

# Visitatierapport 2024

Rijksmuseum Boerhaave

## Voorwoord

Samen met mijn collega's heb ik op 10 september 2024 Rijksmuseum Boerhaave mogen visiteren. Onze 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.

Allereerst wil ik namens de commissie 'Boerhaave' bedanken voor zijn gastvrijheid en de prettige ontvangst. De commissie heeft gedurende de visitatiedag gesproken met medewerkers, directie en management, de raad van toezicht en de ondernemingsraad. De gesprekken waren open en constructief.

'Boerhaave' is met zijn unieke collectie een belangrijke plek voor wetenschap en samenleving en een icoon in de stad. Bezoekers ervaren in een unieke historische setting het belang van de wetenschap voor ons dagelijks leven. Het museum staat met zijn uitbreiding van het gebouw aan de vooravond van een grote opgave. Hiervoor verdient het de steun van niet alleen het rijk, maar ook van stad, provincie, bedrijfsleven en universiteit. Onze visitatiecommissie beveelt 'Boerhaave' aan zijn bescheidenheid af te werpen en nog actiever op zoek te gaan naar sponsors voor een eenmalige bijdrage in de uitbreidingskosten. Te beginnen bij de stad Leiden. Het zou het stadsbestuur sieren, wanneer ze parallel aan de verbouwingswerkzaamheden de openbare ruimte rondom het museum een forse '*upgrading*' geven. Met het 100-jarig bestaan in 2028 wordt een mijlpaal gevierd die door de partners van het museum geëerd mag worden.

De voornaamste aanbeveling van de commissie is om door renovatie en uitbreiding op de huidige locatie van Boerhaave een betere vindbaarheid en zichtbaarheid van het museum in de stad te realiseren. Specifiek gericht aan het gemeentebestuur van Leiden, wil de commissie meegeven dat het hiervoor het cruciaal is om ook de openbare ruimte meer 'smoel' en kwaliteit mee te geven.

We hopen dat dit visitatierapport bijdraagt aan de verdere groei en bloei van Rijksmuseum Boerhaave dat met zijn unieke collectie en zijn erfgoedwaarde het publiek steeds weer weet te inspireren.

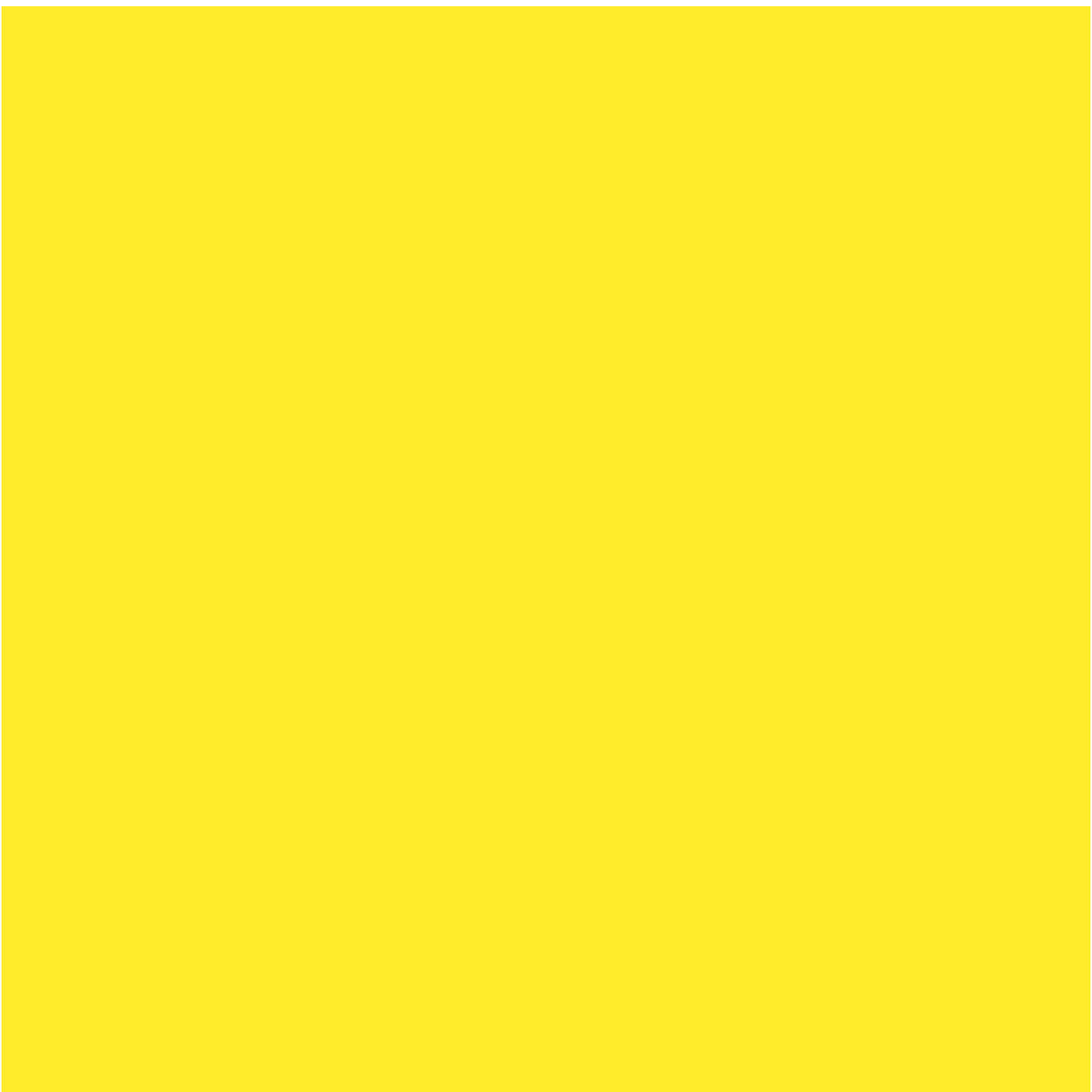
mr. dr. Ton Rombouts, voorzitter.  
December 2024

# 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 Rijksmuseum Boerhaave	8
2.2 De positie van het museum in het museale veld	9
2.3 Algemene bevindingen	10
2.4 Aanbevelingen	11
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	14
3.1. Missie, visie en strategie	14
3.2. Maatschappelijke relevantie	15
3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW	16
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	16
3.5. Collectiebeleid	17
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	18
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	18
3.8. Organisatie, HRM en governance	19
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	22
4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners	22
4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea	23

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding



# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

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

In opdracht van de minister van OCW heeft de Museumvereniging in samenspraak met de Kring van Rijksmusea een visitatiekader ontwikkeld voor de periode 2021 – 2024. De Raad voor Cultuur heeft advies uitgebracht over dit voorstel. Na afstemming met het ministerie van OCW en 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. Daarnaast zijn links aangereikt naar diverse rapporten, webpagina's en publicaties over afzonderlijke activiteiten en tentoonstellingen.

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

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen ruimschoots voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 26 augustus 2024 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken. Tevens heeft er rondleiding plaatsgevonden.

Op 10 september 2024 heeft de visitatiedag bij het Rijksmuseum Boerhaave plaatsgevonden. Aan het einde van de visitatiedag heeft de commissie -na kort beraad- een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan het bestuur, managementteam en medewerkers van het museum.

