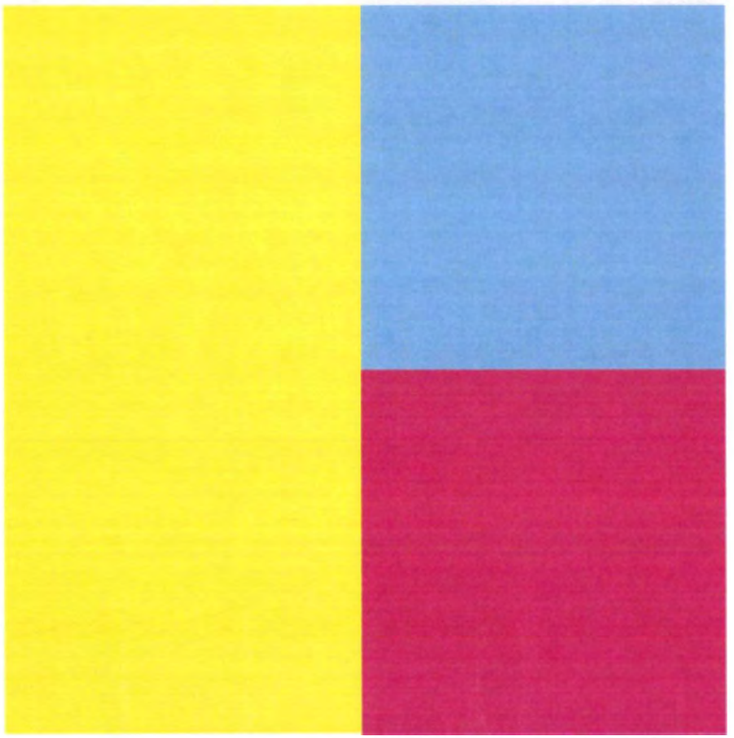
Visitatierapport 2023



Keramiekmuseum Princessehof

Voorwoord

Het Keramiekmuseum Princessehof werd op 11 januari 2023 bezocht en de commissie heeft zich bij de voorbereiding en tijdens de visitatiedag geconcentreerd op de drie overkoepelende thema's uit het Visitatiekader, te weten: kwaliteit, maatschappelijk relevantie en vitaliteit (innovatie en continuïteit). Deze focus was vooraf ook aan het museum meegegeven.

De visitatiedag was uitstekend georganiseerd en de commissie voelde zich gastvrij onthaald in het prachtige gebouw. De commissie was onder de indruk van de kwaliteit van dit (internationale) museum en de gesprekken met gedreven medewerkers die professioneel worden aangestuurd in een organisatie met een open cultuur. Het is duidelijk dat de vergaande integratie met het Fries Museum het Princessehof veel gebracht heeft.

Met de rondleidingen over de tentoonstelling *FEEST!* en *Handle with care* wist het museum de commissieleden niet alleen uitermate te boeien, maar gaf het ook een verrassend inkijkje in de vele afwegingen die in het tentoonstellingsproces worden gemaakt. Er is veel aandacht voor diversiteit en inclusie op het vlak van presentatie, maar het museum moet dit nog meer ontwikkelen in de interne organisatie. Ook is er breder in de organisatie, ook vanuit de Raad van Toezicht, aandacht nodig voor actuele ontwikkelingen zoals herkomstonderzoek en digitalisering.

De ambitie en gedrevenheid is groot bij het museum. De voornaamste aanbeveling is om die ambities waar te kunnen maken door een betere samenhang aan te brengen in het geheel van de activiteiten en initiatieven. We hopen dat de visitatie bijdraagt aan de verdere versterking van deze mooie organisatie.

Mijntje Lückerath, voorzitter
Februari 2023

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 Princessehof 8

2.2 De positie van het museum in het museale veld 8

2.3 Algemene bevindingen 9

Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader 13

3.1. Missie, visie en strategie 13

3.2. Maatschappelijke relevantie 13

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW 13

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 16

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 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 21 december 2022 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken.

Op 11 januari 2023 heeft de visitatiedag bij Keramiekmuseum Princessehof (hierna: Princessehof) plaatsgevonden. Aan het einde van de visitatiedag heeft de commissie -na kort beraad- een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan het bestuur, managementteam en medewerkers van het museum.

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

1.3. Samenstelling van de commissie

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

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 Princessehof aanvullende expertise gezocht m.b.t. keramiek en kunstnijverheid.

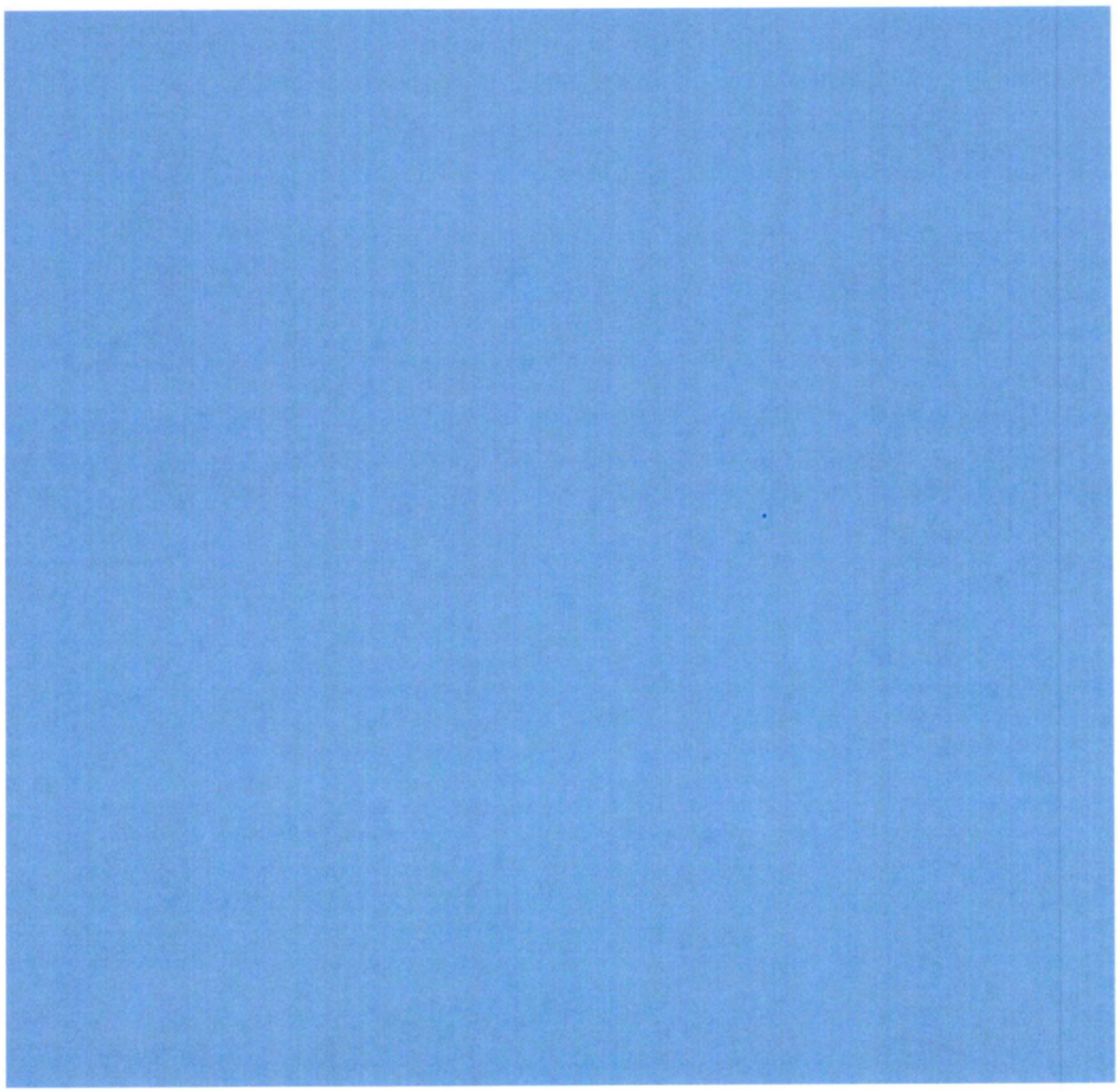
Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Mijntje Lückerath, voorzitter en hoogleraar Corporate Governance, TIAS School for Business School
- Naima Azough, senior partner Colourful People
- Gemke Jager, voormalig directeur Nederlands Zilvermuseum
- Ester Kuiper, lid Raad van Bestuur KwandrantGroep
- Ranti Tjan, directeur Koninklijke Academie voor Beeldende Kunst Den Haag

