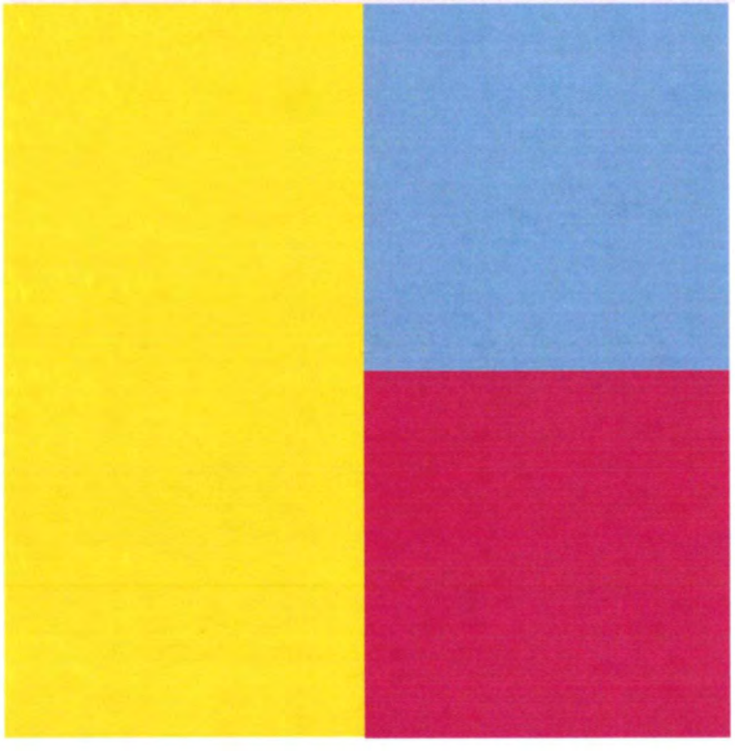
Visitatierapport 2022



Nationaal Glasmuseum

Leerdam

Voorwoord

De visitatiecommissie is met de visitatie van het Glasmuseum een bijzondere ervaring rijker. We willen graag vrijwilligers, medewerkers, bestuur en raad van toezicht danken voor het warme ontvangst en de open wijze waarop ze ons als commissie van relevante inzichten hebben voorzien.

Het Glasmuseum is overzichtelijk museum met een unieke combinatie van verzameling en expositie van historisch en cultureel belangrijke glaskunst én het in stand houden van kennis en vakmanschap van het glasblazen in de breedte en in de diepte. Dat het museum de kunst van het glasblazen op het hoogste niveau in stand houdt is van groot belang omdat hedendaags ontwerp alleen kan excelleren als ook het ambacht op het hoogste niveau wordt uitgevoerd.

Het museum kan bogen op een grote betrokken groep vrijwilligers en steekt ook veel energie in het opleiden en ondersteunen van de vrijwilligers. Daarmee vervult het museum een functie die de sociale cohesie en lokale binding bevordert.

Voor het Glasmuseum zijn de afgelopen jaren turbulent en onzeker geweest. Inmiddels heeft het museum meer perspectief gekregen en op het moment dat de visitatie plaatsvond staat het museum op een omslagpunt. Er ligt weliswaar een aantal stevige opgaven voor, maar de visitatiecommissie is van mening dat met de kennis, het enthousiasme en de inzet van vrijwilligers, medewerkers, bestuur en raad van toezicht deze opgaven op succesvolle wijze ter hand genomen kunnen worden.

De ontwikkeling van een inhoudelijke visie moet prioriteit krijgen om de continuïteit en innovatie te kunnen borgen. De huidige financiële bandbreedte is te beperkt om aan alle gewenste ambities te kunnen voldoen. De commissie roept op tot een steviger financiële ondersteuning door Rijk, provincie en gemeente. Tegelijkertijd ziet de commissie mogelijkheden voor het Nationaal Glasmuseum meer eigen middelen te genereren door een goede marketingstrategie.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Ila Kasem

Voorzitter

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 Nationaal Glasmuseum 8

2.2 De positie van het museum in het museale veld 8

2.3 Algemene bevindingen 9

2.4. Kwaliteit, maatschappelijke relevantie en innovatie 10

2.5. Code Diversiteit en Inclusie 11

Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader 13

3.1. Missie, visie en strategie 13

3.2. Maatschappelijke relevantie 13

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW 14

3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten 14

3.5. Collectiebeleid 15

3.6. Wetenschappelijke activiteiten 16

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën 16

3.8. Organisatie, HRM en governance 17

Hoofdstuk 4 — Bijlagen 19

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners 19

4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea 20

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 heeft uiteengezet wat zijn doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. De zelfevaluatie is voorzien van bijlagen, waaronder het activiteitenplan en (deel)beleidsplannen. Daarnaast zijn links aangereikt naar diverse rapporten, webpagina's en publicaties over afzonderlijke activiteiten en 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 gevoegd.

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen ruimschoots voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 21 juni 2022 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken.

Op 6 juli 2022 heeft de visitatiedag bij het Nationaal Glasmuseum (hierna: Glasmuseum) 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 en de ingebrachte reactie van het museum wordt samen met dit rapport aangeboden aan de staatsecretaris Cultuur en Media.

1.3. Samenstelling van de commissie

De visitatieronde in 2022-2024 wordt begeleid door zeven voorzitters. Per museum wordt een commissie op maat samengesteld met het oog op de aard en speerpunten van dit specifieke museum. Voorafgaand is een profiel opgesteld en de leden zijn door de voorzitter - deels op basis van een longlist van potentiële kandidaten - samengesteld, rekening houdend met het opgestelde profiel.

Naast de competenties die in iedere visitatiecommissie zijn vertegenwoordigd – op de gebieden van bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie – is bij de samenstelling van de commissie voor het Glasmuseum aanvullende expertise gezocht m.b.t. hedendaagse kunst en ontwerp.

