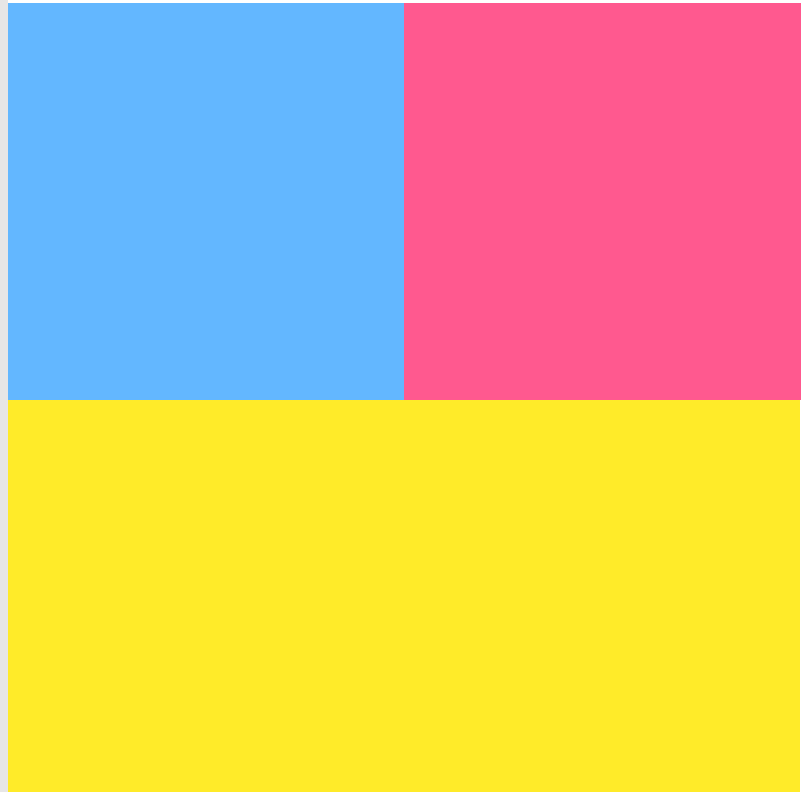


# Visitatierapport

# 2023

Kröller-Müller Museum



# Voorwoord

Het Kröller-Müller Museum werd op 1 november 2023 bezocht en de commissie heeft zich bij de voorbereiding en tijdens de visitatie dag geconcentreerd op de drie overkoepelende thema's uit het Visitatiekader.

De visitatiedag zelf was uitstekend georganiseerd en de commissie voelde zich zeer welkom. Het was ook een bijzondere dag daar er een directeurswissel plaatsvond. De commissie dankt dan ook het museum voor de flexibiliteit om de visitatie op deze dag te kunnen laten plaatsvinden en wenst de nieuwe directeur veel succes in deze nieuwe rol.

De commissie maakte tijdens de visitatie kennis met zeer bevlogen medewerkers. Er zijn tijdens de visitatie open gesprekken gevoerd met een brede vertegenwoordiging van de organisatie.

De commissie constateert dat het museum voor een grote ontwikkeling staat: de realisatie van de vernieuwbouw en de daarmee samenhangende organisatorische inzet. Ondanks dat er al aandacht is voor diversiteit en inclusie op het vlak van educatie zijn er nog volop kansen voor het museum, zeker ook in het kader van de vernieuwbouw, om hiermee concrete nieuwe stappen te zetten. Overal is er een enorme drive bij alle medewerkers van het museum voelbaar: er is een groot hart voor de plek, de collectie en voor samenwerken met elkaar en met publiek. Men werkt hard en moet waken voor overbelasting, scherpe keuzes zijn nodig om dit te voorkomen.

De voornaamste aanbeveling is dan ook dat, als voorwaarde voor het realiseren van alle ambities, het gezamenlijk kiezen van een koers en daarop afgestemde strategische plannen van groot belang is.

We hopen dat de visitatie bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van dit bijzondere en unieke museum met lokale, nationale en internationale uitstraling.

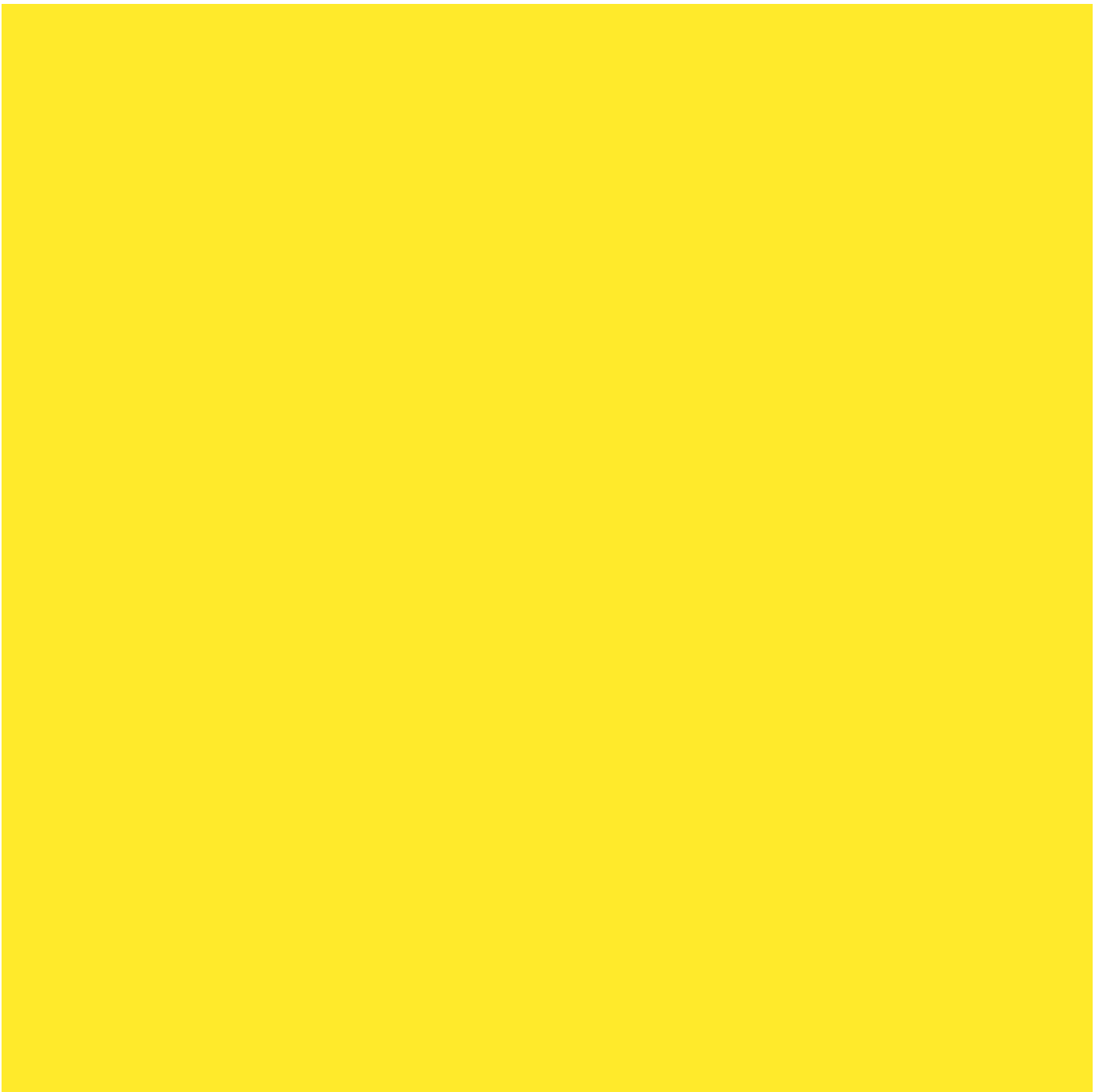
Ferd Crone voorzitter  
November 2023

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 — Inleiding	5
1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2 Werkwijze	5
1.3. Samenstelling van de commissie	6
Hoofdstuk 2 — Achtergrond, algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies	8
2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Kröller-Müller Museum	8
2.2 De positie van het museum in het museale veld	9
2.3 Algemene bevindingen	9
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	12
3.1. Missie, visie en strategie	12
3.2. Maatschappelijke relevantie	12
3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW	13
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	13
3.5. Collectiebeleid	18
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	19
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	19
3.8. Organisatie, HRM en Governance	21
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	24
4.2 Visitatiekader Rijks gesubsidieerde Musea	24

# 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.

Ten aanzien van specifiek het Kröller-Müller Museum is geschoven met de start van de visitatie, er is in de laatste twee maanden voor de visitatie veel werk verricht door het museum om de visitatie te kunnen laten plaatsvinden. In 2019 is er voor het eerst een meerjarenplan gemaakt, dat acht jaar omslaat. De tussentijdse evaluatie en herijking van dat plan staan centraal in deze visitatie in november 2023. De visitatie is daarmee een goed moment voor het museum om te reflecteren: waar zijn we mee bezig, en werken we op deze manier doelgericht naar de grotere visie toe? Tegelijkertijd staat het Kröller-Müller Museum aan de vooravond van een grootschalige uitbreiding, eind 2025 start de bouw, de oplevering en openstelling zou volgens planning plaatsvinden in 2028. Dit inhoudelijk, bedrijfsmatig en financieel een grote weerslag zal hebben. Het ontwerp en de verbouwing zelf zijn geen factor bij de visitatie, wel de missie en visie en doorwerking in de hele organisatie van de op handen zijnde verbouwing worden beoordeeld.

### 1.2 Werkwijze

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

keer veel meer doorleefd is binnen de gehele organisatie om zo een meer integraal beeld te schetsen van de gehele organisatie en alle ontwikkelingen.

In overleg met het museum, de voorzitter en secretaris van de commissie is een dagprogramma voor de visitatie dag opgesteld. Er is voor gezorgd dat alle relevante onderwerpen en medewerkers aan bod komen. Het dagprogramma en de lijst van medewerkers en betrokkenen met wie de commissie heeft gesproken, zijn aan dit rapport toegevoegd. Genoemd dient te worden dat het MT onafhankelijk is gesproken, dat wil zeggen zonder bijzijn van de directie.

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen redelijk op tijd voor de visitatie dag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd. Vanwege de wat latere verzending van de stukken heeft pas op 31 oktober 2023 een voorbereidend overleg plaatsgevonden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken.

Op 1 november 2023 heeft de visitatie dag bij het Kröller-Müller Museum plaatsgevonden. Aan het einde van de visitatie dag heeft de commissie -na kort beraad- een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan de directie, managementteam, Raad van Toezicht en medewerkers van het museum.