De commissie werd ondersteund door Rebecca 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 Princessehof

Het Keramiekmuseum komt voort uit de collectie van verzamelaar Nanne Ottema wiens grootste interesse keramiek was en die een voorliefde voor Chinees porselein had. Nadat zijn verzameling sterk was toegenomen door overname van de collectie van verzamelaar Anne Tjibbes van der Meulen, kon Ottema de collectie in 1917 het voormalig stadspaleis van prinses Maria Louise van Hessen-Kassel ('Marijke Meu' in de volksmond) van de gemeente Leeuwarden onderbrengen. Een kleine tien jaar later werd aan die collecties een verzameling Zhanghzou keramiek toegevoegd. Deze drie collecties vormen nog steeds de kern van de collectie Aziatische keramiek van het museum.

Tot zijn overlijden in 1955 heeft Ottema de collectie verder uitgebreid, ook met Nederlandse en hedendaags keramiek. Het aanvullen van de collectie is sinds dat jaar doorgegaan. Het zwaartepunt van de collecties ligt op Chinees keramiek, Delfts keramiek uit de provincie, Nederlands keramiek uit de Art Nouveau en Art Deco periode en tegels. De laatste jaren heeft het museum vooral ingezet op de Oost-Westrelatie en is het verzamelbeleid daarop afgestemd.

In 2017 heeft het museum een verbouwing en herinrichting ondergaan waarbij de ingang en Theesalon zijn verplaatst, de routing is verbeterd en er ruimte ontstond voor een kleine vaste presentatie over Maria Louise van Hessen-Kassel. Met deze laatste presentatie wordt context gegeven aan de 18e eeuwse stijlkamer. Ook werd de vaste opstelling voor de deelcollecties geactualiseerd en werd in de kelder een kleine presentatie over M.C. Escher gerealiseerd (de kunstenaar is geboren in het stadspaleis). Door de verbouwing kreeg het museum de beschikking over vier zalen voor tijdelijke tentoonstellingen die logisch in elkaars verlengde liggen. De volgende grote tentoonstellingen werden de afgelopen jaren georganiseerd: Made in Holland (2018-2019), Gezonken Schatten (2019-2020), Korea (2021-2022) en FEEST! (2022-2023).

Ruim tien jaar geleden is het proces om vergaand samen te gaan werken met het Fries Museum in gang gezet. De uitkomst van dit proces zijn twee musea met een eigen identiteit naar buiten toe met achter de schermen een geïntegreerde organisatie met strikt gescheiden (financiële) administraties.

2.2 De positie van het museum in het museale veld

Het Princessehof is het enige museum in Nederland dat keramiek in de breedte presenteert. Het Rijksmuseum, Prinsenhof Delft en Kunstmuseum Den Haag hebben een grote collectie Aziatische keramiek en/of Delfts aardewerk. Andere musea hebben collecties die gericht zin op lokale productie, gebruik of periode. Hedendaags keramiek, zowel vormgeving als autonoom werk, wordt door enkele musea wel verzameld, maar vormt niet de focus. De collecties en vaste presentaties maken het Princessehof tot een uniek museum. De brede collectie van hoge kwaliteit maakt het Princessehof ook internationaal uniek, vergelijkbaar met het V&A in London of het MIC in Faenza. Het museum kan ook bogen op waardering van musea met grote en belangrijke collecties zoals het National Museum of Korea in Seoul of het Keramiek Museum in Arita. Dit is deels te danken aan de eigen sterke collectie met enkele objecten die behoren tot de wereldtop, maar ook door de wijze waarop het Princessehof tentoonstellingen maakt.

2.3 Algemene bevindingen

Sinds de visitatie van het museum in 2010 heeft de museale sector zich verder ontwikkeld en heeft een aantal specifieke onderwerpen nadrukkelijk de aandacht gekregen. De commissie kan op basis van de zelfevaluatie, bijlagen en visitatiedag stellen dat het Princessehof meegegaan is in die algemene ontwikkelingen. De commissie ontmoette gedreven medewerkers in een professionele organisatie. Het museum heeft een bescheiden, maar kwalitatief goed en sterk internationaal netwerk en wordt wegens de samenwerking met Korea en Japan ook benaderd door internationale musea voor advies.

Op de onderwerpen kwaliteit, vitaliteit/innovatie en maatschappelijke relevantie presteert het Princessehof goed en de ontwikkelingen en groei van het museum zijn aantoonbaar. De kwaliteit van de collectie is hoog en wordt bepaald door de breedte van de verzamelingen en in de samenstelling (zie §2.2) in combinatie met de verschillende zwaartepunten en topstukken op nationaal en internationaal niveau. De kwaliteit van de collectie wordt gedragen door een hoge kwaliteit van de vaste presentaties en de tijdelijke tentoonstellingen. De vaste presentaties geven een beeld van de breedte van de verzameling en de verschillende vormen van publieksoverdracht geven bezoekers context en achtergrond.

