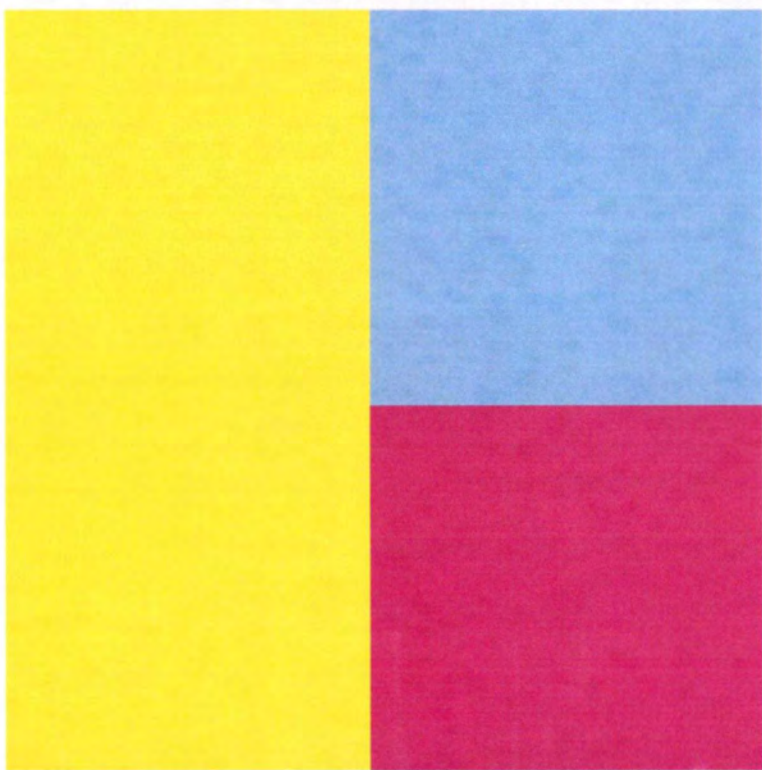


# Visitatierapport 2022



## Voorwoord

Met veel plezier heeft de commissie de visitatie van Museum Huis Doorn (MHD) uitgevoerd. MHD is een prachtig museum, met een unieke plaats in de museumwereld. De energie en betrokkenheid van medewerkers, vrijwilligers, bestuur en toezicht die wij aantreffen, zijn enorm. Hun inzet heeft er voor gezorgd dat vele stormen zijn doorstaan: van de dreigende bezuinigingen tot de gevolgen van de Corona-pandemie. Men heeft intussen ook plannen ontwikkeld voor de museale toekomst, van visie tot marketing en collectiebeheer tot versterking van de maatschappelijke betekenis en diversiteit. Versterking van de financiële basis, mede door een passende rijksbijdrage voor collectiebeheer, is noodzakelijk. Wij hopen en verwachten dat het fundament dat gelegd is met de aanwezige energie en het aantreden van een nieuwe directie een volgende fase in het bestaan van MHD kan inluiden. Met focus op de unieke nalatenschap (authentiek landgoed en -huis en kunstcollectie) van Keizer Wilhelm II en op de geschiedenis van de Eerste Wereldoorlog.

Wij danken alle betrokkenen voor hun enthousiaste inzet, open gesprekken en medewerking, en wensen hun alle succes!

Namens de Visitatiecommissie

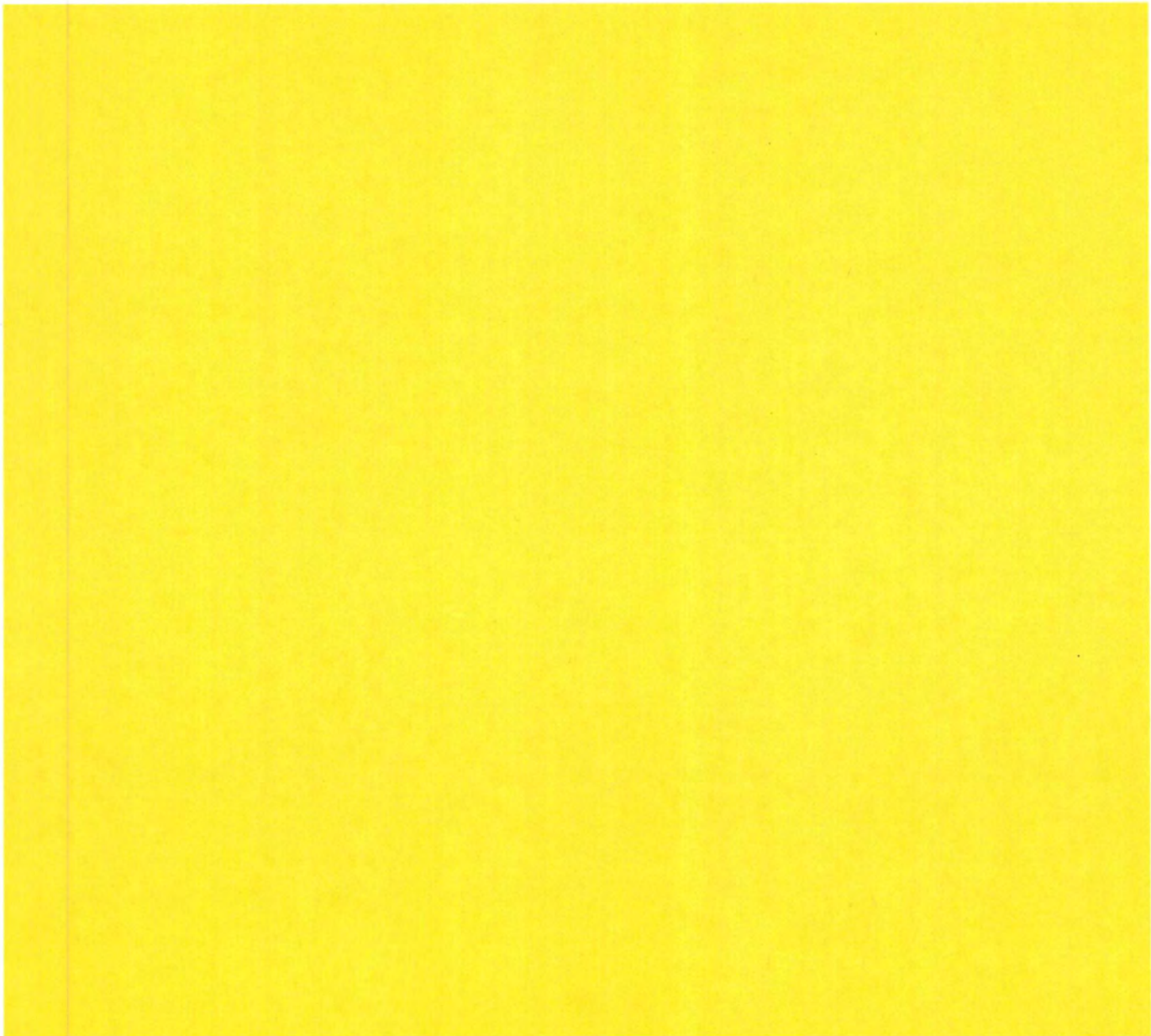
Ferd Crone  
Voorzitter

## Inhoudsopgave

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord                                                      | 2  |
| Inhoudsopgave                                                  | 3  |
| Hoofdstuk 1 — Inleiding                                        | 5  |
| 1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde                    | 5  |
| 1.2 Werkwijze                                                  | 5  |
| 1.3. Samenstelling van de commissie                            | 6  |
| Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies | 8  |
| 2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Museum Huis Doorn        | 8  |
| 2.2 De positie van het museum in het museale veld              | 8  |
| 2.3 Algemene bevindingen                                       | 8  |
| 2.4. Kwaliteit, maatschappelijke relevantie en innovatie       | 10 |
| 2.5. Code Diversiteit en Inclusie                              | 11 |
| Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader                       | 13 |
| 3.1. Missie, visie en strategie                                | 13 |
| 3.2. Maatschappelijke relevantie                               | 13 |
| 3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW                    | 14 |
| 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten         | 14 |
| 3.5. Collectiebeleid                                           | 15 |
| 3.6. Wetenschappelijke activiteiten                            | 16 |
| 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën                 | 16 |
| 3.8. Organisatie, HRM en governance                            | 17 |
| Hoofdstuk 4 — Bijlagen                                         | 20 |
| 4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners                | 20 |
| 4.2 Visitatiekader Rijksge subsidieerde Musea                  | 21 |

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding



# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

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

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

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

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

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

### 1.2 Werkwijze

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

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

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen ruimschoots voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 23 mei 2022 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken.

Op 1 juni 2022 heeft de visitatiedag bij het museum 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 en managementteam van het museum.