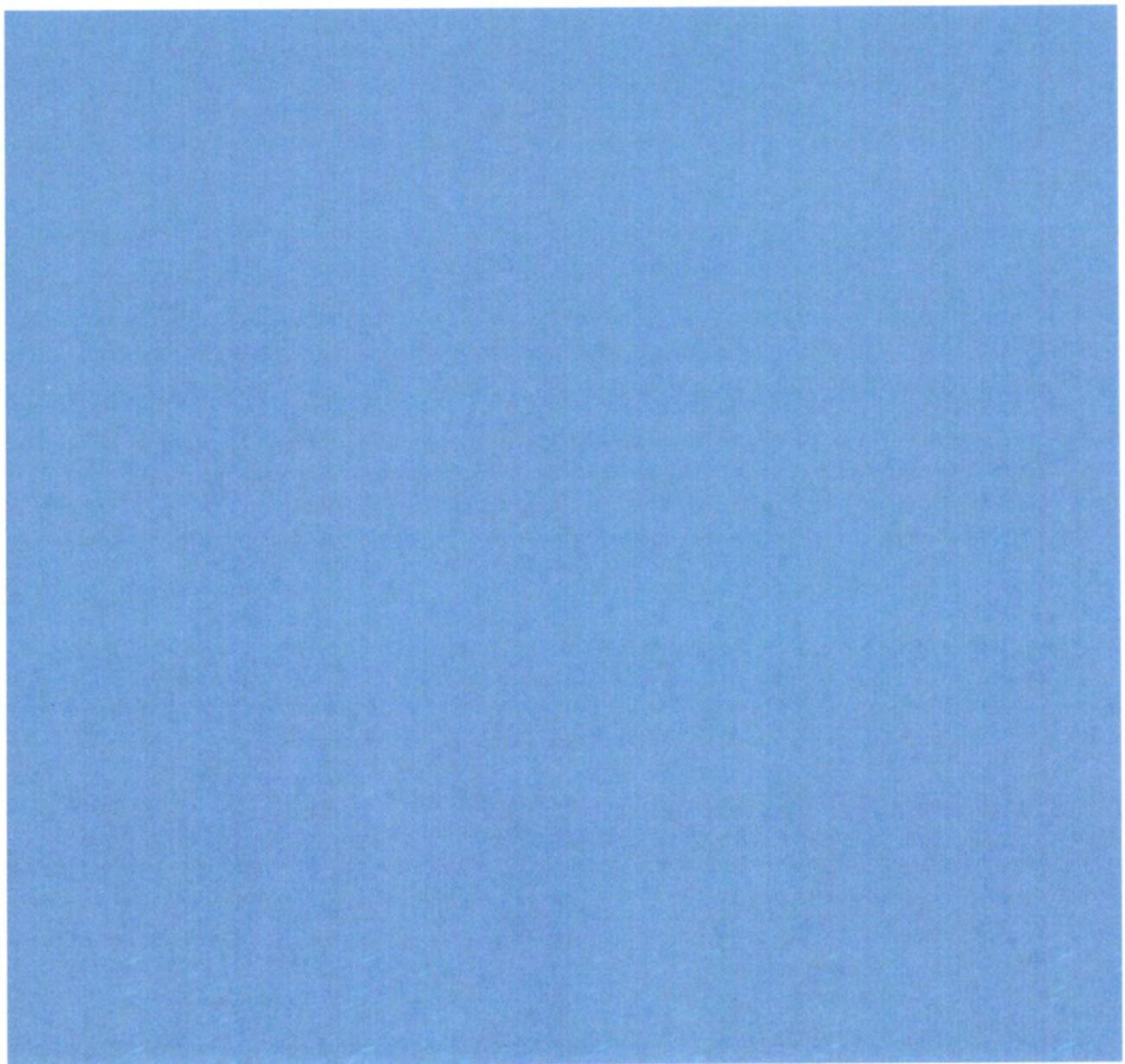
Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Ila Kasem, voorzitter
- Marie Hélène Cornips
- Piet Hein Eek
- Frits Spangenberg
- Ranti Tjan

De commissie werd ondersteund door R.E. Roskam als secretaris.

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

Hoofdstuk 2
— Algemeen



Hoofdstuk 2
— Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies

2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Nationaal Glasmuseum

Het Nationaal Glasmuseum maakt tentoonstellingen, organiseert publieksactiviteiten en wil een signalerende, initiërende en verbindende rol spelen tussen makers, kunstenaars, ontwerpers en publiek.

In 1765 werd in Leerdam de eerste glasfabriek opgericht en de productie van glas is sindsdien niet meer weg te denken uit de stad. Bijna 200 jaar later werd in 1953 het oude woonhuis van P.M. Cochius, directeur van de Glasfabriek Leerdam, ingericht als glasmuseum. Deze directeur was in 1927 al gestart met het verzamelen. Bij de oprichting krijgt het museum schenkingen van glas uit binnen- en buitenland van particulieren en Europese glasfabrieken en de collectie is sindsdien door opvolgende conservatoren aangevuld. Na bijna 50 jaar onder de vleugels van de fabriek te hebben geopereerd, werd het museum in 2000 verzelfstandigd. Kort daarna werd de bedrijfscollectie van de glasfabriek gekocht door de staat. Met deze aankoop ontstond een complete en samenhangende collectie, waarvan de rijkscollectie een omvang heeft van ca. 90% van de totale collectie. In 2009 werd de naastgelegen villa gekocht en werden de twee voormalig directeurswoningen met elkaar verbonden met luchtbruggen waar vrijwel de gehele collectie gepresenteerd werd. Bij deze ingrijpende verbouwing en uitbreiding werden (financiële) keuzes gemaakt met onvoldoende toekomstperspectief. De vele wisselingen vanaf 2011 in bezetting van Raad van Toezicht en directeursfunctie hebben geleid tot een onvoldoende heldere strategie en beleid. De combinatie van deze factoren bracht het museum in 2015 in zeer zwaar financieel weer en leidde tot verstoorde relaties met de belangrijkste externe belanghebbenden: de gemeente Vijfheerenlanden en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

2.2 De positie van het museum in het museale veld

Meer dan 60% van de collectie komt voort uit de Glasfabriek Leerdam. De ontwikkeling van de fabriek werd door Cochius sterk bepaald. Hij wilde begin twintigste eeuw goed ontworpen glaswerk op de markt brengen en trok daarvoor o.a. De Bazel, Berlage en de later zeer bekend geworden Copier aan. De in 1940 opgerichte vakopleiding leverde vele ontwerpers op die een grote invloed hadden en hebben op de vormgeving van glaswerk in Nederland.
De collectie wordt verder gevormd door kleine, maar representatieve deelcollecties van andere Nederlandse producenten, buitenlands glas uit de negentiende en twintigste eeuw, verpakkingsglas (1650-1850) en een verzameling hedendaags glas waarin ontwerpers uit de jaren zestig/zeventig tot aan de huidige generatie zijn vertegenwoordigd. Het museum is ook kenniscentrum met een bibliotheek en documentatiecentrum. Naast specialistische publicaties omvat het ook het overgrote deel van de ontwerptekeningen, foto's en een vrijwel complete reeks verkoopcatalogi (uit Leerdam en Maastricht).

Er zijn meer musea in Nederland met glascollecties, maar altijd als deelverzameling van een grotere verzameling. Met de combinatie van locatie (in Leerdam en in het voormalige woonhuis van Cochius), collectie, documentatie en een actieve werkplaats neemt het museum niet alleen nationaal, maar ook internationaal een unieke plek in. In Europa heeft ieder land wel een glasmuseum dat gericht is op de eigen productie en de meeste zijn sterk gericht op hedendaags glasontwerp. Sommigen bieden demonstraties aan, maar geen van de musea heeft een dagelijks operationele werkplaats waar het ambacht in de diepte en de breedte wordt beoefend. Alleen het Lalique museum in Frankrijk heeft net als het Glasmuseum een documentatiecentrum ter aanvulling van de collectie.

2.3 Algemene bevindingen

Voor het Glasmuseum zijn de afgelopen jaren turbulent en onzeker geweest. De situatie was bij het aantreden van de nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht in 2018 verre van rooskleurig. De raad besloot in 2020 prioriteit te geven aan het herstellen van de relatie met de gemeente en het Ministerie van OCW, het museum grondig te laten doorlichten door een externe partij en vervolgens een nieuwe directeur te werven. Deze handelingen hebben de aanzet gegeven tot een stijgende lijn, maar de uitdagingen waar het museum voor staat op alle vlakken van de museale bedrijfsvoering zijn groot.

Inmiddels heeft het museum meer perspectief gekregen en op het moment dat de visitatie plaatsvond staat het museum op een omslagpunt. De Raad van Toezicht en de in 2021 aangetreden directeur hebben grote voortgang geboekt op verschillende aspecten en het museum heeft laten zien dat het ondanks de complexiteit van de uitdagingen goed prioriteiten kan stellen. Dat een inhoudelijke visie in ontwikkeling is, valt in deze fase van de ontwikkelingen goed te rechtvaardigen. Het museum heeft lange tijd zich moeten richten op reparaties en komt nu in een fase waarin gebouwd kan gaan worden. De ontwikkeling van een inhoudelijke visie moet hoge prioriteit krijgen, omdat deze in alle toekomstplannen en de keuzes doorwerkt. De aanzetten zijn zichtbaar, maar de commissie heeft nog geen vastomlijnd beeld gezien van wat het museum wil zijn en hoe het zich wil presenteren. Aanbevolen wordt om in dit proces mee te nemen hoe het museum zich verhoudt tot internationale musea met glascollecties. In de zelfevaluatie en het activiteitenplan richt het museum zich sterk op het ambacht en hedendaagse kunst en ontwerp. De commissie onderschrijft die ambities, maar raadt aan om de balans tussen erfgoed en hedendaagse kunst en ontwerp niet uit het oog te verliezen.
Vier weken na de visitatie werd bekend dat de huidige directeur een functie bij een andere organisatie heeft geaccepteerd. De commissie ziet het vertrek van de directeur als een risico, omdat zij sinds haar komst voortvarend te werk is gegaan, medewerkers en vrijwilligers wist te stimuleren en omdat de visieontwikkeling door haar vertrek naar verwachting grote vertraging zal oplopen.