Het Princessehof is één van de drie rijksmusea[1] die een doorlopend programma heeft voor hedendaagse kunst. Het museum heeft een structurele samenwerking met het Europees Keramisch Werkcentrum (EKWC) en daarmee met jonge makers. De wens om jonge kunstenaars te programmeren stuit op de beperkte middelen die het museum ter beschikking heeft. De presentaties van hedendaags keramiek betreffen dan ook vooral gerenommeerde kunstenaars. Dit is jammer, omdat (inter)nationaal keramiek als materiaal bij jongere generaties op toenemende belangstelling kan rekenen.

Met de verhuizing van de depotcollectie naar een het Kolleksjesintrum Fryslân is een grote inhaalslag gemaakt op het gebied van behoud, beheer, registratie en digitale toegankelijkheid na jaren van achterstanden. Het museum kan bogen op een volledige standplaatsregistratie.

Als gevolg van de relatief kleine bezetting en het beperkte progammabudget ziet het museum geen mogelijkheden om meer dan eenmaal per jaar een grote tentoonstelling te maken. Deze presentaties zijn van grote kwaliteit. Die kwaliteit wordt bereikt door de keuze van het onderwerp, onderzoek, de keuzes voor de invulling, de mate van publieksparticipatie en lef om keramiek niet altijd als uitgangspunt te nemen. De expositie *Tattoo & Ceramics* (2018) is zo'n keuze en bij de tentoonstelling *FEEST!* zijn festiviteiten en vieringen van diverse gemeenschappen als uitgangspunt genomen in plaats van objecten. In de tentoonstelling *Korea* werd de Koreaanse cultuur uit verleden en heden als invalshoek genomen. Inhoudelijk slaagt het Princessehof erin om een balans te vinden tussen het thema van de tentoonstelling en keramiek, zonder de laatste tot decorstukken te maken.

Het museum heeft het beleidsvoornemen om publieksparticipatie toe te passen in toenemende mate uitgevoerd. De commissie stelt vast dat het principe *'niet over ons zonder ons'* leidend is en bewust wordt toegepast. In de tentoonstelling Korea kwam dat duidelijk naar voren en *FEEST!* is gemaakt met actieve participatie van verschillende gemeenschappen. Ook bij de ontwikkeling van educatieve activiteiten worden doelgroepen betrokken. De tentoonstellingen worden door bezoekers goed gewaardeerd en de inspanningen om doelgroepen en gemeenschappen te betrekken heeft ook geleid tot nieuwe bezoekers. In dat kader is de

[1] Kröller-Müller Museum en het Nationale Glasmuseum

commissie ook benieuwd wat het terugkomkaartje (gratis entree voor ouders van kinderen die met school het museum hebben bezocht) op de lange termijn zal betekenen voor de samenstelling van de bezoekers. De inbedding van het Princessehof in Leeuwarden is goed door onder andere (educatieve) activiteiten en de aandacht voor Maria Louise van Hessen-Kassel als stammoeder van het huidige Huis van Oranje.

De samenhang van vaste en tijdelijke presentaties en educatie zorgt voor maatschappelijke relevantie op verschillende vlakken. Het onderwerp diversiteit en inclusie komt duidelijk naar voren in het principe *'niet over ons zonder ons'* en medewerkers steken veel moeite in de relaties met diverse gemeenschappen en doelgroepen. Ook werd duidelijk dat diversiteit en inclusie voor het museum verder reikt dan mensen van kleur. De audiotour vormt bij *FEEST!* de kern van de publieksoverdracht. Om de tentoonstelling toegankelijk te maken voor mensen met een auditieve beperking is de audiotour voor hen uitgeschreven. Het gebouw is voor mensen met een beperking en hulpmiddelen geheel toegankelijk en om dit te bereiken is samenwerking gezocht met de werkgroep Toegankelijk Leeuwarden. De commissie merkt wel op dat diversiteit en inclusie nu vooral wordt ingestoken via de tentoonstellingen (de aspecten Presentatie en Publiek) en dat de aspecten Partners en Personeel meer aandacht mogen krijgen in de recent opgerichte werkgroep Diversiteit en Inclusie.

De Fair Practice Code gaat over eerlijke beloning en goed werkgeverschap. Het museum geeft hier uitvoering aan op beide vlakken door onder andere aangesloten te zijn bij de cao Musea (2020) en deelname aan Platform ACCT via de Museumvereniging. Freelancers en zzp-ers wordt een tarief geboden dat 40-50% boven de cao-normen en werkgeverslasten ligt. Per januari 2023 is de vergoeding voor museumdocenten daarom met 20% verhoogd.

Op de visitatiedag werd in alle gesprekken duidelijk dat de organisatie een open cultuur heeft waarin men elkaar kan aanspreken en waarin een grote vrijheid is voor medewerkers om ideeën naar voren te brengen. Dit werd zichtbaar in het tentoonstellingsproces waar medewerkers van verschillende afdelingen, ook de niet inhoudelijke afdelingen zoals educatie, marketing en communicatie, vanaf het begin bij worden betrokken en invloed hebben op de ontwikkeling, uitvoering en opstelling. Een ander voorbeeld is de werkgroep Duurzaamheid. Deze is vrij recent gefaciliteerd door het MT als gevolg van wensen en ideeën uit de organisatie. Goed werkgeverschap komt ook tot uiting in het personeelsbeleid, de uitvoering daarvan en de inspanningen die gedaan worden om kennis te borgen. De open en transparante relatie tussen MT en directeur en de betrokken en actieve OR mag niet onvermeld blijven en de commissie was onder de indruk van de professionaliteit en proactieve houding van de OR.

In 2011 is de vergaande samenwerking met het Fries Museum net in gang gezet. Het visitatierapport (2010) stipte het risico aan dat het Princessehof overvleugeld zou kunnen worden door het veel grotere Fries Museum in dat proces. De commissie heeft vast kunnen stellen dat dit niet gebeurd is en dat het Princessehof veel gewonnen heeft bij de samenwerking. Het heeft geleid tot verdere professionalisering van het museum en heeft daardoor ook de slagkracht gewonnen. Een mogelijk risico is nu wel dat in het geval dat het Fries Museum als organisatie moet inkrimpen dit directe gevolgen heeft op de werking van het Princessehof, bijvoorbeeld omdat verschillende medewerkers en expertise gedeeld worden en dit dan indirect ook Princessehof raakt.