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

### 1.3. Samenstelling van de commissie

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

Gelet hierop is de commissie voor het Kröller-Müller Museum als volgt samengesteld:

Ferd Crone voorzitter commissie, 1e kamer lid

Edith Hooge, hoogleraar Boards and Governance, TIAS, Tilburg University en voorzitter Onderwijsraad

Margriet Kapteijns, gepensioneerd, voorheen projectleider verzelfstandiging rijksmusea en zelfstandig adviseur

Chiquita Nahar, hoofd Programma Beeldende Kunst, Kunstacademie Maastricht

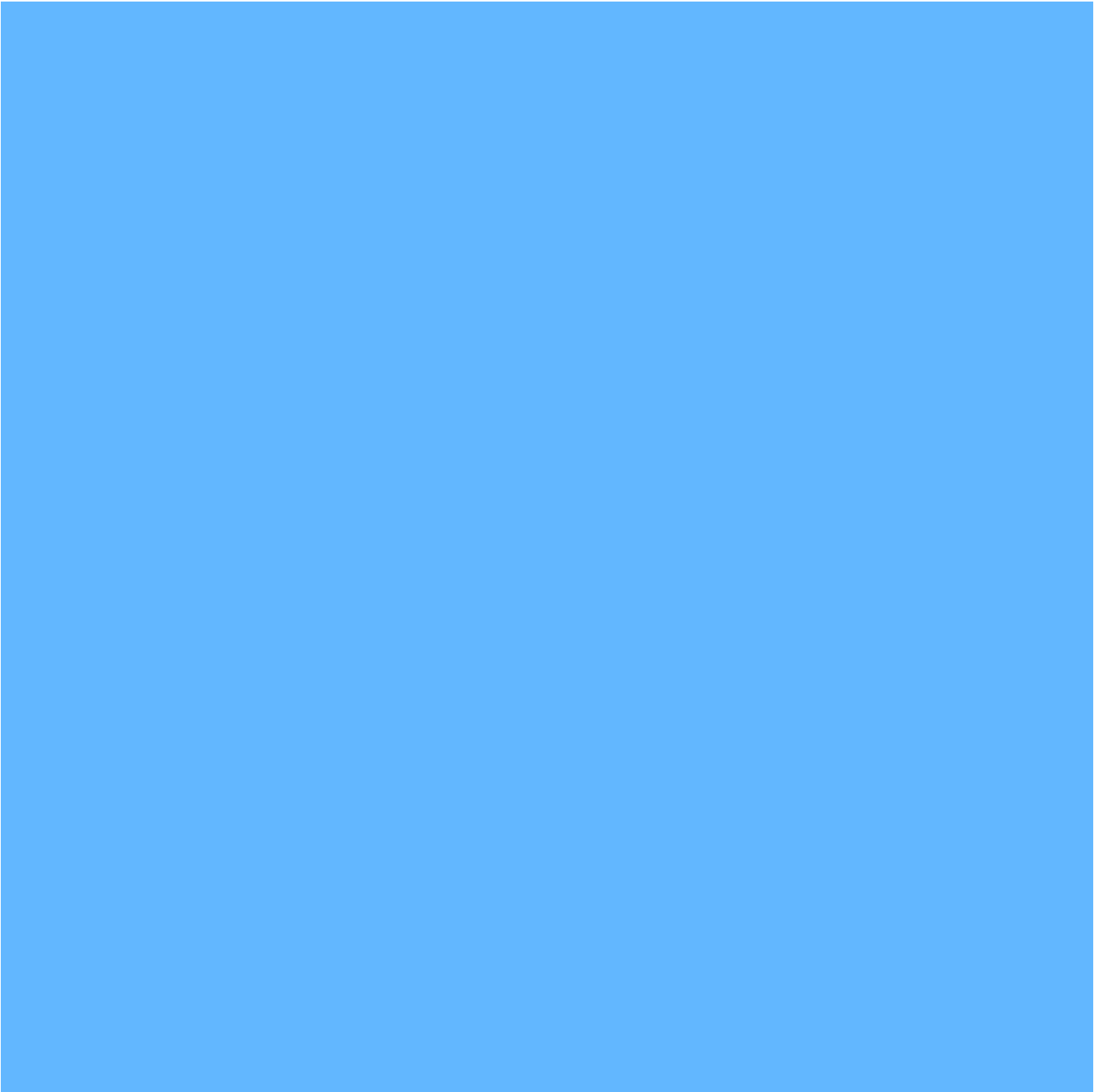
Jos Vranken, directeur NBTC

Nicolle van Lith, secretaris van de commissie.

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

# Hoofdstuk 2

## — Algemeen



## Hoofdstuk 2

# — Achtergrond, algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies

### 2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Kröller-Müller Museum

Het Kröller-Müller Museum, geopend in 1938, is volgens het museum zelf een van de vroegste musea voor moderne kunst in Nederland. De unieke verzameling van Helene Kröller-Müller en daaruit voortvloeiend het Kröller-Müller Museum kennen een sterke ideële grondslag. De indrukwekkende verzameling die tussen ongeveer 1907 en 1939 bijeen is gebracht vormt nog steeds de basis van het huidige Kröller-Müller Museum. Midden in de prachtige natuur van Het Nationale Park De Hoge Veluwe heeft het Kröller-Müller Museum zijn plek. Door de unieke ligging en de omvangrijke en betekenisvolle collectie heeft het museum een toonaangevende positie binnen en buiten Nederland. Het Kröller-Müller Museum is een rijksmuseum. De relatie tussen het Rijk en de verschillende rijksmusea is vastgelegd in de Erfgoedwet van 2016.

#### *Collectie*

De collectie herbergt de op een na grootste collectie ter wereld van Vincent van Gogh, met partners als Van Gogh Europe, Van Gogh Worldwide en vele inhoudelijke uitwisselingsprogramma's en platforms vindt er inspiratie en kennisdeling plaats. De collectie herbergt naast Van Gogh ook werken van andere klassieke moderne meesters, zoals Auguste Renoir, Paul Cézanne, Georges Seurat en Paul Signac. Ook abstracte kunstenaars geven de collectie verder vorm met werken van kunstenaars als Pablo Picasso, Georges Braque, Fernand Léger en Juan Gris en met de kunstenaars van De Stijl: Theo van Doesburg, Piet Mondriaan en Bart van der Leek. Er zijn bijzondere topstukken zoals Caféterras bij nacht (Place du Forum), Brug te Arles (Point de Langlois) en De aardappeleters van Van Gogh, Le Chahut van Seurat en De Kaartspelende soldaten (La partie des cartes) van Léger. De latere collecties minimal art, conceptual art, land art en arte povera, bijeengebracht door de opvolgers van Helene Kröller-Müller, bevatten beeldbepalende werken van onder anderen Christo, Sol LeWitt, Bruce Nauman, Richard Serra en Mario Merz.

Het museum is sinds 1961 een van de belangrijkste internationale musea voor beeldhouwkunst door de opening van de beeldentuin. De beeldentuin is nu 25 hectare groot. De bezoeker kan ongeveer 192 beelden en installaties van onder anderen Auguste Rodin, Jean Arp, Barbara Hepworth, Henry Moore, Jean Dubuffet, Richard Serra, Giuseppe Penone en Pierre Huyghe zien. Bovendien zijn er ook nog de twee 'Sonsbeekpaviljoens' van Gerrit Rietveld en Aldo van Eyck te zien.

#### *Activiteiten*

Naast de vaste collectiepresentatie worden per jaar één of twee middelgrote tentoonstellingen gerealiseerd die de collectie in een nieuw licht zetten en twee kleinere tentoonstellingen die inspelen op actuele thema's en/of een podium geven aan hedendaagse kunstenaars. Ook wordt er ieder jaar één beeldbepalende tentoonstelling gerealiseerd die een nieuw onderzoek naar een specifieke kunstenaar, periode of thema centraal stelt. Het museum ontwikkelt en organiseert daarnaast educatieve activiteiten, zowel voor scholen als gezinnen met kinderen. Ook voor het volwassen publiek of specifieke doelgroepen vinden er regelmatig contextactiviteiten plaats. Jaarlijks ontving het museum tot en met 2019 (voor corona) ruim 400.000 bezoekers uit binnen- en buitenland (tussen 2017-2019 was er sprake van een groei tot dit aantal). Na de coronacrisis ziet het museum dat de aantallen zich herstellen. De collectie reist ook de hele wereld over waardoor 1 à 1,5 miljoen mensen per jaar werken uit het Kröller-Müller Museum zien zowel binnen als buiten de museummuren in Otterlo.



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

Het museum vormt een bijzondere plek voor kunstbeleving, inspiratie, ontmoeting en ontspanning. Naast veel bezoek uit Nederland is het voor buitenlandse bezoekers een vaak gekozen bestemming. Internationaal vormt de grote collectie van Van Gogh een belangrijke publiekstrekker. Het museum onderscheidt zich van binnenstedelijke musea in de Randstad door zijn omgeving. Midden in de natuur kan de bezoeker naast een indrukwekkende collectie en programmering ook in een unieke natuurlijke omgeving het museum en de collectie ervaren.

Het museum bevindt zich op dit moment in een grote transitiefase met o.a. grootscheepse uitbreiding van het museum en een herinrichting van het terrein. Met deze aanpassingen wil het Kröller-Müller Museum ook nieuwe wegen kunnen inslaan om het publiek een verbeterde ervaring te bieden alsook relevanter te zijn in de hedendaagse samenleving en museale context. Dit sluit aan bij de wens van oprichtster Helene Kröller-Müller: 'Het scheppen en in stand houden van een monument, hetwelk een beeld geeft van de geestesrichting van den huidige tijd, zulks tot nut en genot van de gemeenschap'.

## 2.3 Algemene bevindingen

Het Kröller-Müller Museum heeft een geheel eigen profiel door de unieke ligging in Het Nationale Park De Hoge Veluwe en de bijzondere en coherente collectie, en onderscheidt zich daarmee duidelijk van andere musea. Dat mogen meer mensen uit Nederland en het buitenland weten, koesteren en zelf komen ervaren. De commissie wil het museum daarom op het hart drukken om zich beter extern kenbaar te maken en de sterk intern gevoelde trots ook vaker naar buiten toe uit te dragen. Zeker ten aanzien van de eigen 'topstukken' en de onderzoeken die zij faciliteert en ook een deel van de collectie die als bruikleen aan het Nationale Park De Hoge Veluwe in het Jachthuis Sint Hubertus wordt getoond.

De ambitie van Helene Kröller-Müller om de door haar verzamelde kunst te laten samenkomen op een unieke museale plek was heel groot. Gedurende de afgelopen decennia is de wereld enorm veranderd, waarmee het museum op organische wijze ook nieuwe ambities heeft ontwikkeld. Een goed voorbeeld hiervan is dat het museum diversiteit en inclusie recent als kernwaarden heeft omarmd en momenteel werkt aan de brede implementatie op artistiek en zakelijk niveau. Het museum beschikt al over veel samenwerkingen met scholen en ouderen en houdt in de ontwikkeling van activiteiten expliciet rekening met bezoekers met een visuele of auditieve beperking. De informatiefolders en audiotours in het museum zijn in acht talen verkrijgbaar en de collectieboeken in vijf talen. Aanvullend staan zeven in het Engels vertaalde leskaarten online. Op het gebied van diversiteit en inclusie liggen er nog veel kansen, en de commissie adviseert dan ook deze waarden vanuit het educatiedomein expliciet te verbreden naar de strategie van het hele museum.

Om de unieke positie van Kröller-Müller te behouden in het museale veld en om van waarde te kunnen blijven voor alle bezoekers uit binnen- en buitenland, staat het museum aan de vooravond van een grootschalige verbouwing. Het doel van de verbouwing is om inhoudelijk en facilitair ruimte te creëren waardoor het museum nieuwe tentoonstellingen en activiteiten kan ontwikkelen alsook om in personele capaciteit een sterke groei te maken waardoor de organisatiestructuur wordt verstevigd. Meer ruimte creëren voor de collectie en de beleving van de kunstwerken is het primaire doel van de uitbreiding. De vernieuwbouw dient tegelijkertijd als vliegwiel om breed met het hele instituut aan de slag te gaan, bijvoorbeeld met de organisatiecultuur en -structuur en de werkwijze van marketing en educatie. De commissie ondersteunt dit brede doel van de vernieuwbouw van harte, maar vraagt zich af of deze ontwikkelingen op alle niveaus - inhoudelijk, strategisch, organisatorisch, financieel - voldoende zijn uitgewerkt om daadwerkelijk hun beslag te kunnen krijgen. Een plan B of C ontbreekt bovendien in de aangeleverde stukken. Ook waarschuwt de commissie het museum zich goed bewust te zijn van de implicaties, nu en tijdens de verbouwing, zeker in relatie met de ambitie om open te blijven en de collectie te blijven tonen. De commissie vindt het opvallend dat strategische documenten rondom de vernieuwbouw en personeelsbeleid alsmede een risicoanalyse

ontbraken in de aangeleverde documenten voor de visitatie. Dit geldt ook voor een back-up plan. Zulke documenten had de commissie wel verwacht. Tijdens de visitatie kwamen wel goede bouwstenen voor een strategische visie op vernieuwbouw uit de gesprekken naar voren, maar deze zijn vooralsnog niet neergelegd in een uitgewerkt plan. Alle Mt-leden, medewerkers, Rvt-leden en andere betrokkenen gaven tijdens de visitatie aan volledig achter de ambitie van de vernieuwbouw te staan. Juist daarom acht de commissie het van groot belang dat het museum vervolg geeft aan een strategische visie op de vernieuwbouw inclusief concrete uitwerking op tactisch en operationeel niveau, op alle aspecten van de organisatie (financieel, huisvesting, personeel, inhoudelijk).