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

### 1.3. Samenstelling van de commissie

De visitatieronde in 2022-2024 worden 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 Museum Huis Doorn (hierna: MHD) aanvullende, gelet op het karakter van de collectie, expertise m.b.t. kunstnijverheid en expertise op het gebied van Duitse geschiedenis en cultuur gezocht.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

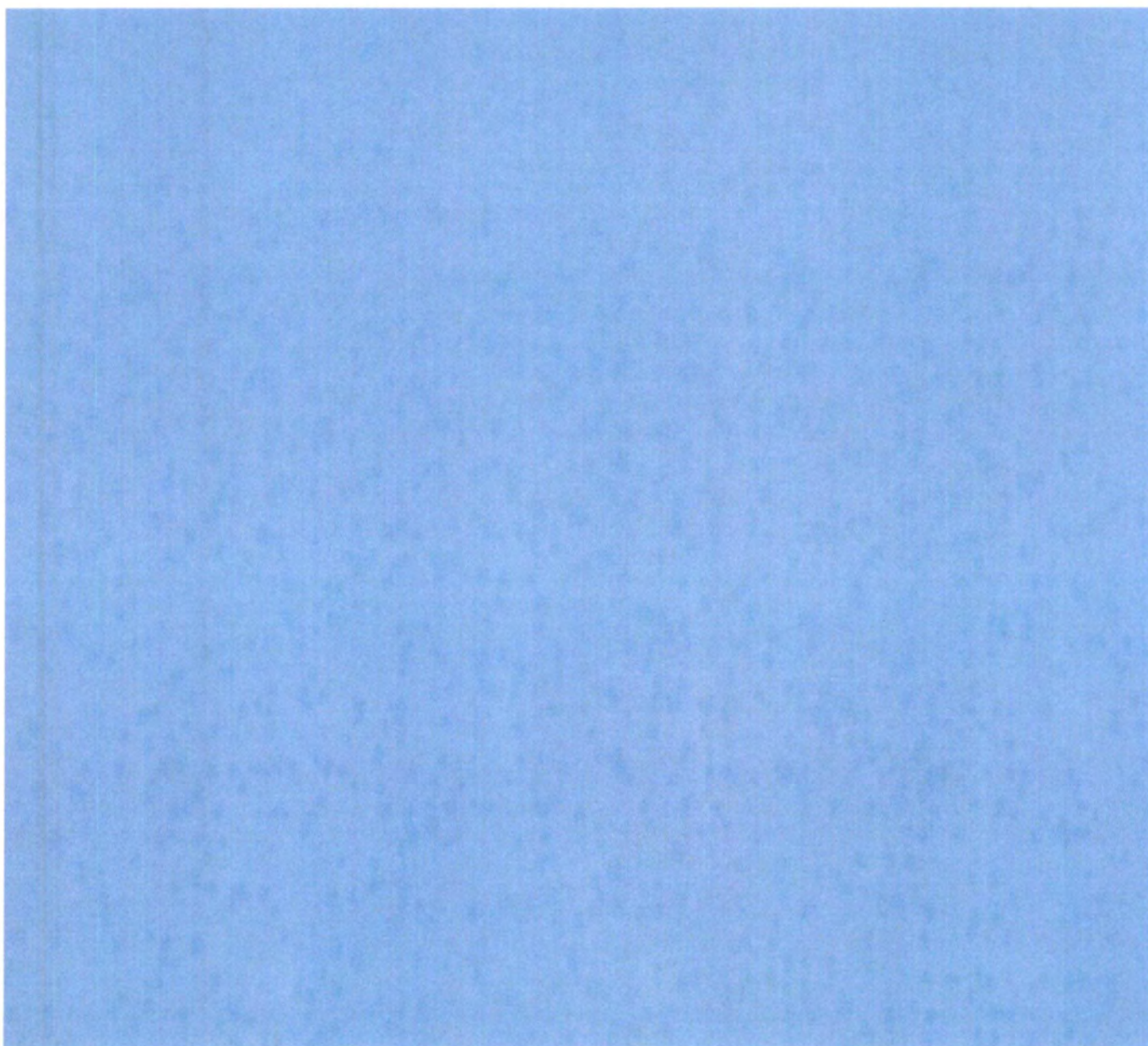
- Dhr. Drs. F.J.M. Crone, voorzitter
- Dhr. prof. dr. T.M. Eliëns
- Mw. M.A.R. de Kanter MBA
- Mw. drs. J.A. Moerman
- Dhr. prof. dr. A.J.J. Nijhuis

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

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

# Hoofdstuk 2

## — Algemeen



## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies

#### 2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Museum Huis Doorn

Huis Doorn is van 1919 tot 1941 de verblijfplaats geweest waar de voormalige Duitse keizer, Wilhelm II, in ballingschap leefde. Na renovatie werd het gevuld met de inhoud van 64 treinwagons uit de paleizen van Potsdam en Berlijn. De collectie wordt gevormd door achttiende, negentiende en twintigste-eeuwse objecten, beeldhouwkunst, schilderijen, prenten en tekeningen, waaronder een aantal internationale topstukken.

Na de Tweede Wereldoorlog werd het landgoed geconfisqueerd door de Nederlandse overheid en in 1953 definitief toegewezen aan de Nederlandse Staat, waarmee de verantwoordelijkheid werd genomen voor de instandhouding van het unieke ensemble van parkbos, huis met bijbehorende kunst- en gebruiksvoorwerpen en bijgebouwen. In dat jaar werd ook een Stichting tot Beheer van Huis Doorn opgericht. De stichting beheert huis, collectie en enkele bijgebouwen conform de beheersovereenkomsten met het Rijksvastgoedbedrijf en OCW.

De jaren tien waren turbulent en in 2013 werd de rijkssubsidie stopgezet. Door de inzet van de interim directeur en de inzet van de vrijwilligers werd MHD in 2017 weer toegelaten tot de Basis Infrastructuur (BIS). Bij deze gelegenheid werd een nieuwe functie toegevoegd: plaats van herinnering voor Nederland en de Eerste Wereldoorlog. De eerste aanzetten hiervan waren al zichtbaar bij de visitatie in 2009.

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

Museum Huis Doorn heeft een kleine staf met een omvang van 7,0 fte die op veel vlakken structureel ondersteund wordt door bijna tweehonderd vrijwilligers.

Nederland kent meer ensembles van park, woonhuis en inrichting. Een aantal daarvan is (deels) voor het publiek opengesteld. De combinatie van parkbos, huis en inrichting maakt, samen met de ballingschap van Wilhelm II, dit ensemble uitzonderlijk. De collectie kent een aantal hoogtepunten uit de Europese kunstgeschiedenis uit de 18e en 19e eeuw: het Schinkel tafelensemble, de Spindler-commodes, de verzameling Duitse snuif- en tabaksdozen, de rococo KPM-kroonluchter en een Meissen dierfiguur.

In Nederland is er op veel plaatsen aandacht voor het herdenken van de Tweede Wereldoorlog. Als gedenkplaats voor de Eerste Wereldoorlog is MHD uniek in Nederland.

MHD werkt op projectbasis veel samen met andere maatschappelijke en culturele organisaties in binnen- en buitenland.

#### 2.3 Algemene bevindingen

De commissie trof zeer betrokken en gedreven medewerkers en vrijwilligers aan. Die grote betrokkenheid kwam ook uit de zelfevaluatie en bijlagen naar voren. MHD geeft aan dat de grote inzet van vrijwilligers er mede voor gezorgd heeft dat het museum ondanks de forse tegenwind kon blijven functioneren en dat er zelfs kans is gezien om nieuwe zaken te realiseren. De commissie wil benadrukken dat deze inzet en het belang ervan gezien is.

De ontwikkelingen zijn op verschillende aspecten zichtbaar. De totstandkoming van MHD als gedenkplaats voor Nederland en de Eerste Wereldoorlog springt zeer in het oog met de vaste presentatie in het Paviljoen en tijdelijke tentoonstellingen met onderwerpen uit deze periode. Het structurele probleem van slechte depotomstandigheden is opgelost met de in gebruik name van het externe depot. Met deze verhuizing werd tegelijkertijd een slag gemaakt m.b.t. de basisregistratie. De vrijgekomen ruimte op de zolders van het Huis werd aangegrepen om een presentatie over het werk en leven van het personeel te realiseren. Hiermee biedt MHD een meerstemmig en verdiepend verhaal aan bezoekers.

Het werd de commissie ook duidelijk dat MHD de afgelopen tien jaar veel aandacht heeft geschonken aan de vrijwilligersgroep. Het is geen sinecure om een bestaande cultuur van bewondering voor Wilhelm II om te buigen naar een cultuur waarin met meer distantie naar de keizer wordt gekeken. Ook organisatorisch zijn er veranderingen doorgevoerd. Sinds 2021 valt de aansturing van de vrijwilligers niet meer onder de Vriendenstichting, maar onder de beheerstichting. De commissie stelde vast dat zowel staf als vrijwilligers tevreden zijn met deze verandering en dat het de samenwerking en afstemming ten goede is gekomen. MHD heeft veel aandacht voor de vrijwilligers. Het museum vervult een maatschappelijke rol door hen op te leiden tot professionals, hen te begeleiden en door de sociale aspecten, waaronder een maandelijks sociëteit voor met 'pensioen' gegane vrijwilligers. Toch wil de commissie hier benoemen dat de vrijwilligers onmisbaar zijn in de uitvoering van kerntaken als collectiebeheer, presentatie, marketing & communicatie i.p.v. dat zij voor de extra's zorgen boven op de kernactiviteiten. Dat maakt de organisatie kwetsbaar. De pandemie van afgelopen twee jaar waarin oudere vrijwilligers niet in staat waren te komen, toont deze kwetsbaarheid aan. De commissie beseft terdege dat de situatie voortkomt uit een historisch bepaalde bijdrage vanuit het Rijk en dat deze bijdrage te laag is voor de uitvoering van alle kerntaken.

