaste collectie worden herzien, wat gelegenheid biedt om deze beter te laten aansluiten bij belangrijke actuele thema's. Ook zullen de depots worden heringericht.

Het museum is te spreken over de onafhankelijkheid van de Rijksvastgoedbedrijf door de verzelfstandiging van het beheer van het museumgebouw. Op deze manier kan het museum zelf de onderhoudsplanning maken en de



kosten laag houden o.a. door verschillende offertes op te vragen. De middelen die hiervoor ter beschikking worden gesteld zijn voldoende.

Het MJOP is in 2021 herzien en zal naar aanleiding van de verbouwing opnieuw worden bijgewerkt.

### Financiën

Het museum staat er financieel gezond voor. Desalniettemin is er sprake van financiële kwetsbaarheid vanwege de lening die zal moeten worden aangegaan voor de uitvoering van de verbouwing. De grootste factor van onzekerheid rondom de financiering van de verbouwing is de rentestand. Het ministerie van OCW heeft toegezegd dat het museum een lening zal kunnen krijgen van het Nationaal Restauratiefonds (NRF). Van de benodigde € 25,5 miljoen kan € 6 miljoen bij het NRF worden geleend. De rente is echter nog onzeker tot aan het moment van het afsluiten van de lening. De rentestand zal in hoge mate bepalen hoe zwaar de verbouwing financieel zal drukken.

Kerncijfers (bron: Zelfevaluatie)

	OWC-norm	2023	2022	2021	2020
<b>Kerncijfers</b>					
Current ratio (vlottende activa/kortlopende schulden)	> 1,30	4,25	3,48	3,62	3,24
Liquide middelen (d.d. 31 december)		€ 9.070.503	€ 9.093.039	€ 8.611.666	€ 6.597.932
Solvabiliteit (eigen vermogen/totale passiva)	> 0,10	0,13	0,17	0,22	0,26
Eigen inkomsten (eigen inkomsten/totaal structurele subsidies)	19,5%	58,6%	58,1%	38,2%	35,7%
Weerstandsvermogen	0,1	0,05	0,05	0,08	
<b>Algemene reserve</b>					
Algemene reserve (d.d. 31 december)	€ 1.000.000	€ 668.861	€ 654.561	€ 629.066	€ 607.447
<b>Bestemmingsreserves</b>					
Verbouwing en herinrichting (d.d. 31 december)		€ 810.462	€ 1.087.866	€ 1.216.763	€ 1.216.763
Buiten de muren		€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000
Covid-19		€ 0	€ 349.080	€ 531.218	€ 537.007
Herinrichting vaste presentatie 2005		€ 9.054	€ 13.025	€ 16.996	€ 21.142

### Ondernemerschap en fondsenwerving

Het museum streeft ernaar dat de commerciële activiteiten zoveel mogelijk passen bij het inhoudelijke profiel van het museum.

Bij fondsenwerving houdt het museum ook zicht op het streven naar duurzaamheid. In de afgelopen periode is dankzij actieve fondsenwerving brede financiële steun ontvangen voor tentoonstellingsprojecten, onderzoek, talentontwikkeling, restauraties en educatie.

Na de verbouwing moet rekening worden gehouden met hogere exploitatiekosten. Hiervoor zal (ook particuliere) fondsenwerving worden ingezet. Het museum volgt hierbij de ethische richtlijnen van de Code of Ethics van de International Council of Museums (ICOM).

### 3.8 Organisatie, P&O en governance

#### Organisatie en P&O

Het museum besteedt aandacht aan het welzijn van de medewerkers. Er wordt actief omgegaan met verzuimmanagement, er wordt een reguliere cyclus van ontwikkelgesprekken gevoerd, er is ruimte voor dialoog over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast heeft het museum een ruimhartig opleidings- en ontwikkelbeleid. Recent is een medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden.

Na een jarenlang stabiel medewerkersbestand heeft het museum de laatste een groter personeelsverloop gehad. Ook de vorige directeur heeft in het najaar van 2023 afscheid genomen. Op 15 maart 2024 is Josien Paulides aangetreden als nieuwe directeur. De wisselingen in het personeelsbestand hebben wel een verjonging, maar geen noemenswaardige toename van diversiteit meegebracht.

Het ziekteverzuim onder werknemers steeg tussen 2020 en 2023 van 2% naar 4%, mede als gevolg van de coronapandemie en enkele individuele situaties van langdurig, niet-werkgerelateerd verzuim. In de eerste maanden van 2024 daalde het verzuimpercentage weer enigszins ten opzichte van 2023.