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

### 1.3. Samenstelling van de commissie

De visitatieronde in 2022-2024 wordt begeleid door acht 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:

mr. dr. Ton Rombouts, voorzitter

dr. Els Jacobs

drs. Marjan Scharloo

mr. Annemarie Posset

Jos Vranken MBA

drs. Sabine Muijers MMC

prof. dr. Toine Pieters

Nicolle van Lith, secretaris (op de visitatiedag vervangen door Nina Scholtens)

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 Rijksmuseum Boerhaave

Rijksmuseum Boerhaave is gewijd aan (de geschiedenis van de) natuurwetenschappen en de geneeskunde. Het museum vertelt verhalen over belangrijke Nederlandse ontdekkingen en uitvindingen, en de impact die zij hebben op ons leven nu, voornamelijk op basis van de collecties wetenschappelijke en medische instrumenten, gerelateerde documentatie en een rijke bibliotheek. Rijksmuseum Boerhaave is gevestigd in een rond 1415 als klooster gebouwd rijksmonument, dat vanaf 1636 als academisch ziekenhuis dienstdeed, waar Boerhaave als arts zijn patiënten bezocht. Eind 2017 opende het museum met een vernieuwde vaste presentatie. In 2019 ontving het museum de European Museum of the Year Award en kwamen er meer bezoekers dan ooit tevoren. In de jaren daarna heeft het museum zich ingezet om de collectie nog meer te verbinden aan de actualiteit, dit onder het motto *Podium voor de toekomst*. Hoewel de coronacrisis vanzelfsprekend moeilijkheden met zich meebracht, bood de gezondheids crisis ook kansen voor het museum om op actualiteit in te spelen en zich met thematentoonstellingen en de bijzondere collectie te profileren.

##### *Collectie*

Rijksmuseum Boerhaave is in 1928 opgericht en vernoemd naar Herman Boerhaave (1668-1738), een zeer invloedrijk medicus en wetenschapper in het Europa van begin 18e eeuw. De collectie beslaat vijf eeuwen wetenschapsgeschiedenis en omvat ongeveer 126.000 objecten – niet alleen instrumenten, maar ook boeken, archieven en beeldmateriaal. Volgens het museum zelf weerspiegelt de collectie de kwaliteiten waar het in de wetenschap om draait: nieuwsgierigheid, lef, creativiteit en doorzettingsvermogen. Deze zijn bijvoorbeeld terug te zien in topstukken als de eerste microscopen van Antoni van Leeuwenhoek (rond 1670), de eerste slingerklok van Christiaan Huygens (1657) en, veel recenter, een 3D geprint model van een kinderkhartje (2014). Op dit moment is de collectie ingedeeld aan de hand van vijf thema's, een concept dat volgens het museum veel waardering van de bezoekers krijgt.

Met name voor de tweede helft van de twintigste eeuw en het heden (nu en de nabije toekomst) bestaan er volgens het museum lacunes in de collectie. Het museum werkt op dit moment aan een overzichtelijker indeling van de deelcollecties en aan een nieuw verzamelbeleid voor de toekomst om deze lacunes op te vullen. Naast aandacht voor de wetenschappelijke, medische en technische praktijk, zal het nieuwe verzamelbeleid meer aandacht voor de impact op de samenleving moeten hebben. Recente acquisities die in dit kader als voorbeeld dienen zijn de ampul en injectiespuit van het eerste Pfizer-coronavaccin dat in Nederland is gezet en de eerste kunstmatige alvleesklier van uitvinder Robin Koops. Voor het hedendaags verzamelen heeft het museum een speciale conservator aangewezen. Afstoten en ontzamen vindt plaats volgens de richtlijnen van de LAMO (Leidraad afstoten museale objecten).

##### *Activiteiten*

Vanuit een passie voor wetenschap wil Rijksmuseum Boerhaave bezoekers laten ontdekken dat wetenschap van onschatbare waarde was en is voor het dagelijks leven. Dit doet het museum door de persoonlijke verhalen van wetenschappers achter belangrijke ontdekkingen en uitvindingen te verbinden aan de collectie, door mensen aan te zetten tot het vormen van een mening over actuele wetenschappelijke kwesties en door nieuwe generaties aan te moedigen hun talenten te ontwikkelen. Deze doelstellingen komen concreet tot uiting in de vaste presentatie, aangevuld met tijdelijke tentoonstellingen over actuele thema's, meestal met een looptijd

van 9 maanden. Ook organiseert het museum aanvullende activiteiten en evenementen en ontvangt het veel scholieren voor zijn educatieprogramma.

Recent programmeerde het museum tentoonstellingen over epidemieën (Besmet! 2020-2021), kunstmatige intelligentie (BrAlnpower, 2022), Antoni van Leeuwenhoek (Onvoorstelbaar; hoe Antoni van Leeuwenhoek de microwereld ontdekte, 2023) en zwarte gaten (Dichter bij het Zwarte Gat, 2024). Voor 2025 heeft het museum een tentoonstelling over de genderbias in de geneeskunde geprogrammeerd. Hiervoor werkt het museum onder andere samen met organisaties als Voices of Women, Women Inc en de KNMG. De werkwijze van het ontwikkelen van de tentoonstelling is participatief van opzet: in gesprekken met artsen, verpleegkundigen en patiënten verzamelt het museum verhalen en voorwerpen om op te nemen in de tentoonstelling en eventueel ook objecten die permanent in de collectie worden opgenomen.

Naast de tentoonstellingen organiseert het museum lezingenreeksen (tevens te volgen via livestream), jaarlijks terugkerende programmering rond de MuseumNacht en de Nacht van Ontdekkingen. Daarnaast is er een uitgebreid programma voor families met kinderen, zoals vakantiewerkshops gekoppeld aan tijdelijke tentoonstellingen, lezingen voor kinderen en evenementen tijdens het Weekend van de Wetenschap. De programmering voor de nieuw gekozen doelgroep 20- en 30-jarigen is volgens het museum nog in ontwikkeling. Het museum heeft in 2023 onderzoek gedaan naar de behoeften van deze doelgroep en is begonnen om het onderzoek in te zetten in nieuwe activiteiten. De onderwijsprogrammering van Rijksmuseum Boerhaave is bedoeld voor BSO, PO, VO en het MBO. Bovendien verzorgt het museum rondleidingen voor HBO- en WO-studenten. Deze programmering sluit aan bij de 21e-eeuwse vaardigheden die centraal staan in het burgerschapsonderwijs: informatievaardigheden, kritisch denken, samenwerken, communiceren, sociale en culturele vaardigheden.

Een aantal jaren geleden is het interieur van het museum volledig aangepast. Het museum is daarentegen niet tevreden met het exterieur, omdat het museum fysiek slecht zichtbaar en vindbaar is. Volgens het museum oogt het gebouw door de architectuur als een gesloten bastion. Rijksmuseum Boerhaave is van plan in de komende jaren uit te breiden met een nieuw paviljoen op de plek van een tegenovergelegen pand dat te koop staat, waardoor er een nieuwe, aantrekkelijke façade gecreëerd kan worden aan het Vrouwenkerkhofplein. In het nieuwe paviljoen moet de toekomst van Life Science & Health centraal komen te staan.

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

Als enige nationale museum dat natuurwetenschappen én geneeskunde vanuit de volle breedte benadert, heeft Rijksmuseum Boerhaave een unieke positie in Nederland. De collectie is met name bijzonder omdat die een ontwikkeling van 500 jaar binnen de natuurwetenschappen en geneeskunde uitlicht. Omdat Leiden de stad met het grootste Life Science cluster van Nederland is, vindt het museum het een logische stap om een breed publiek te willen betrekken bij de snelle ontwikkelingen in de Life Science & Health sector. Een nieuw paviljoen zal ook kansen geven om de medische collectie aan de actualiteit te verbinden.

Rijksmuseum Boerhaave participeert in een aantal (inter)nationale netwerken, zoals het Europese netwerk van *science centers* en wetenschapsmusea (Ecsite), de International Union for the History of the Philosophy of Science (onderdeel van de Scientific Instrument Commission (SIC)), de International Association of Medical Museums, het Landelijk netwerk van *science centers* en wetenschapsmusea (VSC) en Stichting Academisch Erfgoed. Binnen deze netwerken speelt het museum een actieve rol. Het museum heeft verder een voortrekkersrol met zijn expertise over gevaarlijke stoffen in collecties.

## 2.3 Algemene bevindingen

Als eerste merkt de commissie op dat de zelfevaluatie wervend is geschreven en maar weinig kritische reflectie bevat. Graag had de commissie gezien dat het museum zich in aanloop naar de visitatiedag wat meer had verdiept in het eigen functioneren en zich wat kritischer en kwetsbaarder had opgesteld, bijvoorbeeld door op eigen initiatief het medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) toe te sturen. Een dergelijke open opstelling vraagt om professionele moed, maar zorgt er uiteindelijk voor dat het museum de aandacht van de visitatiecommissie en voorbereiding kan krijgen die het verdient. Tijdens de visitatiedag bleek namelijk dat het museum wel degelijk zelfkritisch is en het belangrijk vindt om als gehele organisatie te leren. De commissieleden hebben met plezier kennisgenomen van de aanwezige energie in de organisatie, waaraan iedereen bijdraagt, waar belangrijke zaken gezamenlijk worden opgepakt en waar veel ruimte is voor onderzoek.