De visitatiecommissie ontkomt er niet aan om een aantal aandachtspunten te benoemen die uit de zelfevaluatie en de visitatiedag naar voren zijn gekomen. De aandachtspunten komen met name voort uit een op de visitatiedag steeds terugkerende opmerkingen en waarnemingen. De ambities van het Princessehof zijn groot en de medewerkers zijn gedreven om veel te willen bereiken. Dat is zeer bewonderingswaardig en geeft ook inspiratie, maar vormt voor een relatief kleine organisatie ook een valkuil als er teveel mogelijkheden en ideeën worden opgepakt. Die valkuil kan vermeden worden door meer focus aan te brengen op wat

Princessehof als museum zou willen zijn. Anders gezegd, de commissie heeft onvoldoende beeld gekregen bij een inhoudelijke rode draad of stip op de horizon. De ideeën voor tentoonstellingen tonen lef en vitaliteit, maar de keuzes komen redelijk ad hoc over. Er zijn drie criteria die gehanteerd worden bij het afwegen van ideeën voor tentoonstellingen en activiteiten: relevantie, urgentie en impact. Het is ook na de visitatiedag niet duidelijk op basis van welke inhoudelijke afwegingen vervolgens de keuzes voor de programmering tot stand komen. Het Princessehof heeft een efficiënte programmatische manier van werken die sterk gericht is op tentoonstellingen. Die werkwijze maakt het noodzakelijk om voor overkoepelende thema's als bijvoorbeeld digitalisering en duurzaamheid een visie te formuleren. Deze onderwerpen lijken nu gefragmenteerd te worden opgepakt. Digitalisering reikt bijvoorbeeld verder dan alleen het toegankelijk maken van de collectie en raakt ook aan het thema duurzaamheid (energie en bewaartechnieken). De fragmentatie zorgt ervoor dat het maken van de beste en meest efficiënte keuzes niet eenvoudig is. De commissie beveelt daarom aan om te reflecteren op overkoepelende onderwerpen om hierop visies te ontwikkelen en daar vervolgens inhoudelijke kaders op aan te brengen. Het museum is nu een soepel lopende organisatie en het is daarom goed om op dit moment tijd en aandacht te investeren in wat het museum wil zijn in de toekomst en wat ervoor nodig is aan visie en inhoudelijke kaders om dit te bereiken. De commissie beseft dat het geen eenvoudige taak is om vanuit een geïntegreerde organisatie van twee verschillende musea een visie en inhoudelijke kaders te ontwikkelen voor één van de identiteiten. Gezien de kwaliteit en bevlogenheid van de medewerkers is de commissie is er van overtuigd dat dit proces met de directeur-bestuurder, management, conservatoren en andere betrokkenen succesvol kan worden doorlopen.

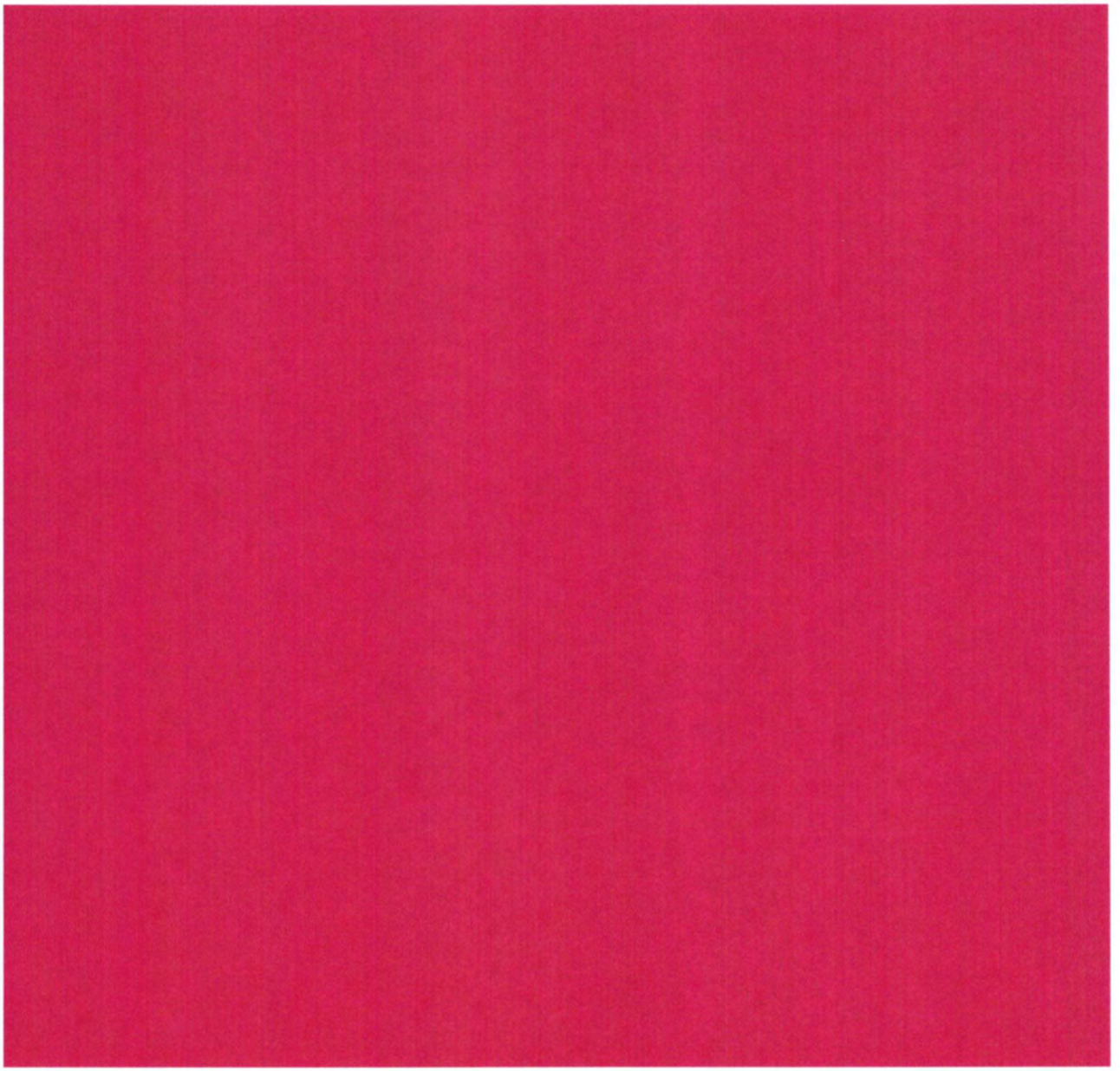
Ideeën vanuit de organisatie worden klein opgepakt en van daaruit verder ontwikkeld en opgebouwd. Die aanpak is goed en past ook bij de open cultuur van de organisatie. De commissie is ook van mening dat inhoudelijke kaders de organisatie zullen ondersteunen om scherpere keuzes te maken en dat er beter geprioriteerd kan worden in de fase van opbouw. In aanvulling op het bovenstaande vraagt de commissie zich af of het Princessehof niet te veel wil zijn. De combinatie met Maria Louise van Hessen-Kassel is een logische gezien het gebouw, de aanwezige stijlkamer en de verbinding met de stad Leeuwarden. De combinatie met het geboortehuis van M.C. Escher was ten tijde van Leeuwarden als Europese culturele hoofdstad in 2018 en de Escher-tentoonstelling in het Fries Museum ook logisch. Nu 2018 al enige tijd voorbij is, is het gegeven van de geboorteplek van M.C. Escher wellicht wel heel dun om een volwaardige pijler te zijn naast keramiek en Maria Louise van Hessen-Kassel.