Ca. 50 vrijwilligers zijn betrokken bij het museum. Zij werken in drie groepen: in het entreegebied (bijvoorbeeld als gastheren en gastvrouwen en in de winkel), voor het Grootste Museum voor de inventarisatie van kerkelijk erfgoed, en ... De vrijwilligers zijn overwegend heel betrokken bij het museum en tevreden over hun rol en werkzaamheden. Het museum zet actief in op het informeren van de vrijwilligers over ontwikkelingen rond het museum. Daarbij komen evenwel ook aandachtspunten naar voren. De overstap naar Microsoft365 voor de gehele organisatie, stelt sommige vrijwilligers die voortaan via dit programma nieuwsberichten etc. ontvangen, voor problemen. Hoewel de intentie van de informatievoorziening via Microsoft365 goed is, kan het niet de bedoeling zijn om drempels op te werpen. De commissie dringt erop aan dat communicatie laagdrempelig te houden. Daarnaast blijkt uit de gesprekken tijdens de visitatiedag dat óók voor de vrijwilligers, evenals voor een deel van de medewerkers uit het vaste en tijdelijke personeelsbestand, nog onduidelijk is wat hun plaats en hun rol zal worden tijdens de sluiting van het museum. Het is van belang hierin snel duidelijkheid te bieden. De commissie raadt het museum aan de waardering voor zijn vrijwilligers óók tot uiting te brengen door hen te laten weten waarop zij kunnen rekenen tijdens en ná de verbouwing en door zich in te spannen óók de vrijwilligers zoveel mogelijk een perspectief te bieden na de verbouwing.

#### Cultuurcodes

##### *Fair Practice Code*

Het museum onderschrijft de Fair Practice Code. De code en de daarin opgenomen kernwaarden zijn binnen het managementteam en de raad van toezicht besproken en getoetst. Het museum volgt de museum-cao. Vanuit de visie op goed werkgeverschap heeft het museum bovendien aanvullende regelingen voor bijvoorbeeld de vergoeding van reiskosten en opleidingsmogelijkheden.

##### *Governance Code Cultuur*

Directie en raad van toezicht leven de acht principes van de Governance Code Cultuur na, evenals de bijbehorende aanbevelingen en regels van goed bestuur. De code wordt jaarlijks geagendeerd binnen

het managementteam en de raad van toezicht.

#### *Code Diversiteit & Inclusie*

Het museum is geëncmitteerd aan de Code Diversiteit & Inclusie. Het museum streeft ernaar dat iedereen zich in het museum welkom voelt, ook al kan het niet iedereen representeren. Het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid berust op twee pijlers: religieuze diversiteit en toegankelijkheid.

Het museum werkt aan inhoudelijke verbreding door tentoonstellingen zoals 'Gospel' en 'Mystiek Moluks', door de samenwerking met SKIN en de structurele aandacht voor internationale kerkgemeenschappen. Het museum organiseert activiteiten voor en met nieuwkomers. Het Grootste Museum van Nederland is recent uitgebreid met een tempel, moskeeën en een orthodoxe kerk. In 2022 is het museum ook gestart met een klankbordgroep toegankelijkheid, die bestaat uit mensen met verschillende beperkingen. Een aandachtspunt op het gebied van diversiteit en inclusie is de samenstelling van het personeelsbestand. Het museum richt zich actief op objectief werven. Na een training over unconscious bias zijn de vacatureteksten van het museum tegenwoordig duidelijker en uitnodigender.

Procedureel is geborgd dat de humanresourceafdeling bij de vervulling van vacatures naar iemand zoekt die complementair is aan het team. Hierbij staan aspecten centraal als (culturele) achtergrond, type opleiding en andere eigenschappen die het team kunnen verrijken.

Ondanks deze positieve inspanningen is de diversiteit in de personeelsopbouw nog steeds matig.

#### Cijfers personeel (bron: Zelfevaluatie)

	2023	2022	2021	2020
<b>Aantal fte's</b>	58,6	57,7	53	53
<b>Aantal medewerkers</b>				
<b>in vaste dienst</b>	47	49	46	
<b>voor bepaalde tijd</b>	21	19	19	
<b>totaal in dienst</b>	68	68	65	
<b>zzp'ers</b>	11	10	6	28
<b>andere werkzame personen</b>	8	6	12	
<b>vrijwilligers</b>	51	58	58	50
<b>stagiairs</b>	2	2	3	15
<b>Ziekteverzuim</b>	4%	6,9%	4,2%	2%

### 3.9 Specifieke aandachtspunten

Het museum heeft aangegeven specifieke aandacht te willen besteden aan deze drie onderwerpen.