Nadat het Glasmuseum in 2017 is opgenomen in de Culturele Basisinfrastructuur heeft het museum de collectieregistratie op orde moeten brengen. De audit in 2015 van het Museumregister beoordeelde de basisregistratie als voldoende. Niettemin heeft het de commissie verbaasd dat het Glasmuseum prioriteit heeft moeten geven aan een proces dat veel tijd en menskracht kostte in een zeer turbulente periode met veel andere urgentere uitdagingen en vraagstukken. De commissie is van mening dat het museum het vertrouwen moet krijgen om zelf de regie te houden en prioriteiten te bepalen op basis van de inhoudelijke visie, ambities en opgaves die voorliggen. De commissie raadt het Glasmuseum aan minder bescheiden en meer assertiever te zijn. Nu het museum in de opbouwende fase terecht is gekomen, is meer zelfbewustzijn nodig om de ambities te kunnen realiseren.

Naast de vele uitdagingen heeft het museum ook te maken met de historisch gegroeide situatie waarin museum en Glasblazerij niet op één en dezelfde locatie zitten. Beide locaties zijn afzonderlijk te bezoeken en 55% van de bezoekers koopt een kaartje voor de werkplaats in het centrum en 45% voor het museum aan de Lingedijk. Duidelijk is dat deze situatie met twee verschillende locaties verre van ideaal is om de rol m.b.t. presentatie en het in stand houden van het ambacht ten volle te kunnen uitvoeren. De commissie beseft dat het in de huidige situatie een zeer lastige opgave is, maar het samenbrengen van museum en Glasblazerij aan de Lingedijk is simpelweg noodzakelijk om het integrale karakter van het museum daadwerkelijk tot stand te kunnen brengen. Ook het Glasmuseum zelf geeft de voorkeur aan het samenbrengen van museum en Glasblazerij.

Overigens is ondanks de woelige en onzekere tijden de organisatie niet bij de pakken neer gaan zitten. De commissie is onder de indruk van het optimisme, de goede sfeer en het vertrouwen in de toekomst die

medewerkers en vrijwilligers uitstralen. Management, medewerkers en vrijwilligers hebben in de laatste gedwongen Corona-sluitingsperiode gezamenlijk een hoognodig groot onderhoud van vloeren, wanden etc. uitgevoerd. Deze niet zo gebruikelijke actie is tekenend voor de grote betrokkenheid, inzet en flexibiliteit van management, medewerkers en vrijwilligers.

2.4. Kwaliteit, maatschappelijke relevantie en innovatie

Voorafgaand aan de visitatie stelde de commissie zichzelf de vraag of het museum bestaansrecht heeft, of dat moet worden overwogen op te gaan in één van de andere Rijksmusea. Tijdens de visitatiedag werd duidelijk dat het museum zichzelf deze vraag doorlopend heeft gesteld en de voordelen van een hoogwaardig depot en gespecialiseerde en professionele medewerkers ook wel ziet. Toch was ook de visitatiecommissie hier snel over uitgesproken. Het cultureel erfgoed van Nederlands glas, gebruiksgoed en kunstobjecten zouden in concurrentie met andere kunstuitingen nooit meer die aandacht krijgen. De commissie wil nadrukkelijk vaststellen dat het bestaansrecht van het museum niet meer ter discussie mag staan. De combinatie van locatie, collectie (objecten en documentatie), Glasblazerij en de rol die het museum kan spelen in het levend houden van het ambacht, maken het Glasmuseum uniek. Niet alleen vanuit nationaal, maar ook vanuit internationaal oogpunt. Er wordt vaak met ontzag naar grote musea (en kleinere musea voor moderne kunst) gekeken, maar de bescheiden omvang van het Glasmuseum is voor de ambitie om een initiërende en verbindende rol tussen kunstenaar en publiek uit te oefenen een kwaliteit die niet onderschat mag worden. Dutch Design is wereldwijd een commercieel succes gebleken, ter inspiratie van de nieuwe generaties ontwerpers moet je kunnen laten zien wat er gemaakt is en welke technieken ter beschikking staan. Met het zien en ervaren ontstaan innovatieve ontwerpen. Hier kunnen commercie en idealisme hand in hand gaan, hoe tegenstrijdig dat ook nog klinkt voor menig medewerker in de culturele sector. De commissie ziet hier een belangrijk aspect in de werving van een nieuwe directeur.

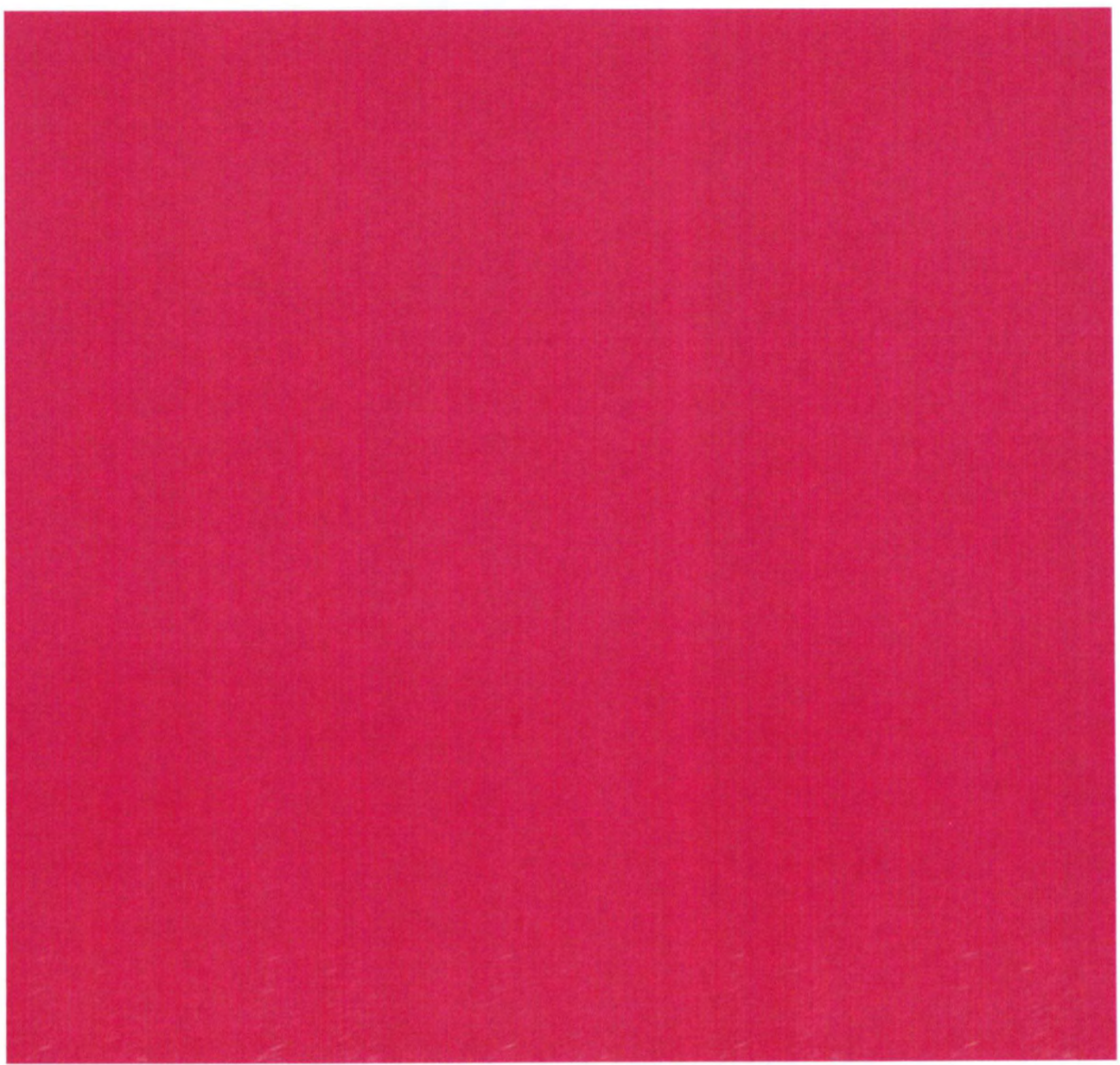
In het licht van de beperkte menskracht en middelen die het museum ter beschikking staan, is de kwaliteit van de kernactiviteiten goed. De ambities van het Glasmuseum zijn relevant en realistisch. De commissie spreekt zijn vertrouwen uit dat de te ontwikkelen inhoudelijke visie de kwaliteit verhoogt, de maatschappelijke relevantie vergroot en innovatie mogelijk maakt op het gebied van presentatie en het in stand houden van het ambacht. De kunst van glasblazen staat internationaal onder druk en in Leerdam is de volle breedte van specialisaties aanwezig. Het museum speelt die rol al en heeft de mogelijkheid om de kunst van het glasblazen ook artistiek verder te brengen. Om dit te bereiken is de huidige financiële bandbreedte echter te beperkt. Vastgesteld moet worden dat de hoogte van financiering voor behoud, beheer en presentatie te laag en de personele bezetting te klein is om aan alle eisen te voldoen. In de bestaande situatie vormen de sterk stijgende energieprijzen in combinatie met de opgave om museum en Glasblazerij te verduurzamen ook extra belemmeringen om de kerntaken uit te kunnen voeren en ambities waar te kunnen maken.