Uit de toegezonden stukken en de visitatiedag blijkt dat Rijksmuseum Boerhaave een bijzondere missie heeft die, zeker gezien de coronacrisis, ontzettend actueel en relevant is. In een samenleving waarin wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan, wil het museum laten zien waar deze ontwikkelingen vandaan komen. Zo ontstaat er volgens het museum voor het publiek meer begrip voor de toegevoegde waarde van wetenschap en de bijzondere prestaties van onderzoek en innovatie. Die invalshoek slaat aan bij het publiek. Vanzelfsprekend liepen de bezoekersaantallen tijdens de coronapandemie en de bijbehorende sluitingen behoorlijk terug. Toch was het museum in 2023, met bijna 103.000 bezoekers weer bijna terug op het niveau van voor de coronacrisis.

De bezoekerswaardering is goed, met in 2023 een 8,4 voor het museum en een 8,3 voor de tijdelijke tentoonstelling Onvoorstelbaar. Jaarlijks bezoeken en beoordelen jonge museuminspecteurs de musea, en Rijksmuseum Boerhaave scoorde in 2023 hiermee een 9. Verder is de Net Promotor Score (een getal dat iets zegt over de mate waarin mensen het museum aanbevelen bij anderen) in de afgelopen vijf jaar sterk gestegen, van 38,4 in 2019 naar 61,2 in 2023. Dit zijn voor de commissie indrukwekkende kwantitatieve resultaten die iets zeggen over de kwantitatieve waardering van het publiek voor het museum. De commissie zou het goed vinden als het museum nog meer inzicht krijgt in de motivaties en achtergronden van deze hoge kwantitatieve waarderingen.

De commissie is van mening dat de strategische doelstellingen passend zijn en dat er veel kansen voor het museum liggen om op de actualiteit in te spelen. De commissie is te spreken over de ambitie om te willen verzamelen voor de toekomst en de collectie uit te blijven breiden. Het voorgenomen Life Science & Health Paviljoen lijkt hier mooie kansen in te bieden. Tijdens de visitatiedag heeft de commissie mogelijke risico's van deze uitbreiding met het museum kunnen bespreken. De commissie heeft zich laten overtuigen dat het nieuwe paviljoen op de juiste locatie zal komen om de ambities te verwezenlijken. De commissie raadt wel aan om het waarom van de huidige locatie beter te etaleren. Met een krachtiger en helder verhaal dat naar buiten wordt gebracht zou het museum ook steun van de verschillende overheden, Rijk, provincie en gemeente, moeten opzoeken voor de doorontwikkeling.

In de zelfevaluatie had de commissie graag meer aandacht gezien voor educatie. De mate waarin het museum erin slaagt om scholieren en jongeren te trekken bleek namelijk bijzonder groot. Tijdens de visitatiedag heeft het museum kunnen verduidelijken om wat voor programma's het specifiek gaat, wie de deelnemers zijn en waar het museum met haar educatieve activiteiten wil bereiken.

Op basis van de zelfevaluatie had de commissie de indruk dat er wat betreft personeels- en publiekssamenstelling nog stappen te maken zijn op het vlak van diversiteit en inclusie. De visitatiedag heeft deze indruk bevestigd. Weliswaar is bij de onderwijsbezoeken en in de weekendklas een diverse samenstelling

terug te zien, maar voor de rest is het publiek nog weinig divers. De commissie vindt dat er tijd, zorg en aandacht vereist is om meerstemmigheid te bereiken en het museum zou dit met voorrang moeten oppakken. Dit geldt voor alle aspecten van het museale bedrijf: de collectie, de presentatie, de bezoekerssamenstelling en het personeelsbestand.

In het aanscherpen van het doelgroepenbeleid zouden data volgens de commissie meer ingezet kunnen worden om specifieke keuzes te onderbouwen. Zo kan het museum beter onderbouwen waarom het spraakmakend is. Waar bij de marketingafdeling en bij financiële zaken data al een belangrijke rol spelen, zou ook binnen andere afdelingen meer gebruik gemaakt kunnen worden van data om het beleid goed vorm te geven. Er zou wellicht meer urgentie van het besef dat data gedreven werk essentieel is om nieuwe groepen aan het museum te binden gecreëerd kunnen worden. Zo zouden data gebruikt kunnen worden om de impact van bezoek aan het museum voor de stad in beeld te brengen. De commissie is van mening dat het museum minder bescheiden richting de stad Leiden, het stadsbestuur, en het stedelijk ecosysteem zou mogen zijn en meer uit zou mogen dragen wat Rijksmuseum Boerhaave betekent voor stad en regio en hun inwoners.

De commissie is onder de indruk van de professionele manier waarop het museum omgaat met gevaarlijke stoffen in de collectie. Door de verhuizing van het depot is het museum op dit terrein voorloper geworden. De commissie adviseert dat het museum zijn kennis en ervaring gebruikt om de *lead* te nemen in een, wat de commissie betreft 'Nationaal Deltaplan Gevaarlijke Stoffen' waarmee de samenwerking met andere musea op dit vlak geïntensiveerd wordt. De commissie beveelt het ministerie aan hierop actie te ondernemen.

De commissie heeft via de vele documenten en de visitatiedag kunnen ervaren dat er de afgelopen jaren hard gewerkt is en er mooie resultaten zijn behaald. De commissie geeft het museum graag een aantal aanbevelingen mee.

## 2.4 Aanbevelingen

Zes aanbevelingen zijn bedoeld voor 'Boerhaave'. De laatste twee voor het stadsbestuur van gemeente Leiden en respectievelijk het Ministerie van OCW.

### 1. Personeel

- Als eerste moedigt de commissie de directie en het management aan om stappen te blijven zetten om communicatie met en betrokkenheid van alle medewerkers te versterken, waardering te laten blijken en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling te creëren. Met name met betrekking tot de inzet om talentontwikkeling meer aandacht te geven en om de passie, kennis en bevlogenheid van medewerkers nog meer te benutten. Hierbij is het advies om de besproken organisatieovergang betreffende de aankomende vacatures in het management wat langer te laten duren dan nu de gedachte is.
- Wat betreft de uitkomsten van het MTO ziet de commissie dat de directie er serieus mee aan de slag is gegaan en dat er nog wel werk te verrichten is om de resultaten te verbeteren. De commissie denkt dat het proces van cultuurverandering iets van de hele organisatie van Rijksmuseum Boerhaave moet zijn, waarbij elke medewerker een bijdrage aan verbeteringen dient te kunnen leveren. De OR zou volgens de commissie meer in positie kunnen worden gebracht om een vinger aan de pols te houden bij dit belangrijke proces

## 2. **Gevaarlijke stoffen**

De commissie moedigt 'Boerhaave' aan om een voortrekkersrol te gaan vervullen om te komen tot een nationaal protocol voor gevaarlijke stoffen.

## 3. **Diversiteit en Inclusie**

De commissie verwacht dat het museum de komende jaren in alle lagen, collectie, presentatie, bezoekers en personeel, diverser en inclusiever gaat worden. De commissie beveelt aan om het D&I beleid te blijven ontwikkelen, zeker in aanloop naar 2027 waar het museum in de vaste presentatie een grote slag zal slaan. Op basis van de gevoerde gesprekken lijkt dit niet alleen mogelijk, maar ook aan te sluiten bij de wensen van directie en organisatie.

## 4. **Data**

Data gedreven werken is essentieel voor musea. De commissie zou graag zien dat het museum hiervan meer gebruik zou maken. Met name een betere impactmeting draagt eraan bij dat het museum krachtiger kan onderbouwen wat de economische en maatschappelijke waarde van het museum is. Daarmee kan ook de positionering voor de stad beter worden gedefinieerd.