#### Verduurzaming

Het museum heeft verduurzaming deels al ter hand genomen door de invoering van een geavanceerd klimaatbeheersingssysteem, door de toepassing van klimaatmarges en het gebruik van ledverlichting in een groot deel van het gebouw. Ook geeft het museum zoveel mogelijk uitvoering aan de aanbevelingen uit de Routekaart Verduurzaming Monumenten en Musea. Met de verbouwing zal verder een grote slag gemaakt moeten worden met de verduurzaming. Het museum rekent hierbij op financiële steun vanuit het ministerie.

### Digitalisering

Stapsgewijs digitaliseert het museum zijn bedrijfsprocessen. Voor het beheer van de financiën, de administratie en het personeelsmanagement maakt het museum gebruik van AFAS. Voor de interne samenwerking is de ICT-omgeving omgebouwd naar Microsoft 365 en Teams.

Binnen de programmering zijn nog geen grote stappen gezet met digitalisering. Het museum meent dat de doelgroepen nog geen of weinig digitale producten verwachten van het museum. Er is vooral behoefte aan digitale ontsluiting van de collectie en digitale educatieve middelen rond het programma 'Weet wat je viert' en het Grootste Museum van Nederland. In aanloop naar de aanstaande verbouwing wil het museum de digitalisering wel intensiveren en zich verdiepen in de mogelijkheden die digitaal aanbod biedt.

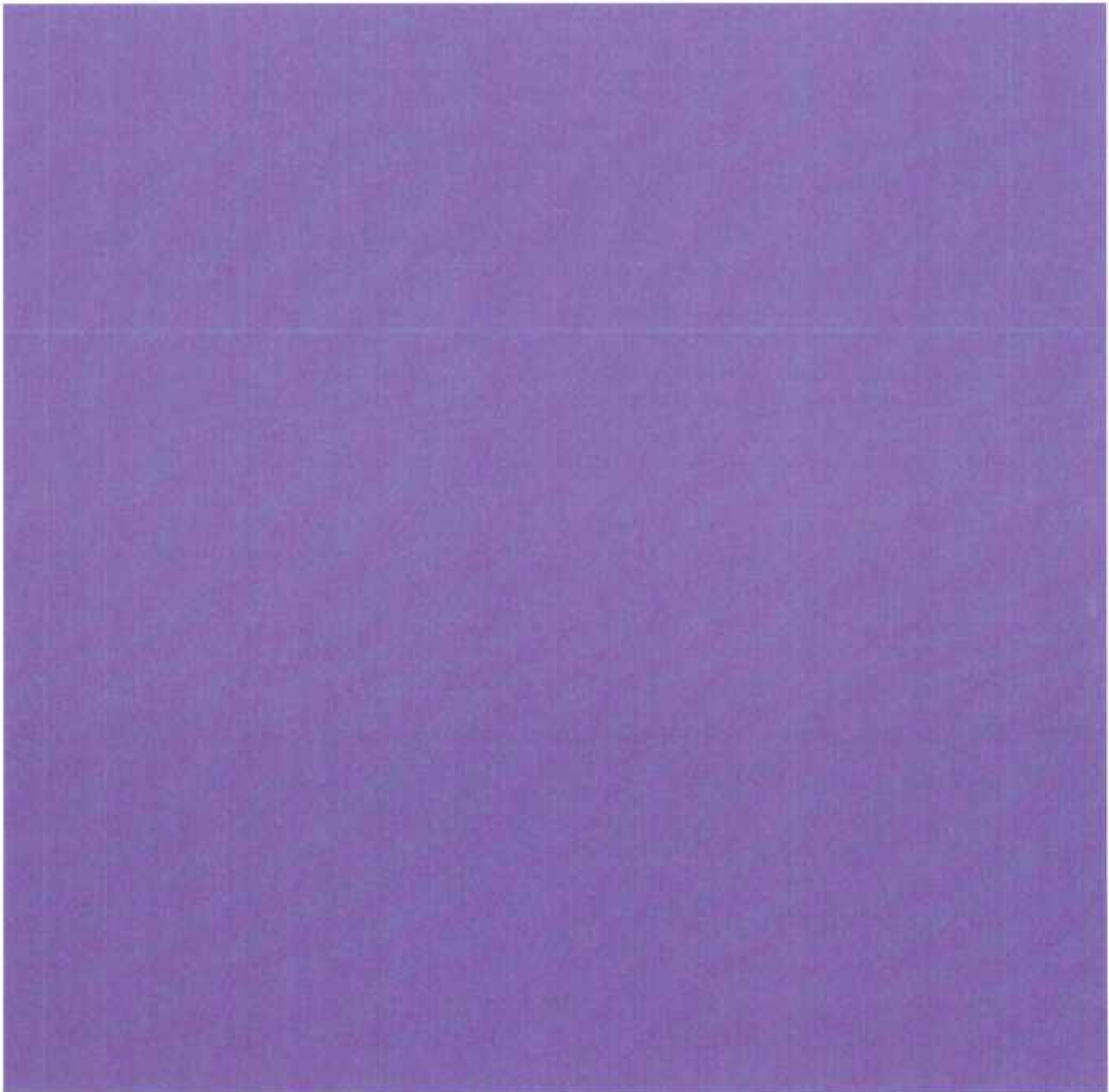
De commissie spoort het museum aan hier toch (meer) voortgang mee te maken. De indruk dat de doelgroepen nog weinig verwachten van het museum op het vlak van digitaal aanbod, is mogelijk gebaseerd op de meer 'traditionele' doelgroepen en niet op de nieuwere doelgroepen die het museum óók wil aanspreken. Daarnaast verandert de verwachting óók bij de 'traditionelere' doelgroepen snel. Het museum loopt het risico de aansluiting te missen als geen vaart wordt gemaakt met de voornemens van een breder digitaal aanbod. De meeste musea hebben hiermee tijdens de coronaperiode al een grote slag gemaakt en zijn daarom op dit moment al enkele stappen verder.