De gemeente Vijfheerenlanden, waar Leerdam onder valt, heeft het bestaansrecht en het belang van het museum erkend en heeft dit concreet gemaakt door de structurele bijdrage fors te verhogen. Ook vanuit de Provincie Utrecht heeft het museum ondersteuning ontvangen. De commissie roept de gemeente en de provincie op om het museum nog steviger te ondersteunen en adviseert de staatsecretaris van Cultuur en Media om dezelfde stappen te zetten als gemeente en provincie. Met een structureel hogere bijdrage kan het Glasmuseum zijn kerntaken naar behoren uitvoeren, kan het aan de eisen voldoen en wordt het in staat gesteld de rol te spelen die verwacht wordt van het Nationaal Glasmuseum. Op dit moment kan de potentie niet ten volle benut worden. De commissie roept specifiek gemeente en Rijk op om vaart te maken bij de besluitvorming en het financieel faciliteren van het proces om museum en glasblazerij op één locatie samen te brengen.

2.5. Code Diversiteit en Inclusie

Het Glasmuseum heeft een beknopte analyse gemaakt aan de hand van de vier P's uit de code (Publiek, Programma, Personeel en Partners). Op het vlak van programmering zijn er enkele concrete plannen zoals een tentoonstelling over glasblazers uit de Molukse en Turkse gemeenschappen die in Leerdam relatief omvangrijk zijn. De eerste aanzetten om verbinding te leggen met deze gemeenschappen en de gemeenschap in Leerdam als geheel zijn zichtbaar in de wens om meer wijkgericht te gaan werken. De commissie raadt het museum aan om de analyse nog eens te maken met externe ondersteuning en deze analyse om te zetten in concrete doelen en acties. Glaswerk is relevant in alle culturen en voor alle generaties en biedt daarmee de mogelijkheid om een divers publiek aan te spreken.

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 Glasmuseum definieert zijn missie en visie als volgt:

Het is de missie van het Nationaal Glasmuseum om - geïnspireerd door de Leerdamse geschiedenis - verbindingen voor glas tot stand te brengen die verleden, heden en toekomst samenbrengen op nationaal en internationaal niveau. Wij willen glas het podium geven dat het verdient. Door iedereen - jong en oud, professional en liefhebber, kunstenaar, ontwerper of architect - kennis te laten maken met dit unieke materiaal.

Visie: geblazen glas is een wondermateriaal om mee te werken. En het speelt een belangrijke rol in het leven van alledag. Het is heel breed inzetbaar, het wordt dagelijks gebruikt en heeft unieke eigenschappen: het kan in alle vormen gemaakt worden. Echter is geblazen glas niet makkelijk toegankelijk voor kunstenaars en ontwerpers. Glasblazen is een kostbaar procedé, daarnaast zijn technische kennis en professionele hulp bij het uitdenken van de plannen onontbeerlijk. Deze redenen zorgen ervoor dat geblazen glas niet snel wordt gebruikt door 'buitenstaanders'. Het Nationaal Glasmuseum streeft ernaar daar verandering in te brengen: in onze glasblazerij worden kunstenaars en ontwerpers uitgenodigd om, voor het oog van het publiek, te experimenten met glas. Binnen de hedendaagse beeldende kunst en vormgeving in glas spelen wij niet alleen een signalerende, maar ook een initiërende en met name een verbindende rol tussen makers, kunstenaars, ontwerpers en het publiek.

De missie verwoordt het waarom van de locatie, geeft de verbinding tussen verleden, heden en toekomst weer en voor wie het museum er wil zijn. Het museum werkt nog aan het verder aanscherpen van de missie. De commissie denkt dat benoemen van de twee locaties in de missie de verbinding zowel intern als naar de buitenwereld zal versterken.
De visie is sterk gericht op het ambacht van het glasblazen en de signalerende, initiërende en verbindende rol van het museum tussen makers, kunstenaars en publiek. De visie moet verder worden aangescherpt, omdat de erfgoedpijler van het museum ontbreekt en de visie nog niet beschrijft waar het museum voor staat en waar het in de toekomst naar toe wil werken.

Hoewel de beschreven strategie nog niet volledig is uitgewerkt omdat de inhoudelijke visie nog niet is uitgekristalliseerd, wil de commissie vertrouwen uitspreken in dit proces.

3.2. Maatschappelijke relevantie

Het museum draagt terecht de naam Nationaal Glasmuseum en de maatschappelijke relevantie van het museum uit zich op verschillende vlakken. De collectie vertegenwoordigt een groot deel van de ontwerpgeschiedenis in Nederland in de twintigste eeuw en presenteert dat ook nog eens op een unieke locatie die verbonden is met het ambacht en productie van glas. De locatie versterkt de kunst- en cultuurhistorische en sociale aspecten. In het verleden was het museum sterk gericht op het glasobject en in de

zelfevaluatie en tijdens de visitatiedag kwam duidelijk naar voren dat het museum ook naar andere aspecten van glas en glasproductie wil kijken. De aanzetten daarvoor zijn zichtbaar in de tentoonstellingsprogrammering, zoals vrouwelijke ontwerpers en sociale geschiedenis (verhalen uit de Leerdamse Turkse en Molukse gemeenschap).

Het in stand houden van kennis en expertise van het glasblazen in de breedte en in de diepte is een functie die geen andere publieke of commerciële organisatie in Nederland kan of wil uitvoeren. Dat het museum de kunst van het glasblazen op het hoogste niveau in stand houdt is niet alleen relevant voor Nederland, maar ook van mondiaal belang. Hedendaags ontwerp kan alleen excelleren als ook het ambacht op het hoogste niveau wordt uitgevoerd. De combinatie met de collectie versterkt deze functie verder en is daarmee van groot belang, zeker in het licht van de toch al beperkte en internationaal nog afnemende kennis en expertise.
Het museum kan bogen op een grote betrokken groep vrijwilligers en steekt ook veel energie in het opleiden en ondersteunen van de vrijwilligers. Daarmee vervult het museum een functie die de sociale cohesie en lokale binding bevordert.