Door de beperkingen van het Huis zelf beschikt het museum niet over goede faciliteiten voor educatie (ontvangst schoolklassen) en ontvangsten van groepen en tentoonstellingen. Het Paviljoen (nieuw gebouwde kas naast de voormalige garage) wordt nu ingezet voor tentoonstellingen, maar is niet voor die functie gebouwd. Voor het verkrijgen van museale bruiklenen vormen het ontbreken van adequate klimaat- en lichtomstandigheden en pest-control een grote belemmering.

Op het moment dat het Dienstengebouw vrij kwam, heeft het museum een nieuw project opgestart om het gebouw geschikt te maken voor tentoonstellingen. Het Paviljoen kan vervolgens voor educatie, scholen, groepen en zakelijke verhuur worden ingezet. Aandachtspunt zijn de verschillende scenario's die afhankelijk zijn van de mate financiering. De onderliggende keuzes zijn niet goed omlijnd en vragen ook hier om een inhoudelijke visie.

De commissie stelt vast dat MHD voortvarend is geweest bij het uitbreken van de pandemie. Aanpassingen werden snel doorgevoerd. Rondleidingen werden vervangen door audiotours in verschillende talen en met zaalgidsen. De wens om met andere vormen van rondleidingen te werken bestond al langer en publieksonderzoek wees uit dat bezoekers ook graag op eigen gelegenheid het Huis wilden bezoeken. De Covid9-maatregelen werden als kans aangegrepen om dit te realiseren.

In de zelfevaluatie zet Huis Doorn sterk in op één van de prioriteiten van de minister, digitalisering. MHD beseft dat het een inhaalslag moet maken, zowel inhoudelijk als technisch. Er wordt ook aangegeven dat kennis en expertise van buiten aangetrokken moet worden. De commissie ziet twee knelpunten bij dit onderwerp. Ten

eerste een knelpunt m.b.t. de infrastructuur. Veel aandachtspunten en risico's zijn grotendeels opgelost na een analyse in 2021, maar expertise en kennis voor het opstellen en uitvoeren van een informatieplan ontbreekt. Het museum zelf vindt dit ook een zorgpunt.

Het tweede knelpunt is dat er veel plannen voor podcasts, filmpjes, sociale media, het ontsluiten van de collectie en online educatie bestaan, maar dat onduidelijk is wat het bereik en de opbrengst is van de inspanningen. Ook hier ziet de commissie de noodzaak van een inhoudelijke visie om het doel van de plannen goed te kunnen formuleren. De commissie raadt sterk aan om bij deze plannen een kritische afweging te maken van investering (tijd, personeelsinzet en kosten) en opbrengst ten opzichte van andere prioriteiten van het museum en op basis daarvan prioriteiten te stellen en de samenhang van de digitale activiteiten te vergroten.

#### 2.4. Kwaliteit, maatschappelijke relevantie en innovatie

De commissie stelt vast dat de activiteiten van het museum maatschappelijk relevant zijn en dat het museum in staat is zich binnen de beperkingen van kleine staf en budgetten te vernieuwen. Het inzetten op het onderwerp Nederland en de Eerste Wereldoorlog, het nieuwe depot, de nieuwe presentatie op de zolders en de ontwikkelingen m.b.t. de vrijwilligers tonen dit duidelijk aan. Het museum heeft met een beperkte menskracht en middelen veel werk verzet en heeft steeds gebruik gemaakt van kansen die zich voordeden om nieuwe activiteiten te ondernemen en/of wensen en plannen uit te kunnen voeren. De commissie ontkomt echter niet aan de constatering dat de huidige situatie het museum afremt om verder te groeien op kwaliteit, maatschappelijke relevantie en innovatie.

MHD heeft voor de toekomst op alle vlakken plannen gemaakt, maar de commissie mist concrete uitwerkingen. Dit is een gevolg van een gemis aan focus en van daaruit volgende keuzes. Focus en keuzes zijn voor iedere organisatie, maar zeker voor een organisatie met beperkte menskracht en middelen, van groot belang. De commissie heeft waardering voor het enthousiasme waarmee MHD de toekomst tegemoet treedt nu het in rustiger vaarwater terecht is gekomen maar adviseert tegelijkertijd nadrukkelijk om inhoudelijke sturing de hoogste prioriteit te geven. De afgelopen tien jaar was het beleid logischerwijs gericht op het waarborgen van de continuïteit en was er weinig ruimte voor specifieke aandacht voor inhoudelijke sturing. Inhoudelijke sturing is ook nodig nu het interbellum er bij is getrokken als aandachtsperiode. Het geeft een verbreding in tijd en er zijn zeker interessante inhoudelijke thema's, maar de commissie mist m.b.t. het interbellum een inhoudelijke focus.

Volgend jaar legt de directeur-bestuurder na tien jaar interimschap zijn functie neer. En dat is volgens de commissie het moment bij uitstek om de huidige plannen uit te gaan werken vanuit een inhoudelijke visie. De commissie raadt de Raad van Toezicht dringend aan om een directeur met museale kennis en ervaring te werven die vanuit een inhoudelijke visie sturing geeft aan de organisatie.

De commissie is ervan overtuigd dat kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit een flinke impuls krijgen met een directeur die een inhoudelijke focus neer weet te leggen. Dit is niet alleen wenselijk vanuit de noodzaak van concrete uitwerking van de plannen, maar ook omdat die focus nodig is m.b.t. de uitstraling van het museum. Het museum geeft in de zelfevaluatie aan de Eerste Wereldoorlog altijd als uitgangspunt te nemen voor de tijdelijke tentoonstellingen. Daarnaast werd op de visitatiedag meerdere keren aangegeven dat de collectie als uitgangspunt genomen wordt. De commissie stelt vooral het eerste vast en is van mening dat het museum zich daarmee onnodig beperkt. Het bestaansrecht van MHD ligt volgens haar primair in het

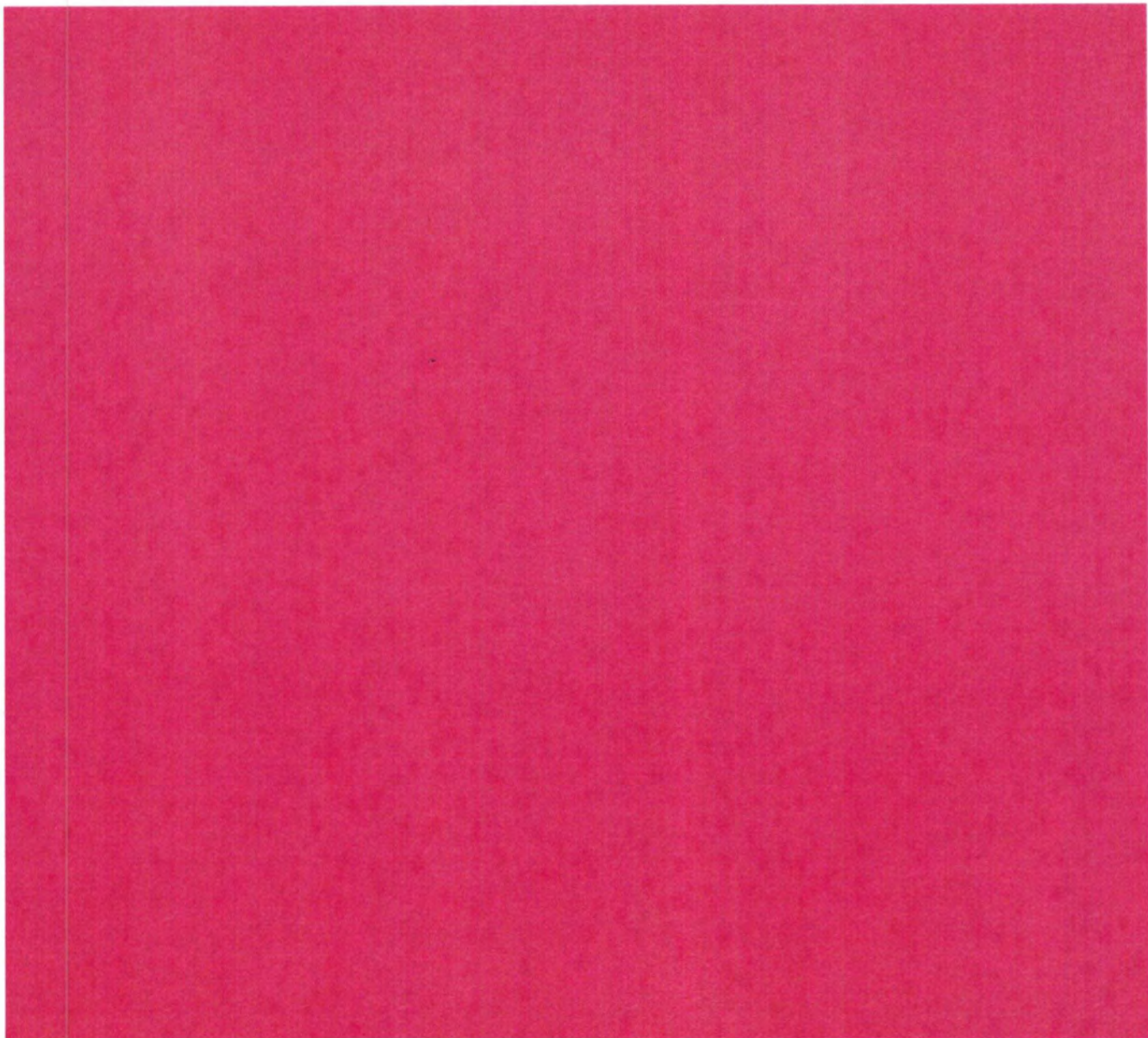
ensemble van park, huis en inrichting. De unieke collectie bevat ontelbaar veel aantrekkelijke aanknopingspunten die beter uitgebuit kunnen worden, zeker in een tijd waarin grote belangstelling bestaat voor het fenomeen wooncultuur. De commissie raadt daarom aan om een goede balans aan te brengen in de aandacht voor de twee verschillende pijlers.