### Veiligheid

Het museum heeft zowel fysieke, sociale als digitale veiligheid van collectie, publiek en medewerkers goed op het netvlies. In 2019 kreeg het museum een nieuwe brandmeldcentrale, nieuwe beveiligingssoftware en extra bewakingscamera's. Het museum heeft een sterk team van beveiligingsspecialisten die óók aandacht hebben voor gastvrijheid. Ontruimingsoefeningen, table tops, en BHV- en CHV-trainingen zijn ingebed in de veiligheidsaanpak. De preventiemedewerker heeft oog voor de arbeidsomstandigheden van de medewerkers.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

Tijdstip	Onderdeel
08.30 – 9.00	<b>Kort vooroverleg visitatiecommissie (onderling)</b>
09.00 – 9.45	<b>Directie en Raad van Toezicht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Josien Paulides, directeur</li> <li>* Kees Beuving, voorzitter Raad van Toezicht</li> <li>* James Kennedy, lid Raad van Toezicht</li> </ul>
9.45 – 10.30	<b>Afdelingen Onderzoek en Presentaties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Lieke Wijnia, hoofd Onderzoek &amp; Bibliotheek</li> <li>* Katja Weitering, hoofd Presentaties</li> </ul>
10.30 – 10.45	<b>Pauze</b>
10.45 – 11.30	<b>Afdelingen Collectiebeheer en Erfgoed in Kerken en Kloosters</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Annabel Dijkema, hoofd Collectiebeheer</li> <li>* Pia Verhoeven, erfgoedexpert afd. Erfgoed in Kerken en Kloosters</li> </ul>
11.30 – 12.15	<b>Afdelingen Educatie en Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Anouk de Vos, hoofd Publiek en Educatie</li> <li>* Douwe Wigtersma, hoofd Marketing en Communicatie</li> </ul>
12.15 – 14.00	<b>Lunch en rondleiding</b> 12.15-13.00 Lunch 13.00-14.00 Rondleiding over de tentoonstelling Religie en Wetenschap door Lieke Wijnia met aandacht voor de thema's van de visitatie.
14.00 – 14.30	<b>Ondernemingsraad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Dieuwke Becker, voorzitter OR</li> <li>* Aukje Lettinga, secretaris OR</li> </ul>
14.30 – 14.45	<b>Vrijwilligersvereniging (en/of) Vriendenvereniging</b> Sibylle Helmer, vrijwilliger / vriend Leon van der Meer, vrijwilliger / donateur
14.45 – 15.30	<b>Afdeling Gebouw, Techniek en Beveiliging</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bastiaan van Voorst, hoofd GTB</li> <li>* Joska Swuste, beveiliger</li> </ul>
15.30 – 15.45	<b>Pauze</b>
15.45 – 16.30	<b>Afdeling Bedrijfsvoering</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kim Roest, hoofd Bedrijfsvoering</li> <li>* Roxanne Soet, HR-medewerker</li> <li>* Gerwin van Herk, controller</li> </ul>
16.30 – 17.15	<b>Beraad commissie</b>
17.15 – 18.00	<b>Terugkoppeling aan directie en managementteam</b>

## 4.2 Visitatiekader

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

## 4.3. Door het museum overgelegde documenten voor de visitatie

1. Zelfevaluatie incl. links naar gepubliceerde documenten op de website
2. Kennisplan 2024-2028
3. Jaarrekening 2023
4. Links naar de [Jaarverslagen](#) en de [Beleids- en Collectieplannen](#)
5. Stukken betr. de verbouwing en MJOP