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De prioriteiten kwaliteit, maatschappelijke relevante en innovatie zijn beschreven in hoofdstuk 2.
De educatieve programma's voor scholen in Leerdam en omgeving zijn in het verleden goed opgezet en lopen nog steeds. De educatiemedewerker is in 2015 wegbezuinigd en de taken worden nu opgepakt door het team van medewerkers. De capaciteit en expertise om educatieve activiteiten te ontwikkelen is beperkt en het museum beseft terdege dat educatie een vak apart is. Binnen de beperkte capaciteit worden de educatieve activiteiten op een zo'n goed mogelijke manier vormgegeven, maar deze situatie is verre van ideaal. De commissie is van mening dat een eigen educatiemedewerker de ontwikkeling van nieuwe programma's, ook voor nieuwe doelgroepen als bijvoorbeeld vmbo'ers en mbo'ers, zal versterken.

3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

In de zelfevaluatie heeft het Glasmuseum doelstellingen en pijlers geformuleerd m.b.t. de programmering. De commissie onthoudt zich van een oordeel hierover, omdat de inhoudelijke visie nog in ontwikkeling is. De doelstellingen en pijlers zijn mede daardoor niet concreet gemaakt voor programmering en marketing & communicatie. De aanzetten zijn veelbelovend, maar er moeten zeker op het gebied van marketing en communicatie nog grote stappen worden gezet.

Ook voor de programmering geldt dat het museum op een kantelmoment staat. Terugkijkend naar de programmering van de tentoonstellingen kan vastgesteld worden dat het museum ondanks de turbulente tijden de kwaliteit van de tentoonstellingen hoog heeft gehouden. Tegelijkertijd is zichtbaar dat het museum m.b.t. presentatie en publieksoverdracht voortgegaan is op de bestaande weg. Daarbij lijkt de glasliefhebber toch vaak meer het uitgangspunt te zijn dan de met glas onbekend zijnde bezoeker. De eerste veranderingen zijn waarneembaar en het museum is inmiddels in staat verder te kijken dan alleen het glasobject en/of ontwerper/maker. De commissie raadt het museum aan om vanuit de inhoudelijke visie kritisch te kijken naar de voorbije en toekomstige programmering en te experimenteren met verschillende presentatievormen, storytelling en het creëren van een beleving. Daarbij mag de balans tussen de collectie als vertrekpunt en de aantrekkelijkheid van een onderwerp voor een breed publiek niet uit het oog verloren worden. Dat er voor het onderwerp 'kralen' is gekozen bij de samenwerking met Rijksmuseum van Oudheden voor een tentoonstelling geeft overigens aan dat het museum dit al wel doet. De commissie zou graag zien dat deze benadering nog een paar stappen verder wordt gebracht om vanuit de bezoeker naar potentiële onderwerpen te kijken.

Het ligt in het karakter van een museum om zoveel mogelijk te willen laten zien, maar bezoekers zullen beter de individuele bomen in het bos zien als er minder gepresenteerd wordt. Het Glasmuseum beseft dat terdege nadat enkele jaren terug duidelijk werd dat de open opstelling in de loopbruggen bezoekers een overladen gevoel gaf. Het museum probeert met verschillende aanpassingen hier verandering in aan te brengen om bezoekers overzicht te geven. Toch raadt de commissie aan om ook kritisch te kijken naar de hoeveelheid objecten in de tijdelijke tentoonstellingen, hiermee te experimenteren en objecten een context te geven door het inzetten van andere materialen. Aangeraden wordt ook om de verbinding tussen maker en object meer zichtbaar te maken. In de huidige tentoonstelling 'Glas als ijsbreker' zijn fop- en puzzelglazen opnieuw geblazen. Het is jammer dat de maker van deze technisch complexe objecten niet een meer centrale plaats heeft gekregen, zodat de bezoeker via de maker meer verbonden wordt met deze drinkglazen.

Het museum heeft in de zelfevaluatie en tijdens de visitatiedag aangegeven dat een nauwere verbinding tussen museumlocatie en de Glasblazerij een grote wens is. De afstand is een gegeven, maar de commissie moet ook vaststellen dat de verbinding niet actief gezocht wordt. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de keuze voor een kaartje voor het museum, de Glasblazerij of een combiticket. Hiermee wordt voor de bezoeker onbewust een scheiding aangebracht. De commissie raadt het museum aan om te onderzoeken of deze prijsstelling aangepast kan worden. Daarnaast zijn Glasblazerij en het museum op ieders locatie weinig zichtbaar en krijgt de bezoeker geen beeld van wat de andere locatie te bieden heeft.

Educatie is besproken bij § 3.3.

3.5. Collectiebeleid

De commissie kan geen volledig oordeel geven over het collectiebeleid, omdat dit beleidsplan nog volop in ontwikkeling is en in het najaar van 2022 zal worden afgerond. Het beleid ten aanzien van de collectie, behoud en beheer is natuurlijk wel uitgebreid besproken tijdens de visitatiedag, waaronder verzamelen, ontzamelen en behoud en beheer.
In het nieuwe collectieplan wordt het verzamelbeleid opgenomen en het museum koerst op een kwalitatieve uitbreiding van de collectie met extra aandacht voor glaskunst uit de 21e eeuw. Dit collectiedeel kent volgens het museum nog te weinig samenhang.
Er is een eerste onderzoek uitgevoerd naar een mogelijke ontzameling van de deelcollectie flessen. Het museum is tot de conclusie gekomen dat ontzamelen een arbeids- en tijdintensief traject is en dat ontzamelen daarom geen prioriteit heeft. De commissie sluit zich daarbij aan.

Een aantal jaar geleden werd er bij enkele objecten glasziekte vastgesteld. Voorheen werd ervan uitgegaan dat glasziekte alleen voorkomt bij glasobjecten van voor de twintigste eeuw. Ook objecten uit de twintigste eeuw kunnen echter deze ziekte hebben. Na een uitgebreide inventarisatie bleek het probleem veel minder groot dan gedacht. Er is nog veel onduidelijk m.b.t. glasziekte en er is internationaal nog geen consensus over wat de beste klimaatomstandigheden zijn voor glas. De commissie is het met het museum eens dat de collectie van het Glasmuseum voor een dergelijk onderzoek zeer geschikt is, omdat documentatie over de samenstelling van glas beschikbaar is in het archief van de oude glasfabriek. Ook hier bewijst zich het belang van de combinatie van glascollectie en documentatie. Het museum is op dit moment niet in de gelegenheid om dit onderzoek te initiëren, maar kan wel een grote rol spelen in een onderzoeksproject dat ook internationaal van grote betekenis zal zijn.

Opslag van de collectie die aan de gestelde eisen voldoet voor rijkscollecties is een knelpunt. Het grootste deel staat in de luchtbruggen, maar deze voldoen niet aan de eisen. Bovendien is bij de realisatie van de luchtbruggen geen rekening gehouden met de groei van de collectie. Er is een extern werkdepot dat door de

gemeente om niet beschikbaar is gesteld. Dit geeft het museum de ruimte om aan de collectie te werken, maar ook dit gebouw voldoet niet aan de eisen en is daarmee geen permanente oplossing. De commissie wil zijn verbazing uitspreken dat er aan het museum wel eisen worden gesteld voor depotopslag, maar dat het Rijk als eigenaar daar geen afdoende bijdrage tegenoverstelt.