De grotere vragen die in dit licht beantwoord dienen te worden en als start kunnen dienen voor het uitschrijven van de vernieuwbouwplannen, zijn volgens de commissie: 'Wat is het huidige profiel van het museum en voor wie is het museum? En welke rol voorziet het museum voor zichzelf in de toekomst en welke doelgroepen passen daarbij?'

De directie is de afgelopen jaren vooral op operationeel vlak bezig geweest, met succes, en minder op strategisch niveau. De medewerkers van het museum hebben vanuit een intrinsieke drijfveer en op basis van de eigen expertise vooruitstrevende tentoonstellingen en activiteiten gerealiseerd. De commissie wil graag het hoge niveau, de specialistische expertise en de gedegen inzet van restauratie en conservatie apart benoemen als iets dat positief opvalt, evenals het kwalitatief hoogwaardige werk van educatie waarbij ook de uitstekende samenwerking met het scholenveld en andere externe stakeholders in het oog springt. In contrast met dit inhoudelijk hoogwaardige niveau, valt de commissie het ontbreken van professioneel HR- en organisatiebeleid op. In de visitatiegespreken kwam dit naar voren als een gemis. Voor de toekomst beveelt de commissie de directie aan zich te concentreren op het integraal leiding geven aan het museum vanuit een overkoepelende strategische blik en zich minder te richten op de tactisch-operationele uitvoering. Het structureel aanpakken van het vraagstuk rondom de huidige organisatorische bedrijfsvoering is daarbij essentieel, zoals ook door het museum in de zelfevaluatie al geconcludeerd en in de gesprekken met de commissie bevestigd.

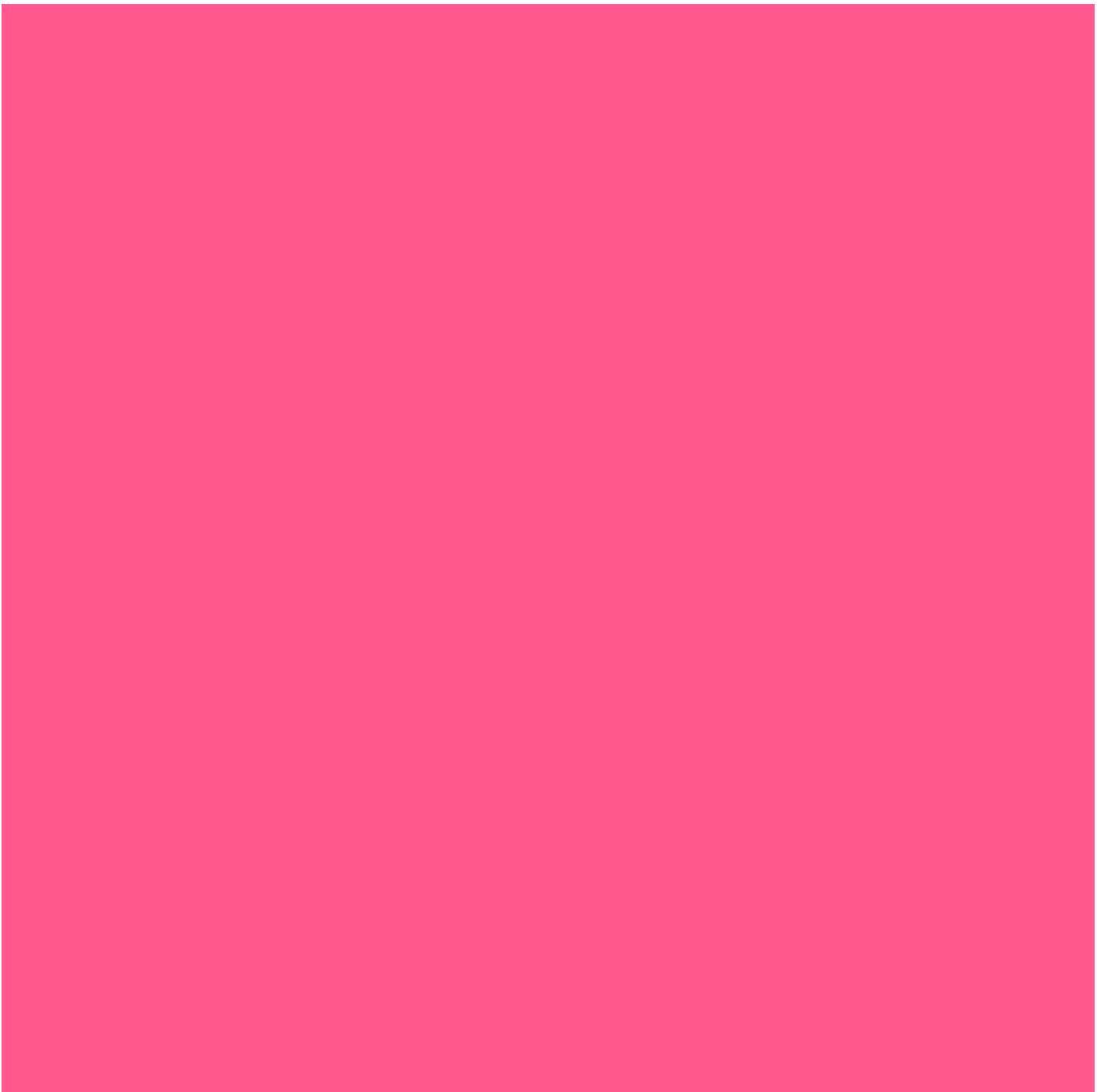
De commissie heeft tijdens de visitatie de enorme betrokken- en bevoegenheid van de medewerkers als heel positief ervaren. Er is in het personeelsbestand weinig uitstroom, duidend op een prettige werksfeer. Ook ervaren zij zeggenschap, mede doordat de directie nauw bij de uitvoering betrokken is. Ten aanzien van de toekomst ziet de commissie graag meer verjonging van het team, waardoor nieuwe talenten de kans krijgen zich in dit unieke museum verder te ontwikkelen. Met de vernieuwbouw in zicht wil het museum gaandeweg ook in fte's uitbreiden. Dit schept kansen om een jonge aanwas museumprofessionals aan het Kröller-Müller te binden. Een aandachtspunt is wel het feit dat de collega's die werken op inhoud fysiek ver gescheiden in het museumgebouw zitten van hun collega's op bedrijfsvoering. Deze scheiding maakt dat er nog veel kansen zijn te behalen in het optimaliseren van de interne samenwerking. Ten aanzien van de Fair Practice Code blijkt uit de documenten dat het museum op adequate wijze eerlijke beloning en goed werkgeverschap/opdrachtgeverschap toepast zowel voor medewerkers in loondienst als voor externen.

De commissie constateert dat het Kröller-Müller sterk is verankerd in de regio en in het unieke landschap. Er zijn vele samenwerkingen waarin goede contacten en relaties zijn opgebouwd. Een nadrukkelijk aandachtspunt vormt de samenwerking met het bestuur van Het Nationale Park de Hoge Veluwe zeker in het licht van de vernieuwbouw en de groeiende bezoekersstroom. Een gedegen samenwerking genereert extra kansen om gezamenlijk op te kunnen treden en ambities te realiseren. Er staat het museum een grote ontwikkeling te wachten in de komende jaren.

De commissie wenst het museum toe om met deze ontwikkeling strategie en uitvoering dichterbij elkaar te brengen.

# Hoofdstuk 3

## — Onderwerpen



## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

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

#### 3.1. Missie, visie en strategie

Het museum beschrijft zijn missie en visie als volgt:

'Als internationaal toonaangevend museum laat het Kröller-Müller Museum zijn Nederlandse en buitenlandse gasten optimaal en steeds weer genieten van de wereldberoemde collectie werken van Vincent van Gogh, zijn tijdgenoten én van de kunstenaars die na hen bepalend zijn gebleken in de kunstgeschiedenis.'

De visie herbergt verschillende punten die de commissie integraal heeft bekeken. Als volgt de punten uit de visie: 'Het Kröller-Müller Museum is voor Nederlanders een gekende en geliefde plek om vaak naar terug te keren en voor buitenlandse bezoekers een uitnodigende en zichtbare 'must see'. Door de combinatie van kunst en natuur is het museum bij uitstek een plek voor inspiratie, ontspanning en ontmoeting. De collectiepresentaties en de ambitieuze en veelzijdige programmering zijn steeds van hoge kwaliteit. Behoud en beheer zijn van hoog niveau, net als de governance, organisatie, het financieel beleid en de partnerships. Als inspirerende en innovatieve organisatie streeft het Kröller-Müller Museum naar diversiteit, betrouwbaarheid en duurzaamheid.'

Bijpassend deze missie en visie heeft het Kröller-Müller Museum verschillende kernwaarden geformuleerd, te weten: Kwaliteit, Inspirerend, Verbindend, Klantgericht, Betrouwbaar en Zorgvuldig.

De commissie constateert dat de missie en visie nog meer de hoge kwaliteit en diversiteit van de collectie op de voorgrond mogen zetten, zodat meer bezoekers en potentieel publiek zich van deze waarde bewust worden. Tegelijkertijd mist het museum in bovenstaande missie en visie een sterke positionering in profiel en doelgroepen, ook om zich te onderscheiden van 'concurrerende' musea. Wat is het profiel van het museum en voor wie is het museum? Wat wil het museum brengen richting het publiek, wat is de boodschap of de ervaring die het museum wil meegeven? Een aanbeveling is om deze vragen als startpunt te nemen om ook een doorkijk naar de toekomst te kunnen realiseren vanuit een overkoepelende strategische bril. Ook is het drieluik 'kunst, natuur en architectuur' – iets dat het uitgesproken profiel van het museum sterk bepaalt - niet verweven in de missie en visie. Vanuit die insteek is het aanbevolen ook de kernwaarden nader uit te werken zodat deze kunnen dienen als in- en extern kompas.

De commissie geeft ook als aandachtspunt mee om preciezer uit te denken hoe het museum zich opstelt als grote internationale publiekstrekker en zich tegelijkertijd verhoudt tot lokale en regionale inbedding. Dit vanuit de vraag hoe logisch en haalbaar het is om op beide in te zetten.