## 5. **Positionering en lobby**

De commissie heeft het museum als bescheiden ervaren en denkt dat de ambities meer uitgedragen zouden mogen worden richting de stad Leiden en het stedelijk ecosysteem. De waarde van het Rijksmuseum Boerhaave voor stad en regio en hun inwoners zou meer uitgedragen kunnen worden naar én door belangrijke partners als de gemeente Leiden.

## 6. **Locatie**

Een grote uitdaging voor museum Boerhaave is om fysiek beter zichtbaar en vindbaar te zijn voor het publiek. De commissie ziet dat er al grote keuzes gemaakt zijn en de commissie is positief over de plannen voor de renovatie en uitbreiding op de huidige locatie. De commissie is van mening dat de argumentatie voor ambitieuze plannen op de huidige locatie steviger neergezet zou kunnen worden. Het verhaal hieromtrent mag urgenter. In dit verhaal zou nog beter naar voren moeten komen hoe het museum op duurzame wijze alles wat er op natuurwetenschappelijk gebied gebeurt in de stad wil verbinden. Hier zijn partners voor nodig die het museum op verschillende manieren, waaronder zeker ook financieel, moeten willen ondersteunen.

### **Aanbeveling aan de gemeente Leiden**

Het zou volgens de commissie gerechtvaardigd zijn als de gemeente in 2028, wanneer Rijksmuseum Boerhaave zijn 100-jarig bestaan viert, een eenmalige financiële impuls geeft. Voornamelijk omdat de uitbreiding en renovatie ervoor zal zorgen dat het museum zich veel sterker in de stad zal positioneren. De commissie beveelt de gemeente aan om te investeren in de uitbreiding of tenminste in de openbare ruimte rondom het museum.

### **Aanbeveling aan Ministerie van OCW**

De commissie beveelt het Ministerie van OCW aan om voor de collecties van verscheidene (rijks)musea te komen tot een Nationaal Deltaplan Gevaarlijke Stoffen en daarbij de expertise van Rijksmuseum Boerhaave te benutten.

# Hoofdstuk 3— Onderwerpen



## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

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

#### 3.1. Missie, visie en strategie

Het Rijksmuseum Boerhaave werkt vanuit de volgende missie en visie:

*Missie: Vanuit onze passie voor wetenschap laten we iedereen ontdekken dat wetenschap van onschatbare waarde is voor het dagelijks leven. Dat doen we door:*

- *De persoonlijke verhalen van de wetenschappers achter de belangrijkste ontdekkingen en uitvindingen te verbinden met onze unieke collectie;*
- *Mensen te inspireren om een mening te vormen over brandende actuele en toekomstige wetenschappelijke kwesties;*
- *Nieuw generaties aan te moedigen hun talenten te ontwikkelen.*

*Visie: In een samenleving waarin wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen steeds sneller gaan, zien wij het als onze opdracht om mensen hierbij te betrekken en te laten zien waar deze ontwikkelingen vandaan komen. Zo ontstaat er meer begrip van wetenschap en de bijzondere prestaties van onderzoek en innovatie.*

De directie benadrukt tijdens de visitatiedag de actuele kracht van de missie en visie voor het museum. Als uitwerking wil het museum de komende vijf jaar doorgaan met het maken van spraakmakende tentoonstellingen en meters maken op het gebied van diversiteit en inclusie. Daarnaast wil het museum nieuwe manieren vinden om wetenschap voor bezoekers nog toegankelijker te maken en ook andere groepen te bereiken. Een doel hierbij is om studenten beter aan te gaan spreken, waardoor zij weten dat Rijksmuseum Boerhaave de *place to be* is voor wetenschap. Het jaar 2028 werkt hierbij als stip op de horizon; dan bestaat het museum immers 100 jaar. Ook vindt de commissie de missie en visie richtinggevend en wervend. De ambities voor 2028 zijn groot en vragen wat betreft de commissie om creatieve aanpakken.

In aanvulling hierop is de commissie van mening dat het verhaal en de doelstellingen van Rijksmuseum Boerhaave sterker aan de unieke locatie verbonden zouden kunnen worden. Voor bezoekers is het op dit moment lastig om te begrijpen waar de naam Boerhaave vandaan komt en wat de historie is van het pand waar zij zich in bevinden. Herman Boerhaave was een medicus en hoogleraar van Europese allure, die via een omvangrijk netwerk kennis bij elkaar haalde en bundelde. De reconstructie van het anatomisch theater maakt indruk. De commissie en de directie van het museum zijn het erover eens dat er kansen liggen om de relatie tussen (de oorspronkelijke functie van) het gebouw en Boerhaave sterker terug te laten komen in de profilering en de presentatie van het museum.

De relatie met wetenschappelijke activiteiten die in de nabije omgeving van het museum plaatsvinden zouden volgens de commissie sterker uitgewerkt en gepresenteerd kunnen worden. Het museum geeft aan de koppeling met het Bio Science Park te willen versterken. Daartoe is inmiddels een advies gereed dat bepleit om zowel een fysieke (een pararelle onder het spoor, fietsen) als inhoudelijke verbinding te leggen. De huidige locatie van het museum blijft in ieder geval het uitgangspunt omdat Boerhaave hier zelf aanwezig was.

Speerpunt voor de komende jaren is het verankeren van het thema Life Science & Health, omdat het Leidse Bio Science Park het grootste *innovation district* van Nederland op dit terrein is, waarmee Rijksmuseum Boerhaave welhaast vanzelfsprekend thematisch verbonden is. Life Science & Health zijn bovendien actuele onderwerpen waarvoor veel belangstelling bestaat bij het algemene publiek. Het museum kan een pand kopen aan de overzijde van de straat, tegen een prijs die een verantwoord risico vormt. In het nieuwe pand wil het museum een Life Science & Health Paviljoen vestigen, (meer) ruimte creëren voor congressen en de ontvangst van de vele schoolklassen. De twee gebouwen kunnen met een luchtbrug met elkaar worden verbonden. Onderdeel van het plan is een verbetering van de routing in het oude gebouw, dat tevens gedeeltelijk gerenoveerd zal worden. De commissie acht de plannen prettig ambitieus en realiseerbaar. Het museum kan zijn (economische) positie en zichtbaarheid in de stad versterken, bioscience bedrijven een platform bieden en mede daardoor zijn inkomsten vergroten. De uitbreiding en renovatie getuigen van (cultureel) ondernemerschap.

### 3.2. Maatschappelijke relevantie

Het museum wil maatschappelijk relevant zijn door in te spelen op de actualiteit door een belangrijke rol te spelen in het maatschappelijk debat over wetenschap. De commissie is positief over dit streven, maar denkt dat het museum nog stappen kan zetten in het aantoonbaar maken van de daadwerkelijke relevantie, bijvoorbeeld op basis van data of aanvullend kwalitatief onderzoek. Op dit moment meet het museum vooral hoe er op de tentoonstellingen wordt gereageerd op *social media* en welke persaandacht het museum krijgt. Er wordt nog niet echt gebruik gemaakt van impactmeting. De gemeten impact hoeft niet alleen landelijk te zijn, maar kan ook lokaal zijn. De commissie denkt bijvoorbeeld aan de economische en sociaal-maatschappelijke waarde voor Leiden.

Het museum vertelt dat in de aanloop naar tentoonstellingen meer onderzoek wordt uitgevoerd. De reden hiervoor is dat er vaak met onderzoekspartners wordt samengewerkt, die de resultaten moeten valoriseren van de subsidiegever. Het museum probeert zowel agendavolgend als agenda zettend te zijn door aansluiting te zoeken bij actueel wetenschappelijk onderzoek. De samenwerking biedt onderzoekers gelegenheid de resultaten van hun werk te valoriseren. Het museum profiteert van de nieuwe kennis en inzichten die de wetenschappers aanleveren. In overleg met de onderzoekers kan het museum nog beter keuzes maken welke voorwerpen en documentatie te verzamelen om de hedendaagse ontwikkelingen in de wetenschap voor toekomstige generaties te bewaren. Experimenteel en hedendaags verzamelen brengt eigen opgaven met zich mee, maar het museum kan inspiratie opdoen bij partners in Europa, zoals het Science Museum in Londen en het Deutsches Museum in München. Het lijkt de commissie waardevol om niet alleen objecten, maar ook fotografie rond een object vast te leggen. Het museum beaamt dit en zegt een holistische aanpak na te streven.