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het museum heeft geen formele wetenschappelijke taak toebedeeld gekregen vanuit de Erfgoedwet. Binnen de beperkte mogelijkheden wordt er door het Glasmuseum wel wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd en stelt het derden in staat om onderzoek te doen. Het meerjarige onderzoek naar schertsglazen in de zestiende tot achttiende eeuw is daarvan voorbeelden. Het onderzoek wordt mogelijk gemaakt door subsidies en stipendia. De Glasblazerij speelt soms ook een rol in onderzoek, zoals bij het maken van replica's van glazen tegels van Hildo Krop waarbij het exacte vervaardigingsprocédé kon worden onderzocht.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Huisvesting is voor ieder museum een kostenpost. Voor het Glasmuseum geldt dat huisvesting nog eens extra druk legt op de werking van het gehele museum. De twee panden aan de Lingedijk zijn eigendom van het museum en de (financiële) keuzes bij de verbouwing en herinrichting hebben geleid tot een forse hypotheekschuld en een negatief eigen vermogen. Het negatieve eigen vermogen wordt sinds 2017 ieder jaar verkleind, maar de financiële situatie vormde en vormt een grote rem op de ontwikkeling van het museum. De verhoogde structurele bijdrage van de gemeente geeft het museum meer ruimte, maar het blijft precair.

In 2021 heeft het museum een meerjarig onderhoudsplan opgesteld en is er inzicht verkregen in het achterstallig onderhoud. Doordat er in de voorgaande jaren geen inzicht was in de onderhoudskosten zijn er onvoldoende reserves opgebouwd. Daarnaast ziet het museum de uitdaging van de noodzakelijke verduurzaming van de twee panden, de Glasblazerij en van de installaties. Het museum heeft in 2021 de multidisciplinaire denktank Erfgoed Expert Team ingeschakeld en kan dankzij fondsen verder onderzoek doen. Achterstallig onderhoud, het verduurzamingsvraagstuk en de sterk stijgende energieprijzen hebben alle een hoge prioriteit en urgentie.

De energieprijzen vormen voor de Glasblazerij een directe bedreiging op korte termijn. Om het duurzaamheidsvraagstuk van de werkplaats voor de lange termijn op te lossen, zou verplaatsing naar de Lingedijk de beste oplossing zijn. Deze investering zou niet alleen goed zijn voor de lange termijn, maar zou ook een enorme bijdrage leveren aan de uitvoering van de missie, visie en ambities. De commissie bepleit een snelle besluitvorming over en realisatie van een geïntegreerd museum op één locatie, omdat dit cruciaal is voor een succesvolle toekomst van het Glasmuseum en de glaskunst in het algemeen.

Onderwijl zijn in het afgelopen jaar veel stappen gezet die het museum inzicht hebben gegeven in processen, kosten en opbrengsten. Verder zijn er veel grote structurele veranderingen en veranderingen op detailniveau aangebracht die geleid hebben tot een verbeterde bedrijfsvoering, zoals het in gebruik nemen van een boekhoudsysteem inclusief toepassing van het vier-ogen-principe. De commissie heeft vastgesteld dat uitdagingen van het museum groot zijn, maar dat de gekozen koers op het gebied van bedrijfsvoering goed is. Aanbevolen wordt om de plannen in het beleidsplan 2021-2024 financieel gedegen te onderbouwen inclusief een exploitatiebegroting (over meerdere jaren). Daarnaast wordt aanbevolen om onafhankelijk vast te laten stellen dat de administratieve organisatie (inclusief vereiste functiescheidingen) adequaat zijn geïmplementeerd. De commissie geeft in overweging om te gaan werken met stuurgetallen als solvabiliteit en scenario's op te stellen waarin rekening gehouden wordt met financiële stresstesten.

Ten opzichte van het gemiddelde heeft het Glasmuseum een groot verdienvermogen, maar zet nog niet voldoende actief in op de derde geldstroom.

3.8. Organisatie, HRM en governance

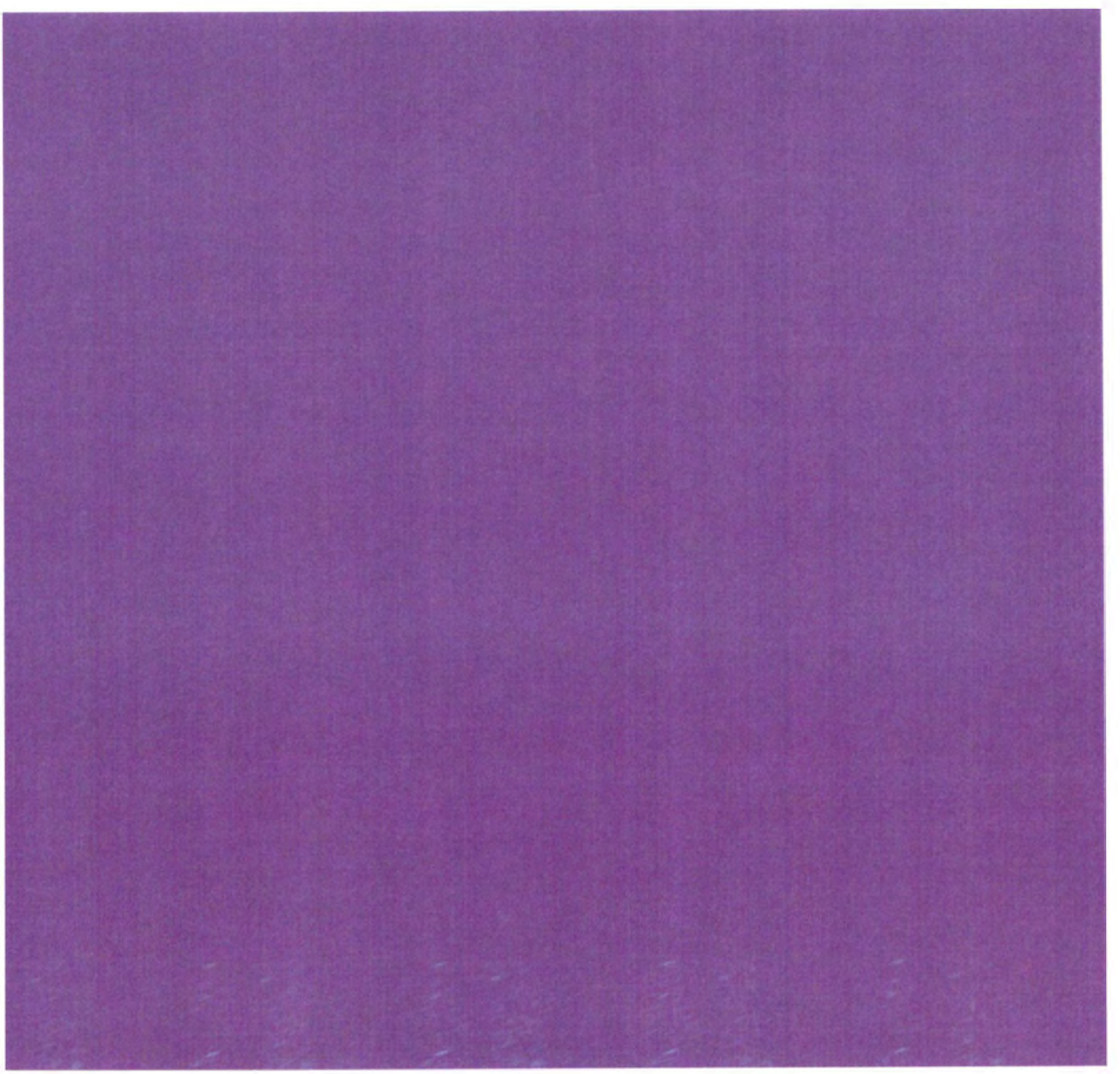
Tijdens de visitatiedag heeft de commissie een zeer betrokken en gemotiveerd team ontmoet. Medewerkers en vrijwilligers hebben de afgelopen jaren veerkracht laten zien en stralen een groot optimisme uit over de koers van het museum. Dat neemt niet weg dat er ook op het punt van organisatie een groot aantal uitdagingen liggen. Het museum is voor het uitvoeren van kerntaken afhankelijk van ca. 90 vrijwilligers die het kleine team (12 fte) ondersteunen. Het Glasmuseum beseft zelf goed dat dit de organisatie kwetsbaar maakt, ook in het licht van de algemene afname van vrijwilligers in Nederland. Het niet invullen van de functie van educatiemedewerker brengt extra werkdruk met zich mee voor het kleine team.