#### 3.2. Maatschappelijke relevantie

Het museum zet zich op diverse wijzen in voor de samenleving. Zo organiseert het museum met Introdans het ZINK festival en biedt het grootletterboeken over tentoonstellingen en de vaste collectie aan op de toegankelijkheidspagina van de website. Ook is het Kröller-Müller Museum sinds 2017 partner van Stichting De Zonnebloem, waarmee het zich inzet voor een betere toegankelijkheid van musea, attracties, voetbalstadions en andere vrijetijdlocaties voor mindervaliden. Op maatschappelijk gebied is er het Filosofoerteam, een in 2014 opgericht platform en talentenpool. Het Kröller-Müller Museum werft nieuwe studenten en zorgt voor

gratis trainingen en begeleiding bij het starten van een eigen onderneming in de culturele sector, waarbij het museum als opdrachtgever fungeert. Het samenwerkingsverband Stichting Museum Plus Bus richt zich op groepen senioren die door hun lichamelijke conditie, geïsoleerde leefomgeving of financiële situatie niet zelfstandig op pad kunnen. Dankzij de steun van de VriendenLoterij kan het museum deelnemers een geheel verzorgd arrangement aanbieden. Zoals in hoofdstuk 2 al kort genoemd, zijn er vanuit het educatieteam de afgelopen jaren mooie activiteiten ontwikkeld die bij een breed publiek onder de aandacht zijn gebracht, waaronder de Cultuursnack, een platform via alle apparaten die een website kunnen verwerken om het aanbod van het museum onder de aandacht te brengen van bijvoorbeeld ouderen, jongeren met een migratieachtergrond of taalcoaches van Vluchtelingenwerk Oost-Nederland. Speciale voorleesevenementen droegen ook bij aan de taalontwikkeling van onder anderen mensen die moeite hebben met lezen en schrijven. De informatiefolders en audiotours zijn in acht, de collectieboeken in vijf talen verkrijgbaar en er staan zeven in het Engelse vertaalde leskaarten online.

Hoewel de commissie deze inzet om inclusie te bevorderen van harte toejuicht, moet worden opgemerkt dat maatschappelijke relevantie ook vanuit de inhoud gecreëerd moet worden. De prachtige collecties en tentoonstellingen geven daar genoeg aanknopingspunten voor. De commissie mist hier focus: er gebeuren veel dingen, maar waar ligt de prioriteit? Dit vraagstuk ten aanzien van maatschappelijke relevantie loopt synchroon met vragen over publieksofbouw en wie de focus-bezoeker is. Uitgebreide verkenning en bevraging hiervan zouden het museum dichterbij kunnen brengen bij beantwoording van de vragen over het *waarom* van het museum en *voor wie* het museum is, zodat er ook vanuit een doorontwikkeld plan meer maatschappelijke relevantie kan worden gerealiseerd met de collecties als startpunt.

De commissie merkt verder op dat het museum in de coronaperiode grote inspanningen heeft geleverd om het publiek en de eigen medewerkers tegemoet te komen en heeft het museum op slimme wijze verschillende onderhoudswerken uit kunnen voeren.

### 3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De prioriteiten kwaliteit, maatschappelijke relevante zijn beschreven in hoofdstuk 2. Educatie en eerlijke beloning worden respectievelijk beschreven in §3.4 en §3.8.

### 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

#### *Programmering en publiek*

Het museum realiseert jaarlijks minimaal twee middelgrote tentoonstellingen (reflectie, verdieping, aanvulling op de collectie, relatie kunst-natuur), twee kleinere tentoonstellingen over hedendaagse kunst/ kunstenaar(s) of actuele thema's (verdiepend/ signalerend) en één grote tentoonstelling gebaseerd op nieuw onderzoek (kunstenaar, periode, thema), gerelateerd aan de collectie en met een sterke internationale uitstraling. Goede voorbeelden van tentoonstellingen zijn *Het begin van een nieuwe wereld. De ontwikkeling van de moderne sculptuur* (2019), *Niet met zoveel woorden* (2020) en *Mooi oud. Drie eeuwen tekeningen uit de Kröller-Müllercollectie*. De Tentoonstelling *Botanischer Wahnsinn, Vegetaal denken in de hedendaagse kunst* (2022), vormde een eerste tentoonstelling van een reeks waarin de relatie tussen kunst en ecologie centraal stond.

Regelmatig faciliteert het Kröller-Müller Museum daarnaast bijzondere onderzoeken of kleinschalige projecten met hedendaagse kunstenaars, deze activiteiten leiden soms ook tot een collectiepresentatie vanuit nieuwe perspectieven. Het museum geeft in de gesprekken aan dit vaker te willen doen maar voor de verdere groei van deze onderzoeken of projecten capaciteit te missen. Kunstenaars willen zich graag verhouden tot het museum. Het zou inderdaad mooi zijn als het museum hier verdere stappen in zou kunnen maken.

Eén van de voordelen van het realiseren van tentoonstellingen met een eigen collectie is dat er relatief weinig bruiklenen georganiseerd dienen te worden, waarbij de primaire focus is om eerst in het eigen depot te kijken naar de aanwezige werken. Het museum geeft aan dat in 2022 en 2023 er daarnaast uitzonderlijke bruiklenen

zijn ingeleend voor een aantal grote tentoonstellingen. Ook houdt het museum anno 2023 steeds meer rekening met de behoeftes van de bezoeker, o.a. in de keuze van tentoonstellingsonderwerpen en het organiseren van meer publieksactiviteiten voor specifieke groepen.

Echter, in de gesprekken tijdens de visitatie komt regelmatig naar voren dat de hoeveelheid werk rondom tentoonstellingen maken de afgelopen jaren enorm is toegenomen. De personele capaciteit is hierin achtergebleven: er is een conservator vooroorlogse kunst, die projectmatig wordt ondersteund door een stagiair(e), een conservator in opleiding. Het hoofd presentatie is de conservator naoorlogse kunst. Een gering aantal professionals is dus verantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van een flink aantal tentoonstellingen. Tegelijkertijd is het maken van tentoonstellingen door het hele jaar heen van groot belang om ook de collectie actueel te houden en relevant en zichtbaar te maken voor het publiek. De ruimte om op artistiek vlak te blijven vernieuwen, wordt door de medewerkers daardoor als minimaal ervaren. Toch zetten de conservatoren zich samen met de collega's in om continu vanuit beschikbare middelen en capaciteit nieuwe tentoonstellingen en publieksactiviteiten te organiseren. Ook nieuwe educatieve programma's die erg in trek zijn bij en gewaardeerd worden door scholen en families worden steeds weer met frisse energie ontplooid.

Het Kröller-Müller Museum ontving in 2023 gemiddeld 275.000 bezoekers met tentoonstellingen in het buitenland trok het museum ruim 560.000 bezoekers. De verhouding internationale bezoekers en publiek uit Nederland was in 2019 (pre-corona) 50-50%. Hoewel het museum nog altijd de gevolgen van de coronapandemie in de bezoekerscijfers terugziet, is er sprake van een spoedig herstel. Een verandering sindsdien is dat meer publiek uit de Euregio (Duitsland en België) het museum bezoekt, dan publiek uit Azië (o.a. China en Japan). Het museum wordt goed meegenomen in het aanbod van internationale touroperators en reisagenten en heeft zich ontwikkeld tot een volwaardige speler binnen de belangrijkste toeristische bestemmingen van Nederland. Het museum biedt haar publiek een volstrekt unieke ervaring. Bezoekers kunnen de tijd nemen om zich te laten inspireren. Het museum en de beeldentuin bieden hier volop mogelijkheden toe.

Het groeiende publiek heeft ook een keerzijde: zeker op piekmomenten zoals de zomervakantie bereikt het museum de grenzen van zijn capaciteit. Vooral een betere spreiding van de bezoekers over de verschillende seizoenen is een 'must'. Het museum zou jaarlijks meer bezoekers kunnen ontvangen mits de ruimte en faciliteiten daarvoor geschikt zouden zijn. De commissie merkt op dat de directe en indirecte gevolgen ten aanzien van groeiende bezoekersaantallen veel meer door het museum gedeeld en besproken mogen worden, zowel intern en extern met stakeholders en collega musea. Bovendien zijn de publieke voorzieningen zoals toiletten niet aangepast op de hoeveelheid bezoekers en er is geen ontvangstruimte voor scholieren, leerlingen en andere groepen. Dat vormt een grote belemmering. Een aparte tentoonstellingsruimte voor tijdelijke tentoonstellingen ontbreekt eveneens. Bovendien zijn tijdens de opbouw- en inrichtingsfasen grote delen van het museumgebouw niet toegankelijk voor publiek. De commissie signaleert de zorgen van medewerkers en directie over hoe hiermee om te gaan.

Mede om bovenstaande zaken het hoofd te bieden, werkt het museum aan een vernieuwbouw van het museum waarbij de bestaande gebouwen grotendeels gehandhaafd blijven in hun huidige vorm. Hoewel de commissie geen strategisch en doorgerekend plan heeft ontvangen ten aanzien van deze vernieuwbouw, met ook aandacht voor organisatorische veranderingen, geeft het museum aan als primair doel te hebben om meer ruimte te creëren voor de collectie. Tegelijkertijd wil het museum een vliegwielerwerking in gang zetten ten aanzien van de gehele organisatie. Met dit laatste wordt ook een groei in personeel beoogd, o.a. extra conservatoren om tentoonstellingen te maken. Een verbeterde beleving van kunst, natuur en architectuur vormen bij de vernieuwbouw voorts het uitgangspunt, de drie elementen van het museum. Door hiermee aan de slag te gaan wil het Kröller-Müller Museum maatschappelijk relevant en actueel blijven en de positionering en zichtbaarheid van het museum versterken, net als de waardering van en binding met het publiek. Actuele vragen zoals 'Hoe behouden we onze hoge kwaliteit en zorgen we voor een duurzame toekomst?' en 'Hoe kunnen we het museum vernieuwen?' dienen met de vernieuwbouw beantwoord te zijn.

De commissie ziet dat er op individueel niveau volop inspanningen worden geleverd om nieuwe activiteiten en presentaties te ontwikkelen die de collectie in een ander perspectief zetten. Dit heeft de commissie ook tijdens de visitatie volop in energie mogen ervaren. Echter, er ligt geen overkoepelend plan, startend vanuit de missie en visie met een doorvertaling in doelgroepenbeleid, werkwijze en concrete activiteiten. Het 'hoe en met wie' en het 'waarom' ontbreken volgens de commissie. De vernieuwbouw zal zeker veel oplossingen bieden in bijvoorbeeld bezoekersstroom maar de commissie acht het van belang dat het volledige team onder aanvoering van directie en rvt samen een overkoepelende strategie ontwikkelen. Ook 'praktische' zaken die het moeilijk maken voor het museum om een divers publiek aan te spreken (ligging in park, dure entree i.c.m. parkbezoek etc.) dienen hierin te worden meegenomen, omdat deze bepalend zijn voor de rol die het museum kan en wil innemen.

Wat de commissie positief stemt, is de vernieuwde inzet in de komende drie jaren van de vernieuwbouw om de collectie ook steeds meer op externe locaties te laten zien. Dit is zeker relevant ten aanzien van de collectie naoorlogse kunst. Hoewel dit de werkdruk voor de organisatie verhoogt, schept dit wel kansen om nieuw publiek te bereiken.

#### *Educatie en talentontwikkeling*

De educatieactiviteiten van het Kröller-Müller Museum zijn gericht op het onderwijs, kinderen en families en rondleidingen voor volwassenen. De commissie acht het educatieplan zeer goed doordacht. De deelnamecijfers zijn heel goed. Het museum heeft met educatie ook een indrukwekkend bereik. Een groot aantal van de omliggende scholen van het museum brengt jaarlijks op structurele basis met diverse klassen een bezoek aan het museum. Daarbovenop worden telkens nieuwe educatieprojecten ontwikkeld die vooral worden aangeboden aan scholen die het museum nog niet bezoeken. Een goed voorbeeld is het programma waarbij kunstenaars op school kunstlessen geven aan de hand van de collectie van het Kröller-Müller Museum, waarna er op het schoolplein een beeldentuin wordt ingericht. De deelnemende school komt vervolgens met georganiseerd gratis busvervoer naar het museum toe om de collectie 'in het echt' te zien.

Het educatieaanbod is rijk, gevarieerd en aantrekkelijk voor een grote groep gebruikers, maar nog niet voor iedereen. Er zijn bijvoorbeeld basisscholen die afzien van een museumbezoek omdat ouders/begeleiders zich niet bekwaam voelen om met de lespakketten te werken. Ondanks dat het park gratis is voor het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs met korting toegang heeft tot het museum, zijn er nog andere groepen die het museum als te duur ervaren. Bijvoorbeeld praktisch opgeleiden en mensen met een uitkering of beperking. Ook voor mbo-onderwijs wordt reguliere entree gehanteerd door Het Nationale Park De Hoge Veluwe. Daarnaast wordt de afstand in kilometers tot het museum soms als een drempel ervaren alsook vormt de verwachting dat je veel ervaring moet hebben met het naar kunst kijken bij sommige publieksgroepen een belemmering. De commissie ziet dat het museum hiermee worstelt en adviseert vooral om het verhaal van het museum goed op te tekenen, rekening houdend met een optimale toegankelijkheid, en met passende grafische uitingen uit te dragen richting publiek. Tegelijkertijd signaleert de commissie een enorme creativiteit bij de educatoren, die o.a. De Cultuursnack (voorheen de Digitale Scheurkalender) ontwikkelden. Dit project is bekroond met de Museumeducatieprijs (2015) en de ICOM Best Practice Award (2019). Met dit project werd al een goede start gemaakt om 'nieuwe' doelgroepen aan te spreken.

Drie educatoren zijn sinds een aantal jaren samen verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het educatieplan. De activiteiten die worden ontwikkeld zijn vernieuwend van aard en zetten aan tot inspiratie en verbeelding. De commissie heeft veel waardering voor de inzet van dit compacte team, maar signaleert wel dat de educatoren ook tegen hun grenzen aanlopen. Enerzijds omdat een goede educatieve ruimte om klassen of groepen te ontvangen ontbreekt en anderzijds omdat educatie niet altijd wordt betrokken bij andere afdelingen. Team educatie valt in de huidige organisatiestructuur direct onder de algemeen directeur, met eigen budgetbeheer. De educatoren ervaren veel ruimte om nieuwe activiteiten te ontwikkelen, maar de commissie neemt waar dat dit eveneens een valkuil is. Er wordt namelijk vooral een groot beroep gedaan op de

innovatieve denk- en ontwikkelkrachten en persoonlijke motivatie van de educatoren. Echter, meer afstemming tussen de marketingafdeling, educatieafdeling en afdeling tentoonstellingen is van groot belang zodat educatie op een strategisch niveau meer door de hele organisatie geborgd wordt. De educatoren geven aan dat er de afgelopen jaren op dit vlak al een hoop verbeteringen zijn doorgevoerd - zo zijn er nu veel kortere lijnen met de marketeer met wie ze ook samen nieuwe projecten ontwikkelen - maar dat educatie nog niet optimaal geïntegreerd is in de werkwijze en uitstraling van het museum. Bovendien acht de commissie de personele capaciteit van de educatieafdeling niet in overeenstemming met de enorme waarde die dit team voor het museum creëert.

Bovenstaande problematiek komt ook tot uiting in de omgang van het museum met de code Diversiteit & Inclusie. Dit wordt nu vooral belegd bij het educatieteam, die o.a. prikkelarme tentoonstellingen ontwikkelt en projecten opzet om ook kinderen en volwassenen van meer culturele achtergronden te bereiken. Er is geen manager Diversiteit & Inclusie waardoor omgang met deze code vooral 'op de persoon' zit. In de huidige situatie voelt het voor de commissie alsof diversiteit en inclusie alleen voor de educatieafdeling een thema is, en dat dit team 'het wel oplost' voor het gehele museum. De commissie drukt het museum op het hart om organisatiebreed een gesprek te voeren over de huidige stand van zaken ten aanzien van diversiteit en inclusie (nulmeting) en om gezamenlijke ambities te bepalen waarnaar door alle afdelingen samen toe wordt gewerkt.

Zoals genoemd heeft het museum op dit moment geen educatieruimte om groepen te ontvangen en context of kijk/doe-opdrachten te geven rondom alles dat er te zien is. Deze urgentie wordt vooral voelbaar tijdens een klassenbezoek in het museum waarbij scholieren op de grond moeten zitten terwijl er iets wordt uitgelegd. Dit is geen wenselijke situatie. De aanstaande vernieuwbouw kan hierin een verschil maken. Echter, de commissie had meer willen lezen over de inzet van de verbouwing, ten aanzien van de algemene gestelde doelen en tijdsplanning, maar ook met betrekking tot de extra ruimte voor educatie.

#### *Marketing en communicatie*

Het Kröller-Müller Museum staat bekend om zijn grote Van Gogh collectie van hoog niveau. Daarnaast kocht Helene Kröller-Müller werken van andere klassieke moderne meesters, zoals Paul Cézanne, Auguste Renoir, Georges Seurat en Paul Signac. Ook de latere abstracte kunst is goed vertegenwoordigd. Vele werken in het museum hebben een ware 'iconenstatus' voor bezoekers uit binnen- en buitenland. In de beeldvorming van het museum richting publiek toe ervaart de commissie echter nog veel ruimte om deze collectie van topniveau veel sterker uit te dragen. Zoals het Louvre bekend staat om *de Mona Lisa* en het Rijksmuseum om *De Nachtwacht*, mag ook in ons collectieve geheugen landen dat je voor *De aardappeleters* en *Caféterrassen bij nacht* van Vincent van Gogh in het Kröller-Müller Museum moet zijn. Dat deze werken hier hangen is echt uniek. Ondanks dat het museum vanuit de huidige situatie niet per se wil en kan groeien in bezoekersaantallen, kan hiermee wel de nationale trots op het museum vergroot worden, ook onder de mensen die het museum niet bezoeken. Het benadrukken van de topstukken zou ook de positie van het Kröller-Müller Museum verstevigen waardoor het museum meer elan en aanknopingspunten richting publiek en stakeholders verwerft. Het museum heeft hier recent stappen in gezet (o.a. NRC-bijlagen) maar de commissie ziet dit graag vaker tot stand komen. Ten aanzien van de samenwerking met specifiek het Van Gogh Museum constateert de commissie dat hier nog kansen liggen om samenwerking rondom het sterke merk 'van Gogh' te verbeteren.

Zoals genoemd ligt de focus inzake presentatie vooral op het tentoonstellen van de collectie, met minimale ruimte voor het maken van tijdelijke tentoonstellingen die de werken in een nieuw perspectief stellen. Dit heeft te maken met beperkte personele capaciteit alsook belemmeringen op ruimtelijk niveau. De commissie wijst erop dat het maken van tentoonstellingen essentieel is om herhaalbezoek bij publiek te stimuleren alsook om als museum optimaal de publieksrol te vervullen. In de tentoonstellingen die de afgelopen jaren gerealiseerd zijn, is er wel al veel meer rekening gehouden met de behoeftes van publiek en actuele



maatschappelijke thema's. Op organisatorisch vlak zijn die processen eveneens al beter gestroomlijnd. In de coronaperiode en vooral tijdens de lockdowns zijn er bovendien investeringen gedaan die de publiekservaring verbeteren, waaronder het vervangen van zaal- en wandteksten door een online Museumgids, het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden en het inrichten van een nieuwe ticketstraat op de website met entreebewijzen met tijdsloten. Hierdoor kan het museum het bezoek beter monitoren (piekmomenten, ticketsoorten, gegevens over de bezoekers verzamelen en analyseren) en hierop inspelen (o.a. kortingsacties, ontwikkelen van arrangementen passend bij de doelgroepen). Dit alles ziet de commissie als een goede beweging om als museum beter aan te sluiten bij de wensen van het publiek in al zijn diversiteit.

Door de unieke ligging van het museum in de natuur, moet het museum een extra stap zetten om bezoekers te trekken. Aan de ene kant werkt deze unieke locatie in een soort enclave als een dagje weg voor bezoekers ('attractie'), een moment van rust, reflectie en inspiratie. De monumentale parkingangen en het fietsen door het park om het museum te bereiken versterken die beleving. Aan de andere kant dienen bezoekers voor een optimale beleving een hele dag vrij te maken om het museum en de beeldentuin te bezoeken. Je loopt niet zomaar even naar binnen. Daarnaast is Otterlo met het openbaar vervoer niet makkelijk te bereiken en zijn het waarschijnlijk vooral natuurliefhebbers die hun museumbezoek combineren met een verblijf in het centrum van Otterlo of de omgeving van het park. Bovendien is het een relatief duur uitje door de combinatie van park en museum.<sup>1</sup> Tijdens de visitatie geeft het museum aan in de toekomst sterker te willen inzetten op dagtoerisme, bijvoorbeeld door samen met de parkbeheerorganisatie op te trekken, in het bijzonder ten aanzien van het proces rondom (gezamenlijke) ticketverkoop. Hierin ziet de commissie eveneens veel mogelijkheden op het gebied van communicatie en marketing.

Het museum richt zich op vier kerndoelgroepen, te weten: internationale kunst- en cultuurtoeristen, dagjesmensen/verblijfstoeristen, Holland-toeristen en frequente museumbezoekers. Mede door corona ervaart het museum de afgelopen jaren veranderingen in de mate waarop deze kerndoelgroepen worden bereikt. Ook genereert iedere kerndoelgroep andere 'opbrengsten' voor het museum. Zo vormen Nederlanders en toeristen uit Duitsland en België het merendeel van de museumbezoekers, maar is de relatie met Aziatische bezoekers van belang om sponsorships binnen te halen. De commissie ziet het belang ervan in om per kerndoelgroep focus aan te brengen zodat met beperkte middelen maximaal resultaat behaald kan worden. Maar het onderscheid in deze vier kerndoelgroepen kent ook zijn beperkingen. Organisatiebreed is er een bewustzijn van de beperkingen van dit kerndoelgroepenbeleid, maar de commissie signaleert nog te weinig beweging om ook nieuwe doelgroepen aan te spreken. De commissie vindt dat jammer omdat het museum wel wordt omringd door een stedelijke omgeving met een grote diversiteit aan inwoners. De educatieafdeling werkt redelijk solistisch aan het realiseren van meer diversiteit in de publieksdoelgroepen en een inclusiever aanbod om mee naar buiten te treden, maar een overkoepelende aanpak organisatiebreed mist tot op heden. Dit geldt eveneens voor een integrale visie op hoe het museum zich verhoudt tot publiek (bijvoorbeeld t.a.v. gastvrijheid, samen betekenis creëren ten opzichte van de collectie in tentoonstellingen). Ook de missie en visie van het museum zijn, zoals in het begin al opgemerkt, te breed geformuleerd en een onderscheidend profiel van het museum mist hierin. De commissie ziet op dit vlak grote kansen voor de marketingafdeling om meer te input te geven ten aanzien van de boodschap of de beleving die het museum aan het publiek wil meegeven alsook met betrekking tot wie de huidige bezoeker is en wat ervoor nodig is om andere publieksdoelgroepen te bereiken.

Een andere oproep van de commissie aan het marketingteam is om meer met de andere afdelingen samen te werken. De commissie ziet een zeer betrokken team met veel liefde voor de plek en voor de kunst, maar met

---

<sup>1</sup> Volwassenen (reguliere prijs, zonder museumkaart o.i.d.) betalen € 12,30 voor het park + € 12,50 voor de entree van het museum. De totaalprijs bedraagt daarmee € 24,80. Kinderen van 0 tot 12 jaar zijn gratis in het museum, maar vanaf 6 jaar dient er voor kinderen wel een entreekaart voor het park gekocht te worden ter hoogte van € 6,15. Daarbovenop zijn er nog aanvullende parkeer- of vervoerkosten.

meer afstemming kan het museum nieuwe stappen zetten, in het bijzonder met de vernieuwbouw in zicht. Er was eerder een overleg 'publieksbegeleiding', met daarin de educatieafdeling, marketingafdeling en beveiliging. Een advies is om dergelijk overleg te laten terugkeren in een vorm die goed bij alle afdelingen past.

De commissie heeft veel waardering voor de inzet van het marketingteam om 'critical friends' uit te nodigen ten aanzien van communicatie omtrent de vernieuwbouw richting publiek. Dat is heel goed en mag vaker gebeuren. Ook is de commissie positief verrast over de gemaakte transitie binnen marketing van enkelvoudige naar meer cross mediale communicatie (multimediale onlinecampagnes en ontwikkeling van meer content). Ook worden met regelmaat radioreclame, advertorials en advertenties, digitale banners, buitenreclame (serie beelden) en reclamemasten langs de drukste Nederlandse snelwegen ingezet, naast de klassieke advertenties en posters. De commissie ziet veel kansen in het verder focus aanbrengen in het doelgroepenbeleid om vanuit de genoemde mediamix nog succesvoller te communiceren.

### 3.5. Collectiebeleid

De collectie is van internationaal topniveau en vertelt eveneens het fascinerende verhaal van de droom van Helene Kröller-Müller. Met de op een na grootste Van Gogh-verzameling ter wereld van bijna 90 schilderijen en ruim 180 tekeningen en werken van o.a. Paul Cézanne, Auguste Renoir en De Stijl-iconen van o.a. Piet Mondriaan is de collectie van de hoogst mogelijke kwaliteit en internationaal topniveau. In de beeldentuin komt de bezoeker in aanraking met toonaangevende kunstenaars als Pierre Huyghe, Barbara Hepworth en Henry Moore. De collectie kent twee juridische eigenaars: de staat en Stichting Kröller-Müller Museum (SKMM). De staat bezit de oorspronkelijke collectie, de met rijks gelden aangekochte werken en de rechtstreeks aan de staat geschonken werken. De Stichting bezit de kunstnijverheid van de Kröller-Müllers, de sinds de jaren 1950 met winst uit de museumwinkel gekochte werken en rechtstreeks aan de Stichting geschonken werken, er wordt ook actief aangekocht door bijdragen van fondsen en met de jaarlijkse bijdrage van de Vriendenloterij...

De prioriteiten in het huidige verzamelbeleid staan beschreven in het Collectieplan. De commissie is vol lof over het collectieplan, zeker gezien de weinig medewerkers die hiervoor zorgdragen. Het aankoopbeleid van het museum is heel duidelijk en goed opgeschreven. Het richt zich met name op hedendaagse kunst en kunstenaars en op selectieve retrospectieve aankopen, bijvoorbeeld over futurisme. Zeer positief is dat er telkens consequent is voortgebouwd op de bestaande verzamelingen. Het museum beheert door derden in bruikleen gegeven werken en heeft aan diverse musea kunstwerken in langdurig bruikleen gegeven. Zorg voor en veiligheid van de gehele collectie zijn op het hoogste niveau gewaarborgd. De conserveringsstatus van de kunstwerken wordt gemonitord op basis van een eigen waarderingskader en het Collectiebehoudsplan dat voortdurend wordt geactualiseerd. Een aandachtspunt is het blijven borgen van futurisme in de programmering. Een advies van de commissie is om te zoeken naar manieren om hier op duurzame wijze mee om te gaan.

Ondanks dat de conservatoren aangeven weinig middelen te hebben om tentoonstellingen te realiseren, benadrukt de commissie met klem dat het regelmatig maken van nieuwe tentoonstellingen noodzakelijk is om de collectie 'levend' en actueel te houden voor de huidige en toekomstige generaties bezoekers. Op dit gebied loopt het museum in de huidige opstelling tegen haar grenzen aan. Zoals eerder opgemerkt is de hoeveelheid werk die komt kijken bij het maken van tentoonstellingen de afgelopen jaren toegenomen, terwijl de personele capaciteit niet is meegegroeid. Daardoor blijven kansen ten aanzien van vernieuwende presentaties die bijvoorbeeld inspelen op actuele maatschappelijke thema's liggen. De commissie adviseert het museum om hiermee aan de slag te gaan, vanuit het nieuw op te stellen profiel, missie/ visie en kerndoelgroepen.

Een andere vraag van de commissie gaat over de ambities van het museum om na de vernieuwbouw een groter deel van de naoorlogse kunstcollectie te laten zien. Momenteel is de collectie die na 1938 is verzameld, niet permanent in het museum te zien. Met de vernieuwbouw wenst het museum hier verandering in te brengen vanuit de idee dat tentoonstellingen dan beter gefaciliteerd kunnen worden. Mogelijkerwijs kan ook

na de vernieuwbouw niet alles tentoongesteld worden, daarom adviseert de commissie om vanuit de gestelde kaders die de collectie met zich meebrengt op langere termijn een tentoonstellingsprogramma uit te werken, om zo relevante tentoonstellingen te kunnen presenteren. Mogelijk kan hierin ook de online inzet worden meegenomen inzake een digitaliseringslag, bijvoorbeeld op het gebied van collectieregistratie en verdere online ontsluiting met uitgebreide informatie en afbeeldingen. Momenteel is ongeveer de helft van de collectie (10.000 van 20.000 werken) online via de Collectiezoeker op de website te vinden. Daarin zit nog ruimte voor verbetering in overleg met de marketingafdeling om de collectie op aansprekende manieren onder de aandacht te brengen van bezoekers die het museum niet fysiek kunnen of willen bezoeken.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het museum is op verschillende manieren betrokken bij wetenschappelijke activiteiten. Zo is de conservator lid van verschillende netwerken om regelmatig met andere museumprofessionals te kunnen sparren en sluiten medewerkers aan bij bijeenkomsten van de Museumvereniging. Daarnaast is er ieder jaar plaats voor een conservator in opleiding (Vrije Universiteit van Amsterdam en Universiteit van Amsterdam) die vier dagen per week werkt aan de realisatie van tentoonstellingen, onderzoek doet naar de collectie en deelneemt aan de praktische werkzaamheden die bij het vak komen kijken.

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

#### *Inleiding*

In de visitatie is de vernieuwbouw van het museum in alle gesprekken aan de orde gekomen. Het is de commissie uit de gesprekken duidelijk geworden dat het museum de afgelopen jaren heeft gewerkt en de komende jaren zal werken aan de realisatie van de plannen rondom de fysieke, organisatorische en inhoudelijke uitbreiding van het museum. De tijdsinzet is om in 2028 de vernieuwbouw gerealiseerd te hebben. Het museum zit vol in de transitie om de gestelde ambities waar te maken, alhoewel uit de gesprekken en de aangeleverde documenten nog niet altijd blijkt dat de vernieuwbouw op strategisch niveau al is ingebed in de organisatie. De commissie prijst de samenhang van de vernieuwbouw met drie specifiek gekozen elementen van het museum, zijnde de kunst (belanghebbende collectie en de nieuwe mogelijkheden deze te presenteren), de natuur (de schoonheid van het park en de ligging) en de architectuur (het pand en de unieke handtekening in architectonisch opzicht).

De uitbreiding van het museum dat bij de vernieuwbouw wordt gerealiseerd is tweeledig. Het ene deel gaat over stenen, een fysieke verbouwing en uitbreiding. Het andere deel van het uitbreidingsplan gaat over een organisatorische uitbreiding. De verbouwing fungeert als vliegwielt om met het hele museum aan de slag te gaan. Het personeel zit nu op verschillende kantoorlocaties, wat efficiënt samenwerken tussen de diverse afdelingen ingewikkeld maakt. Ook is er te weinig plek voor bijvoorbeeld de technische teams en restauratoren. Vergroting voor personeelsruimtes een belangrijke pijler in de vernieuwbouw blijkt uit alle gesprekken. De commissie merkt op dat de gehele vernieuwbouw om een goede onderlinge samenwerking vraagt van de gehele organisatie, met daarin een duidelijk leiderschap en heldere kaders. Er zit veel kwaliteit en kennis in de organisatie, echter is de samenhang tussen de verschillende teams in de organisatie niet altijd optimaal. De commissie heeft kunnen opmaken dat dit de aandacht heeft in de komende periode en ziet dit met vertrouwen tegemoet.

De uitbreidingsplannen worden gesteund door Het Nationale Park De Hoge Veluwe. Het museum heft sinds 1998 zelf entreegelden, daarvoor was het één prijs voor zowel Het Nationale Park De Hoge Veluwe als het museum. Op dit moment zijn er nog verbeteringen mogelijk in de samenwerking tussen het museum en de organisatie van Het Nationale Park de Hoge Veluwe. De commissie merkt op dat de samenwerking soms nog moeizaam verloopt maar dat er de laatste jaren wel verbeteringen merkbaar zijn vooral op het gebied van operationele samenwerking. De verbouwing en de organisatorische uitbreiding zal ook op deze samenwerking

verdere invloed hebben. De commissie vraagt aandacht voor de versterking van de samenwerking in de periode dat de vernieuwbouw plaatsvindt om zo meer positieve resultaten te halen uit de benodigde samenwerking.

#### *Huisvesting*

Uit de aangeleverde stukken wordt duidelijk dat het museum, bij de introductie van de pilot Nieuw huisvestingsstelsel Rijksmusea in 2017, in eerste instantie dienstverlening heeft afgenomen van het Rijksvastgoedbedrijf. Echter is de overeenkomst met het Rijksvastgoedbedrijf ultimo 2019 met wederzijds goedvinden opgezegd vanwege de gebrekkige uitvoering van het beheer en onderhoud van de gebouwen. Per 1 januari 2020 is het museum zelf verantwoordelijk voor het vastgoedbeheer- en onderhoud. Dat wordt gemonitord en gepland via de applicatie Facilitator, waardoor inzicht ontstaat in de mate waarin welke werkzaamheden wanneer zijn uitgevoerd en afgerond. Het herziene Meerjaren Onderhoud- en Investeringsplan (MOIP) vormt het uitgangspunt voor het beheer en onderhoud van alle gebouwen. Dit is duidelijk weergegeven in alle beschikbare documenten voor de commissie. In de gesprekken is hier kort bij stilgestaan.

Het primaire doel van de uitbreiding is om meer ruimte te creëren om de collectie aan de vele bezoekers te kunnen tonen en om bezoekers letterlijk meer ruimte te geven zoals zitplaatsen. Veel ruimtes in het museum zijn op dit moment gedateerd en voldoen niet aan de eisen van de hedendaagse bezoeker en specifiek bezoekers die in groepsverband komen.

Op dit moment toont het museum een onderdeel van de collectie, veel bijzondere werken kunnen niet getoond worden. De gehele naoorlogse collectie is niet of minder zichtbaar, tenzij er gewisseld wordt in de presentaties. Het museum geeft aan dat de kunstgeschiedenis nu uitsluitend tot de Tweede Wereldoorlog getoond kan worden. Uit de gesprekken tijdens de visitatie blijkt dat dit als een groot gemis wordt ervaren. Na de verbouwing kunnen de tentoonstellingen, groot en klein, beter gefaciliteerd worden.

Een nieuw gebouw geeft daarnaast veel andere mogelijkheden, zoals de doorontwikkeling van de educatie-afdeling. De toeloop van scholieren is op dit moment al groot. Deze toeloop kan het museum op dit moment niet goed faciliteren. Leerlingen moeten in de huidige situatie een lunch zittend op de grond nuttigen. Ook zal er na de verbouwing meer ruimte zijn voor ontvangsten in het restaurant en in de winkel. De commissie merkt in de gesprekken dat veel medewerkers uit kijken naar een beter gebruik van ruimtes om zo bijvoorbeeld de werking van educatie beter uit te kunnen voeren.

Vanwege het ruimtegebrek zijn er diverse werkplekken ondergebracht op diverse locaties, ook bijvoorbeeld in de bibliotheek in een van de vleugels, dit is een onwenselijke situatie. De vernieuwbouw vormt ook een kans om het transport van de collectie voor de verschillende tentoonstellingen beter te stroomlijnen. Op dit moment vindt dit transport plaats door de publieksruimten. De commissie had graag meer willen lezen over de strategie rondom de vernieuwbouw ondanks dat dit geen criteria vormde voor de visitatie. De commissie echter wel verwacht een sterke strategie terug te kunnen lezen in de aangeleverde documenten, daar de ontwikkeling van de vernieuwbouw wel in de periode 2021-2024 plaatsvindt. Tijdens de gesprekken is dit onderwerp meermaals besproken waardoor de commissie toch een goed beeld heeft gekregen t.a.v. de uitvoering en realisatie van de vernieuwbouw.

#### *Bedrijfsvoering en financiën*

De commissie constateert dat het museum momenteel bezig is met een grote opdracht, bestaande uit een cultuurverandering binnen de organisatie, het optimaal zichtbaar maken van de collectie en de verdere samenwerking van het museum met Het Nationale Park De Hoge Veluwe. Dit vraagt om een strategische inzet van de directie en het MT. Uit alle gesprekken komt naar voren dat het museum hier zelf ook behoefte aan heeft, maar door de drukke 'day to day' werkzaamheden niet altijd toekomt aan de realisatie van strategische documenten (o.a. een back-up plan) en de uitvoering hiervan. Ook vraagt de samenwerking met Het Nationale

Park De Hoge Veluwe veel van de museumorganisatie. Er is aan beide kanten veel winst te behalen in een goede samenwerking.

Uit de gesprekken merkt de commissie op dat het museum sinds de verzelfstandiging zakelijker is geworden. Uit de verschillende gesprekken en de aangeleverde stukken blijkt dat de Stichting Kröller-Müller Museum financieel robuust is. De continuïteit van de exploitatie na de uitbreiding (2028) is gericht op 440.000 betalende bezoekers en een eigen inkomstenpercentage van minimaal 60%. De eigen inkomsten bestaan uit opbrengsten uit kaartverkoop, development, horeca, winkel, merchandising en commercieel bruikleenverkeer. Het ministerie van OCW verleent een jaarlijkse subsidie uit de Erfgoedwet voor de financiering van activiteiten op het gebied van publiek, collectie en huisvesting. Overige bijdragen worden verworven uit projectbijdragen van overheden en fondsen, sponsoring, donaties, schenkingen en legaten. De exploitatiebegroting bestaat uit de museale exploitatie en de huisvestingsexploitatie. De museale exploitatie is een resultante van de publieks- en collectiefuncties van het museum. De huisvestingsexploitatie betreft de baten en lasten die verband houden met huisvesting en daaraan gerelateerd instandhouding en ontwikkeling van de gebouwen.

Het museum geeft aan intensief met de gemeente en de provincie samen te werken en dat deze samenwerking heel goed gaat.

### 3.8. Organisatie, HRM en Governance

De commissie heeft in voorgaande hoofdstukken al een aantal aanbevelingen gedaan rondom het meer structureel samenwerken met de verschillende afdelingen of teams in de organisatie, zoals tussen educatie en marketing. Daarnaast ziet de commissie ook belangrijke kansen in het strategisch nadenken over de organisatievorm en daarop personeelsbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. De focus van de commissie ligt in dit hoofdstuk verder op de samenwerking tussen directie/ MT en de Raad van Toezicht.

Eerder is al ingegaan op de grote operationele inzet van directie en MT. Dit merkt de commissie niet alleen in gesprek maar leest de commissie ook terug in de door het museum aangeleverde stukken. Uit de vele gesprekken en de toegestuurde stukken blijkt dat het museum met een relatief kleine organisatie een grote opdracht dient uit te voeren. De commissie constateert dat er verhoudingsgewijs weinig mensen zijn voor de opdracht die er nu en in de toekomst ligt t.a.v. de vernieuwbouw. De samenwerking tussen de verschillende teams en tussen MT en directie kan op verschillende levels van samenwerking nog verbeterd worden. De commissie ziet dat als een zorgpunt: er is de komende maanden (1,5 jaar) echt meer inzet nodig om de organisatie klaar te maken voor de grote ontwikkelingen die er te wachten staan. Het ontbreken van een personeelshandboek of een sterk HR-beleid belemmert soms het functioneren van verschillende afdelingen. Dit uit zich bijvoorbeeld in het te laat betrekken van een afdeling waardoor synergie uitblijft.

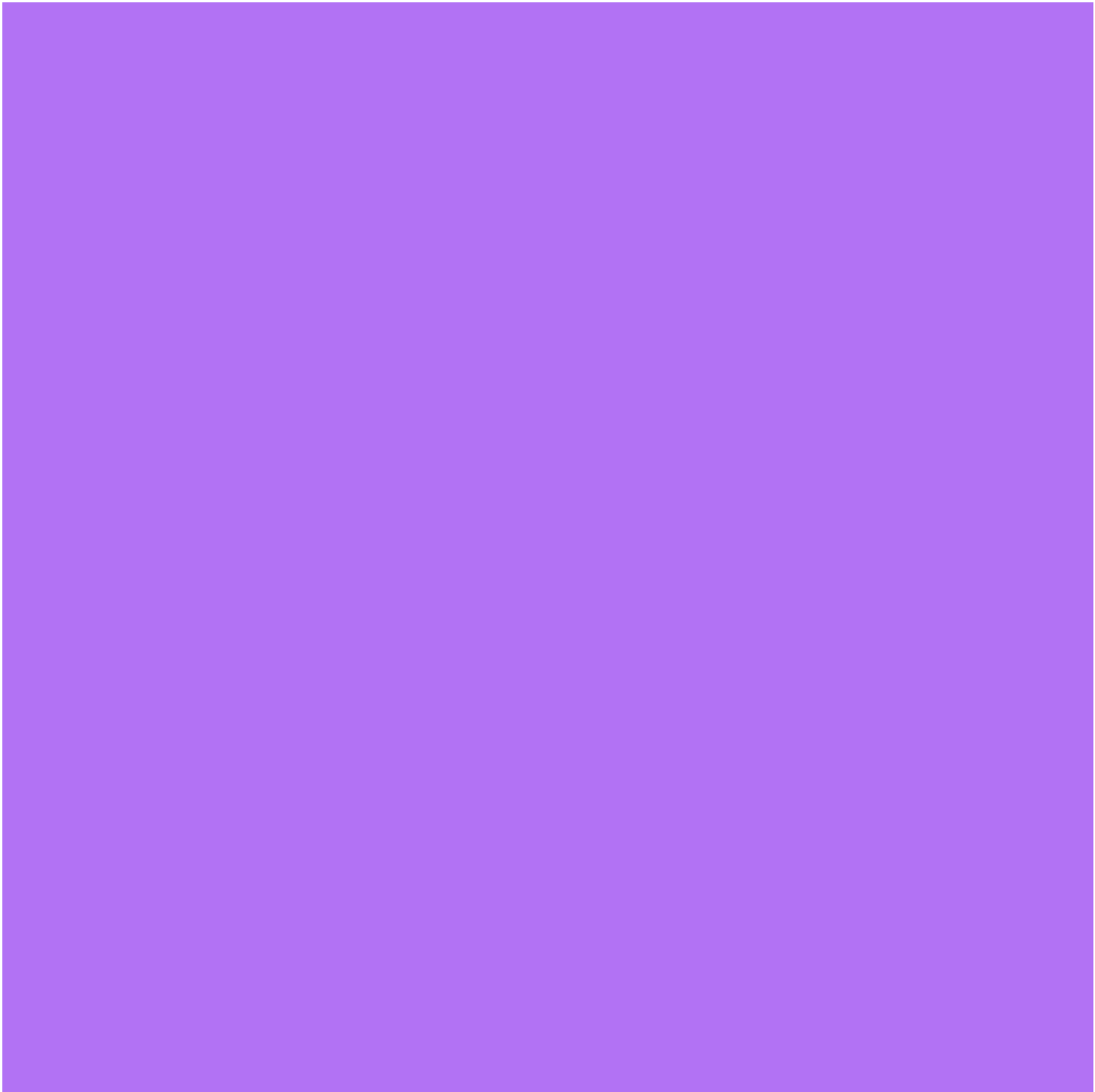
De Raad van Toezicht is betrokken bij de vele ontwikkelingen van het museum. De Raad van Toezicht is goed op de hoogte van de ontwikkelingen t.a.v. de vernieuwbouw. Er heerst een open en transparante sfeer tussen de Raad van Toezicht en de directie, wat nodig is om de vele grote dossiers aan te pakken en alleen maar ten goede kan komen van de al prettige samenwerking.

De commissie heeft gemerkt in de gesprekken dat zowel de directie, het MT en de Raad van Toezicht erkennen dat er kansen liggen om de strategische inzet op personeel en organisatie te verbeteren. Het MT geeft aan dat er een grote opdracht ligt in de vernieuwbouw tot en met 2028 en dat de organisatie van het museum steeds beter betrokken raakt bij de voorbereiding van deze uitbreiding. Het MT zit in een projectgroep van de verbouwing en zit daardoor dicht bij het vuur. In gesprekken met andere medewerkers van de organisatie constateert de commissie dat de betrokkenheid minder is.

De commissie heeft gesproken met veel betrokken, bevlogen en kundige medewerkers. Een sterke aanbeveling van de commissie is om op korte termijn een strategisch personeelsplan te realiseren dat recht doet aan de kansen die met betere synergie tot stand kunnen komen.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.2 Visitatiekader Rijksge subsidieerde Musea

Tijd	Afdeling/onderdeel	Naam + functie
9.00-9.30	Voorbespreking	Commissie
9.30-10.15	Directie	Lisette Pelsers, Frits de Vogel, Benno Tempel
10.30- 11.30	Directie/ MT	Lisette Pelsers, Frits de Vogel, Benno Tempel, Michiel van Wijk, Tanja de Boer, Onno Wittenberg, Jannet de Goede
11.30-12:15	Collectie en onderzoek	Tanja de Boer, Margje Leeuwestein en Jolande Roest + diverse medewerkers
12.15-13:00	Lunch + overlegmoment	Commissie
13.00-13.45	Tentoonstellingen	Jannet de Goede + Lisette Pelsers, Renske Cohen Tervaert
13.45-14.15	Educatie	Matthea Versteeg
14.15-14.45	OR	Bertine Centen, Roel van As, Henri van Ommen, Frank Meijerink, Isabelle Bisseling, Conrad van Beek, Eric Quist
14.45-15.15	Marketing & development	Onno Wittenberg, Sylvia Gentenaar en Emma Johnson + diverse medewerkers
15.15-15.45	Pauze	
15.45-16.30	Raad van Toezicht	Herman Dijkhuizen, Eric Mackay, Henriëtte Bast
16.30-17.30	Vorbereiding terugkoppeling	Commissie
17.30- 17.45	Terugkoppeling	Lisette Pelsers, Frits de Vogel, Benno Tempel, Herman Dijkhuizen en diverse medewerkers

#### 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

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

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

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

<sup>3</sup> Zo'n visitatieproces heeft bij de rijksgesubsidieerde musea al eerder plaatsgevonden in de periode 2008-2012. Een aantal musea is toen zelfs twee keer gevisiteerd. In de volgende twee Cultuurnotaperioden is er niet gevisiteerd. Met de opname van de rijksgesubsidieerde musea in de Erfgoedwet is de visitatie een wettelijke verplichting geworden. De vierjaarlijkse beoordeling door de Raad voor Cultuur komen te vervallen.

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

## 2. Toegevoegde waarde van visitatie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4. Inrichting visitatieproces

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

##### *Algemeen*

- De visitatie wordt eens in de vier jaar uitgevoerd door een onafhankelijke commissie van deskundigen.
- Alle rijksgesubsidieerde musea met een wettelijke taak die subsidie ontvangen via de Erfgoedwet zijn verplicht deel te nemen aan een visitatie, met uitzondering van het Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid.
- De doorlooptijd van het visitatieproces is maximaal 6 maanden, 3 maanden voor de zelfevaluatie en 3 maanden voor de werkzaamheden van de commissie.
- De visitatiecommissie wordt ondersteund door een secretaris. Het grote aantal visitatieprocedures in combinatie met de omvang van de werkzaamheden maakt dat er twee secretarissen nodig zijn om alle commissies adequaat te kunnen ondersteunen.
- De Museumvereniging kan op verzoek van de musea de financiële afspraken afwikkelen met de benoemde commissieleden en de ter ondersteuning van de commissie aangestelde onafhankelijke secretarissen.

##### *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 zelfevaluatie-rapport 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 zelfevaluatie-rapport en overige aangeleverde documenten.
- De visitatiecommissie kan om aanvullende documenten of informatie vragen.
- De visitatiecommissie deelt aan het slot van het bezoek aan het museum haar voorlopig oordeel met het bestuur van het museum en vraagt om een eerste reactie.

- De visitatiecommissie wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris. Deze vraagt tijdig de documenten op bij de te visiteren instelling, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.

#### *Rapportage en publicatie*

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

Bijlage 5 bevat een aanbevolen format voor het visitatierapport.

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

#### *Overige*

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

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

## 5. Zelfevaluatie en visitatie

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

- Doelstellingen, visie en strategie;
- Het profiel van het museum en de positie die het museum inneemt binnen het museale landschap in (inter)nationaal perspectief;
- De maatschappelijke betekenis van het museum;
- Het collectiebeleid betreffende verwerving, restauratie, afstoting en het collectiebeheer;
- De programmering, publieksactiviteiten en educatieve activiteiten;
- De wetenschappelijke activiteiten;
- Het huisvestingsbeleid, de bedrijfsvoering en de financiën;
- De organisatie en governance, inclusief wijze waarop het museum de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code uitvoert;
- De wijze waarop het museum zich verhoudt tot de beleidsprioriteiten van de minister van OCW (zowel terug- al vooruitkijkend)<sup>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 te wijken, mits onderbouwd. Hierbij geldt als stelregel: 'pas toe of leg uit'. Ook dienen de zelfevaluatie en de visitatie ruimte te bieden voor aandachtspunten die samenhangen met specifieke eigenschappen van een individueel museum.

## 6. Beoordeling door visitatiecommissie

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

### *Kwaliteit*

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

### *Maatschappelijke relevantie*

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

### *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

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

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 rijks gesubsidieerde 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 rijks gesubsidieerde museum de aanbevelingen betrekken uit de vorige visitatie. Aangezien de komende ronde de eerste ronde is sinds lange tijd zal dit voor de komende ronde nog niet relevant zijn, maar wel bij de daaropvolgende rondes.

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

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

## 7. Kosten

De musea dragen de kosten die ze maken voor het (laten) opstellen van hun 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 rijks gesubsidieerde 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 rijks gesubsidieerde musea.

## BIJLAGE 1 TOEZICHTHOUDERS EN INSTRUMENTEN

Toezichthoudend / controleerend orgaan	Instrument + toelichting	Vindplaats
---	--------------------------	------------

<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.

Ministerie OCW	<p><u>Erfgoedwet en regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen</u></p> <p>Hierin zijn de normen vastgelegd voor het behoud en beheer van de rijkscollectie. Deze normen gelden voor alle beheerders van de rijkscollectie en betreffen de volgende onderwerpen:  zichtbaarheid;  registratie en administratie;  conservering;  veiligheidszorg;  administratieve organisatie.  Voor instellingen, die op grond van de Erfgoedwet specifiek worden belast met een beheertaak en hiervoor van het ministerie OCW subsidie ontvangen, geldt ook dat zij over een planmatig beleid dienen te beschikken voor het collectiebeheer en de veiligheidszorg.</p>	<p><a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2</a></p> <p><a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12</a></p>
	Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)	
	<p><u>Handboek Verantwoording Cultuursubsidies</u></p> <p>Bevat voorschriften en modellen m.b.t. de verantwoording d.m.v. Jaarrekening  Bestuursverslag  Prestatieverantwoording  Accountantsproducten</p>	<p><a href="https://tinyurl.com/ubssoot">https://tinyurl.com/ubssoot</a></p>
Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed	<p>Ziet toe op naleving van de Erfgoedwet en de regeling beheer rijkscollectie.</p> <p>Op basis van het <u>Toetsingskader Rijkscollectie</u>  Daarin worden normen gesteld t.a.v.:  Planmatig beleid  Toegankelijkheid  Registratie en administratie  Veiligheidszorg  Administratieve Organisatie</p> <p>De normen worden vertaald in een aantal indicatoren.  De inspectie stuurt 1x per 2 jaar een standaardvragenlijst. Iedere keer wordt er naast de vaste onderwerpen 1 onderwerp specifiek uitgelicht (bijv. bruiklenen, verhuizingen).  Uitkomst is een 'stoplichtenrapport'.  Rood betekent niet per se dat een museum het niet goed doet, maar vraagt om uitleg.</p>	<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>
<u>Museumregister</u>	Kwaliteitskader voor geregistreerde musea. Controleert museale instellingen op naleving van de Museumnorm. De Museumnorm	<p><a href="https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%2020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323">https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%2020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323</a></p>

	<p>bevat de criteria voor een hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Heeft onder meer betrekking op bedrijfsvoering, collectie en publiek. Ook implementatie van de Code Governance Cultuur, de Fair Practice Code, De Code Diversiteit &amp; Inclusie en de Ethische Code zijn onderdeel van de norm</p> <p>De Museumnorm fungeert als entreetoets voor het lidmaatschap van de Museumvereniging en deelname aan de Museumkaart.</p> <p>Een update van de norm is per 1-1-2020 ingegaan.</p>	
<a href="#">Museana</a>	<p>Is een financiële en cijfermatige benchmark van musea die zijn aangesloten bij de Museumvereniging. Bevat onder meer informatie over aantal bezoekers, aantal tentoonstellingen, aantal bezoekers website, oppervlakte, onderwijsactiviteiten. Is de informatiebron voor de hele branche.</p> <p>Vormt de basis van de Cultuurindex die OCW uitgeeft, gecombineerd met cijfers uit het CBS voor musea die niet meedoen aan Museana.</p>	<a href="https://museumcontact.nl/artikelen/museana">https://museumcontact.nl/artikelen/museana</a>
Statuten en reglementen van musea	Bijvoorbeeld: directiereglement, RvT reglement, treasury reglement	
Raad van Toezicht van een rijksgesubsidieerd museum	Houdt onder meer toezicht op strategie en realisatie van statutaire doelstellingen, risicobeheersing, functioneren directie, naleving Governance Code Cultuur Stelt activiteitenplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening vast.	
Accountant	Geeft controleverklaring af op de jaarrekening en kijkt of deze consistent is met het bestuursverslag en voldoet aan het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies.	
Visitatie	<p>In <a href="#">Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie</a> en subsidiëring museale instellingen staat: 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.</p>	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3</a>



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

## BIJLAGE 2 PROFIEL VISITATIECOMMISSIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

### Verantwoordelijkheid commissieleden

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

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

Alle commissieleden:

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

### Profiel van de commissies

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

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

### Kerncompetenties commissieleden

Ervaring

- professioneel actief

- gewaardeerd in eigen vakgebied
- een respectabel netwerk

#### Vaardigheden

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

#### Talent

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

#### Aanvullende competenties voorzitter

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

#### Profiel secretaris visitatiecommissie

##### Taken secretaris

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

##### Profiel secretaris

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

### BIJLAGE 3 ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

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

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

### BIJLAGE 4 HANDLEIDING ZELFEVALUATIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

#### Inleiding

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

### **Opzet en aandachtspunten**

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

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

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

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

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

### **Ruimte voor specifieke aandachtspunten**

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

### **Documentatie**

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

### **Omvang**

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

### **Beoordelingscriteria visitatiecommissie**

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

Terugkijkend op de prestaties van de afgelopen periode beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het museum en van zijn activiteiten in het licht van de eigen missie, visie en doelstellingen. Om de vitaliteit te beoordelen, kijkt de commissie naar de mate waarin de continuïteit en innovatie van het museum zijn gewaarborgd, tegen de achtergrond van externe ontwikkelingen. Zij 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.

## 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.

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

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

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

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

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

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

Betrokken actoren	Rol in visitatieproces
Minister van OCW	Is opdrachtgever van de visitatie benoemt de voorzitters. Geeft aandachtspunten mee voor het visitatiekader. Gebruikt de visitatierapporten als input voor monitorgesprekken / jaarlijkse contactmomenten van de accountmanager met de rijksge subsidieerde musea. Stuurt de visitatierapporten naar de Tweede Kamer. Gebruikt de visitatierapporten en de aanbevelingen van de visitatiecommissies bij zijn beleidsontwikkeling.
Raad voor Cultuur	Adviseert de minister van OCW over het visitatiekader. Gebruikt de visitatierapporten op geaggregeerd niveau voor zijn sectoranalyse.
Rijksge subsidieerde musea	Doen voorstellen voor samenstelling visitatiecommissie. Kunnen aan de algemene opdrachtomschrijving en het standaardprotocol enkele vragen toevoegen die specifiek van belang zijn voor het betreffende museum. Maken een zelfevaluatie op basis van een vooraf vastgestelde handleiding en vragenlijst en leveren aan de commissie alle overige relevante informatie. Verzorgen de ontvangst van de visitatiecommissie. Geven een reactie op de eerste bevindingen van de commissie tijdens het bezoek van de commissie aan het museum. Corrigeren feitelijke onjuistheden in het visitatierapport. Informeren hun medewerkers over de resultaten van de visitatie en de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Maken het visitatierapport openbaar, publiceren het op hun website. Gebruiken het visitatierapport en de aanbevelingen om hun functioneren te verbeteren. Rapporteren over de opvolging van de aanbevelingen uit de visitatie in het publieke jaarverslag.
Museumvereniging	Bewaakt in de Kring Rijksmuseum het visitatiekader; zij evalueren gezamenlijk het visitatiekader en stellen het zo nodig (tussentijds) bij. Verzorgt op verzoek van de rijksge subsidieerde musea de planning van de visitaties in samenspraak met de betreffende musea. Verzorgt op verzoek van de rijksge subsidieerde musea de financiële afwikkeling met de benoemde commissieleden en de ter ondersteuning van de commissie aangestelde onafhankelijke secretarissen.
Vorzitters visitatiecommissies	Stellen op basis van de longlist en de voordrachten van de rijksmuseum hun visitatiecommissie samen.