## 2.5. Code Diversiteit en Inclusie

De commissie komt tot de conclusie dat het onderwerp diversiteit en inclusie nergens in de organisatie is geïnternaliseerd. Gezien de situatie waarin MHD zich bevond de afgelopen jaren is dat te begrijpen. Dit betekent overigens niet dat het museum er geen aandacht voor heeft, maar acties en activiteiten liggen eigenlijk alleen op het vlak van programmering. Nu het museum in rustiger vaarwater is gekomen, is er geen reden meer om dit onderwerp niet op te pakken en een kritische analyse te maken van de eigen organisatie en activiteiten. Aan de hand van de vier P's (programma, publiek, personeel en partners) kan het museum de stand van zaken inventariseren en kansen identificeren. Als dit proces wordt doorlopen met alle lagen van de organisatie leidt dit tot concrete doelen en bijbehorende acties. Initiatief vanuit de directie en betrokkenheid van de RvT op dit thema is hiervoor noodzakelijk. De commissie benadrukt dat diversiteit en inclusie meer omvat dan het betrekken van mensen van kleur en/of migratieachtergrond. Huis Doorn faciliteert blinden/slechtzienden en doven/slechthorenden, maar diversiteit en inclusie gaan ook om toegankelijkheid in brede zin, opleiding, sociale achtergronden en bewoordingen. In dat licht is presentatie 'Upstairs, downstairs' een mooi voorbeeld van meerstemmigheid.

# 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 3

#### 3.1. Missie, visie en strategie

*Missie: MHD beheert en exposeert de unieke nalatenschap (Landgoed, kunstcollectie en authentiek ingericht Huis) van ex-keizer Wilhelm II van Duitsland. Het maakt daarbij door permanente en tijdelijke exposities en door activiteiten duidelijk hoe bepalend de Eerste Wereldoorlog en de periode van het interbellum zijn geweest voor Nederland en Europa.*

*Visie: MHD laat bezoekers kennismaken met de geschiedenis van de Eerste Wereldoorlog die de aanleiding was voor het verblijf van de keizer in ons land. Daarbij wordt de doorwerking van deze oorlog in hedendaagse ontwikkelingen belicht. MHD conserveert, beheert en ontsluit daartoe het ensemble (Huis, collectie en Landgoed) van voormalig keizer Wilhelm II van Duitsland; het maakt hierbij de geschiedenis persoonlijk en tastbaar, doordat bezoekers worden geïnteresseerd en verwonderd.*

De missie geeft aan wat het museum wil zijn en wat het doet, waarbij de periode van het interbellum recent als toevoeging is opgenomen. In zowel de missie als de visie komen ensemble en gedenkplaats Eerste Wereldoorlog naar voren. In deelbeleidsplannen gaat de aandacht met name uit naar deze tweede pijler. De commissie mist in de plannen een concrete uitwerking van hoe de in de zelfevaluatie genoemde doelstellingen bereikt zullen worden. Ook is niet duidelijk op welke keuzes de doelstellingen zijn gebaseerd en samenhang ontbreekt. In de basis zijn de doelstellingen en plannen goed, maar ook hier komt naar voren dat een (inhoudelijke) focus nodig is en dat het museum de omslag van een overlevingsstrategie naar een strategie gericht op continuïteit nog niet gemaakt heeft.

#### 3.2. Maatschappelijke relevantie

Met de aanwijzing als gedenkplaats voor de Eerste Wereldoorlog vervult MHD een maatschappelijke rol door de positie van Nederland en de vergaande gevolgen van deze oorlog te presenteren aan een breed publiek. MHD zoekt actief en met succes de verbinding met het verleden d.m.v. actuele thema's, persoonlijke en tastbare verhalen. Het zet bezoekers aan om na te denken over toen, het hier en nu en later. De huidige oorlog in Oekraïne, maakt voor iedereen duidelijk hoe actueel de presentatie over Nederland, de Eerste Wereldoorlog en vluchtelingen is en hoe verstrekkend de gevolgen van oorlog zijn. De huidige vaste tentoonstelling maakt indringend zichtbaar hoe vergelijkbaar verwoestend oorlogen als de WO1 en in Oekraïne zijn voor de bevolking en soldaten en hun families.

De nieuwe presentatie op de zolder over het leven en werk van het personeel is een aanvulling en verdieping van de inrichting van het Huis. De commissie vindt het spijtig dat het museum gekozen heeft om het Huis te laten zien als ensemble en daarom geen specifieke aandacht wil besteden aan de topstukken in de diverse ruimtes. Door alleen de nadruk te leggen op een keizer die kleiner moest gaan wonen, blijft de verbinding met rijke Duitse cultuuruitingen in de negentiende eeuw buiten beschouwing. Het museum laat hiermee kansen liggen. Dat het belang van deze topstukken wel zichtbaar is in tentoonstellingen in andere musea, vindt de commissie mager en een gemiste kans. Waarom je topstukken elders uitventen als deze niet eerst in eigen huis onder de aandacht zijn gebracht?

Het museum is lange tijd alleen te bezoeken geweest met een rondleiding en het museum werd gekenmerkt door het zenden van informatie. Het museum heeft zelf aangegeven meer vraaggericht te willen gaan werken en heeft daar ook al uitvoering aan gegeven. De commissie constateert dat het museum de omslag aan het maken is en dat vraaggericht werken de komende tijd een aandachtspunt is.

### 3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De commissie stelt vast dat het museum op alle beleidsprioriteiten activiteiten ontplooit. Er zijn samenwerkingen in de regio, vernieuwing op inhoud en organisatie en de aanzetten voor meer vraaggericht werken m.b.t. cultuuronderwijs zijn zichtbaar.

De onderwerpen digitalisering en de verschillende codes zijn besproken in hoofdstuk 3. Het onderwerp cultuureducatie komt aan bod in § 4.4.

### 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

De programmering gaat uit van een brede historische context en richt zich op de verbanden tussen verleden, heden en toekomst. Er wordt eenmaal per jaar een tentoonstelling gerealiseerd. De commissie heeft begrip voor de lage frequentie gezien de vele taken die staf en de conservator hebben. Bij de ontwikkeling van tentoonstellingen wordt zoveel mogelijk samengewerkt met andere organisaties, onderzoekers en belanghebbenden op zowel inhoudelijk als organisatorisch vlak. De commissie raadt aan die externe betrokkenheid ook toe te passen op de voorbereidingen van de communicatie zodat tentoonstellingen voor een breed publiek zo aantrekkelijk mogelijk worden gepresenteerd. Dit zal ook het proces om meer vraaggericht te werken ondersteunen.

Er ligt een uitgebreid marketing & communicatieplan. De nadruk ligt op het herstellen en laten groeien van de bezoekersaantallen. Ook hier moet de commissie vaststellen dat meetbare doelstellingen en concrete uitwerkingen ontbreken als gevolg van de afwezigheid van een duidelijke focus. In het plan worden de twee pijlers als knelpunt benoemd, omdat het een eenduidige boodschap belemmert. Meer focus zal ervoor zorgen dat er keuzes gemaakt kunnen worden. Dit zal weer leiden tot meetbare doelstellingen en beter gespecificeerde doelgroepen en tot een concrete uitwerking hoe bezoekers en nieuwe doelgroepen bereikt kunnen worden.

Het museum heeft aangegeven dat de vaste presentatie over de Eerste Wereldoorlog geactualiseerd moet worden. Of de presentatie in het Paviljoen blijft of verplaatst wordt naar het nieuw in gebruik te nemen

Dienstengebouw is afhankelijk van de vraag of daar financiering voor gevonden wordt. De commissie sluit zich aan bij de voorkeur voor het Dienstengebouw. Met het in gebruik nemen van Het Dienstengebouw nemen de mogelijkheden t.b.v. de programmering en activiteiten voor een breed publiek en educatie toe. Ook hier moet de commissie opmerken dat een inhoudelijke focus nodig is.

Net voor het uitbreken van de pandemie is de nieuwe presentatie 'Upstairs, downstairs' op de zolders opgegaan. Met deze rondleiding door de historische dienstvertrekken is er een verdieping aangebracht in het verhaal van het reilen en zeilen van Huis Doorn.

In de eerste twee jaar van de pandemie heeft het museum met grote slagvaardigheid gehandeld. De gebruikelijke rondleidingen werden vervangen door audiotours in verschillende talen in combinatie met zaalgidsen. Nu de Covid19-maatregelen zijn afgeschaft, zijn de rondleidingen weer terug. Onderzoek onder bezoekers heeft aangetoond dat de combinatie audiotour en zaalgids gewaardeerd wordt. Het museum wil deze meer vraaggerichte benadering verder ontwikkelen. De rondleidingen zijn in de loop der jaren overigens op inhoud en werkwijze al aangepast en recent zijn de trainingen van vrijwilligers aangepast om de rondleidingen meer vraaggerichter te maken. De commissie raadt aan om doorlopend aandacht te schenken aan dit aspect. De commissie wil nog vermelden dat rondleidingen zoveel mogelijk op maat van specifieke groepen worden gemaakt en dat indien mogelijk rondleider en groep zo veel mogelijk op elkaar worden afgestemd.