Wat betreft de commissie mag de stad Leiden wel wat trotser zijn op het bijzondere dat Rijksmuseum Boerhaave te bieden heeft en zou het museum minder bescheiden mogen zijn in de positionering. Voorbeelden van bijzondere initiatieven zijn gratis rondleidingen voor vluchtelingen uit Oekraïne en mensen met Alzheimer of gratis toegang op Open Monumentendagen. Ook op andere vlakken probeert het museum toegankelijk voor iedereen te zijn.

Het museum dringt er bij het gemeentebestuur op aan om zich nog meer te profileren als museumstad. Belangrijk aspect hierbij is het laten aansluiten van de openbare ruimte rond musea op de toegankelijkheid en zichtbaarheid van de musea. Dat vindt de commissie een belangrijk beleidsstreven.

### 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*

Programma's worden volgens het museum altijd in samenspraak met externe experts (journalistiek, wetenschap, universitaire bibliotheek e.a.) gemaakt en toegespitst op de actualiteit. Het museum vindt het belangrijk dat maatschappelijke discussies in de onderwerpen van de tentoonstellingen terugkomen. De commissie vraagt zich af hoe de conservatoren aankijken tegen de ambitie om meer met hedendaagse Life Sciences aan de slag te gaan. Het museum geeft aan dat iedereen enthousiast is omdat er kansen liggen om op een innovatieve manier te gaan verzamelen.

De commissie waardeert dat het museum qua publiek voor veel groepen goed toegankelijk probeert te zijn. Het museum heeft als ambitie om wetenschap over vijf jaar nog toegankelijker te maken voor een breed publiek. De directie zet zich onder andere in voor mensen met Alzheimer en mensen met een beperking. Ook studenten zijn een focusdoelgroep voor het museum. De commissie merkt op dat het publiek wel erg wit is. Hier zou nog meer aandacht voor kunnen komen in de doelgroepenstrategie. Er liggen volgens de commissie nog kansen om nog meer jonge families aan te trekken. Het belangrijkste is om een heldere volgorde aan te brengen in de mate van investeringen die nodig zijn om de meest gewenste doelgroepen te bereiken.

#### *Educatie en talentontwikkeling*

Rijksmuseum Boerhaave biedt onderwijsprogramma's vanaf groep 1 t/m de PABO, zoals programma's voor middelbare scholen bèta, mbo voor de zorg en programma's op maat voor VO/HBO, gericht op wetenschap, techniek en technologie. De ontwikkeling van programma's gaat in samenspraak met scholen en er wordt veel getest. Een opvallend onderdeel van het educatieve aanbod is de waterspeeltuin. De koppeling tussen de speeltuin en de voorwerpen in het museum zou naast de educatieve programmering rondom de waterspeeltuin die de koppeling maakt met de collectie, nog sterker gelegd kunnen worden. Na afloop krijgen alle scholen een enquête toegestuurd over het programma en over de begeleiding. Docenten geven de PO- en VO-programma's gemiddeld een 8. Helaas worden de scholieren zelf niet om feedback gevraagd. De commissie wil het museum vragen om te overwegen om de scholieren zelf te bevragen en te betrekken bij de evaluatie en de invulling daarvan. Met de programma's worden met name scholen in de regio bereikt, maar hoe hoger de opleiding hoe meer kilometers er worden afgelegd om de programma's te volgen.

Voor het aantrekken van studenten heeft het museum grote ambities: over vijf jaar moet het museum de *place to be* zijn. De commissie denkt dat hiervoor nog aan *placemaking* gedaan moet worden, dat wil zeggen op een creatieve manier betekenis geven aan een plek, zodat Rijksmuseum Boerhaave een nog aantrekkelijkere plek voor studenten wordt.

#### *Marketing en communicatie*

De commissie heeft een positief beeld van de marketing- en communicatieafdeling (marcom) en is onder de indruk van de professionaliteit van de medewerkers. Marcom lijkt vooralsnog één van de weinige afdelingen te zijn waar beleid meer op data wordt gestoeld. Zo wordt er gemonitord wat marcom activiteiten opleveren per bezoeker. De commissie heeft wel een licht kritische blik op het doelgroepenbeleid en denkt dat dit, in samenhang met het data gedreven werken, verder ontwikkeld kan worden om meer focus aan te brengen. De commissie denkt dat er meer bewustzijn kan komen dat het museum niet voor iedereen hoeft zijn en dat dit ook niet verwacht wordt.

De commissie is benieuwd op welke manier het museum jongere generaties door middel van een nieuwe *brand identity* gaat weten te binden. Het museum hoopt hiermee jongeren aan te spreken, die weliswaar een latente behoefte voelen, die nog niet weten of ze het museum leuk vinden. Met name een nieuwe visuele identiteit zal hierin helpend moeten zijn. De commissie ziet als mogelijk risico dat het gelijktijdig uitdragen van meerdere merken voor bezoekers verwarrend kan zijn en tot hogere kosten kan leiden. Het museum geeft aan erop te letten dat alle merken wel bij de identiteit van het museum passen.

Marcom vertelt daarnaast dat het aantrekken van een jongere doelgroep vooral zal gebeuren door het organiseren van events. De doelgroep 25-35 komt niet zo snel naar het museum, maar wel naar een evenement over een onderwerp dat hen aanspreekt, zoals AI of *genderbias* in de zorg. Het museum biedt altijd zeer uitgebreide nevenprogrammering aan met activiteiten en evenementen, dit is de gangbare praktijk. Toch vraagt dit ook veel van het museum en het personeel, maar het museum geeft aan dit goed te kunnen. Het vraagt wel om het besef dat niet iedereen even goed bediend kan worden.

### 3.5. Collectiebeleid

Wat betreft de uitbreiding van de collecties heeft het museum de wens om over vijf jaar op andere manieren samen te werken en in co-creatie met bezoekers en gemeenschappen nieuwe verwervingen te doen. De commissie hoopt dat het museum niet, zoals gepland, tot 2027 wacht om de bestaande collectie inclusiever te maken, maar de komende jaren, naast het D&I beleid dat al gevoerd wordt, ook verder hieraan werkt.

Het museum is actief bezig om voorwerpen uit de collectie die gevaarlijke stoffen bevatten te inventariseren en plannen te ontwikkelen over de omgang met deze voorwerpen. Directe aanleiding was de verhuizing van een deel van de collectie uit een depot in Alphen aan den Rijn naar Leiden. Toen bleken 2.000 voorwerpen een stekker met asbest te hebben. Het museum pioniert op het gebied van gevaarlijke stoffen en maakt door zijn activiteiten andere musea bewust van een probleem dat vermoedelijk de hele sector raakt. Boerhaave zoekt budget en partners om een goede werkwijze te ontwikkelen. Bedrijven zien vooralsnog geen markt in het helpen aanpakken van deze kwestie. Hier is rijksbrede regie noodzakelijk. Op dit moment is de omvang van de collectie met gevaarlijke stoffen nog niet bekend. Rijksmuseum Boerhaave is met name bezig geweest met asbest, arseen en kwik. De voorkeur is om voorwerpen waar mogelijk te behouden. De commissie vraagt zich af hoe hierin de veiligheid van medewerkers gecombineerd kan worden met behoud van de collectie. Het museum geeft aan dat dit per voorwerp verschilt en dat keuzes op basis van onderzoek genomen worden.

Recent is het museum begonnen om *born digital* objecten in de collectie op te nemen. De commissie kan zich voorstellen dat er op dit vlak nog grote opgaven zijn om het collectiebeheer en het depot goed te in te richten voor dergelijke nieuwe technologieën. Het museum beaamt dit. Het museum heeft de wens om 3D te digitaliseren. De commissie geeft aan dat digitale beschrijvingen van de collectie nog verder worden verrijkt bijvoorbeeld door studenten of vrijwilligers te werven die hieraan bij kunnen dragen. De digitale server gaat binnenkort over op Axiell, een Zweeds bedrijf. Veiligheid en monitoring zijn hierbij een belangrijk aandachtspunt voor het museum.