Een laatste aandachtspunt betreft de onderwerpen duurzaamheid, diversiteit & inclusie en herkomst-onderzoek. Deze thema's zijn relatief laat door het Princessehof opgepakt vanuit de organisatie en krijgen naar de mening van de commissie nog steeds niet de aandacht die nodig is om goed voorbereid te zijn op de toekomst. De aanzetten voor beleid(-sontwikkeling) en -uitvoering zijn zichtbaar, maar de commissie heeft waargenomen dat nog niet iedereen in de organisatie beseft dat er actie ondernomen moet gaan worden. Dit was het sterkste zichtbaar bij het thema van herkomstonderzoek. Het is aan te bevelen om niet langer te wachten op de volgende beleidsperiode om deze onderwerpen organisatiebreed op te pakken.

Wanneer de commissie alles in ogenschouw neemt, kan niet anders gezegd worden dat de algemene kwaliteit van het Princessehof van een zeer goed niveau is. Het museum toont vitaliteit en innoveert binnen de mogelijkheden. Waar het museum zich voorheen richtte op technische innovatie, ligt de nadruk nu veel meer op sociale thema's. Het Princessehof pioniert op het gebied van *sustainable ceramics* en in dat project komen technische, inhoudelijke en sociale aspecten weer samen.

Het Princessehof heeft internationale statuur, maar is in Nederland nog te veel een goed bewaard geheim. De commissie hoopt dat de aanbevelingen het museum helpen om meer mensen dit geheim te laten ontdekken.

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 Princessehof definieert zijn missie als volgt:
Keramiekmuseum Princessehof verbindt de werelden van Oost en West, van vroeger en nu aan de hand van keramiek. Het brengt cultuurliefhebbers en cultuurgemeenschappen in contact met zijn wereldberoemde collectie en biedt verdieping door toonaangevende contextualisering. Het museum ontwikkelt deze collectie actief, ook als duurzame inspiratiebron voor nieuwe generaties makers. Vanuit het Princessehof, tegelijk stadspaleis en geboorteplek van M.C. Escher, versterkt het museum de aantrekkingskracht van Noord-Nederland.

Het Princessehof heeft geen specifieke visie geformuleerd. Wel heeft het strategische doelstellingen opgesteld die voor de periode 2021-2024 zijn geactualiseerd en naar aanleiding daarvan is de missie gewijzigd. Voor deze periode zijn de strategische doelstellingen gericht op (1) een sterkere internationalisering, (2) merkdifferentiatie vanuit het nieuwe merk Stadspaleis Princessehof, (3) productdifferentiatie en (4) meer participatie in het programma d.m.v. schoolprogramma's. Met de actualisering heeft het museum de positionering van keramiek en de versterking van hedendaagse keramiek niet losgelaten, maar in het museumgebouw ondergebracht. Waar de eerdere doelstelling om buiten de muren te presenteren vooral een uiting van zenden was, wil het museum met de koersverandering naar meer participatie zich daadwerkelijk verbinden met publiek.

3.2. Maatschappelijke relevantie

In het voorgaande hoofdstuk is de maatschappelijke relevantie al naar voren gebracht in de algemene bevindingen. Het Princessehof is in de loop der jaren meegegroeid met de maatschappelijke ontwikkelingen door onder andere het uitgangspunt te verschuiven van technische aspecten naar sociale aspecten. Het betrekken van gemeenschappen en doelgroepen bij de ontwikkeling van tentoonstellingen en (educatieve) activiteiten is binnen een project een leidend gegeven geworden.

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De prioriteiten kwaliteit, maatschappelijke relevante en innovatie 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
In hoofdstuk 2 is gerefereerd aan het gegeven dat de kern voor de organisatie bij de tentoonstellingen ligt. De programmering als geheel is van goede kwaliteit en het museum durft te experimenteren. De keuze om festiviteiten en feesten van diverse gemeenschappen en individuele verhalen centraal te zetten is niet evident, omdat kritiek dat keramiek een bijrol krijgt op de loer ligt. Zowel het algemene publiek als keramiekliefhebbers waarderen de opzet van de tentoonstelling. Voor de een is het een visueel feest, voor de ander een mogelijkheid om op een andere manier naar keramiek te kijken. De tentoonstellingen van de afgelopen jaren zijn niet te typeren als 'klassieke' keramiektentoonstellingen en daarmee wordt er een bredere publieksgroep aangesproken. De commissie heeft veel waardering voor de goed doordachte ontwikkeling en uitvoering van de tentoonstellingen en de wijze waarop afwegingen in dat proces worden gemaakt binnen het projectteam.

Dit geldt voor participatie, informatieoverdracht, visuele aantrekkelijkheid, toegankelijkheid en de experimenten met interactieve elementen. Aan deze aspecten wordt ook in de vaste presentatie aandacht besteed. Na de herinrichting wordt de bezoeker in de museumzalen niet meer overladen met veel aanbod en is er aandacht voor het maakproces en technieken. Er zijn audiotours, maar deze worden -en in welke talen ze beschikbaar zijn in tegenstelling tot de rondleidingen- niet vermeld op de website. Er wordt nagedacht over een audiotour specifiek voor de herkomst van de collectie. De commissie juicht dit voornemen toe.

Naast randprogrammering bij tentoonstellingen zijn er ook algemene activiteiten gedurende het jaar, waaronder de Prinsessen en Prinsendag en kleine presentaties buiten de muren van het museum. Het Princessehof heeft een grote wens om keramiek workshops aan te bieden (zowel voor publiek als onderwijs), maar kan dit niet realiseren wegens het ontbreken van geschikte ruimte, investerings- en energiekosten.

Educatie en talentontwikkeling
De commissie trof betrokken en ervaren educatiemedewerkers aan die de onderwijssector, schooltypen en leeftijdsgroepen goed kennen en daarop anticiperen. Er wordt veel aandacht besteed aan relatiebeheer in het onderwijs en deze is gericht op een blijvende verbinding. Sinds kort werkt het museum met terugkomkaartjes waarmee leerlingen terug kunnen komen met bijvoorbeeld hun ouders. Met de terugkomkaartjes wordt een publiek naar het museum gelokt dat minder snel over de drempel van een museum zou stappen. Daarnaast is met kosteloos busvervoer en een laag entreebedrag per groep de drempel voor scholen van buiten de directe regio Leeuwarden weggenomen en krijgt het museum een groter bereik.

De educatieve activiteiten rondom tentoonstellingen zijn maatwerk voor zowel het onderwijs (typen en leeftijdsgroepen) als bezoekers. Omdat educatie in een vroeg stadium betrokken wordt bij de ontwikkeling van exposities is er veel ruimte voor, door het publiek gewenste, interactieve onderdelen.

Het leveren van maatwerk bij iedere tentoonstelling zorgt voor een hoge kwaliteit van de educatieve activiteiten en verbindt onderwijs en publiek aan het museum. De commissie vraagt zich af of het ontwikkelen van educatieve programma's die uitgaan van de vaste collecties niet een noodzakelijke aanvulling moeten zijn naast het maatwerk bij tentoonstellingen om naast specifieke onderwerpen ook een basispakket over keramiek beschikbaar te hebben.

Marketing en communicatie
De campagnes voor de tentoonstellingen worden met zorg vormgegeven en hebben een eigen herkenbaar karakter. De marketing- en communicatieactiviteiten zijn vrij algemeen en klassiek van aard. Het museum beseft goed dat de algemene marketingcampagne voor Friesland gericht is op water en recreatie en daarmee

geheel andere doelgroepen. De commissie ziet een ontwikkeling in de benadering van de eigen doelgroepen. In de campagne voor *FEEST!* is voor het eerst het woord keramiek niet gebruikt en is het thema ingezet om doelgroepen die niet of minder geïnteresseerd zijn in keramiek te bereiken. De commissie is benieuwd naar de uitkomsten van het nationaal merkonderzoek, maar adviseert het museum ook om een kwalitatief bezoekersonderzoek uit te voeren en daarin goed door te vragen wat bezoekers van de presenaties en andere aspecten van het museum.

Keramiek staat al sinds enige tijd in de belangstelling van kunstenaars en er lijkt een verschuiving gaande in het imago van keramiek onder jongere generaties. Het in 2022 geplande, maar nog niet uitgevoerde onderzoek naar het imago van keramiek is daarmee noodzakelijk voor het toekomstig marketing- en communicatiebeleid. De commissie raadt aan om op basis van het publiek- en imago-onderzoek het sociale mediabeleid te herijken en voorafgaand aan de uitkomsten van dit onderzoek het beleid al kritisch te bekijken. In het licht van intensivering van participatie ligt hier een mooie kans. Die kans ligt er ook bij Instagram waar het aantal volgers gemiddeld jong en internationaal (40%) is, maar waar de berichten in het Nederlands zijn.

3.5. Collectiebeleid

De stand van zaken m.b.t. collectiebeheer was jaren op een groot aantal aspecten onvoldoende. Er waren grote knelpunten op het gebied van behoud, beheer en registratie. De urgentie werd door het museum gevoeld, door gebrek aan budget kon er pas in 2018 actie ondernomen worden en werd er gestart met de voorbereiding van de verhuizing van de depotcollectie naar het nieuwe energie neutrale Kolleksjesintrum Fryslân. In dit proces heeft het museum achterstanden ingehaald op het gebied van registratie (inclusief afbeeldingen en digitale toegankelijkheid) en heeft het van de gelegenheid gebruik gemaakt om een integrale aanpak van kwaliteitszorg (SPECTRUM) uit te werken en uit te voeren. Met de verhuizing zijn alle objecten door de handen gegaan en zijn naast standplaatsregistratie nu de losse onderdelen van een record, bijvoorbeeld onderdelen van een servies, ook geregistreerd. Hierdoor is er meer inzicht in de samenstelling van een record en in de daadwerkelijke omvang van collectie. Deze grote inspanning heeft geleid tot een sterke verbetering van het collectiebeheer die zichtbaar is in de monitoring van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed en in de toename van digitalisering van de collectie.

Het collectieplan voor de periode 2017-2024 is deels gericht op de verhuizing en de te maken inhaalslag. Het geeft beschrijvingen van de deelcollecties, uitgangspunten voor het verwervingsbeleid en vijf prioriteiten op behoud, beheer en registratie. Deze prioriteiten sluiten met de afronding van de verhuizing niet meer volledig aan bij de gewijzigde organisatie brede doelstellingen voor de beleidsperiode 2021-2024. Tijdens de visitatiedag werd duidelijk dat de afdeling collectiebeheer inmiddels bezig is met de uitdagingen voor de komende periode, waaronder verdere digitalisering en herkomstonderzoek. De afdeling collectie denkt al duidelijk concreet na over de invulling van het laatste onderwerp en loopt daarmee vooruit op de rest van de organisatie. De commissie beveelt aan de actualisering van het collectiebeleidsplan synchroon te laten lopen met het bepalen van de in hoofdstuk 2 geadviseerde rode draad. Aanvullend wordt geadviseerd om concrete doelstellingen op te nemen en daarin prioriteiten te stellen.

Uit de gesprekken is gebleken dat keramiek uit de MENA-regio[2] een belangrijk deel van de collectie vormt en een kans biedt op verbinding met nieuwe doelgroepen. Het is daarom jammer dat er nu noodzakelijkerwijs geen conservator is met specifieke expertise.

[2] Middle East & North Africa

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het Princessehof heeft sinds 2012 geen formele taak voor wetenschappelijk onderzoek via de financiering uit de Erfgoedwet of Basisinfrastructuur. Het verlies van deze functie heeft geleid tot een verschuiving van het type onderzoek. Waar eerder onderzoek kunsthistorisch, typologisch en (materiaal-)technisch gericht was, staat het nu meer in het teken van thematische en transhistorische benaderingen. Daarmee sluit het onderzoek beter aan bij de ingezette koers van intensiveren en verbreden van de publieksbenadering.
Het museum sluit daarnaast aan bij bestaande initiatieven en participeert actief in het samenwerkingsverband voor Delfts aardewerk en is aanjager m.b.t. Aziatische keramiek met het Rijksmuseum, Kunstmuseum Den Haag, het Prinsenhof Delft en het Museum voor Kunst en Geschiedenis is Brussel.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Huisvesting
Het Princessehof is één van de weinige rijksmusea die niet is ondergebracht in een gebouw van de rijksoverheid. De gebouwen zijn deels eigendom van de gemeente Leeuwarden en deels van de eigen nevenstichting Monumenten. Deze stichting verhuurt ook panden, maar de opbrengst is niet toereikend voor groot onderhoud op lange termijn. Het museum ijvert om alle gebouwen bij de gemeente onder te brengen zodat het geheel van museumgebouwen één eigenaar heeft. Er is in 2021-2022 een Meerjarenonderhoudsplan opgesteld voor het gehele gebouwencomplex met duidelijke scheidslijnen tussen de twee eigenaren. Ook voor het Princessehof zijn de sterk gestegen energiekosten een grote zorg. Het museum ziet mogelijkheden voor verduurzaming van het gebouwencomplex, maar kan hieraan nog geen uitvoering aan geven, omdat de gemeente Leeuwarden geen overkoepelend programma heeft voor verduurzaming van maatschappelijk vastgoed heeft. De gemeente is wel bereid te kijken naar maatwerk.

Bedrijfsvoering en financiën
In § 2.1 is de geïntegreerde organisatie met strikt gescheiden (financiële) administraties al benoemd. Aan de publieke kant zijn het Fries Museum en het Princessehof twee zelfstandig opererende musea met ieder een eigen gezicht en karakter. Achter de schermen staat een geïntegreerde organisatie met strikt gescheiden (financiële) administraties. De bedrijfsvoering is scherp en heeft een overtuigend risicoanalyse en-managementsysteem op zowel integraal als op specifiek financieel vlak. Er wordt een strikte scheiding aangebracht tussen de structurele exploitatie en incidentele projecten. Processen in de organisatie zijn vastgelegd, worden toegepast, zijn bekend bij medewerkers en budgetverantwoordelijkheid wordt zo laag mogelijk in de organisatie gelegd.

De commissie is tot de conclusie gekomen dat het Princessehof beschikt over een goede bedrijfsvoering en een gezonde financiële huishouding. Net als voor andere musea heeft het Princessehof zorgen over de stijgende (energie)kosten. Naast het risicomanagementsysteem heeft het museum aangegeven in de eerste helft van 2023 een aantal scenario's op te stellen om zich voor te kunnen bereiden op diverse ontwikkelingen.

3.8. Organisatie, HRM en governance

De samenwerking met het Fries Museum en de gescheiden administratie zijn in hoofdstuk 2 en in §3.7 al aan bod gekomen. Het totaal aantal medewerkers in beide musea is 70 personen, waarvan 15 personen (12,94 fte) een overeenkomst hebben met de Stichting Keramiekmuseum Princessehof. De totale loonkosten kennen een verdeling van 68% (Fries Museum) en 32% (Princessehof). Medewerkers die voor beide musea ingezet worden, weten de taken en inzet tussen de twee musea goed te scheiden. Deels komt dat door het projectmatig werken, maar ook de scherpe bedrijfsvoering en goed vastgelegde processen dragen daaraan bij.

De kleine organisatie kan door de samenwerking met het Fries Museum en door de betrokkenheid van medewerkers een grote en kwalitatieve output leveren.

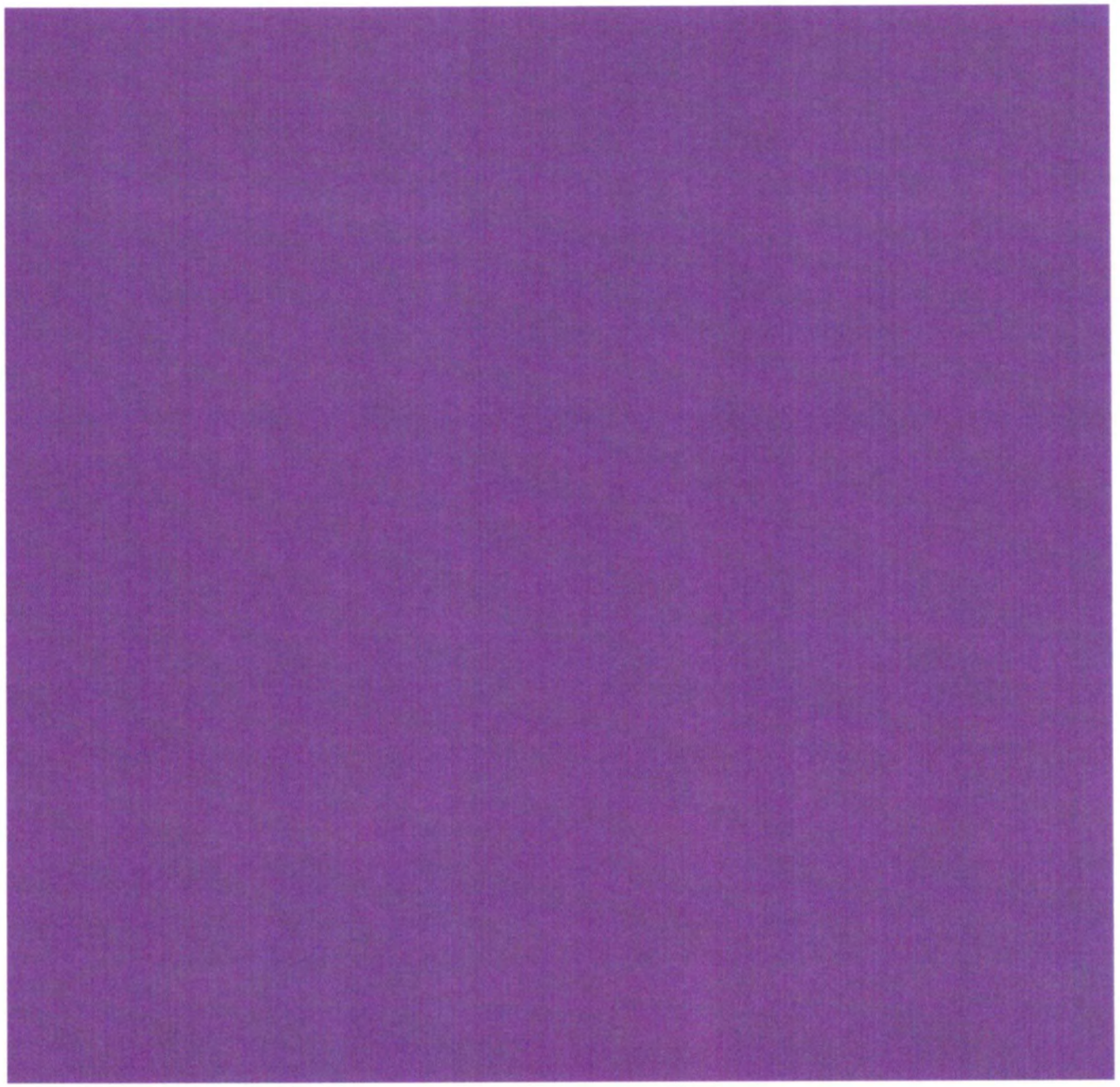
Ook de open cultuur is in hoofdstuk 2 benoemd en de organisatie kan gekarakteriseerd worden door een 'gewoon doen-houding' waardoor ideeën vanuit de organisatie de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen in de praktijk. Deze prijzenswaardige houding brengt wel het risico met zich mee dat er blinde vlekken ontstaan in de uitvoering en het voor de buitenwacht niet altijd zichtbaar is welke inspanningen er worden geleverd. Het is raadzaam om bij nieuwe ideeën en projecten regelmatig uit te zoomen en zorg te dragen voor kennisborging. Een goed voorbeeld van de open cultuur in de organisatie is het voorstel van de OR voor een 360 graden beoordeling van de MT-leden. De insteek is niet een beoordeling, maar het is de bedoeling dat de uitkomsten worden ingezet als middel om het functioneren van de organisatie te verbeteren.

Het HRM beleid is sterk mensgericht. De uitvoering en het faciliteren van thuiswerken met oog voor werk-privébalans is daar een goed voorbeeld van. De scherpe bedrijfsvoering en vormgeving van processen is ook bij het personeelsbeleid zichtbaar. Het verzuimprotocol en arbodienstverlening worden bijvoorbeeld jaarlijks geëvalueerd door MT, OR, bedrijfsarts en praktijkondersteuner.

Het Princessehof wordt sinds jaar en dag ondersteund door een groep van 56 vrijwilligers. Zij zijn vooral actief zijn in de museumwinkel en Theesalon en worden daar begeleid door een coördinator. Het museum heeft een vrijwilligersbeleid met intakegesprekken, jaargesprekken en bijeenkomsten voor informatie-uitwisseling en gezelligheid. Er is geen vrijwilligersvergoeding, maar reis- en onkosten kunnen worden gedeclareerd en vrijwilligers mogen een Museumaart aanschaffen op kosten van het Princessehof. Vergrijzing van de vrijwilligersgroep is een zorg en ook het museum heeft te maken met de algemene trend van afnemende inzet van vrijwilligers. De commissie raadt aan om de behoeften van vrijwilligers uit jongere leeftijdsgroepen te onderzoeken en daar het beleid, planning en inzet op aan te passen om vrijwilligerswerk voor deze groep aantrekkelijk te maken.

Op het gebied van governance is het Princessehof transparant en uit de zelfevaluatie en op de visitatiedag werd duidelijk dat er een goede en regelmatige informatie-uitwisseling is tussen Raad van Toezicht, MT en OR. Met betrekking tot de samenstelling van de Raad van Toezicht merkt de commissie op dat specifieke kennis en/of ervaring op het gebied van museale inhoudelijke deskundigheid, zoals collectiebeheer en -behoud op dit moment niet is belegd .Dat is een gemis, ook in het licht van actuele ontwikkelingen op dit terrein en belangrijk voor kritische en elkaar uitdagende gesprekken over bijvoorbeeld herkomstonderzoek.

Hoofdstuk 4
— Bijlagen



Hoofdstuk 4
— Bijlagen

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

	Afdeling/onderdeel	**Naam + functie**
9.00-9.30	Voorbespreking commissie	
9.30-10.00	Bestuur	Kris Callens, directeur-bestuurder
10.05-10.35	Raad van Toezicht	Hayo Apotheker (voorzitter) Tim Vermeulen
10.40-11.10	Tentoonstellingen	Jenny Kloostra, projectleider Tentoonstellingen Laura Smeets, conservator Europese Keramiek Anne Knipping, medewerker Publieksinformatie
11.10-11.20	Pauze/uitloopmoment	
11.20-11.50	Educatie	Mariske de Boer (focus: erfgoed) Inge Hekman (focus: kunst) Josine Zuidema (medewerker Activiteiten)
11.55-12.25	Collectie en onderzoek	Jos Taekema, hoofd Collecties (collectiestrategie, digitaal, lid MT) Denise Campbell (conservator Aziatische Keramiek) Wendy Gers (conservator Moderne & Hedendaagse Keramiek)
12.30-13.10	Lunch en overlegmoment	
13.10-13.55	Rondleiding museum	
14.00-14.30	Marketing en communicatie	Kirsten Dijkstra (teamleider M&C) Annemarie Lavèn (hoofd Publiek & Presentaties, publieksstrategie, programma, lid MT) Anne-Sophie Scholtens (sr. medewerker M&C)
14.30-14.40	Pauze/uitloopmoment	
14.40-15.00	Vrijwilligers	William Vermaning (Front office/coörd. Theesalon) Jolette Pasma Giovannina Selva
15.05-15.35	Ondernemingsraad	Richard Reitsma, voorzitter OR (senior medewerker Finance & Control)
15.40-16.10	Bedrijfsvoering	Richard Pel (F&C, lid MT) Janny Moed (HR, lid MT) Deirdre Oosterhoff (hoofd Faciliteiten & Gastvrijheid, lid MT)
16.15-16.45	Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Lisa Klompe (projectleider Tentoonstell., lid OR), Hermina Deelstra (registrar, lid OR) Liesbeth van Keimpema (relatiemanager, lid MT)
16.45-17.15	Voorbereiding terugkoppeling	
17.15	Terugkoppeling	Aan bestuur, RvT en geïnteresseerde 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 kunstschatten, verzamelingen en (cultuur)historische objecten worden bewaard en getoond.[3] 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.[4]

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

[3] 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
[4] 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)5;
- 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.

---

[5] 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.6 De VSNU heeft daarom haar standaard evaluatie protocol (SEP) herzien, waarbij een ontwikkeling is ingezet van 'beoordelen en ranken' naar 'leren en verbeteren'.7 Ook voor de rijksgesubsidieerde musea staat leren en verbeteren voorop en is daarom gekozen voor een beoordeling in kwalitatieve termen.

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

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

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

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

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

---

6 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.
7 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 OCW[8], de Raad voor Cultuur en de Kring Rijksmusea. Dit zijn onder meer: huisvesting, digitalisering & digitale duurzaamheid, talentontwikkeling & kennisborging, openheid en diversiteit & inclusie.

[8] '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.