Het museum heeft het advies over educatie in 2016 van de Raad voor Cultuur ter harte genomen<sup>1</sup>. De educatieve activiteiten werden veelzijdig bevonden, maar de raad gaf aan dat focus en een onderliggende visie ontbraken. Het educatieve plan dat MHD heeft meegestuurd met de zelfevaluatie is een adviesdocument en moet nog worden omgezet naar een concreet beleidsplan. In dit document zijn een goed onderbouwde didactische visie en bijbehorende methodes beschreven. De benodigde (inhoudelijke) focus zal het museum helpen om keuzes te maken en dit advies om te zetten in een plan met meetbare doelstellingen en concrete acties.

Ongelukkigerwijs heeft de educatief medewerker dit voorjaar een andere baan aangenomen. Hoewel het museum graag de functie wil opvullen, laat de financiële situatie als gevolg van de gedwongen langdurige sluitingen een snelle vervanging niet toe. De commissie dringt er op aan om aan het opvullen van deze functie prioriteit te geven, ook vanuit het oogpunt van de eigen ambitie van het museum.

### 3.5. Collectiebeleid

Op het gebied van collectiebeheer heeft het museum de afgelopen jaren veel vooruitgang geboekt. De collectieregistratie kende lange tijd grote achterstanden en knelpunten. Dit is mede veroorzaakt door onvoldoende en onvolledige eerste registratie in de jaren zeventig. Het collectieplan geeft inzicht in de achterstanden en het museum heeft een overzicht van de benodigde tijd en menskracht per deelcollectie, stelt prioriteiten en monitort de voortgang.

---

<sup>1</sup> <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2016/05/01/advies-huis-doorn-2017-2020>

Het ontbreken van een adequate internetverbinding in het Huis dwingt medewerkers en vrijwilligers tot handmatig werken m.b.t. collectiebeheer. Deze werkwijze is inefficiënt, vergroot de foutmarge en is onwenselijk, zeker in een kleine organisatie met een hoge werkdruk.

De depotsituatie is lange tijd een zorgenkind geweest: collectieonderdelen waren opgeslagen onder slechte omstandigheden en op verschillende plekken. Het museum was zich daar terdege van bewust en heeft recent een extern kunstdepot ingericht. Met deze verhuizing voldoet het depot aan de hedendaagse eisen. Tijdens het verhuizingproces is ook grote vooruitgang geboekt m.b.t. de basisregistratie. De commissie complimenteert het museum met de voltooiing van dit grote en arbeidsintensieve project.

MHD verwerft maar sporadisch nieuwe objecten. In de meeste gevallen houden de objecten een direct verband met Wilhelm II of de historie van Huis Doorn. Een verzamelbeleid moet nog geformuleerd worden en de commissie acht dit ook wenselijk. Het afstoten van objecten komt zelden voor en indien het zich voordoet zal de LAMO-procedure worden gevolgd.

Als laatste wil de commissie opmerken dat het museum de collectie beschouwt als een geheel. De internationale hoogtepunten en schakelstukken in de West-Europese kunstgeschiedenis worden niet actief door het museum naar voren gebracht. Deze nivellerende blik op de collectie komt ook tot uiting in het collectiebeleid, waarin de ontstaansgeschiedenis van de collectie de enige hoofdrol speelt. De verschillende deelcollecties worden wel beschreven, maar de hoogtepunten worden niet benoemd. Er zijn publicaties over de collectie en de hoogtepunten, maar vanuit het oogpunt van kennisoverdracht is het raadzaam om de collectiedelen ook te waarderen.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

MHD heeft vanuit het Ministerie van OCW geen formele taak toebedeeld gekregen als wetenschappelijke instelling. Dit neemt niet weg dat er met regelmaat wetenschappelijk publicaties worden gepresenteerd. Het museum draagt regelmatig bij aan wetenschappelijk onderzoek van derden en geeft studenten de ruimte voor onderzoek. Voor tentoonstellingen en publicaties zoekt het museum actief contact met wetenschappelijke instellingen en onderzoekers. Niet alleen vanwege de beperkte bezetting in de staf, maar overduidelijk ook omdat men de blik, kennis en ervaring van buiten wil betrekken bij projecten. Het boek over het Derde Rijk en de Hohenzollerns is hiervan een goed voorbeeld en ook de geannoteerde heruitgave van de dagboek aantekeningen van de vleugeldijadant Sigurd van Ilseman moet hier zeker genoemd worden. Bij deze publicatie 'De keizer in Nederland' waren ook prof. Jacco Pekelder en veertien studenten van de Universiteit Utrecht betrokken.

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Voor bezoekers vormen Huis, bijgebouwen en park één geheel, maar het onderhoud van het park valt onder de verantwoordelijkheid van het Rijksvastgoedbedrijf. MHD huurt Huis en een aantal bijgebouwen van het Rijksvastgoedbedrijf. De recente overdracht van het onderhoud van de gebouwen van Rijksvastgoedbedrijf naar MHD is goed verlopen en alle achterstallig onderhoud is voor de overdracht weggewerkt.

De commissie wil een expliciet compliment maken vanwege de extra inspanningen op het gebied van bedrijfsvoering in de turbulente periode van het museum. Er worden strenge normen gehanteerd m.b.t. budgettering en uitgaven. Hoewel de bijdrage van het Ministerie van OCW inmiddels een totaalbedrag is voor collectiebeheer en publieksactiviteiten hanteert MHD nog aparte begrotingen voor deze functies.

De compensatie voor de verplichte sluitingen in 2020 en 2021 hebben niet kunnen voorkomen dat het netto exploitatieresultaat in 2021 negatief was. Dit werd veroorzaakt door hogere personeelslasten (inhuur studenten) en hogere exploitatielasten van publieksactiviteiten. Het toch al beperkte eigen vermogen slonk met ruim € 73.000.

MHD voert een strakke bedrijfsvoering, maar heeft desondanks niet veel vet op de botten. 2022 zou het hersteljaar moeten zijn, maar bezoekersaantallen blijven achter bij de prognoses (zoals in de hele cultuursector). Het museum heeft zijn zorgen geuit en de commissie sluit zich hierbij aan. Positief is dat MHD als gevolg hier van geen acute liquiditeitsproblemen heeft.

Door een strikte scheiding van de structurele subsidiegelden van OCW wordt het deel bestemd voor huisvesting jaarlijks in zijn geheel ten laste van het resultaat op de balans gereserveerd. De huisvestingslasten liggen jaarlijks lager en daardoor kan voor onderhoud van het Huis en bijgebouwen een 'reserve' worden opgebouwd (in de vorm van een langlopende verplichting). Deze bedroeg per einde 2021 bijna €750.000 en dat is gezien de aard en leeftijd van het pand in de ogen van de commissie geen overbodige luxe.

De noodzakelijke verhuizing naar een extern depot heeft geleid tot een jaarlijkse extra kostenpost van ca. €80.000. MHD heeft de mogelijkheid bekeken om de collectie onder te brengen bij CollectieCentrum Nederland, maar kwam tot de conclusie dat deze optie meer zou kosten dan de nu gekozen locatie. De kosten behelzen bijna 70% van het budget dat het museum krijgt van het ministerie voor collectiebeheer. Het bedrag dat overblijft dekt slechts de kosten van een collectiebeheerder tot maximaal 0,6 fte. De commissie van mening dat gezien de omvang van de rijkscollectie het huidige subsidiebedrag ontoereikend is om volledig aan de subsidieeisen te voldoen.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

In hoofdstuk 3 is al benoemd dat de organisatie kwetsbaar is met een kleine staf en een grote groep vrijwilligers die primaire kerntaken uitvoert. Het museum erkent dit ook, maar zag in de afgelopen jaren weinig mogelijkheden om hierin verandering aan te brengen. Toch heeft het museum ook hier vooruitgang geboekt. Vrij recent zijn er met externe ondersteuning uitgebreide functieprofielen opgesteld. Het viel de commissie op dat bij de functie van conservator wel specifieke kennis van de Eerste Wereldoorlog wordt benoemd, maar kennis van beeldende kunst en kunstnijverheid niet benoemd wordt. Gezien de aard van de collectie is dat opmerkelijk en de commissie verwijst naar §2.4. met de aanbeveling om aandacht te schenken aan de balans tussen de twee pijlers.

De aansturing van de vrijwilligers is in 2021 van de vriendenstichting overgebracht naar de beheerstichting en dat wordt door alle betrokken als een positieve ontwikkeling gezien. Dit geldt ook voor het instellen van een vrijwilligersraad. De samenwerking tussen vrijwilligers en staf is door de overgang veel effectiever geworden. Vrijwilligers tekenen een contract waarin rechten en plichten zijn opgenomen. Er is een vrijwilligersbeleid en vrijwilligers zijn ondergebracht in verschillende taakgroepen. Opleidingen en trainingen worden aangeboden.

De functie van vrijwilligerscoördinator is helaas door de financiële situatie niet meer ingevuld. Recent is een online roostersysteem in gebruik genomen.