Er is een actueel vrijwilligersbeleid. De vrijwilligers worden aangestuurd door een vrijwilligerscoördinator en het externe analyserapport vermeld in 2020 dat er een goede sfeer heerst en dat de coördinatie efficiënt is. Vrijwilligers worden intern opgeleid en begeleid. Vanuit het team is er dagelijks een floormanager die de aanwezige vrijwilligers aanstuurt.

Het museum geeft uiting aan goed werkgeverschap en probeert binnen de mogelijkheden de Fair Practice Code toe te passen. Zo is in 2017 gestart met het stapsgewijs volgen van de Museum-cao en wil het binnen een paar jaar volledig aansluiten bij deze cao. In 2021 is voor het eerst een pensioenvoorziening opgezet en zijn de tarieven verhoogd in 2022 voor de freelancers in de Glasblazerij. In de nabije toekomst wil het museum de nul-uren contracten vervangen door een contact met vaste uren. De commissie stelt vast dat het museum ondanks de vele uitdagingen oog blijft houden voor goed werkgeverschap en daar uitvoering aan geeft.

Het Glasmuseum onderschrijft de Governance Code Cultuur. Er is een directie- en een raad van Toezicht-reglement, roosters van aftreden etc. De turbulente tijden zijn ook zichtbaar in de vele wisselingen in de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft in de precaire situatie in 2020 het besluit genomen om met twee leden het bestuur tijdelijk zelf ter hand te laten nemen. Dit heeft voor een ommekeer gezorgd die werd versterkt na de komst van de nieuwe directeur in mei 2021. Tijdens de visitatie werd duidelijk dat de Raad van Toezicht nog steeds nauw betrokken is, maar tegelijkertijd zich ook meer in toezichthoudende rol plaatst. Deze betrokkenheid is in deze fase nodig en de commissie raadt de directeur en Raad van Toezicht aan om de noodzaak van het engagement regelmatig tegen het licht te houden om de terugkeer naar de toezichthoudende rol te bewerkstelligen.

Hoofdstuk 4
— Bijlagen



Hoofdstuk 4
— Bijlagen

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

	Afdeling/onderdeel	**Naam + functie**
9.30 - 10.00	Ontvangst + rondleiding museum	Geertje Jacobs (directeur) Hélène Besançon (conservator)
10.00- 10.15	Overlegmoment commissie	
10.15 -11.15	Directie	Geertje Jacobs Laurens Geurtz (hoofd marketing/plv directeur)
11.15 - 12.15	Bezoek aan Glasblazerij	Gert Bullée (coördinator) Marinke van Zandwijk (glasblazer)
12.15 - 13.00	Lunch & overleg commissie	
13.00 - 13.35	Bedrijfsvoering/huisvesting	Sophia Boterkooper (stafmedewerker bedrijfsvoering)
13.25 - 14.15	Collectie(beheer) & presentatie	Hélène Besançon Melanie Groen (collectiebeheerder) Coby Damme (vrijwilliger)
14.15 - 14.45	Publieksontvangst	Corine Röben (coördinator) Amanda Winter (floormanager) Pia Benthuis (vrijwilliger) Liesbet Bleeker (vrijwilliger)
14.45 - 15.00	Pauze	
15.00 - 15.30	Raad van Toezicht	Thijs van Ruiten (voorzitter) Hans Kars
15.30- 16.15	Voorbereiding terugkoppeling	
16.15 - 16.45	Terugkoppeling voorlopige bevindingen op hoofdlijnen aan medewerkers museum	

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

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

Behalve als instrument voor externe verantwoording is het instrument ook bedoeld voor interne kwaliteitsontwikkeling. De evaluatie van de visitatiecommissie is daarom tweeledig. De commissie beoordeelt enerzijds de maatschappelijke betekenis

[1] Rijksgesubsidieerde musea zijn de musea zijn die een subsidie van het rijk ontvangen. Begin 2020 zijn 29 rijksgesubsidieerde musea opgenomen in de regeling die op basis van de Erfgoedwet het beheer van de rijkscollecties bekostigt
[2] Zo'n visitatieproces heeft bij de rijksgesubsidieerde musea al eerder plaatsgevonden in de periode 2008-2012. Een aantal musea is toen zelfs twee keer gevisiteerd. In de volgende twee Cultuurnotaperioden is er niet gevisiteerd. Met de opname van de rijksgesubsidieerde musea in de Erfgoedwet is de visitatie een wettelijke verplichting geworden. De vierjaarlijkse beoordeling door de Raad voor Cultuur komen te vervallen.

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 rijksgesubsidieerde 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 rijksgesubsidieerde 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 rijksgesubsidieerde 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.

Voorbereiding 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, sponsoren, samenwerkingspartners). Dit gebeurt op basis van het zelfevaluatierapport en overige aangeleverde documenten.
- De visitatiecommissie kan om aanvullende documenten of informatie vragen.
- De visitatiecommissie deelt aan het slot van het bezoek aan het museum haar voorlopig oordeel met het bestuur van het museum en vraagt om een eerste reactie.
- De visitatiecommissie wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris. Deze vraagt tijdig de documenten op bij de te visiteren instelling, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.

Rapportage en publicatie

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

Bijlage 5 bevat een aanbevolen format voor het visitatierapport.
Bijlage 6 bevat een schematisch overzicht van de rollen van de verschillende bij het visitatieproces betrokken actoren.

Overige

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

8. Leren van het visitatieproces
De eerste cyclus van visitaties - uit te voeren tussen 2021 en 2024 - functioneert als een pilot.
De Kring Rijksmusea zal het verloop van de visitaties evalueren. Op basis daarvan stelt zij verbeteringen voor aan de opdrachtgever, de minister van OCW. De minister van OCW kan na afloop van deze visitatieronde eveneens voorstellen doen tot verbetering van het uitgewerkte visitatiekader. Idealiter ontwikkelt het visitatieproces zich in de loop van de tijd, opdat het steeds beter toegesneden raakt op het doel en het daadwerkelijk bijdraagt aan continue kwaliteitsverbetering in de rijksgesubsidieerde musea.

---

4 Reden hiervan is onder meer dat diversiteit tussen onderzoeksgroepen en het eigen profiel van de onderzoeksgroepen belangrijker worden gevonden dan onderlinge vergelijkbaarheid. Ook het optreden van een zogenaamd 'plafondeffect' speelt een rol. De scores van visitatiecommissies vertoonden een stijgende tendens; alle onderzoeksgroepen werden bij wijze van spreken als excellent beoordeeld. Daarmee verloor de eerder toegepaste ranking haar waarde.
5 Strategy Evaluation 2021 -2027, VSNU, KNAW, NWO.