Op dit moment werkt het museum aan een notitie over herkomstonderzoek naar de collectie. Het museum verwacht dat de uitkomsten meer impact op de collectie gaan hebben dan in eerste instantie werd gedacht. Met name de menselijke resten waarvan het museum niet weet waar ze vandaan komen vragen om nieuw beleid.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

De commissie vroeg zich in eerste instantie af wat de toegevoegde waarde voor het museum is van de functie van bijzonder hoogleraar. Het museum stelt dat door zo'n hoogleraarschap er meer tijd en ruimte vrijkomt voor de academische analyse van modern erfgoed in een museale context. Een bijzonder hoogleraar kan wellicht beter aanwijzen waar de relevante actualiteit in de wetenschap zit en dit doorvertalen naar tentoonstellingsplannen en naar mogelijke nieuwe interpretaties van voorwerpen uit de collectie. Deze functie vormt een brug tussen het museum en de universiteit. De Universiteit Leiden heeft als speerpunt geformuleerd om de collectie van Boerhaave meer te benutten op onderwijs- en onderzoeksgebied. Hier is nog een wereld in te winnen. Het museum is van mening dat de collectie interessant is voor zowel alfa als bèta studenten. In samenwerking met het Leids Universitair Medisch Centrum wordt bekeken of er nog een bijzonder hoogleraar op het vakgebied medische geschiedenis toegevoegd zou kunnen worden.

Het nieuwe Life Science & Health Paviljoen moet een plek worden waar mensen elkaar op een toegankelijker manier kunnen ontmoeten. Ook wetenschappers uit het netwerk van het museum zouden elkaar hier kunnen gaan treffen. De commissie gelooft dat het Paviljoen daarnaast kansen biedt om meer kleinschalige wetenschappelijke congressen nog meer naar het museum te trekken.

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

#### *Huisvesting*

De huisvesting heeft een sterke link met de collectie en geschiedenis van het museum, aangezien Herman Boerhaave in een deel van het gebouw heeft gewerkt. De commissie is van mening dat de bijzondere historie van de huisvesting die momenteel te zien is in de vorm van een audiovisuele presentatie in het trappenhuis, nog zichtbaarder zou kunnen worden gemaakt, zodat meer bezoekers deze ook kunnen ervaren. De commissie prijst het streven van het museum manieren te zoeken om de gebouwen toegankelijker te maken voor mensen met een beperking. In het monumentale deel van het complex is dit een puzzel die niet altijd helemaal naar tevredenheid gelegd kan worden.

#### *Bedrijfsvoering en financiën*

De commissie observeert dat het museum aan de ene kant met stijgende kosten te maken heeft en aan de andere kant investeringen blijft doen. Als de inkomsten niet doorgroeien zou dit een probleem kunnen opleveren volgens de commissie. Het museum houdt de investeringen apart van de exploitatiebegroting en pleegt de investeringen pas wanneer deze door extra fondsenwerving zijn binnengekomen. Dit lijkt de commissie een degelijke manier om met de gesignaleerde financiële risico's om te gaan.

Met de nieuwe huisvesting moeten er volgens de commissie meer bezoekers aangetrokken worden, waardoor de plannen op termijn hopelijk ook voor meer inkomsten zullen zorgen. Toch voorziet de commissie ook dat deze nieuwe plannen extra exploitatielasten (energie, personeel, lastige arbeidsmarkt, onderhoud installaties) met zich mee zullen brengen. Het museum probeert hierop te anticiperen door zoveel mogelijk verduurzaming in de technische installaties mee te nemen om kosten te drukken. Vanzelfsprekend zullen zaken als onderhoud en schoonmaak wel extra kosten opleveren. Hier zet het museum extra middelen voor opzij. Het museum verwacht dat de CAO weer iets voorspelbaarder wordt, waardoor de stijging in de personeelskosten wat zal afvlakken.

Verduurzaming van de huidige monumentale gebouwen zal de komende jaren om extra budget vragen. Zo bestaat er een verduurzamingsopgave voor het externe depot dat gedeeld wordt met het Rijksmuseum van Oudheden. Rijksmuseum van Oudheden is verantwoordelijk voor beheer, onderhoud en verduurzaming en

Boerhaave is verantwoordelijk voor de facilitaire diensten, w.o. beveiliging. Het ministerie van OCW heeft hiervoor wel budget toegezegd. Daarnaast is er voor de huisvestingskosten en verduurzaming inmiddels als een financiële basis gelegd. Het museum verwacht dat er op dit gebied geen grote risico's zitten.

Er zijn wél zorgen dat de steeds verder stijgende energiekosten mogelijk betekenen dat er minder budget overblijft voor een programmering in lijn met de toekomstvisie.

De commissie vraagt zich af hoe commercieel het museum is in het binden van de verschillende doelgroepen. Het winkelaanbod is geprofessionaliseerd en er is geïnvesteerd in onderzoek naar het rendement per bezoeker (horeca is bijna altijd verliesgevend in een middelgroot museum), en wat de marge in de kaart is, in vergelijking met concurrenten. De commissie denkt dat er op het terrein van evenementen (zaalverhuur en catering) nog stappen gezet kunnen worden. Het beoogde nieuwe Paviljoen biedt daartoe kansen.

Rond de sanering van gevaarlijke stoffen zitten wel financiële zorgen. Het museum heeft inmiddels de ervaring opgebouwd dat er fondsen en overheden zijn die periodiek aangewend kunnen worden om (een deel) van de financiële lasten samen mee te dragen. Een gezamenlijk expertisecentrum voor kostendrukking lijkt de commissie een goed idee.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

#### *Organisatie*

De commissie is voorzichtig positief over het meerjarenperspectief voor de organisatie. De organisatie is meer bezig met bottom-up werken in plaats van alleen top-down. Verantwoordelijkheden komen meer bij de afdelingen te liggen. De wens is dat ieder zijn verantwoordelijkheid neemt, wil bijdragen aan Rijksmuseum Boerhaave en helpt om een prettige werkcultuur te realiseren. Tegenwoordig is er meer oog voor talentmanagement en extra aandacht voor mensen om zichzelf te stimuleren zich te ontwikkelen. De commissie denkt dat het museum nog verder kan onderzoeken hoe het middenkader gestimuleerd kan worden om zelf oplossingen voor hun vraagstukken te vinden.

Ten tijde van de visitatiedag was er geen manager bedrijfsvoering; die vacature wordt hopelijk op korte termijn ingevuld. De uitkomsten van het MTO waren dermate serieus dat de directie en het MT snel in actie moesten komen en dit ook gedaan hebben. De nieuw aan te stellen manager bedrijfsvoering kan in het nu volgende en nog lang durende proces een cruciale rol spelen volgens de commissie. Tijdens de visitatie blijkt dat directie/MT zich gericht inspant om medewerkers uit te nodigen intensiever te communiceren. Medewerkers ervaren positieve verandering en voelen zich meer uitgenodigd om in gesprek te gaan. De directie is vaker op de afdelingen te vinden, iets wat de commissie waardeert.

De commissie denkt dat in het kader van kennis, inspiratie en ontwikkeling de directie/MT nog meer gebruik zou kunnen maken van de betrokkenheid van medewerkers om zo ook voor meer draagvlak te zorgen. In de herfst van 2025 zal een tweede meetmoment zijn. De commissie merkt op dat oud zeer de resultaten van een onderzoek kan beïnvloeden en raadt het museum aan om nieuw onderzoek vooral op de recente jaren te laten focussen. De commissie heeft er vertrouwen in dat het museum kritische resultaten niet zal bagatelliseren maar serieus zal oppakken.

Er is nu een 5-koppige Ondernemingsraad, de aanbeveling is door de vorige Ondernemingsraad gedaan, die 3-koppig en in de laatste fase 2-koppig was. De OR ziet meer mogelijkheden voor de ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden (salaris en persoonlijk) van het personeel. Daarnaast volgt de OR met een gezond kritische blik de uitbreidingsplannen. De OR heeft nooit eerder jaarverslagen gemaakt. Veel huidige OR leden doen het medezeggenschapswerk voor het eerst. De commissie denkt dat de OR zich nog verder kan professionaliseren, bijvoorbeeld door een coaching traject te volgen en professioneel advies te gebruiken om

steviger in het rollenspel te staan. Daarnaast denkt de commissie dat de OR wat meer op waarde geschat zou mogen worden als belangrijke *bottum-up* stem binnen het museum.

#### *Diversiteit en inclusie*

Op het gebied van diversiteit en inclusie moet het museum de komende jaren nog een aantal stappen zetten. In de vaste presentatie en op de website worden soms termen gebruikt die weinig meer passen in deze tijd. Het museum plant vanaf het jaar 2027 een inhaalslag, maar de commissie is van mening dat het museum ook voor deze tijd verder zouden moeten gaan met de stappen die zij al maken. Het museum heeft behoefte aan samenwerkingspartners om deze ambitie te realiseren. Naast de samenwerking met 8 wetenschapsmusea in het project Samen Inclusief van de VSC (landelijk vereniging van wetenschapsmusea en science centres) adviseert de commissie om bij collega-musea in binnen- en buitenland te gaan kijken en in Nederland organisaties als Women Inc, Voices for Women, KNMG, LUMCH en onderzoekers en kunstenaars die zich met *genderbias* bezighouden, te bevragen.

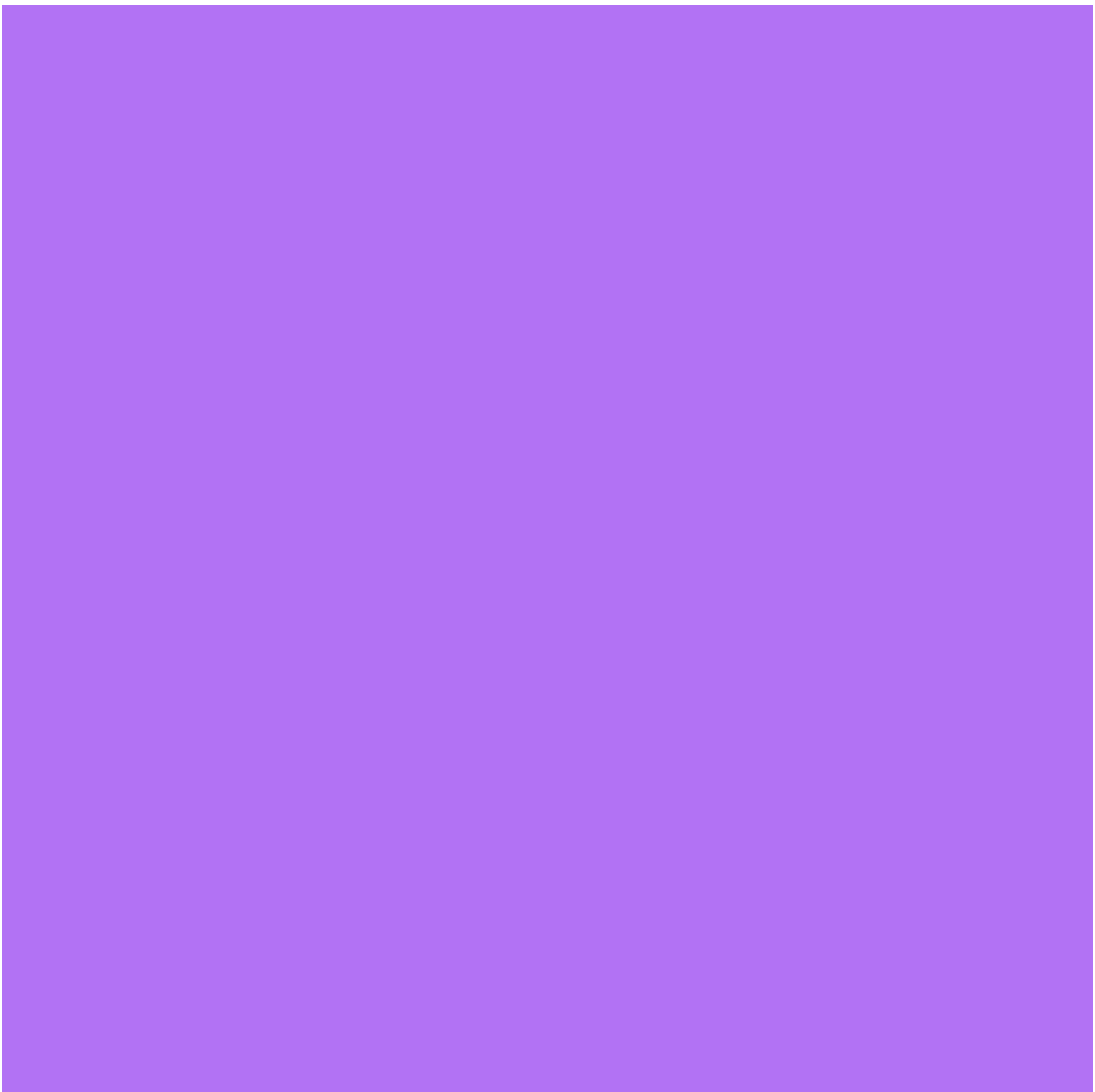
Positief vindt de commissie dat het museum als test rondleidingen wil realiseren voor mensen met een visuele beperking en (nog meer) voelobjecten wil ontwikkelen in de vaste presentatie. De rondleidingen voor mensen met Alzheimer of een beperking zijn al bemoedigende voorbeelden van de mogelijkheden op dit terrein. De geplande tentoonstelling over *genderbias* in de medische wetenschap lijkt zich eveneens tot een inspirerend voorbeeld te kunnen ontwikkelen. Het toepassen van de ontwikkelde technieken om door middel van gesprekken met de doelgroepen tot goede verhalen te komen zou ook toegepast kunnen worden op bijvoorbeeld vragen over pijnbeleving bij mensen van kleur toe te voegen. Of door informatie over de anatomie van intersekse personen in de presentatie op te nemen.

De commissie vindt dat het museum meer zelfreflectie zou kunnen tonen om tot een meer diverse en inclusieve samenstelling van personeel en publiek te komen. De directeur weet hoe belangrijk dit onderwerp is door zijn persoonlijke achtergrond. Het valt niet mee om dit als museum vorm te geven en het museum is nog niet zo divers als men zou willen. In het komende meerjarenplan zal deze uitdaging met kracht ter hand worden genomen.

Bij onderwijsbezoeken en bij het programma voor de kinderen van de weekendklas is diversiteit al wél aanwezig. Het museum heeft tijdens de visitatiedag enkele voorbeelden gegeven van experimenten om een diverser publiek aan te spreken, bijvoorbeeld door diverse rolmodellen te laten zien. Het museum denkt na over mogelijke aanknopingspunten binnen de wiskunde of de oosterse geneeskunde voor een verhaal over wetenschap dat niet alleen maar westers georiënteerd zou zijn. De commissie denkt dat dit een veelbelovende richting is. Bovendien is er werk te verzetten op het terrein van het koloniale verleden en de dekolonisering van de collecties.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

Tijd	Afdeling/onderdeel	Naam + functie
09.00- 09:15	Ontvangst door museum	Amito Haarhuis (directeur), Esther Went (managementassistent)
09.15-09.30	Overlegmoment cie	
09.30-10.00	Directie	Amito Haarhuis (directeur-bestuurder)
10.00-12.00	MT en directie	Annelore Scholten (manager publiek & presentatie), Christel Schollaardt (manager collectie & wetenschap), Amito Haarhuis (directeur-bestuurder)
12.00-12.45	Tentoonstellingen, Programmering & Educatie	Annelore Scholten (manager publiek & presentatie), Ilse van Zeeland (senior-adviseur tentoonstellingen), Mienie te Hennepe (conservator), Annie Müller (medewerker publieksevenementen), Desirée Hagens (senior-adviseur educatie)
12.45-13.15	Lunch + overlegmoment cie	
13.15-13.45	Marketing, Communicatie & Development	Annelore Scholten (manager publiek & presentatie/ culturele fondsen), Daan van de Weijer (senior-adviseur marketing & communicatie), Amito Haarhuis (directeur)
13.45-14.25	Collectie & Wetenschap	Christel Schollaardt (manager collectie & wetenschap), Ad Maas (conservator/bijzonder hoogleraar), Rosalijn van IJken (senior-adviseur restauratie)
14.25-14.45	Pauze	
14.45-15.25	Bedrijfsvoering & Financiën	Amito Haarhuis (directeur-bestuurder) Jenny van Hofwegen (hoofd financiën en HR), John van der Veldt (hoofd gebouw- en tentoonstellingsbeheer)
15.25-15.45	HR & Vrijwilligersbeleid	Jenny van Hofwegen (hoofd financiën & HR), Ludo Stikvoort (hoofd hospitality / vrijwilligersbeleid)
15.45-16.10	OR	Desirée Hagens (voorzitter OR), Rosalijn van IJken (vice-voorzitter OR), Renate de Vries (secretaris OR), Frances Oosting (lid OR), Daan van de Weijer (lid OR)
16.10-16.55	Raad van Toezicht	Alexander Rinnooy Kan (voorzitter RvT, renumratie), Rob Hamer (financiën, audit), Ionica Smeets (renumeratie, meeleescie), Willem Bijleveld (contactpersoon OR), Christine Mummery (meeleescie)
Evt. uitloop		
17.00-17.30	Vorbereiding terugkoppeling door cie	
17.30- 17.45	Terugkoppeling aan medewerkers museum	RvT, Directie, MT, OR; alle overige betrokken medewerkers

## 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> 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)<sup>3</sup>;
- 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.

<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> De VSNU heeft daarom haar standaard evaluatie protocol (SEP) herzien, waarbij een ontwikkeling is ingezet van 'beoordelen en ranken' naar 'leren en verbeteren'.<sup>5</sup> 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 toegenaden raakt op het doel en het daadwerkelijk bijdraagt aan continue kwaliteitsverbetering in de rijksgesubsidieerde musea.

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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><a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2</a></p> <p><a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12</a></p>
	<p>Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)</p> <p><a href="#">Handboek Verantwoording Cultuursubsidies</a></p> <p>Bevat voorschriften en modellen m.b.t. de verantwoording d.m.v.            Jaarrekening            Bestuursverslag            Prestatieverantwoording            Accountantsproducten</p>	<a href="https://tinyurl.com/ubssoot">https://tinyurl.com/ubssoot</a>
Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed	<p>Ziet toe op naleving van de Erfgoedwet en de regeling beheer rijkscollectie.</p> <p>Op basis van het <a href="#">Toetsingskader Rijkscollectie</a>            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>	<a href="https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/publicatie/2017/12/21/toetsingskader-rijkscollectie">https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/publicatie/2017/12/21/toetsingskader-rijkscollectie</a>

<a href="#">Museumregister</a>	<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 &amp; 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>	<a href="https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323">https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323</a>
<a href="#">Museana</a>	<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>	<a href="https://museumcontact.nl/artikelen/museana">https://museumcontact.nl/artikelen/museana</a>
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 <a href="#">Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie</a> 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>	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3</a>

	<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 rijks gesubsidieerde 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 rijks gesubsidieerde musea en de context daarvan;
- zijn onpartijdig en bewaren geheimhouding.

### Profiel van de commissies

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

- in elke commissie zijn bestuurskundige, financiële en bedrijfskundige deskundigheid aanwezig;
- in elke commissie is relevante algemene kennis op het gebied van (museaal) collectiebeheer, publieksactiviteiten, tentoonstellingen en educatie aanwezig;
- in elke commissie is expertise op gebied van huisvesting aanwezig;
- in voorkomende commissies heeft een lid relevante expertise op gebied van ict, digitalisering, digitale duurzaamheid en/of kennisdistributie;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van wetenschappelijk onderzoek;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van internationalisering;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van overige specifiek voor het museum relevante aspecten.

**Kerncompetenties commissieleden****Ervaring**

- professioneel actief
- gewaardeerd in eigen vakgebied
- een respectabel netwerk

**Vaardigheden**

- financiële kennis
- voldoende afstand ten aanzien van de te visiteren instelling
- in staat om de eigen voorkeuren te overstijgen

**Talent**

- analytisch vermogen
- integer
- overtuigingskracht
- netwerkvaardig (nationaal én internationaal)
- interculturele vaardigheid
- zelfreflectie

**Aanvullende competenties voorzitter**

- ervaring als stimulerend, besluitvaardig en gezaghebbend bestuurder op eindverantwoordelijk niveau;
- kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze te leiden;
- in staat de commissie zodanig te laten functioneren dat iedereen gelijkwaardig kan participeren;
- in staat in korte tijd de commissie tot een afgewogen oordeel te laten komen.

**Profiel secretaris visitatiecommissie****Taken secretaris**

- plant in overleg met de voorzitter(s) van de Visitatiecommissie(s) de werkzaamheden van de commissie(s);
- bereidt de bijeenkomsten van de commissie(s) voor, draagt zorg voor heldere agenda's en verslagen, en de verspreiding van deze documenten, en voor tijdige opvolging van de afgesproken acties;
- vraagt bij de te visiteren instellingen de documenten op die (de voorzitter(s) van) de commissie(s) nodig achten;
- houdt het archief van de commissie(s) bij;
- schrijft de concept-tekst van het eindrapport en verzorgt in overleg met en onder verantwoordelijkheid van (de voorzitter(s) van) de commissie(s) de definitieve versie van het eindrapport.

**Profiel secretaris**

- kan zelfstandig werken;
- kan uitstekend plannen en organiseren;
- kan zich mondeling en schriftelijk uitstekend uitdrukken;
- is bekend met de museale wereld (in het bijzonder de rijks gesubsidieerde musea) en weet wat er speelt;
- kan deze taken via een Overeenkomst van Opdracht als zelfstandige verrichten;
- heeft ten minste een opleiding op HBO+-niveau;
- heeft ervaring met het ondersteunen van een commissie dan wel vergelijkbare werkzaamheden.

**BIJLAGE 3 ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING**

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

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

## BIJLAGE 4 HANDLEIDING ZELFEVALUATIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

### Inleiding

Vanaf 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea geëvalueerd door een visitatiecommissie. Aan de visitatie van de rijksgesubsidieerde musea ligt een zelfevaluatie ten grondslag. Om de musea houvast te geven bij het schrijven van het zelfevaluatie rapport is deze handleiding opgesteld. De handleiding moet worden gelezen in combinatie met het visitatiekader, waarin de doelstelling, achtergronden en de overwegingen bij de inrichting van het visitatieproces nader worden toegelicht.

### Opzet en aandachtspunten

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

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

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

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

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

### Ruimte voor specifieke aandachtspunten

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

### Documentatie

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

### Omvang

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

### Beoordelingscriteria visitatiecommissie

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

Terugkijkend op de prestaties van de afgelopen periode beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het museum en van zijn activiteiten in het licht van de eigen missie, visie en doelstellingen. Om de vitaliteit te beoordelen, kijkt de commissie naar de mate waarin de continuïteit en innovatie van het museum zijn gewaarborgd, tegen de achtergrond van externe ontwikkelingen. Zij betreft bij haar oordeel op dit punt de strategische keuzes, activiteiten en doelstellingen van het museum voor de komende jaren.

Het is dus niet de bedoeling dat de visitatiecommissie het museum op alle onderwerpen uit de zelfevaluatie afzonderlijk beoordeelt. Het gaat om een integrale beoordeling waarbij de commissie op een hoger abstractieniveau zowel terug- als

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 OCW<sup>6</sup>, de Raad voor Cultuur en de Kring Rijksmusea. Dit zijn onder meer: huisvesting, digitalisering & digitale duurzaamheid, talentontwikkeling & kennisborging, openheid en diversiteit & inclusie.

<sup>6</sup> '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.