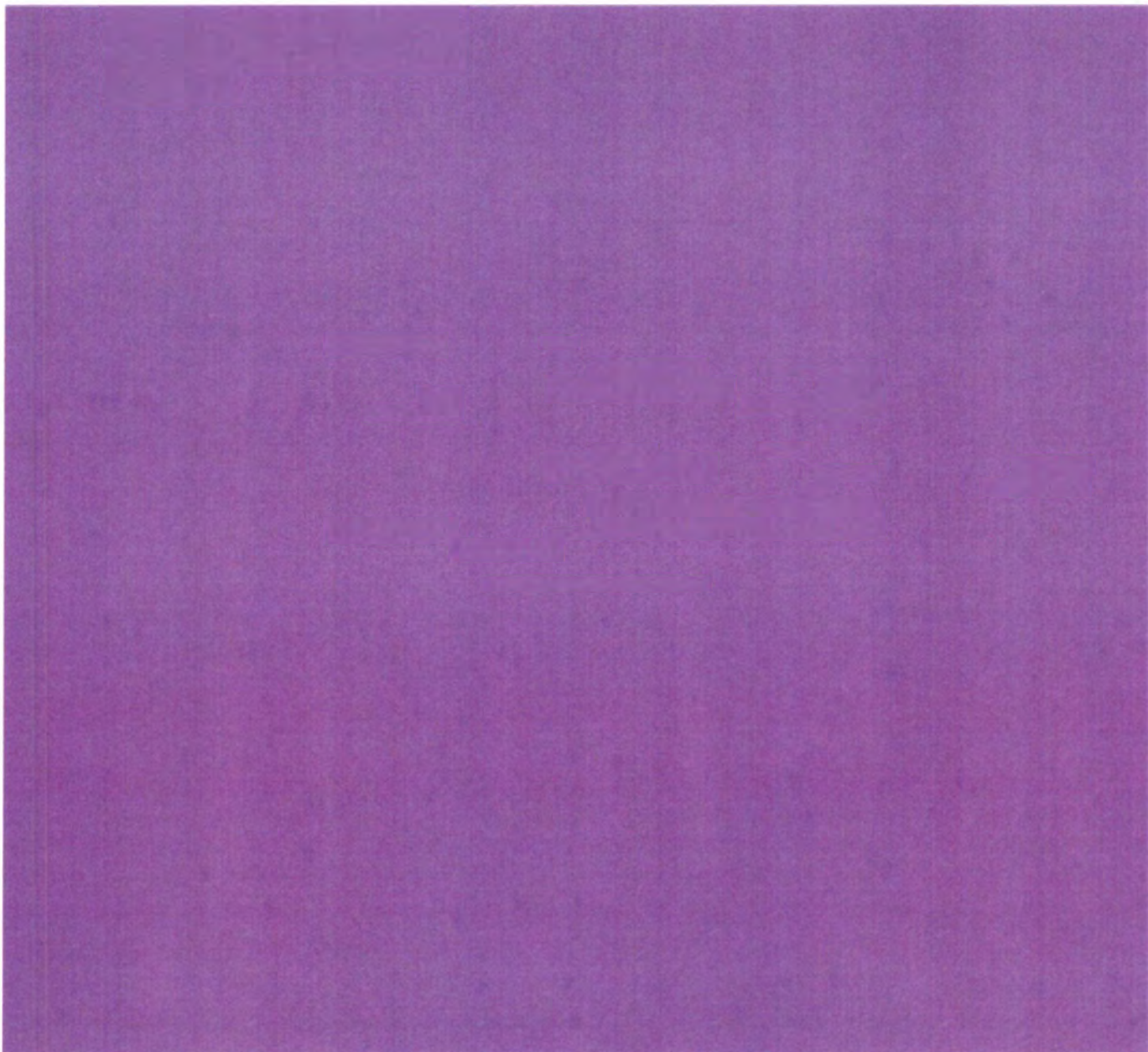
De pandemie heeft de kwetsbaarheid van een vrijwilligersgroep met een hoge gemiddelde leeftijd nog duidelijker gemaakt. Het museum beseft dit, maar is ook realistisch. Het type vrijwilligerswerk vraagt om mensen die meer tijd hebben. Tegelijkertijd werd op de visitatiedag duidelijk dat de samenwerking met studenten in 2021/2022 en de dynamiek die daardoor ontstond door iedereen werd gewaardeerd. De commissie beseft dat het werven van vrijwilligers, ook in andere sectoren, niet eenvoudiger wordt, maar raadt aan om eens een licht op te gaan steken bij organisaties die erin geslaagd zijn om nieuwe en jonge vrijwilligers te trekken.

Het museum is aangesloten bij de cao voor musea en freelancers/externe inhuur en stagiaires worden bezoldigd volgens de landelijke regels. Vrijwilligers ontvangen een reiskostenvergoeding en een beperkte vrijwilligersvergoeding.

Medewerkers hebben veel vrijheid in de uitvoering van hun taken en hebben aangegeven dit prettig te vinden. In de gesprekken is naar voren gekomen dat het museum beseft dat functies en werkzaamheden aantrekkelijk moeten blijven en voldoende uitdagingen moeten bieden.

MHD volgt de Code Cultural Governance en de Raad van Toezicht heeft recent een zelfevaluatie ondergaan. De keuze ruim tien jaar geleden om de huidige directeur-bestuurder vanuit de Raad van Toezicht aan te stellen, is gezien de toenmalige omstandigheden zeker te rechtvaardigen, maar heeft wel een lange duur gekregen. Nu de directeur-bestuurder zijn vertrek heeft aangekondigd, raadt de commissie de Raad van Toezicht nadrukkelijk aan om een directeur-bestuurder te werven die MHD met een inhoudelijke visie verder kan ontwikkelen.

# Hoofdstuk 4 — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

|               | Afdeling/onderdeel                     | Naam + functie                                                                                                                |
|---------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.15 - 9.30   | Ontvangst door museum                  |                                                                                                                               |
| 9.30 - 9.45   | Overlegmoment commissie                |                                                                                                                               |
| 9.45 - 11.05  | Gesprek met directie                   | Herman Sietsma, directeur<br>Frank Louhenapessy, hoofd bedrijfsvoering                                                        |
| 11.05 - 11.50 | Collectiebeheer & presentatie          | Cornelis van der Bas, conservator<br>Wendy Landewé, conservator/collectiebeheerder<br>Wendelmoet Koek, vrijwilliger collectie |
| 11.50 - 12.20 | Beknopte rondleiding Huis en Paviljoen |                                                                                                                               |
| 12.20 - 13.10 | Lunch + overleg commissie              |                                                                                                                               |
| 13.10 - 13.50 | Vrijwilligers                          | Johan Stokkers, voorzitter vrijwilligersraad<br>Nanette Mesu, vrijwilliger/coördinator rondleiders                            |
| 13.50 - 14.20 | Educatie                               | Cornelis van der Bas, conservator                                                                                             |
| 14.20 - 14.55 | Publiek/marketing & communicatie       | Wendy Landewé, conservator (ziektevervanging)<br>Frank Louhenapessy, hoofd bedrijfsvoering                                    |
| 14.55 - 15.15 | Facilitair                             | Jeroen Simonis, huismeester<br>Frank Louhenapessy, hoofd bedrijfsvoering                                                      |
| 15.15 - 16.00 | Raad van Toezicht                      | Willibrord van Beek, voorzitter<br>Johan de Haan<br>Jacques van Oostrum                                                       |
| 16.00 - 16.30 | Vorbereiding terugkoppeling            |                                                                                                                               |
| 16.30 - 17.00 | Terugkoppeling aan museum              |                                                                                                                               |

## 4.2 Visitatiekader Rijksge subsidieerde Musea

### Ten geleide

Met ingang van 2021 worden de rijksge subsidieerde musea volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. Uit deze wet vloeit voort dat de rijksge subsidieerde 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

Rijksge subsidieerde musea zijn niet alleen gebouwen waar waardevolle kunstschaten, verzamelingen en (cultuur)historische objecten worden bewaard en getoond.<sup>2</sup> Het zijn ook plekken waar eigentijdse verhalen worden verteld over wie we zijn en waar we vandaan komen. Het zijn plekken van ontmoeting, verbinding, inspiratie en van bijzondere ervaringen. De musea bieden ruimte aan reflectie en debat; in musea is ‘een leven lang leren’ de praktijk. Ook aan actuele, maatschappelijke opgaven als kansengelijkheid, de Nederlandse identiteit en een florerende economie leveren zij een bijdrage. Anders gezegd: de musea zijn niet alleen de hoeders van nationaal kunstbezit en cultureel erfgoed maar ze vervullen ook belangrijke maatschappelijke functies.

Juist vanwege hun maatschappelijke functies vinden de rijksge subsidieerde musea het van belang verantwoording af te leggen aan hun publiek, hun partners, de overheid en de samenleving als geheel. Een periodieke visitatie door een commissie van onafhankelijke deskundigen, zoals vastgelegd in de Erfgoedwet, is daarvoor een goed instrument.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Rijksge subsidieerde musea zijn de musea die een subsidie van het rijk ontvangen. Begin 2020 zijn 29 rijksge subsidieerde musea opgenomen in de regeling die op basis van de Erfgoedwet het beheer van de rijkscollecties bekostigt

<sup>3</sup> Zo’n visitatieproces heeft bij de rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde

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

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

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

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

### 1. Doel van de visitatie

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

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

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

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

---

musea in de Erfgoedwet is de visitatie een wettelijke verplichting geworden. De vierjaarlijkse beoordeling door de Raad voor Cultuur komen te vervallen.