BIJLAGE 1 TOEZICHTHOUDERS EN INSTRUMENTEN

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

Museumregister	Kwaliteitskader voor geregistreerde musea. Controleert museale instellingen op naleving van de Museumnorm. De Museumnorm bevat de criteria voor een hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Heeft onder meer betrekking op bedrijfsvoering, collectie en publiek. Ook implementatie van de Code Governance Cultuur, de Fair Practice Code, De Code Diversiteit & Inclusie en de Ethische Code zijn onderdeel van de norm De Museumnorm fungeert als entreetoets voor het lidmaatschap van de Museumvereniging en deelname aan de Museumkaart. Een update van de norm is per 1-1-2020 ingegaan.	https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323
Museana	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. Vormt de basis van de Cultuurindex die OCW uitgeeft, gecombineerd met cijfers uit het CBS voor musea die niet meedoen aan Museana.	https://museumcontact.nl/artikelen/museana
Statuten en reglementen van musea	Bijvoorbeeld: directiereglement, RvT reglement, treasury reglement	
Raad van Toezicht van een rijksgesubsidieerd museum	Houdt onder meer toezicht op strategie en realisatie van statutaire doelstellingen, risicobeheersing, functioneren directie, naleving Governance Code Cultuur Stelt activiteitenplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening vast.	
Accountant	Geeft controleverklaring af op de jaarrekening en kijkt of deze consistent is met het bestuursverslag en voldoet aan het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies.	
Visitatie	In Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen staat: Een instelling met een wettelijke taak verleent haar medewerking aan een eenmaal per vier jaar te houden visitatie, die ten doel heeft de wijze	https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3

	waarop die instelling haar taken en publieksactiviteiten verricht te beoordelen. De minister kan nadere eisen stellen aan de visitatie, bedoeld in het eerste lid.	
Publieke waarde, instrumenten voor bepaling van de maatschappelijke waarde van rijksgesubsidieerde musea	Gericht op het aantonen van een verband tussen de middelen, wat het museum ermee doet en de impact of maatschappelijke en publieke waarde die het daarmee creëert. Uitgewerkt in aantal publicaties van de voormalige VRM met indicatoren om kwaliteit, waarde, bereik en impact te meten van de collectie-, publieks- en wetenschapsfunctie van musea. Het instrumentarium is niet meer doorontwikkeld.	

BIJLAGE 2 PROFIEL VISITATIECOMMISSIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

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

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

Alle commissieleden:

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

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

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

Kerncompetenties commissieleden

Ervaring

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

Vaardigheden

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

Talent

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

Aanvullende competenties voorzitter

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

Profiel secretaris visitatiecommissie

Taken secretaris

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

Profiel secretaris

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

BIJLAGE 3 ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

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

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

BIJLAGE 4 HANDLEIDING ZELFEVALUATIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

Inleiding

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

Opzet en aandachtspunten

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

Het zelfevaluatierapport moet zelfstandig leesbaar zijn. Daarom begint het met een korte beschrijving van de missie, visie, doelstellingen en strategie van het museum en van de positie die het museum in het museale veld inneemt. Vervolgens komt in de zelfevaluatie een aantal hoofdonderwerpen aan bod. Deze staan hieronder weergegeven. De volgorde daarvan kan het museum zelf bepalen.
Het museum beschrijft per onderwerp een beschouwing over zijn belangrijkste doelstellingen, activiteiten en prestaties in de afgelopen vier jaar. Het museum geeft tevens aan hoe het heeft geïnnoveerd en op welke terreinen, waarbij het aandacht besteedt aan succesvolle innovaties én aan wat er geleerd is van de minder geslaagde innovaties.
Het museum ondersteunt zijn beschouwingen met kwalitatieve voorbeelden én, waar relevant en mogelijk, met kwantitatieve gegevens. Waar tekortkomingen worden gesignaleerd, geeft het museum aan wat de reden daarvan is en wat het wil doen om verbeteringen door te voeren.
Tevens geeft het museum aan wat de vooruitzichten, strategische keuzes en ambities voor de komende jaren zijn. Daaraan kan het desgewenst een SWOT-analyse toevoegen.

Ruimte voor specifieke aandachtspunten

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

vooruitblikt. 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 zelfevaluatierapport

1. Missie, visie, doelstellingen en strategie
Beschrijf kort missie, visie, doelstellingen en strategie van het museum. Betrek daarbij de positie die het museum binnen het nationale en/of internationale museale veld inneemt.

2. Maatschappelijke relevantie
Geef aan welke maatschappelijke rol het museum vervult op landelijk en, indien van toepassing, op internationaal en/of regionaal en/of lokaal niveau. Bespreek welke ambities het museum had en heeft aangaande zijn maatschappelijke relevantie en impact.

3. Beleidsprioriteiten ministerie van OCW
Bespreek hoe het museum zich verhoudt tot de beleidsprioriteiten van de minister van OCW in zijn strategie, beleid en activiteiten.

4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten
Bespreek de programmering van het museum, mede in relatie tot het publieksbereik en de educatieve activiteiten van het museum.
Bespreek hoe het museum op dit terrein samenwerkt met partners en andere stakeholders.
5. Collectiebeleid
Bespreek hoe het collectiebeleid past binnen de missie, visie en de doelstellingen van het museum.
Besteed daarbij ook aandacht aan de toegankelijkheid en mobiliteit van de collectie. Bespreek, daar waar relevant, de positie van de collectie in (inter)nationaal perspectief.
Bespreek hoe het museum samenwerkt met partners en andere stakeholders.

6. Wetenschappelijke activiteiten
Bespreek de wetenschappelijke activiteiten van het museum, indien van toepassing.

7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën
Bespreek hoe de huisvesting, bedrijfsvoering, het financieel beleid en de financiële resultaten aansluiten op de normen die de subsidiegever(s) stellen en op de normen die het museum zichzelf oplegt.
Besteed daarbij aandacht aan risico's en aan de wijze waarop de continuïteit van het museum is gegarandeerd.
Besteed aandacht aan hoe het museum de zorg voor huisvesting vervult sinds de invoering van de Erfgoedwet. Deze vraag is toegevoegd door de minister van OCW, met het oog op de evaluatie van de pilot met twee systemen voor huisvesting: met en zonder verplichte dienstverlening door het RVB.

8. Organisatie, HRM en governance
Bespreek de ontwikkelingen en resultaten op het terrein van organisatie en HRM.
Besteed daarbij aandacht aan de verschillende geledingen binnen de organisatie, inclusief vrijwilligers, de OR (medezeggenschap) en Raad van Toezicht.
Besteed tevens aandacht aan de Ethische Code voor Musea, de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code.

9. Specifieke vragen relevant voor het museum
Het museum kan een aantal onderwerpen toevoegen aan de zelfevaluatie die relevant zijn voor het betreffende museum. Daarbij kan worden gedacht aan onderwerpen die in de afgelopen periode en/of met het oog op de toekomst naar voren zijn gebracht als belangrijke ambities of aandachtspunten voor de sector door het ministerie van OCW6, de Raad voor Cultuur en de Kring Rijksmusea. Dit zijn onder meer: huisvesting, digitalisering & digitale duurzaamheid, talentontwikkeling & kennisborging, openheid en diversiteit & inclusie.

---

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

BIJLAGE 5 FORMAT VISITATIERAPPORT

Het visitatierapport is een compact, zelfstandig leesbaar rapport, met een omvang van ongeveer 10-15 pagina's (7.000 – 10.000 woorden).
Het rapport bevat een integrale beoordeling van het museum op drie criteria: 1. Kwaliteit, 2. Maatschappelijke relevantie en 3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie.
Het is niet de bedoeling om het museum op alle onderwerpen uit de zelfevaluatie (missie, strategie, collectiebeleid, publiek, programmering etc.) afzonderlijk te beoordelen. Het is de bedoeling om te komen tot een integrale beoordeling waarbij de commissie op een hoger abstractieniveau zowel terug- als vooruitblikt. 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 rijksgesubsidieerde 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.
Rijksgesubsidieerde 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 rijksgesubsidieerde musea de planning van de visitaties in samenspraak met de betreffende musea. Verzorgt op verzoek van de rijksgesubsidieerde 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.