## 2. Toegevoegde waarde van visitatie

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

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

- terugkijkt over een langere periode (vier jaar) dan jaarverslagen en andere jaarlijks of tweejaarlijks terugkerende verantwoordingsinstrumenten en daardoor langer lopende ontwikkelingen kan evalueren;
- een geïntegreerde beoordeling geeft, waarin tevens de bevindingen van andere toezichthouders en de uitkomsten van andere verantwoordingsdocumenten worden betrokken;
- gelegenheid geeft tot een inhoudelijk gesprek met experts. Dit betekent een verdieping ten opzichte van andere verantwoordingsinstrumenten. Zo kijkt het museumregister bijvoorbeeld vooral naar de aanwezigheid van verschillende zaken, maar wordt daar geen inhoudelijk gesprek aan gekoppeld. Bij de visitatie gebeurt dit wel;
- de ambities en plannen van musea voor de toekomst kan beoordelen en daarmee hun innovatief vermogen;
- een relatie kan leggen tussen beleidsprioriteiten van de minister van OCW en het beleid van een museum;
- aanbevelingen kan doen vanuit een integrale beoordeling;
- meer dan andere verantwoordingsinstrumenten bedoeld is als intern instrument van kwaliteitszorg.

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

## 3. Opdrachtgever voor de visitatie en samenstelling van de commissies

In het instellingsbesluit benoemt de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie zeven voorzitters die ieder de opdracht krijgen om vier visitaties uit te voeren. De rijksge subsidieerde musea zullen in overleg komen tot een clustering van telkens vier musea die zo veel mogelijk verwantschap met elkaar hebben, zodat er voor elke voorzitter een zinvol en efficiënt werkpakket ontstaat. In samenspraak met (de werkgroep kwaliteitszorg van) de rijksge subsidieerde musea wordt een longlist samengesteld met potentiële overige commissieleden. Daarnaast kunnen de rijksmusea zelf commissieleden voordragen voor de visitatie van hun museum.

De voorzitters stellen op basis van de longlist en de voordrachten van de rijksmusea hun visitatiecommissie samen. Deze leden worden niet benoemd door de minister. Iedere visitatiecommissie bestaat inclusief voorzitter uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. De voorzitters benoemen uit hun midden een 'primus inter pares' die – indien noodzakelijk – als contactpersoon kan optreden naar de minister van OCW. In het instellingsbesluit geeft de minister een aantal criteria mee waaraan de commissieleden in gezamenlijkheid in ieder geval dienen te voldoen, zodat iedere commissie over de benodigde kennis en expertise beschikt.

De commissie als geheel dient in staat te zijn een deskundig en onafhankelijk oordeel uit te brengen over het betreffende museum (zie voor het profiel van de commissieleden bijlage 2). In iedere commissie moeten bedrijfskundige en bestuurskundige competenties aanwezig zijn. Daarnaast kan het museum leden voordragen met specifieke competenties of expertises, waaronder bijvoorbeeld expertise op het terrein van de collectie van het betreffende museum. Ook kan worden gedacht aan expertise op het terrein van bijvoorbeeld ICT, digitalisering en digitale duurzaamheid, publieksbereik of internationalisering, afhankelijk van de activiteiten en ambities van het betreffende museum.

Alle commissieleden ondertekenen een onafhankelijkheidsverklaring. Het te visiteren museum kan een voorgedragen commissielid op zwaarwegende gronden weigeren. De commissies worden ondersteund door een vaste onafhankelijke secretaris, die geen lid is van de commissie.

## 4. Inrichting visitatieproces

Het visitatieproces verloopt samengevat en per fase van het proces als volgt:

### Algemeen

- De visitatie wordt eens in de vier jaar uitgevoerd door een onafhankelijke commissie van deskundigen.
- Alle rijksge subsidieerde musea met een wettelijke taak die subsidie ontvangen via de Erfgoedwet zijn verplicht deel te nemen aan een visitatie, met uitzondering van het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid.

- De doorlooptijd van het visitatieproces is maximaal 6 maanden, 3 maanden voor de zelfevaluatie en 3 maanden voor de werkzaamheden van de commissie.
- De visitatiecommissie wordt ondersteund door een secretaris. Het grote aantal visitatieprocedures in combinatie met de omvang van de werkzaamheden maakt dat er twee secretarissen nodig zijn om alle commissies adequaat te kunnen ondersteunen.
- De Museumvereniging kan op verzoek van de musea de financiële afspraken afwikkelen met de benoemde commissieleden en de ter ondersteuning van de commissie aangestelde onafhankelijke secretarissen.

#### *Vorbereiding visitatie*

- Het museum stelt de planning voor de evaluatie vast.
- Commissieleden tekenen een onafhankelijkheidsverklaring. Zie bijlage 3.
- Het museum stelt een zelfevaluatie op. In het zelfevaluatiebericht evalueert het museum zijn prestaties en zet het uiteen wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en hoe het naar de toekomst kijkt. Daarbij volgt het museum de handleiding voor de zelfevaluatie – in bijlage 4 – zoals vastgesteld door de Kring Rijksmusea.
- De zelfevaluatie en bijbehorende documenten, waaronder bijvoorbeeld de jaarrekeningen en bestuursverslagen uit de te evalueren periode moeten tijdig (één maand tevoren) beschikbaar zijn voor de visitatiecommissie.
- Het museum kan aan het standaardkader dat de visitatiecommissie hanteert voor evaluatie en beoordeling zelf enkele vragen toevoegen die voor het betreffende museum op dat moment of met het oog op de toekomst van belang zijn.

#### *Uitvoering visitatie*

- De visitatiecommissie neemt kennis van dit visitatiekader, de zelfevaluatie en bijbehorende documenten. Vervolgens vindt een bijeenkomst plaats om kennis te maken, taken te verdelen, eerste bevindingen uit te wisselen en aandachtspunten te bepalen voor de visitatie.
- De taakverdeling tussen de commissieleden wordt binnen de commissie afgesproken.
- Het museum plant en organiseert het bezoek van de visitatiecommissie.
- Het bezoek duurt minimaal één en maximaal twee dagen.
- De visitatiecommissie bezoekt het betreffende museum en voert een inhoudelijk gesprek met de directie, medewerkers uit alle geledingen van het museum, (vertegenwoordigers van) de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad en – eventueel – met andere belanghebbenden (bijvoorbeeld 'de vrienden van', scholen, belangrijke bruikleengevers, sponsors, samenwerkingspartners). Dit gebeurt op basis van het zelfevaluatiebericht 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 visitatiebericht, 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 visitatiebericht 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 beoordelingscriteria (zie paragraaf 6).

Bijlage 5 bevat een aanbevolen format voor het visitatierapport.

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

#### *Overige*

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

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

### **5. Zelfevaluatie en visitatie**

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

- Doelstellingen, visie en strategie;
- Het profiel van het museum en de positie die het museum inneemt binnen het museale landschap in (inter)nationaal perspectief;
- De maatschappelijke betekenis van het museum;
- Het collectiebeleid betreffende verwerving, restauratie, afstoting en het collectiebeheer;
- De programmering, publieksactiviteiten en educatieve activiteiten;
- De wetenschappelijke activiteiten;
- Het huisvestingsbeleid, de bedrijfsvoering en de financiën;
- De organisatie en governance, inclusief wijze waarop het museum de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code uitvoert;
- De wijze waarop het museum zich verhoudt tot de beleidsprioriteiten van de minister van OCW (zowel terug- al vooruitkijkend)<sup>4</sup>;
- De toekomstambities van het museum;
- De wijze waarop het museum kijkt naar zijn continuïteit en innovatievermogen;
- Overige onderwerpen: deze kunnen per museum verschillen, afhankelijk van de prioriteiten van het betreffende museum.

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

Niet alle aandachtspunten voor de zelfevaluatie en visitatie zullen voor alle musea in gelijke mate relevant zijn. Zo verrichten niet alle rijksgesubsidieerde musea wetenschappelijke activiteiten. De mogelijkheid bestaat om van deze lijst af

<sup>4</sup> Zie de beleidsnota 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024: Cultuur voor iedereen', van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, juni 2019,

te kijken, 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 zelfevaluatie rapport, 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.

### *Vitaliteit: continuïteit en innovatie*

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

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van het museum in kwalitatieve termen. De wijze van beoordelen is mede ontleend aan de inzichten die de Vereniging van Universiteiten (VSNU) heeft opgedaan met betrekking tot de visitaties van universitaire onderzoeksgroepen. Uit een recente evaluatie van de VSNU blijkt dat een cijfermatige beoordeling of een beoordeling in termen van onvoldoende/voldoende/goed/excellent steeds minder bruikbaar is.<sup>5</sup> De VSNU heeft daarom haar standaard evaluatie protocol (SEP) herzien, waarbij een ontwikkeling is ingezet van 'beoordelen en ranken' naar 'leren en verbeteren'.<sup>6</sup> Ook voor de rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde museum de aanbevelingen betrekken uit de vorige visitatie. Aangezien de komende ronde de eerste ronde is sinds lange tijd zal dit voor de komende ronde nog niet relevant zijn, maar wel bij de daarop volgende rondes.

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

<sup>5</sup> Reden hiervan is onder meer dat diversiteit tussen onderzoeksgroepen en het eigen profiel van de onderzoeksgroepen belangrijker worden gevonden dan onderlinge vergelijkbaarheid. Ook het optreden van een zogenaamd 'plafondeffect' speelt een rol. De scores van visitatiecommissies vertoonden een stijgende tendens; alle onderzoeksgroepen werden bij wijze van spreken als excellent beoordeeld. Daarmee verloor de eerder toegepaste ranking haar waarde.

<sup>6</sup> Strategy Evaluation 2021 -2027, VSNU, KNAW, NWO.

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 zelfevaluatie 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 rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde musea.

## BIJLAGE 1 TOEZICHTHOUDERS EN INSTRUMENTEN

| Toezichthoudend /<br>controleerend orgaan | Instrument + toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Vindplaats                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ministerie OCW                            | <u>Erfgoedwet en regeling beheer<br/>rijkscollectie en subsidiëring<br/>museale instellingen</u><br><br>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:<br>zichtbaarheid;<br>registratie en administratie;<br>conservering;<br>veiligheidszorg;<br>administratieve organisatie.<br>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. | <a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2</a><br><br><a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12</a> |
|                                           | Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                           | <u>Handboek Verantwoording<br/>Cultuursubsidies</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <a href="https://tinyurl.com/ubssoot">https://tinyurl.com/ubssoot</a>                                                                                                                                                                                            |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | <p>Bevat voorschriften en modellen m.b.t. de verantwoording d.m.v.</p> <p>Jaarrekening</p> <p>Bestuursverslag</p> <p>Prestatieverantwoording</p> <p>Accountantsproducten</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                        |
| Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed | <p>Ziet toe op naleving van de Erfgoedwet en de regeling beheer rijkscollectie.</p> <p>Op basis van het <a href="#">Toetsingskader Rijkscollectie</a></p> <p>Daarin worden normen gesteld t.a.v.:</p> <p>Planmatig beleid</p> <p>Toegankelijkheid</p> <p>Registratie en administratie</p> <p>Veiligheidszorg</p> <p>Administratieve Organisatie</p> <p>De normen worden vertaald in een aantal indicatoren.</p> <p>De inspectie stuurt 1x per 2 jaar een standaardvragenlijst. Iedere keer wordt er naast de vaste onderwerpen 1 onderwerp specifiek uitgelicht (bijv. bruiklenen, verhuizingen).</p> <p>Uitkomst is een 'stoplichtenrapport'.</p> <p>Rood betekent niet per se dat een museum het niet goed doet, maar vraagt om uitleg.</p> | <p><a href="https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/publicatie/2017/12/21/toetsingskader-rijkscollectie">https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/publicatie/2017/12/21/toetsingskader-rijkscollectie</a></p>           |
| <a href="#">Museumregister</a>           | <p>Kwaliteitskader voor geregistreerde musea. Controleert museale instellingen op naleving van de Museumnorm. De Museumnorm bevat de criteria voor een hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Heeft onder meer betrekking op bedrijfsvoering, collectie en publiek. Ook implementatie van de Code Governance Cultuur, de Fair Practice Code, De Code Diversiteit &amp; Inclusie en de Ethische Code zijn onderdeel van de norm</p> <p>De Museumnorm fungeert als entretoets voor het lidmaatschap van de Museumvereniging en deelname aan de Museumkaart.</p> <p>Een update van de norm is per 1-1-2020 ingegaan.</p>                                                                                                         | <p><a href="https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323">https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323</a></p> |

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Museana</a>                                                                                  | 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.<br>Vormt de basis van de Cultuurindex die OCW uitgeeft, gecombineerd met cijfers uit het CBS voor musea die niet meedoen aan Museana.            | <a href="https://museumcontact.nl/artikelen/museana">https://museumcontact.nl/artikelen/museana</a>                                                             |
| Statuten en reglementen van musea                                                                        | Bijvoorbeeld:<br>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<br>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 <a href="#">Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie</a> en subsidiëring museale instellingen staat:<br>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.<br>De minister kan nadere eisen stellen aan de visitatie, bedoeld in het eerste lid. | <a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3</a> |
| 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 rijks gesubsidieerde musea en de context daarvan;
- zijn onpartijdig en bewaren geheimhouding.

### Profiel van de commissies

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

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

### Kerncompetenties commissieleden

#### Ervaring

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

#### Vaardigheden

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

#### Talent

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

**Aanvullende competenties voorzitter**

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

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

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

**Profiel secretaris**

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

**BIJLAGE 3 ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING**

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

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

**BIJLAGE 4 HANDLEIDING ZELFEVALUATIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA****Inleiding**

Vanaf 2021 worden de rijksge subsidieerde musea geëvalueerd door een visitatiecommissie. Aan de visitatie van de rijksge subsidieerde 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 zelfevaluatie rapport moet zelfstandig leesbaar zijn. Daarom begint het met een korte beschrijving van de missie, visie, doelstellingen en strategie van het museum en van de positie die het museum in het museale veld inneemt. Vervolgens komt in de zelfevaluatie een aantal hoofdonderwerpen aan bod. Deze staan hieronder weergegeven. De volgorde daarvan kan het museum zelf bepalen.

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

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

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

#### **Ruimte voor specifieke aandachtspunten**

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

#### **Documentatie**

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

#### **Omvang**

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

#### **Beoordelingscriteria visitatiecommissie**

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

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

Het is dus niet de bedoeling dat de visitatiecommissie het museum op alle onderwerpen uit de zelfevaluatie afzonderlijk beoordeelt. Het gaat om een integrale beoordeling waarbij de commissie op een hoger abstractieniveau zowel terug- als vooruitblijkt. De verschillende onderwerpen uit de zelfevaluatie kunnen daarbij als onderbouwing of voorbeeld aan de orde komen.

Het staat de commissie vrij om in haar beoordeling ook zelf accenten aan te brengen.

## Hoofdonderwerpen uit het zelfevaluatie rapport

### 1. Missie, visie, doelstellingen en strategie

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

### 2. Maatschappelijke relevantie

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

### 3. Beleidsprioriteiten ministerie van OCW

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

### 4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

Bespreek de programmering van het museum, mede in relatie tot het publieksbereik en de educatieve activiteiten van het museum.

Bespreek hoe het museum op dit terrein samenwerkt met partners en andere stakeholders.

### 5. Collectiebeleid

Bespreek hoe het collectiebeleid past binnen de missie, visie en de doelstellingen van het museum.

Besteed daarbij ook aandacht aan de toegankelijkheid en mobiliteit van de collectie. Bespreek, daar waar relevant, de positie van de collectie in (inter)nationaal perspectief.

Bespreek hoe het museum samenwerkt met partners en andere stakeholders.

### 6. Wetenschappelijke activiteiten

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

### 7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Bespreek hoe de huisvesting, bedrijfsvoering, het financieel beleid en de financiële resultaten aansluiten op de normen die de subsidiegever(s) stellen en op de normen die het museum zichzelf oplegt.

Besteed daarbij aandacht aan risico's en aan de wijze waarop de continuïteit van het museum is gegarandeerd.

Besteed aandacht aan hoe het museum de zorg voor huisvesting vervult sinds de invoering van de Erfgoedwet. Deze vraag is toegevoegd door de minister van OCW, met het oog op de evaluatie van de pilot met twee systemen voor huisvesting: met en zonder verplichte dienstverlening door het RVB.

### 8. Organisatie, HRM en governance

Bespreek de ontwikkelingen en resultaten op het terrein van organisatie en HRM.

Besteed daarbij aandacht aan de verschillende geledingen binnen de organisatie, inclusief vrijwilligers, de OR (medezeggenschap) en Raad van Toezicht.

Besteed tevens aandacht aan de Ethische Code voor Musea, de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code.

### 9. Specifieke vragen relevant voor het museum

Het museum kan een aantal onderwerpen toevoegen aan de zelfevaluatie die relevant zijn voor het betreffende museum.

Daarbij kan worden gedacht aan onderwerpen die in de afgelopen periode en/of met het oog op de toekomst naar voren zijn gebracht als belangrijke ambities of aandachtspunten voor de sector door het ministerie van OCW<sup>7</sup>, de Raad voor Cultuur en de Kring Rijksmusea. Dit zijn onder meer: huisvesting, digitalisering & digitale duurzaamheid, talentontwikkeling & kennisborging, openheid en diversiteit & inclusie.

---

<sup>7</sup> 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024: Cultuur voor iedereen', van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, juni 2019

**BIJLAGE 5 FORMAT VISITATIERAPPORT**

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

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

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

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

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

**BIJLAGE 6 ROL VAN ACTOREN IN HET VISITATIEPROCES**

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

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

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Museumvereniging                   | <p>Bewaakt in de Kring Rijksmusea het visitatiekader; zij evalueren gezamenlijk het visitatiekader en stellen het zo nodig (tussentijds) bij.</p> <p>Verzorgt op verzoek van de rijksgesubsidieerde musea de planning van de visitaties in samenspraak met de betreffende musea.</p> <p>Verzorgt op verzoek van de rijksgesubsidieerde musea de financiële afwikkeling met de benoemde commissieleden en de ter ondersteuning van de commissie aangestelde onafhankelijke secretarissen.</p> |
| Voorzitters<br>visitatiecommissies | <p>Stellen op basis van de longlist en de voordrachten van de rijksmusea hun visitatiecommissie samen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |