

# Visitatierapport

# 2024

Teylers Museum

# Voorwoord

Teylers Museum is een begrip, een iconisch museum. Het oudste museum. Het is zoveel meer dan een museum.

Het was een voorrecht voor mijn collega's en mij om Teylers Museum eind februari 2024 te mogen visiteren. Wij bedanken de directie en alle medewerkers voor de gastvrije ontvangst en de plezierige gesprekken met alle geledingen van de organisatie. Van managementteams tot de ondernemingsraad en vrijwilligers.

Uit die gesprekken en de vooraf toegestuurde documenten kwam duidelijk naar voren dat het museum op tal van fronten in transitie is. De cultuur van de organisatie, het echt werk maken van diversiteit en inclusie, het doelgroepen beleid, de bedrijfsvoering en 'last but not least' het schrijven van 'het grotere verhaal' van Teylers Museum.

Onze commissie heeft kunnen vaststellen dat er bij Teylers Museum een prettig en veilig werkklimaat heerst. Met gemotiveerde medewerkers en vrijwilligers die van 'hun' museum houden. Met een gepassioneerde Raad van Toezicht en een nieuwe directeur die oprecht luistert en met het MT en de zakelijk directeur hard gewerkt heeft aan een open cultuur.

De belangrijkste aanbevelingen van onze commissie betreffen: het duiden van het grotere verhaal, verdere uitwerking diversiteit en inclusie en het begrijpelijker presenteren van de collectie. Kansen zien wij in de jubilea die aanstaande zijn: 2028 stichting Teylers en 2034 Teylers Museum. Alsdan 250 jaar jong.

Wij hopen met dit rapport een bijdrage te leveren aan de groei en bloei van Teylers Museum.

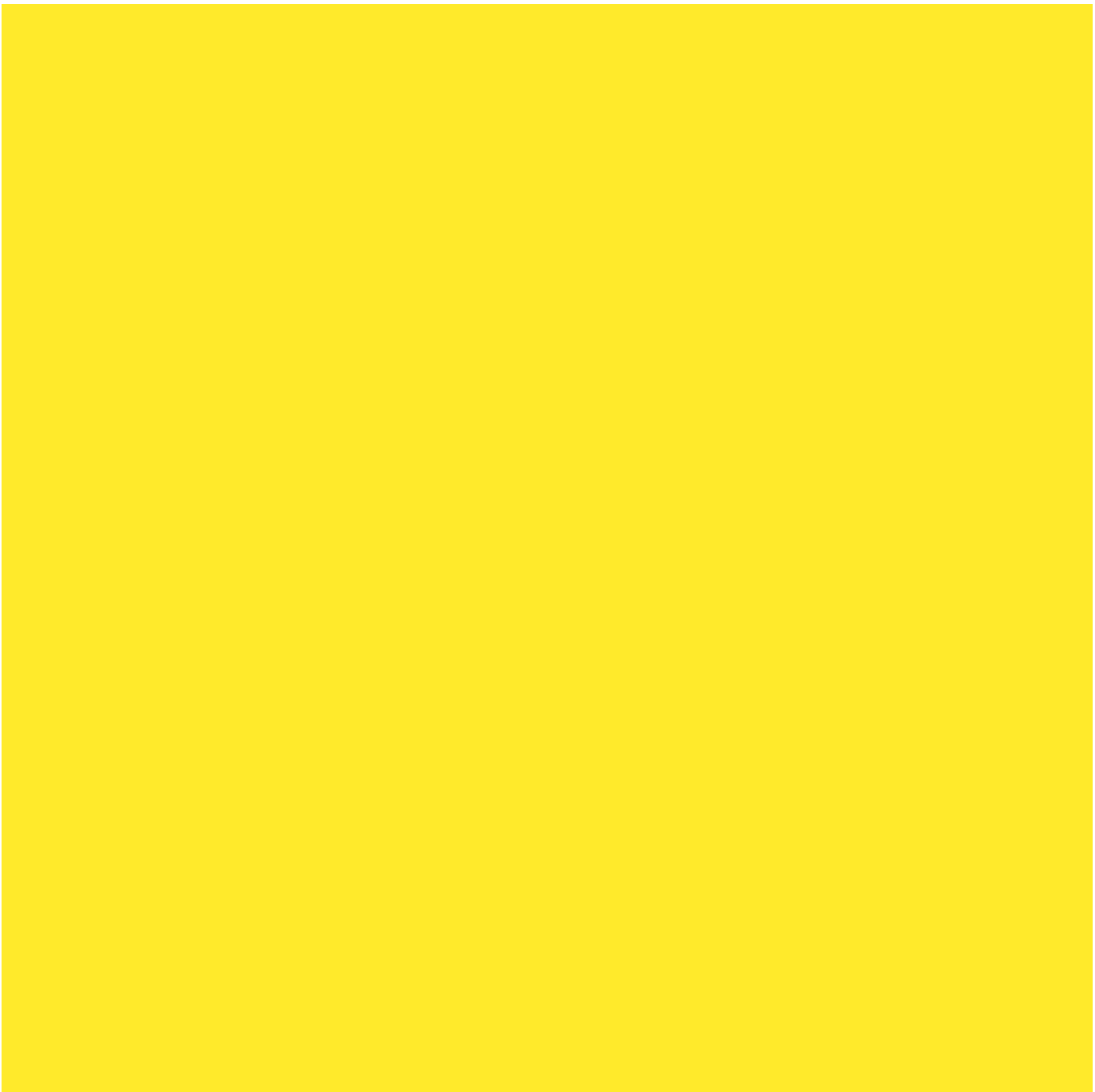
Ton Rombouts, voorzitter visitatiecommissie  
April 2024

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 — Inleiding	5
1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2 Werkwijze	5
1.3. Samenstelling van de commissie	6
Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies	8
2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Teylers Museum	8
2.2 De positie van het museum in het museale veld	9
2.3 Algemene bevindingen	9
2.4 Aanbevelingen	11
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	14
3.1. Missie, visie en strategie	14
3.2. Maatschappelijke relevantie	15
3.3. Diversiteit en inclusie	15
3.4. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW	17
3.5. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	17
3.6. Collectiebeleid	20
3.7. Wetenschappelijke activiteiten	21
3.8. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	22
3.9. Organisatie, HRM en governance	23
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	26
4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners	26
4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea	27

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding



# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

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

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

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

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

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

### 1.2 Werkwijze

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

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

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen ruimschoots voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd verschillende voorbereidende overleggen gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken. Ook heeft er een rondleiding plaatsgevonden.

Op 28 februari 2024 heeft de visitatiedag bij Teylers Museum plaatsgevonden. Aan het einde van de visitatiedag heeft de commissie -na kort beraad- een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan directie, raad van toezicht, managementteam, medewerkers en vrijwilligers van het museum.

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

### 1.3. Samenstelling van de commissie

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

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

Steph Scholten

Ed Tan

Joris van Dijk

Esther Peters

Caroline Drieënhuizen

Ton Rombouts, voorzitter

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

# Hoofdstuk 2

## — Algemeen

## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies

#### 2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Teylers Museum

Teylers Museum is het oudste museum van Nederland, geopend in 1784. Met haar oprichtingsidealen vanuit het gedachtengoed van de Verlichting - onder meer het vergaren en verspreiden van kennis en het stimuleren van kunst en cultuur voor iedereen - is het museum nog altijd actueel voor een breed publiek. Het museum laat bij uitstek zien hoe kunst en wetenschap al vele eeuwen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Het gebouw en interieur zijn, naast de collecties, een integraal onderdeel van het geheel.

Het bijzondere museumgebouw is gebouwd naar aanleiding van Pieter Teylers (1702-1778) opdracht om onderzoek te stimuleren en kennis te verspreiden. De vijf directeuren (executeurs-testamentair) van Teylers Stichting richtten een museum, dat naast een verzamel- en publieksfunctie ook als laboratorium bedoeld was, op achter zijn voormalig woonhuis. Teylers streefde met zijn nalatenschap een betere wereld na voor iedereen. Blikvanger is de Ovale Zaal. Sinds eind 2021 is ook het huis van Teylers weer geopend voor publiek, dat de eerste eeuw toegang bood tot de Ovale Zaal en van waaruit het museum gedurende twee eeuwen werd bestuurd.

##### *Collectie*

De omvangrijke collecties van Teylers Museum zijn opgebouwd vanuit de pijlers kunst en wetenschap. De wetenschappelijke collectie bestaat o.a. uit mineralen, fossielen, wetenschappelijke instrumenten en boeken. Deze objecten zijn verzameld op het moment dat het relevant was voor de vragen uit die tijd en zijn door de tijd heen gegroeid tot de huidige omvang. In de boekencollectie van absoluut topniveau bevinden zich onder andere het insectenboek van Suriname geschreven en geïllustreerd door de zeventiende-eeuwse Maria Sibylla Merian en het negentiende-eeuwse *The Birds of America*, het kostbaarste vogelboek ter wereld geschreven en geïllustreerd door John James Audubon. Het museum presenteert dergelijke boeken en andere collectiestukken ook vanuit hun koloniale context. De instrumentencollectie wordt gemarkeerd door de Grote Elektriseermachine, waarvoor Napoleon Bonaparte speciaal naar Teylers Museum afreisde.

De kunstcollectie bestaat hoofdzakelijk uit tekeningen, prenten, schilderijen, munten en penningen, met als belangrijke kern de 1700 Italiaanse tekeningen, veelal uit de vermaarde collectie van koningin Christina van Zweden met o.a. werken van Michelangelo en Rafaël en de grootste collectie tekeningen ter wereld van de hand van Hendrick Goltzius. De Eerste Schilderijenzaal is de oudste museumzaal van Nederland voor (toenmalige) hedendaagse kunst. Het hangt vol met schilderijen die vaak van de makers zelf zijn gekocht. Eind negentiende eeuw opende het museum de Tweede Schilderijenzaal. Er werden schilderijen aangekocht van toen levende kunstenaars als Breitner, Israëls, Mauve en Mesdag. In lijn met deze traditie verzamelt Teylers Museum vandaag de dag nog steeds hedendaagse tekenkunst.

##### *Activiteiten*

Teylers Museum presenteert een aantrekkelijke en afwisselende programmering, waarbij blockbusters en kleine in-depth tentoonstellingen elkaar afwisselen. Hiermee wil het museum de bezoekers aan het



denken zetten en ieders creativiteit stimuleren. De meer actuele tentoonstellingen beperken zich vaak niet tot enkel de expositiezaal, maar zoeken ook de verbinding met de collecties in de historische zalen. Een mooi voorbeeld hiervan is Hockney's Eye (2022-2023) met David Hockney's iPad-drawings tussen de negentiende-eeuwse schilderijen in de Eerste Schilderijenzaal en zijn grote videokunstwerk *Woldgate Woods* in de Tweede Schilderijenzaal. Per tentoonstelling worden bovendien educatieprogramma's ontwikkeld. Deze zijn gericht op het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs alsmede kinderen en hun (groot)ouders en andere doelgroepen die het museum op eigen initiatief bezoeken. Denk aan workshops onder de noemer Kunst & Vliegwerk, speurtochten en interactieve rondleidingen. Ook worden speciale lesbrieven voor docenten ontwikkeld. Bij speciale dagen zoals Internationale Vrouwendag, Ketikoti of cultuurevenementen in Haarlem opent het museum haar deuren bovendien met speciaal daarvoor ontwikkelde activiteiten.

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

Teylers heeft door de prominente locatie in het centrum van Haarlem en ook zijn museale ontstaansgeschiedenis een mooie positie in de stad. Het museum is één van de iconen van Haarlem en fungeert daarmee als ontmoetingsplek voor inwoners en als trekpleister voor bezoekers van buiten de stad. De omvangrijke kunst- en wetenschapscollectie vertegenwoordigt een grote erfgoedwaarde en stimuleert een hedendaagse blik op het verleden vanuit de periode van de Verlichting. Het museum blijft zich de komende jaren presenteren als het oudste museum van Nederland. In 2034 bestaat Teylers Museum 250 jaar.

Teylers Museum zoekt structurele en tijdelijke samenwerkingen op met organisaties zoals de Koninklijk Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen (KHMW) en de Vogelbescherming en is aangesloten bij het platform Musea Bekennen Kleur. De wetenschapsmusea NEMO Science Museum, Rijksmuseum Boerhaave, de Universiteitsmusea Utrecht en Groningen en Teylers Museum presenteerden in januari 2024 het platform "Vind het uit!", een gezamenlijke digitale collectie.

Het museum was de afgelopen jaren en is op dit moment ook, op verschillende fronten in transformatie - op inhoud, in het vertellen van verhalen maar ook ten aanzien van de aansturing van de organisatie, HR en positionering. In 2022 ontving het museum bijna 150.000 bezoekers, meer dan (pre-corona) in 2019. Een nieuwe fase is aangebroken waarbij het museum meer aandacht voor actuele onderwerpen en maatschappelijke discussies meer onderdeel wil maken van het programma. Dit gebeurt onder meer door in gesprek te gaan met maatschappelijk betrokken personen en instanties en hierbij een jonger publiek te willen betrekken. Daarnaast is er de ambitie om meer transhistorisch en transdisciplinair te werken en stappen te zetten ten aanzien van de dekolonisatie van (het verhaal van) het museum en (boeken)collecties. Dit laatste gaat hand in hand met stappen om het verhaal van het museum inclusief en meerstemmig te maken en te adresseren aan een divers publiek.

## 2.3 Algemene bevindingen

De commissie complimenteert het museum met de verschillende (beoogde) ontwikkelingen zoals beschreven in het visiedocument en de zelfreflectie. Daarbij vindt de commissie het bijzonder dat Teylers Museum zich zo zelfkritisch opstelt in het visiedocument uit december 2022, dat getuigt van een organisatie die wil leren en verder vooruit wil. Uit alle gelezen stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de visitatiedag komt naar voren dat Teylers Museum een museum is met beeldbepalend aanzien van lokaal en (inter)nationaal niveau. De topkwaliteit van de collectie, in combinatie met het oorspronkelijke

historische interieur en de historische inrichting ook van het Pieter Teylers huis, alsook de profilering en communicatie naar buiten toe spelen hierin een belangrijke rol. Dat het museum is gevormd door historie en tradities is voelbaar in de presentaties en algehele organisatie. Dit is een absolute kracht, maar stelt het museum tegelijkertijd voor grote uitdagingen in het vormgeven van een museale toekomstvisie. Bijvoorbeeld met betrekking tot het vertellen van verhalen waarin meerdere perspectieven belicht worden, het bereiken van meer diverse doelgroepen en het inrichten van een organisatie die met actuele thema's kan meebewegen en -ontwikkelen. Teylers Museum is zich hiervan bewust en bevindt zich dan ook midden in een transformatiefase waarbinnen al stappen worden gemaakt. Tentoonstellingen en rondleidingen zijn gerealiseerd en gepland die relevant zijn voor publieksgroepen die tot nu toe het museum weinig hebben weten te vinden. Ze snijden thema's aan als racisme, kolonialisme en genderongelijkheid. Sleutelfiguren zijn aangesteld, makers van kunst en cultuur die bijdragen aan de programmering, en speciale banden hebben met publieksgroepen welke sociaal-maatschappelijk of in afkomst verschillen van het huidige publiek. Een belangrijke stap is de recente aanstelling van een coördinator diversiteit en inclusie die binnen alle lagen van de organisatie gesprekken heeft gevoerd en streeft naar de integrale implementatie van diversiteit en inclusie op basis van een visiedocument en een actieplan. De commissie moedigt dit interne proces van harte aan en onderschrijft het belang om meer diverse en jongere doelgroepen te bereiken. Ten aanzien van diversiteit in de personeelssamenstelling (ook op management- en toezichhouderniveau) ziet de commissie nog veel verbetering mogelijk. De recente uitgewerkte visie op diversiteit en inclusie geeft dat goed weer. Aan de vervolgstappen mag volgens de commissie meer urgentie worden gegeven zodat diversiteit en inclusie ieders prioriteit binnen de museumorganisatie wordt.

Daarmee samenhangend ziet de commissie nog veel ruimte om de collectie-afdelingen sterker aan elkaar te verbinden en kunst en wetenschap nog sterker samen een verhaal kunnen vertellen. Een multidisciplinaire benadering van thema's met oog voor meerstemmigheid op het vlak van diversiteit en inclusie is hiervoor essentieel. De commissie is benieuwd naar de verdere uitwerking hiervan.

De commissie merkt op dat het museum in faciliteiten tegen haar maximale bezoekerscapaciteit aanloopt. Regelmatig staat de publieksbeleving door de (te) grote bezoekersstromen onder druk. Ook maakt het museum zich zorgen over het behoud en de beveiliging van haar collectie in de open historische collectie. Gelijkzeitig heeft het museum de ambitie gesteld om in de komende jaren in grotere mate andere publieksgroepen te bereiken, waaronder mensen met andere culturele of sociaal-maatschappelijke achtergronden. Dit betekent dat het erfgoed onder nog grotere druk komt te staan.

Volgens de commissie betekent dit dat er keuzes moeten worden gemaakt in de programmering en communicatie en ook in het aangaan van samenwerkingen met externe partners, zodat deze 'nieuwe' publieksgroepen steeds meer bereikt worden. Een aanbeveling is om te kiezen voor een evolutionaire aanpak (gefaseerd vanuit een duidelijke strategie en inhoudelijke focus) boven een revolutionaire switch (een grote omslag in korte tijd). Er wordt volgens de commissie nu op (te) veel borden tegelijk geschaakt, bijvoorbeeld ook om de algehele naamsbekendheid te vergroten. Een advies van de commissie is om het 'grotere verhaal' dat het museum wil vertellen goed te laten aansluiten bij de nieuwe doelgroepen met de inzet van daarop afgestemde communicatiekanalen. Dit bevordert het op lange termijn bereiken van daadwerkelijk nieuwe doelgroepen die het museum gaan ontdekken en beleven.

Een ander punt van aandacht is het museumgebouw. Het is, vanwege de bijzondere ontstaansgeschiedenis, vol historische waarde. De waarde wordt uitgedrukt in de monumentale sfeer die het gehele museum uitstraalt en is ook duidelijk voelbaar voor iedereen die de museumentree binnengaat. De monumentale waarde van het gebouw draagt bij in de ervaring, inspiratie en het aanzien van het hele museum. Echter, de commissie constateert dat deze monumentale waarde - denk aan zowel de onzichtbare als duidelijk zichtbare beveiliging van alle objecten en daarvoor benodigde aanwezige

suppoosten – ook zorgt voor uitdagingen. Een punt van zorg is bijvoorbeeld de toegankelijkheid. Voelen bezoekers zich op hun gemak in het museum? En wat zijn redenen voor zogeheten 'niet-bezoekers' om Teylers Museum niet te bezoeken? Met welke blik kijken mensen met een handicap (mentaal/ fysiek) naar de imposante statuur en bouwkundige constructie van het museum?

De commissie waardeert het dat de fysieke en inhoudelijke toegankelijkheid wordt meegenomen in Het grote verhaal van Teylers Museum en beveelt het museum van harte aan om hier voortvarend mee aan de slag te gaan.

## 2.4 Aanbevelingen

Onderstaand zijn de aanbevelingen benoemd die de commissie n.a.v. de visitatie dag en de bestudering van alle documenten graag meegeeft aan Teylers Museum.

- **Transformatie:** Het museum ondergaat op tal van fronten een transformatie: op het gebied van de cultuur van de organisatie, D&I, bedrijfsvoering en de collectie. Tegelijkertijd ervaart het museum ook de fysieke grenzen die het gebouw inclusief de historische (authentieke) inrichting van de vast opstelling hen oplegt en wat onder meer invloed heeft op de bezoekers capaciteit en veiligheid. Vanwege de grote transformatie die momenteel gaande is acht de commissie het van belang om focus aan te brengen en de nog te nemen verschillende stappen t.a.v. de transformatie ook qua volgorde nog duidelijker te formuleren.
- **Leiderschap:** De transformatie betreft een grote beweging die veel vraagt van iedereen in de organisatie. Het leiderschap voor deze verandering en transformatie is goed in ontwikkeling. De ingezette cultuurverandering door de directie vormt een goede basis om de transformatie verder te doorlopen.
- **Publiek:** Het publiek van Teylers Museum zal er over 15 jaar heel anders uitzien. De commissie adviseert om de groepen die op dit moment niet Teylers Museum bezoeken te identificeren om passend aanbod te ontwikkelen. De museumorganisatie is trots op het feit dat Teylers Museum het oudste museum van Nederland is, maar de commissie heeft zijn twijfels bij de slogan. Trekt de slogan jongere doelgroepen wel aan? De commissie adviseert tijd en aandacht te besteden aan de manier waarop het museumpubliek kan toenemen en meer divers van samenstelling kan worden.
- **Diversiteit en Inclusie:** Het visiedocument en het actieplan dat de coördinator die diversiteit en inclusie onder zijn hoede heeft verdienen grote complimenten voor het opstellen van de documenten en de (geplande) uitvoering ervan. De commissie beveelt het museum aan de borging in alle lagen van de organisatie, van RvT tot vrijwilligers verder te brengen. Zorg dat diversiteit en Inclusie naast het zeer goed onderbouwde plan ook tot realisatie komt over de volle breedte van de organisatie, dus ook bij de vrijwilligers, de medewerkers en ook bij de gelieerde stichtingen de hun verschillende raden van toezicht. De commissie beveelt aan te komen tot een duidelijker profilering van nu ontbrekende bezoekersgroepen voor intern gebruik, en hun stemmen herkenbaar te maken in de gepresenteerde content.
- **Het merk, Het Grote Verhaal en de missie en visie:** De commissie vraagt aandacht voor de volgorde hiervan binnen het hele relaunch traject. De aanbeveling is om eerst de beginnen met het verder concretiseren van de missie en visie en daarna pas te gaan bouwen aan het merk en de vertaling daarvan in marketing en beeld. Dit hangt ook samen met Het Grote Verhaal. De commissie merkte op dat nog niet alle medewerkers en vrijwilligers Het Grote Verhaal kennen of doorleven. Besteed aandacht aan het helder krijgen van Het Grote Verhaal van Teylers Museum. Denk na over het centraal stellen van "Het Oudste Museum van Nederland".

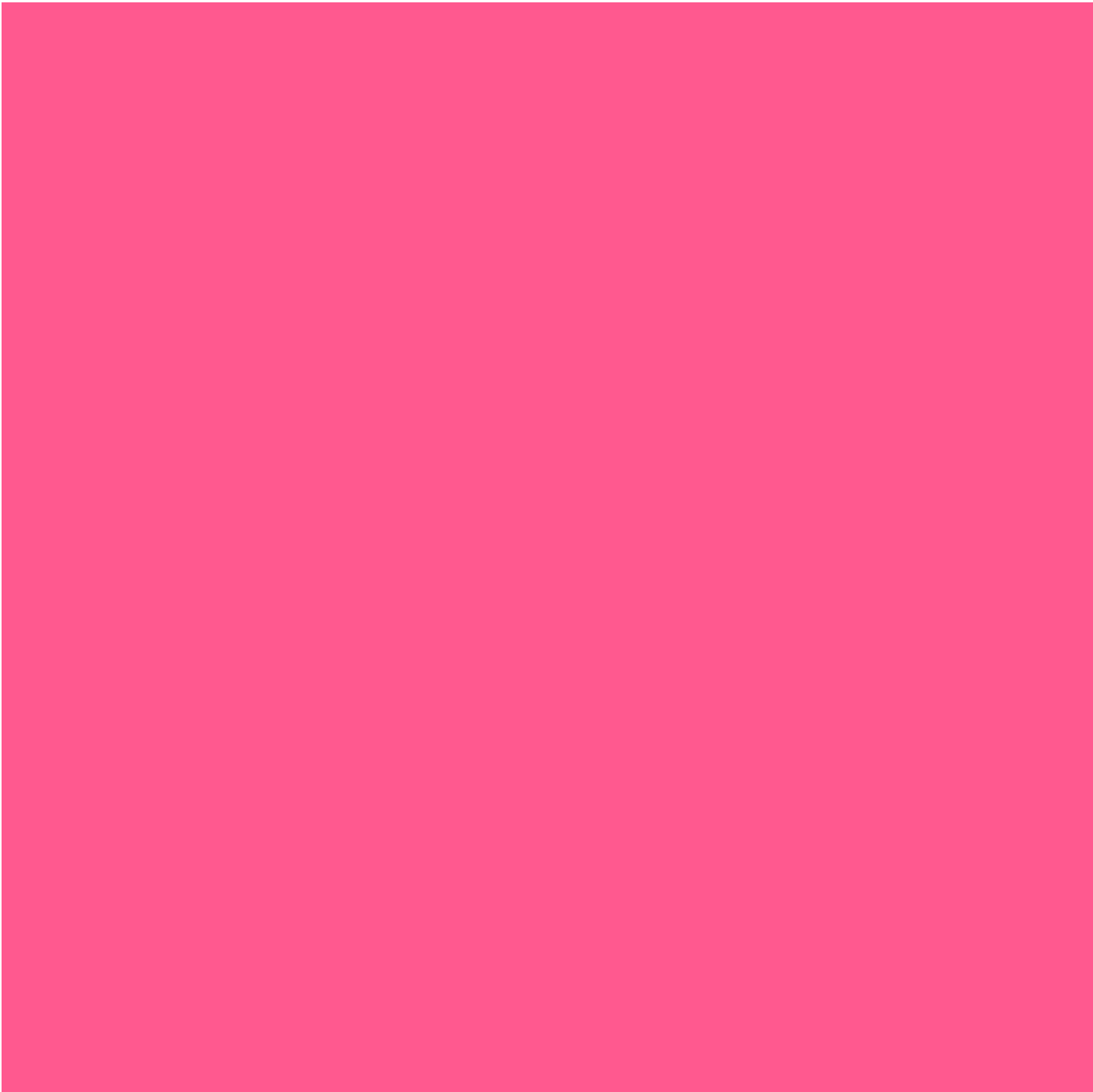
- **Toekomst:** De commissie adviseert de kansen te benutten van de aanstaande jubilea en van de relaunch. In 2028 bestaat stichting Teylers 250 jaar en in 2034 viert Teylers Museum zijn 250ste verjaardag. Door gericht te werken naar deze jubilea toe, denkt de commissie dat de lokale, nationale en internationale positie verder vergroot kan worden

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

De commissie acht het van belang om aandacht te vragen bij het Ministerie van OCW (OCW) voor de zorgfunctie over het historische interieur van het gebouw. OCW ziet dit nu niet als onderdeel van de Rijkscollectie en hiervoor ontvangt het museum dan ook geen financiering vanuit OCW. Tegelijkertijd zijn gebouw en interieur niet los te zien van de museale opstelling en de historische inventaris. Er zijn kosten verbonden aan de instandhouding van dit historische interieur, die op dit moment (nog) geen deel uitmaken van de bekostiging. Uit de erkenning van de hoge ensemblewaarde van het museum als gebouw met collecties én zijn historische interieur in o.a. het Pieter Teylers Huis zou financiële tegemoetkoming door OCW van de instandhouding daarvan moeten volgen.

# 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

Teylers Museum werkt op dit moment vanuit de volgende missie en visie:

##### Huidige Missie

Teylers Museum wil de hedendaagse belangstelling voor kunst en kennis activeren vanuit zijn unieke erfenis uit de Verlichting. Deze erfenis omvat naast uitzonderlijke collecties, een authentiek monumentaal gebouw en een rijke geschiedenis, ook een manier van denken die zich kenmerkt door een drang naar vernieuwing en ontdekking en het delen van kennis om de wereld te verbeteren.

##### Huidige visie

Teylers Museum ontwikkelt zich verder als een prachtig en inspirerend museum waar het altijd voor iedereen goed toeven is. Daarom werken we aan:

1. Objecten voorzien van nieuwe betekenislagen met verhalen over de onderzoekers en kunstenaars die er in het museum mee werkten.
2. Het museum versterken met Pieter Teylers Huis waar de Verlichtingsidealen werden geconcretiseerd.
3. Verhalen in het museum met een – waar mogelijk – meerstemmig karakter delen, zodat iedereen zich welkom voelt en de wereld kan zien door de ogen van de ander.
4. Op basis van collecties en geschiedenis bijdragen aan actuele debatten binnen én buiten het museumgebouw.
5. Beheer en behoud en (digitaal) ontsluiten van collecties, gebouw en de daarmee verbonden geschiedenis zorgvuldig voortzetten.

Bovenstaande komt van de aangeleverde stukken van het museum.

Momenteel werkt het museum toe naar een nieuwe missie en propositie, waarbij ze ook het ‘waarom’ beter willen formuleren. Ze doen dat met een brede vertegenwoordiging uit het museum samen met bureau Studio Louter. Het museum zoekt naar een kernachtigere missie die door iedereen, binnen en buiten het museum, wordt doorvoeld, maatschappelijk relevant is en die de basis is van alles wat ze doen en waar ze voor staan.

De commissie ziet en ervaart dat het museum op alle fronten in transformatie is. De missie is in de tussentijd al deels bijgesteld naar aanleiding van de zelfreflectie die als voorbereiding op de visitatie werd opgesteld en gaat nu echt over de inhoud en wat er binnen het museum gebeurt. Toch ziet de commissie ook nog kansen. Er ligt voor de komende tijd een opgave voor het museum om Het Grote Verhaal te formuleren vanuit een duidelijke urgentie, en om dit verhaal vervolgens te laten landen binnen alle lagen van de organisatie, zodat iedereen dit bredere perspectief doorvoelt en op gelijke manier vertelt. Het aanscherpen van de missie en visie is hiervoor een goed startpunt. Een kritische benadering van het concept van "De Verlichting" zou daar deel van uit dienen te maken.

Een aanbeveling is om bij het aanscherpen van de missie en visie ook het publiek in dit proces te betrekken. Het museum geeft aan een klankbordgroep in te willen richten om zo beter input van buitenaf te krijgen. De coördinator diversiteit en inclusie is hierbij betrokken. De commissie wijst erop dat er heel veel verschillende verhalen te vertellen zijn, ondanks de duidelijke gedeelde kern. De buitenwereld kan goed helpen om een sterk verhaal te maken.

### 3.2. Maatschappelijke relevantie

Naast de tentoonstellingen en de vaste collectiepresentatie, waar het gebouw als pronkstuk sterk onderdeel van uitmaakt, organiseert Teylers Museum vele publieksactiviteiten voor diverse doelgroepen. Onder andere dichtwedstrijden voor scholieren en contextprogramma's voor volwassenen. Een project om uit te lichten is de zomercampagne *Vier de Zomer in het oudste museum van Nederland!* waarbinnen tal van toegankelijke activiteiten worden georganiseerd om (nieuwe) bezoekers kennis te laten maken met het museum. Tevens vormt Vier de zomer ook een periode van experiment om benaderingen van en middelen voor nieuwe bezoekersgroepen uit te proberen. Deze zijn erop gericht om de bezoeker Het Grote Verhaal van Teylers Museum te laten begrijpen en op een nieuwe manier naar het oudste museum van Nederland te gaan kijken. Ook op 1 juli wordt er d.m.v. het organiseren van speciale activiteiten stilgestaan bij de herdenking van Ketikoti.

Teylers Museum ontving de afgelopen jaren steeds meer bezoekers (ongeveer 130.000 per jaar, waarvan 12% - ongeveer 15.600 - kinderen) en de bezoekerscijfers na corona zijn weer op peil. Dit creëert voor het museum een goede basis om vooruit te kunnen plannen en na te denken over de toekomstige positionering van het museum, zonder dat er zorgen zijn over het genereren van voldoende publieksinkomsten.

### 3.3. Diversiteit en inclusie

De commissie heeft Teylers Museum uitgebreid bevraagd over hun beleid op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I). De commissie benadrukt dat D&I niet alleen zichtbaar moet zijn in de samenstelling van de organisatie, maar ook in het beoogde publiek, de collectie, het onderzoek en de tentoonstellingen. Deze aspecten zijn onderling verbonden en versterken elkaar.

Na 2020 heeft het museum een inhaalslag gemaakt op het gebied van D&I. De directie en het hele MT heeft D&I prominenter op de agenda gezet. In 2023 is er, als gevolg hiervan, een coördinator voor D&I aangesteld, die samen met de directie en het managementteam (MT) een Visiedocument en een Actiedocument D&I heeft ontwikkeld.

Het Visiedocument en een Actiedocument D&I zijn richtinggevend voor het beleid en voor het externe museale beleid, zoals collectie, tentoonstellingen en educatie. Belangrijke punten in het actieplan zijn o.a. de diversificatie van wervings- en sollicitatieprocedures, trainingen in inclusiviteit, en trajecten voor het inwerken van nieuwe medewerkers. Sinds 2021 is het museum aangesloten bij Musea Bekennen Kleur en Jinc. De commissie prijst het visiedocument als een sterk en voortreffelijk document, waarin D&I direct verbonden zijn met de idealen en doelstellingen van het museum, zoals het bewaren en presenteren van kunst en wetenschap, onderwijs en kennisverspreiding, en inspiratie bieden aan een divers publiek. Ook is er een klankbordgroep van bezoekers opgericht, dit ziet de commissie als een positieve stap. De organisatie heeft grote ambities op het gebied van D&I en zit midden in een veranderingsproces om dit een integraal onderdeel van de organisatie te maken. Het museum merkt op dat diversiteit een constant aandachtspunt in de OR en de vrijwilligerspool is.

Op het gebied van onderzoek wil het museum ook de verbinding met D&I versterken. Er wordt momenteel onderzoek gedaan dat zich richt op kritische debatten over de herkomst, het gebruik en de betekenis van objecten rondom slavernij, economische ongelijkheid en racisme. De commissie moedigt het museum aan om deze inspanningen voort te zetten en nog meer aandacht te besteden aan D&I binnen de onderzoeks- en kennisfunctie van het museum.

Op het gebied van publiekswerking heeft het museum al grote stappen gezet, zoals het gebruik van divers beeldmateriaal en een aantrekkelijke vormgeving. De commissie moedigt het museum aan om deze inzet te continueren en gefaseerd te vergroten, zodat nieuwe doelgroepen in de toekomst nog beter bereikt worden. Het museum wil graag een diverser publiek aantrekken, met meer bezoekers van verschillende culturele en sociaaleconomische achtergronden. Het stellen van duidelijke doelen inzake publieksbereik is wat betreft de commissie essentieel om over tien jaar te kunnen meten of het museum in staat is een breed publiek te bereiken en te inspireren. Publieksactiviteiten gericht op D&I, zoals rondleidingen over racisme, de Ketikoti-activiteiten, en het project "De Wereld uit, Een ander perspectief" (over de ervaringen van blinden, doven en mensen die in armoede leven), worden door de commissie zeer positief beoordeeld. Ook de acht Sleutelfiguren, creatieve makers uit Haarlem die een speciale band hebben met specifieke publieksgroepen, spelen een belangrijke rol in het betrekken van een divers publiek bij het museum.

Het museum heeft al diverse tentoonstellingen gerealiseerd of gepland die relevant zijn voor mensen met een migratieachtergrond, of voor degenen die geïnteresseerd zijn in gender, homoseksualiteit of kolonialisme. Een voorbeeld is de theatrale tentoonstelling "Yalla Yalla Testas" over het oriëntalistische werk van Willem de Famars Testas, bekeken door de ogen van theatermaker Sabri Saad El Hamus. Deze tentoonstelling zal Arabisch ondertiteld zijn, wat een belangrijke stap is in het betrekken van een breder publiek.

Het voornemen om de schaduwzijden van de Verlichting, zoals slavernij, kolonialisme en sociale ongelijkheid, een plaats te geven in het Grote Verhaal van het museum, ziet de commissie als essentieel. Dit is vooral belangrijk voor Nederlanders met een migratieachtergrond, omdat het D&I integreert in het bredere narratief van het museum.

Het museum is zich bewust van het Eurocentrisme in de Nederlandse collecties en tentoonstellingen en werkt actief aan het diversifiëren van de collectie. Het recente acquisitiebeleid, opgesteld met input van diverse medewerkers, richt zich op het verwerven van werken van kunstenaars buiten Europa. De diversificatie van de collectie wordt verder gestimuleerd doordat conservatoren Kunst en Wetenschap deel uitmaken van het D&I-team. In 2024 wordt een collectiebeleidsplan opgesteld dat zich richt op het verwerven van objecten die onderbelichte groepen en hun verhalen uitlichten.

Toegankelijkheid is een ander belangrijk aandachtspunt. De commissie adviseert het museum om te kijken naar de klantreis om de toegankelijkheid voor het gehele publiek te optimaliseren. Dit omvat overleg met organisaties die advies kunnen geven over aanpassingen voor slechtzienden en mensen met behoefte aan bijvoorbeeld prikkelarme omgevingen.

De commissie beveelt aan om de D&I-ontwikkeling nog verder te verankeren in de organisatie door alle medewerkers bij deze nieuwe perspectieven te betrekken. Hierdoor zullen alle afdelingen geïnspireerd raken en D&I in hun werkwijzen integreren. Hoewel het visiestuk erg gericht is op de organisatie, zou het volgens de commissie nog meer in wisselwerking kunnen staan met de inhoudelijke aspecten, zoals de collectie, tentoonstellingen en educatie. Het proces van het borgen van diversiteit en inclusie in de gehele organisatie en activiteiten is er een van lange adem, maar de commissie heeft vertrouwen in de succesvolle implementatie ervan.



### 3.4. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De prioriteiten zijn beschreven in hoofdstuk 2. Educatie en eerlijke beloning worden respectievelijk beschreven in §3.5 en §3.9.

### 3.5. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

#### *Programmering en publiek*

Het museum presenteert jaarlijks diverse grotere tijdelijke tentoonstellingen gericht op verschillende onderwerpen die aansluiten op de collecties en het verhaal van het museum, in afwisseling met kleinere tentoonstellingen waarbij een maatschappelijk onderwerp centraal staat. Publieksactiviteiten vinden daarnaast plaats in samenwerking met partners uit het onderwijs en het culturele veld, op eigen initiatief of aansluitend bij diverse feestdagen zoals Ketikoti of culturele events in Haarlem.

In het verleden werd er binnen Teylers Museum van de ene tentoonstelling naar de volgende toegewerkt. In de loop van de tijd is men meer vanuit een integrale blik op tentoonstellingen en de vaste collectie gaan programmeren. Het betrekken van de vele historische ruimtes van het gebouw die bij sommige tentoonstellingen bijna als ‘wachtruimte’ naar de tentoonstellingszaal fungeerden, vind de commissie een goede ontwikkeling.

De vaste collectie wordt steeds meer uitgelicht in lijn met de wisseltentoonstellingen (zoals recent ten aanzien van de tentoonstelling rondom David Hockney) en de topstukken van het museum krijgen een duidelijke rol toebedeeld. Dat vindt de commissie een mooie ontwikkeling. Daarnaast worden doelgroepen in een eerder stadium betrokken in het programmeringsproces. De commissie denkt dat deze zaken de kwaliteit en uitstraling ten goede komen en ziet deze ontwikkelslag ook terug in de opstelling van het team: medewerkers zijn actief betrokken in het proces, er wordt meer vooruit gepland. Ook is er een programmeringscommissie met een brede afvaardiging van de verschillende teams waardoor meer draagvlak voor inhoudelijke uitwerkingen ontstaat.

Ook zijn er meer publieksactiviteiten dan voorheen waarbij participatie een integraal onderdeel van de opzet uitmaakt. Een goed voorbeeld is een nieuwe rondleiding in de bibliotheek over de al dan niet aanwezige racistische denkbeelden in historische denkbeelden die het koloniale verleden legitimeerden of juist ontkrachten. Beide denkbeelden zijn namelijk te vinden in 18de- en 19de-eeuwse publicaties. De rondleiding biedt een nieuw en genuanceerd perspectief op het verleden. Er werden mensen uitgenodigd om daar een nieuwe context over te schetsen. Ten aanzien van deze inzet is de commissie zeer positief: er wordt veel gedaan om op de juiste manier de verhalen te vertellen. Tegelijkertijd kan er aan de historische opstelling van de collectie niet veel veranderd worden. Tijdens de visitatie gaven directie en diverse afdelingen aan dat het museum Het Grote Verhaal beter en op een andere manier wil vertellen. Dat staat bijna haaks op elkaar. De commissie moedigt het museum aan om vaker met de opstelling te variëren en het publiek hierin als leidraad te nemen. Een omslag die op dit vlak gemaakt kan worden betreft eveneens de focus van 'wat is er te zien' naar 'waarom laten we dit zien en waarom is dit van belang'. Ten aanzien van de verbinding van kunst en wetenschap ziet de commissie nog kansen. Er zijn al veel stappen gezet om de collectieafdelingen op eenzelfde kwaliteitsniveau te brengen. Die ontwikkeling mag nog meer ruimte krijgen. De medewerkers van het museum werken al overstijgend met elkaar vanuit de verschillende teams, wellicht zou die samenwerking nog verder versterkt kunnen worden. Door verbeteringen op dit vlak kan er op termijn meer evenwicht ontstaan in collectie en presentatie, kunst en wetenschap, vertellen en bijdragen. Een concrete vertaalslag ziet de commissie bijvoorbeeld graag terug in een vernieuwing van de teksten bij een aantal objecten. Ondanks dat dit complex is gezien de

ouderdom van de stukken, is het essentieel om zaken beter te kunnen duiden richting publiek. De commissie is van mening dat de teksten bij de verschillende objecten aandacht behoeven, een zogenoemde A-tekst ontbreekt, waardoor er onvoldoende introductie is om het publiek aan de hand te nemen door de collectie en tentoonstellingen. De routing in brede zin verdient aandacht.

Zoals genoemd mag Teylers Museum rekenen op vele tienduizenden bezoekers die jaarlijks de tentoonstellingen en activiteiten bezoeken. Het museum is zich ervan bewust dat niet alle bezoekers de essentie van het museum goed meekrijgen en/of begrijpen. Hier wil men de komende jaren op in gaan zetten met o.a. het project *Vier de Zomer* waarin ruimte voor experimenteren ten aanzien van publieksbenaderingen centraal staat. Het museum heeft grote ambities maar realiseert zich ook dat niet alles tegelijk/op korte termijn gerealiseerd kan en moet worden. In 2026 wil de organisatie een relaunch van het museum doen, wat betekent dat ze in de eerste helft van 2025 geen grote tentoonstelling zullen realiseren om daar de ruimte voor te creëren.

Zoals gezegd streeft Teylers Museum niet naar een aanzienlijke groei van het aantal bezoekers (De RVT spreekt over de historische top in het bezoek, zie de sectie over de RVT).

Niet alle zalen zijn geopend voor publiek. Dat ligt enerzijds aan fysieke beperkingen en de extra inzet door beveiligingspersoneel die daarvoor nodig zou zijn, maar vooral aan de beperkte ontvangstmogelijkheden in sommige historische ruimtes die niet zijn gebouwd om museumbezoekers te ontvangen (zoals bijvoorbeeld de Sterrenwacht). Een bezoek aan bijvoorbeeld de Sterrenwacht is op aanvraag vanwege de kleine ruimte (en gevaarlijke trappen), daarom is de Sterrenwacht per rondleiding alleen voor een kleine groep toegankelijk. Om de algehele toegankelijkheid te optimaliseren zou het gebouw aangepast moeten worden. Dat is lastig vanwege de monumentale uitstraling en (vaak) nog authentieke materialen. De commissie waardeert het dat tijdens de Zomercampagne en Open Monumentendagen deze ruimtes wel gratis toegankelijk zijn voor een brede bezoekersgroep. De commissie vindt het jammer dat kroonjuwelen van het museum, zoals de Encyclopedie van Diderot en D'Alembert en de tekeningen van Michelangelo, heel beperkt publiek worden getoond. Gezien de speciale voorzieningen die hiermee gemoeid gaan, lijkt het misplaatst aanvullende middelen middels fondsenwerving te realiseren voor de permanente laagdrempelige openbaarmaking van nationaal en internationaal hooggeschat erfgoed, zoals het museum voornemens is.

Door ruimtegebrek en vanwege de bijzondere veiligheidseisen maken de zichtbaar aanwezige beveiligers onderdeel uit van de museale ervaring. Het museum geeft aan dat de collectie- en gebouwveiligheid onder druk staan door de vele bezoekers die dagelijks worden ontvangen. De commissie beveelt Teylers Museum aan om hier in de aankomende tijd bewust(er) over na te denken en op dit vlak - wellicht aan de hand van een publieksonderzoek of met hulp via een bezoekerspanel - waar nodig keuzes te maken om zo de veiligheid nog verder te optimaliseren.

#### *Educatie en talentontwikkeling*

Teylers Museum kent een rijk educatief aanbod. De educatieafdeling kijkt kritisch naar de collectie, bijvoorbeeld t.a.v. het koloniale en slavernijverleden, om zo activiteiten te kunnen ontwikkelen. Ook wordt er gekeken hoe dit op structurele basis over het koloniale verleden en de doorwerking daarvan in het heden op basis van de collecties en geschiedenis van Teylers gecommuniceerd kan worden. Daarnaast is er een rondleiding ontwikkeld met een blindengids en worden minima begeleid. Verder wordt er samengewerkt met o.a., universiteitsmusea, de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, Rijksmuseum Boerhaave, Nemo aan de website [vindhetuit.nl](http://vindhetuit.nl) waarin de afzonderlijke wetenschapscollecties aan elkaar zijn gekoppeld. Met de Reinwardt Academie wordt er samengewerkt om een meer tot de verbeelding sprekende rondleiding voor kinderen te maken. De commissie is benieuwd naar de resultaten.

Het basisonderwijs in Haarlem wordt door Stichting HART gesteund om activiteiten mogelijk te maken. De afdeling Boekingen van het museum speelt hier een cruciale rol in. De schoolbezoeken zijn terug op pre-corona niveau met een ontvangst van ongeveer 9.000 scholieren per jaar die in schoolverband het museum bezoeken. Echter, dit aantal kan niet makkelijk worden uitgebreid door de beperkte mogelijkheden in het museumgebouw (ook in het kader van collectieveiligheid).

Inzake het voortgezet onderwijs heeft Teylers Museum al enkele malen met verschillende klassen onderzocht of het museum een rol kan spelen ten aanzien van de profielkeuze van middelbare scholieren. Er wordt gewerkt aan andere manieren om naar de scholen toe te gaan. Een good practice in dit licht is de samenwerking met NWO, Universiteit Utrecht en andere wetenschapsmusea in het onderzoeksproject *Multi Stem*, waarin er o.a. wordt gekeken hoe communicatie kan plaatsvinden middels iconen in plaats van (de Nederlandse) taal. De commissie moedigt dit van harte aan. Er is bovendien een educatief paviljoen, de educatieafdeling wil binnen de bestaande ruimtes kijken hoe er een werkplaats voor het VO ingevuld kan worden. Hiervoor dienen eerst de benodigde financiën worden verkregen.

Aandachtspunt is het werken vanuit een (meerjaren) educatieplan. Dat wordt nu (nog) niet gedaan. Eind 2023/ begin 2024 zou er een nieuw educatie beleidsplan ontwikkeld worden, maar door diverse omstandigheden is het team daar (nog) niet aan toegekomen. Er is wel al geïnvesteerd in digitale educatie. Het is voor de commissie nog wat onduidelijk hoe de educatieafdeling precies werkt. Dit heeft er ook mee te maken dat er op dit moment nog geen overkoepelend beleidsplan is. Het museum ziet de verschillende experimenten die binnen educatie nu worden uitgevoerd als waardevol. De commissie acht het van groot belang dat dit educatie beleidsplan met urgentie wordt ontwikkeld.

Er is veel inzet op programma's voor basis- en middelbaar onderwijs, maar er wordt nog niet echt ingezet op cursussen en dergelijke die door het onderwijs en door individuele geïnteresseerden kunnen worden aangeschaft. Het ontwikkelen en aanbieden van een doorgaande leerlijn is een wens van het museum.

#### *Marketing en communicatie*

De afdeling Marketing en Communicatie haalt de verhalen op die er zijn in het museum en zoekt daarbij actief naar nieuwe perspectieven. Ze zetten hierbij een goede mix van communicatiemiddelen in om ieder verhaal op een passende manier te vertellen. Een ambitie is om de naamsbekendheid van het museum te verhogen. Niet zozeer om meer bezoekers te trekken - het museum zit qua bezoekersaantallen tijdens bepaalde tentoonstellingen tegen het maximum aan-, maar om de positionering van het museum in het Nederlandse museale landschap te versterken, op rustigere momenten meer bezoekers en op termijn een nog meer divers publiek te bereiken. De inzet om het verhaal van het museum meer te benadrukken in plaats van een tijdelijke tentoonstelling te promoten, is al doorgevoerd in de marketing en communicatie. Het museum zit nu in een traject met een merkbureau om vanuit de oprichtingsidealen de communicatie in te zetten en de buitenwereld hierbij verder te betrekken. Het is het voornemen om de slogan 'Het oudste museum van Nederland' verder uit te dragen.

Een belangrijke tool om dit te doen is een vernieuw(d)e website waarop verscheidene vormen van *digital story telling* worden toegepast. De afdeling richt zich over het algemeen op een jongere doelgroep, bijvoorbeeld bij de tentoonstelling *Voorbij de gletsjer*. Tegelijkertijd wordt een reflectie gemist ten aanzien van welke kanalen nieuw worden opgezet. Het museum geeft aan vooral ook met een capaciteitsprobleem te zitten. Met andere musea is een platform opgericht om een technische museumwinkel te ontwikkelen, waarbij elk museum zijn eigen look-and-feel en eigen interactie krijgt (lees: zijn eigen unieke website). Het idee erachter is: meer website voor minder geld. Bovendien biedt de samenwerking de mogelijkheid om met de aangesloten musea door te ontwikkelen, bijvoorbeeld ten

aanzien van online-onsitertools. Inmiddels hebben zich hier enkele musea bij aangesloten. De commissie vindt dit een prachtige ontwikkeling.

Een andere manier om de positie van het museum te verstevigen betreft het aanhalen van meer samenwerkingen met collega culturele instellingen in Haarlem. Twee jaar geleden is het museum actief gestart om van Pieter Teylers Huis echt een 'huis' van de stad te maken. Ook willen ze veel meer samenwerken met de stad, waaronder met het project *Thuis bij Teylers*. Tijdens *Thuis bij Teylers* wordt het Pieter Teylers Huis overgenomen door de acht Sleutelfiguren die sinds 2021 aan Teylers Museum zijn verbonden. De samenwerking met de culturele instellingen zijn sterk verbeterd, dat ervaart de commissie als zeer positief. Er zijn meer gezamenlijke overleggen en daadwerkelijke samenwerkingen (een goed voorbeeld van een samenwerking is het *Boring Festival*). Het gebruik van sleutelfiguren vindt de commissie een goed idee om de onlinekanalen verder te ontwikkelen samen met de beoogde doelgroepen.

De commissie ziet dat er veel gebeurt op het vlak van marketing en communicatie, maar vindt wel dat de focus meer zou kunnen liggen op het (verder) aanscherpen van wat het museum wil vertellen en hoe dit aansluit bij (nieuwe en of gewenste) doelgroepen, met inzet van passende communicatiekanalen. Ook de fysieke toegankelijkheid speelt een rol ten aanzien van de algehele presentatie en sfeer. Bij de start van het museumbezoek word je meteen 'geconfronteerd' met de beveiliging. Een aanbeveling van de commissie is om te onderzoeken of beveiliging ook op andere manieren kan worden ingezet. Ook andere fysieke aanpassingen zijn volgens de commissie nodig om de spanning tussen 'het verhaal willen vertellen', de toegankelijkheid te verbeteren en de historische omgeving meer gelaagdheid te geven. O.a. een andere ingang en een andere belichting van de vaste opstelling werden genoemd door het museum. Relatief veel zalen van het museum zijn bovendien niet goed toegankelijk. Sommige ruimtes zijn vooral slecht toegankelijk vanwege de veiligheid van de collectie. De commissie nodigt het museum uit om te bestuderen of en hoe het verleggen van de ingang het museumgebouw nog meer uitnodigend en toegankelijk kan maken.

### 3.6. Collectiebeleid

Teylers Museum heeft vanuit de pijlers kunst en wetenschap een collectie van statuur opgebouwd. Zowel de wetenschappelijke collectie als de kunstcollectie is rijk aan bijzondere objecten waarvoor bezoekers in het heden en verleden al graag naar Haarlem afreizen. Een bezoek aan Teylers Museum is dan ook uniek. Het museum krijgt door de statuur van zijn collectie regelmatig bruiklenen van musea over de hele wereld, waardoor het objecten uit eigen collectie telkens in een andere context kan plaatsen, en leent zelf ook heel actief objecten in bruikleen uit. Zo heeft het museum een collectie tekeningen van wereldklasse die veelgevraagd zijn. Recent was de directeur bij de New York Master Drawing Week, waar maar weer eens bleek hoe bekend deze tekeningen zijn. Het museum werkt aan een vernieuwd collectieplan en aan de digitalisering van deze collectie.

Het gebouw en interieur vormen een integraal onderdeel van het instituut Teylers, het is een historisch ensemble. De zorg voor de historische inventaris (dus ook het meubilair etc.) staat hoog op de agenda o.a. door de restauratie van het Pieter Teylers Huis. De historische inventaris is nu niet geregistreerd als collectie, maar wordt gezien de historische importantie wel met evenveel zorg behandeld, inclusief (kostbaar) beheer en behoud. Tevens is er geen huisvestigingssubsidie vanuit OCW voor het Teylers Huis. De commissie beveelt het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen aan om de historische inventaris niet als collectie te zien, maar gezien het belang ervan wel onder te brengen in de (financiering door de) Erfgoedwet.

Het museum heeft twee collectieafdelingen, te weten kunst en wetenschap. De afgelopen tijd is er veel geïnvesteerd in het op gelijke sterkte brengen van beide collectieafdelingen t.a.v. beheer en behoud. Ook is het museum veel bezig geweest met protocollen, het doorvoeren van dezelfde wijze inzake registratie

voor zowel bruiklenen als de eigen collectie en met de standaarden voor beide collectieafdelingen. Het museum geeft aan dat de collectie goed vindbaar is en de fysieke staat ervan ruimschoots op orde. Daarnaast is het museum bezig met digitalisering van de collectie. Het museum werkt met Axiell Collections, een online collectiemanagement systeem. De migratie van collectiedata is recent afgerond. Verder gaat het museum op dit vlak meer samenwerken met andere musea. Voor de kwaliteitszorg weten beide afdelingen elkaar goed te vinden. Ten aanzien van nadere samenwerking ziet de commissie wel ruimte voor verbetering.

Aankopen worden mogelijk gemaakt door Teylers Museum Vrienden Fonds. De daarvoor benodigde collectiegelden komen veelal uit de geverskringen, waar soms voorwaarden aan zijn verbonden. Verder stoot het museum ook met enige regelmatig stukken af. Dit gaat via de LAMO (Leidraad afstoten museale objecten). Zo is in de afgelopen jaren de bibliotheek onder de loep genomen met als resultaat het afstoten van een paar honderd meter boekbanden. Dit project, waarin de collectie tijdschriften en boeken is bekeken, heeft ongeveer een jaar in beslag genomen. Alles is nu goed gedocumenteerd.

Naast de drukte in het museum vanwege de vele (en steeds toenemende) bezoekers en veranderende behoeften, is ook waar te nemen dat bezoekers anders omgaan met de collectie. Vooral na corona was er ineens een duidelijk verschil te merken. Publiek wil steeds meer kunnen interacteren met de collectie en bijvoorbeeld de collectie kunnen aanraken of op een andere manier beleven dan uitsluitend 'kijken en lezen'. De meeste musea hebben ruimte ingebouwd waarbij dat mogelijk is, maar door de historische opstelling van Teylers Museum merkt de organisatie dat er meer (risico op) schade aan de objecten ontstaat. De commissie constateert dat het museum werk maakt van de risico-inventarisatie en incidentenregistratie.

In 2016 is voor een grootschalig interview een laatste inspectie gedaan van de status van de collectie. Sindsdien heeft het museum een tweejarige monitor. Er is goed contact met de inspecteur. Het museum scoort steeds beter in de monitor, maar wat betreft de wetenschappelijke collecties is er nog een achterstand. Vanuit de afdelingen Wetenschap en Kunst is een speciale werkgroep opgericht om het risico door bezoekers te verlagen. Dit is onder meer gedaan door gesprekken te voeren met focusgroepen op zaal, waaronder collega's van Publiekszaken en Beveiliging, voor een breed perspectief op de risico's en mogelijke oplossingen. Binnenkort worden de uitkomsten hiervan gepresenteerd aan het MT. Dit acht de commissie een goede ontwikkeling die inspeelt op de veranderende behoeftes van het publiek en op een trend in het museale veld.

### 3.7. Wetenschappelijke activiteiten

Teylers Museum is meer dan een actueel onderzoekscentrum. Ze doen o.a. collectie-gerelateerd onderzoek en onderzoek naar de instituut-geschiedenis. Voor de commissie is het niet helemaal duidelijk hoe de onderzoekstak van het museum georganiseerd is. Er is een wetenschapscommissie waarin het museum participeert samen met de twee genootschappen en Teylers Stichting, die allen een bijdrage leveren aan wetenschappelijk onderzoek. Verder stemt het museum regelmatig af met hoogleraren van de Genootschappen, die zelfstandig zijn t.o.v. het museum. Uit deze samenwerkingen komen ook fellowships voort, en een promovendus.

Het belangrijkste object van onderzoek is de collectie; voorts ook de (immateriële) traditie van Teylers Museum en het gedachtegoed van de Verlichting. De wetenschapscommissie signaleert een accentverschuiving in het onderzoek waarbij het cultuurhistorisch onderzoek het traditionele natuurwetenschappelijk onderzoek aanvult. Een goed voorbeeld is het geplande tentoonstellingsproject Critical Minerals.

De commissie vindt het gezien dit samenspel van partners moeilijk om te beoordelen hoe zowel de kwaliteit als kwantiteit van de wetenschappelijke activiteit zich verhoudt tot de onderzoeksactiviteiten

van andere musea of onderzoeksinstituten. Met regelmaat gepubliceerde bestandscatalogi zijn een belangrijke output van het onderzoek. Duidelijk is ook dat Teylers Museum veel onderzoek initieert dat met andere musea en instituten wordt uitgevoerd in het kader van tentoonstellingsvoorbereiding. Partners zijn o.m. de wetenschapsmusea en het Catharijneconvent. In 2028 bestaat de Teylers Stichting 250 jaar. De directeur zou dan graag (internationaal) samenwerken binnen een groot project rondom de Verlichting.

Het onderzoek van Teylers museum en zeker dat van de genootschappen kan volgens de commissie wat beter zichtbaar worden. Misschien kunnen openbare dialogen en evenementen over Teylers idealen, de Verlichting en zijn Schaduwezijden, gevoed door onderzoek van het museum en de Genootschappen, in het Teylers Huis worden gehouden. Een inventieve stap in deze richting is de geplande verwelkoming van steeds weer wisselende Artist in Residence in het Teylers Huis en op termijn ook Scientists in Residence.

Ook de educatieafdeling houdt zich bezig met onderzoek. Dit is verweven in de voorbereiding van educatieprojecten. De educatie-afdeling verwelkomt jaarlijks veel stagiair(e)s vanuit de Reinwardt Academie.

### 3.8. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

#### *Huisvesting*

Het historische gebouw maakt integraal onderdeel uit van het museum en de beleving. Het museum geeft aan dat de huidige tentoonstellingszaal te klein is. Er bestaat een wens om op termijn een grotere tentoonstellingszaal te hebben. Hierdoor zou er meer ruimte zijn voor het groeiend aantal bezoekers. Bovendien zouden er andersoortige tentoonstellingen kunnen worden georganiseerd, die meer ruimte behoeven. De ambitie staat nog in de kinderschoenen. Een advies van de commissie is om eerst goed te onderzoeken of een, en zo ja welke fysieke transformatie nodig is, waar er ook bewuste keuzes gemaakt moeten worden over publiekssamenstelling en wie er in meer of mindere mate wordt aangesproken.

#### *Bedrijfsvoering en financiën*

Stichting tot beheer en instandhouding van Teylers Museum is financieel gezond. Over het algemeen zijn de tentoonstellingen kostbaar om te realiseren wegens de kosten voor bouw, transport en verzekering die de afgelopen tijd fors zijn gestegen. De museumwinkel levert voor de grootte van het museum voldoende publieksinkomsten op. Iedere bezoeker besteedt gemiddeld € 2,15 en het assortiment is recentelijk aangepast met producten van kleinere bedragen die hierop goed aansluiten. De commissie ziet dit als een goede stap, ook met het oog op het toegankelijker maken van het museum. Daarnaast is de laatste jaren fors geïnvesteerd in de winkel ten aanzien van een vernieuwd kassasysteem en sfeerverlichting, waarmee een groei van het bestedingsbedrag per bezoeker is ingezet. De commissie beveelt aan om de positieve ontwikkeling van de museumwinkel verder mogelijk te maken.

Naast Stichting Teylers Museum zijn er vier andere stichtingen in directe zin gelieerd aan het museum, te weten Teylers Museum Vrienden Fonds, Teylers Stichting, Stichting Roodenburg Van Looy en Stichting Reinhold De Wilde. De commissie ziet spanningen t.a.v. de werking van de verschillende stichtingen. De mogelijke redenen hiervoor zou kunnen zijn dat het museum goed functioneert t.a.v. het binnenkrijgen van meer eigen inkomsten waardoor Teylers Stichting minder noodzaak ervaart om financieel te investeren. Echter, het geld van Teylers Stichting als eigenaar van gebouwen en collecties is heel belangrijk voor het beheer en behoud van collectie en gebouwen, niet in de laatste plaats omdat juist de middelen daarvoor onder druk staan. Het museum heeft onder andere een zorgfunctie over het historische interieur en de historische inventaris (inclusief interieuronderdelen als originele vitrines) van het gebouw. Het Ministerie van OCW ziet dit niet als onderdeel van de Rijkscollectie en dit wordt zo dan ook niet meegefinancierd.

Tegelijkertijd zijn gebouw, interieur en historische inventaris niet los te zien van het museum. Hier is betere afstemming & ondersteuning voor nodig tussen het museum en de Rijksoverheid.

### 3.9. Organisatie, HRM en governance

Sinds januari 2022 heeft het museum een nieuwe directeur. De huidige directeur is inmiddels goed geland in de organisatie. De directie (algemeen en zakelijk directeur) hebben hard gewerkt aan de cultuur van de organisatie en er is intensief geïnvesteerd in het personeel. Alle functies zijn geëvalueerd door de zakelijk directeur. Er zijn rondom de energiecrisis en t.a.v. inschaling keuzes gemaakt om medewerkers tegemoet te komen.

Er is intern op inhoudelijk vlak meer ruimte voor experiment en het nemen van de eigen verantwoordelijkheid. Op die manier worden ook tentoonstellingen meer vanuit samenwerkingen tussen de verschillende afdelingen gerealiseerd. Er wordt minder ad hoc gewerkt en verder vooruit gepland. Dit is de werkwijze van het museumteam ten goede gekomen. De commissie heeft op kunnen maken uit de gesprekken en de zelfevaluatie dat er eerder binnen de organisatie minder besef van financiën was doordat budgetverantwoordelijkheid per afdeling was geregeld. De begrotingen werden door MT en de directeur opgesteld. Nu is dat meer integraal ingebed in de organisatie en is er een inkoopbeleid opgesteld. In het opstellen hiervan zijn veel mensen meegenomen. Het werk wordt daardoor door alle medewerkers als leuker en uitdagender beschouwd.

Voor de zelfevaluatie, als voorbereiding op de visitatie, is er door directie in alle lagen van de organisatie informatie breed opgehaald. Hierdoor voelden de medewerkers zich gezien en gehoord. Wel dient opgemerkt te worden dat de zelfevaluatie ruim 1,5 jaar geleden is uitgevoerd omdat de visitatie enkele keren verplaatst is door de visitatiecommissie. De zelfevaluatie was nogal beschrijvend en minder reflectief t.a.v. zaken die goed en minder goed gingen en over valkuilen en kansen. De huidige directeur was op het moment van de zelfevaluatie pas net gestart.

De afdeling HR was in het verleden ondergeschikt aan de afdeling tentoonstellingen en het beheer van de collectie. Dat is nog niet volledig rechtgetrokken, maar daar worden wel stappen in gemaakt. Ook t.a.v. ICT heeft het museum veel ontwikkelingen doorgemaakt, dit was zeer noodzakelijk. ICT is nog steeds niet helemaal op orde, maar de basis is gelegd. Er is een externe projectleider aangenomen die goed in beeld brengt hoe deze processen verder kunnen worden versterkt.

De commissie heeft veel lof voor de stappen die onder leiding van de directie zijn gezet ten aanzien van personeel en organisatie, zeker gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Nog altijd is de organisatie in transitie. Een aanbeveling van de commissie is om geleidelijk aan de blik steeds meer naar buiten te richten, waardoor de wereld buiten het museum nog meer naar binnen wordt gehaald.

Het managementteam is flink vernieuwd. Als team hebben ze zich in de afgelopen tijd verder kunnen vormen en elkaar eerst goed leren kennen. Daar hebben de gesprekken rondom de zelfevaluatie ook aan bijgedragen. De overgang naar een nieuw MT is soepel verlopen. Er zijn enkele wijzigingen in de manier van werken doorgevoerd en dat verloopt naar eigen zeggen goed. Teylers Museum wordt ervaren als een prettige organisatie om te werken. De samenwerking met de directie is heel goed en er worden geen zaken rondom onveiligheid of wantrouwen gevoeld door de hele organisatie. Het werken bij Teylers Museum voelt als een familie.

Dit beeld wordt bevestigd door de OR, die een rol inneemt ten aanzien van de transitiefase en zich bezighoudt met het actief bevragen van het personeel op onderwerpen zoals werkdruk. Hoewel er sprake is van een hoge werkdruk vindt de OR dat dit niet op te lossen is binnen korte tijd via een *quick fix*. Er is nog

wel een grote inzet van inhuur/ zzp'ers. Dat zien ze op termijn graag anders. De stip op de horizon is projectmatig werken. Er is één keer per jaar een overleg tussen de RvT en de OR.

Volgens de RvT is het museum op dit moment op een hoogtepunt. Het museum probeert het verleden en het heden aan elkaar te verbinden en is al 250 jaar een ontmoetingsplek. De commissie leerde tijdens de visitatie een duidelijk gepassioneerde RvT kennen met een sterke visie die vol trots over Teylers Museum sprak en ook met enthousiasme spreekt over de medewerkers en de directie. De commissie ziet een aandachtspunt in het feit dat twee directeuren uit de stichtingen ook zitting hebben in de RvT van Teylers Museum. De RvT geeft aan dat het gesprek nu gevoerd wordt om de basis van de RvT breder te maken en meer te diversifiëren. De governance is onderdeel van het erfgoed van Teylers Museum maar behoeft zeker een update.

In de museumwinkel werken 35 vrijwilligers. Zij fungeren hier als gastheren en -vrouwen. Het is belangrijk dat bezoekers met een goed gevoel het museum verlaten. De winkel voelt als een extraatje. Door de inzet van deze vrijwilligers gaan de bezoekers met extra informatie de deur uit. Ook is er Pieter Post: een interne nieuwsbrief die alle (vrijwillige) collega's op de hoogte brengt van al wat er in en rondom het museum gebeurt en waar de verschillende collega's aan werken. De laatste jaren is de vrijwilligersafdeling heel dynamisch geworden, al worden zij (nog) niet meegenomen in de transformatie. Een keer per jaar is er een vrijwilligersbijeenkomst en overleg met de zakelijk directeur. Deze communicatie is heel belangrijk. Ook zijn directie en MT met regelmaat in de winkel te vinden om goed de algehele bezoekerssfeer te kunnen peilen. De winkelvrijwilligers worden niet actief geworven, maar melden zichzelf aan. Er is zelfs een wachtlijst. Dat zegt iets over het positieve imago van het museum onder vrijwilligers. De gemiddelde leeftijd van de vrijwilligers ligt hoog: gemiddeld 70 jaar. Behalve in de museumwinkel zijn er meer vrijwilligers actief in en rondom het museum. De commissie vond het jammer dat ze alleen maar kennis heeft gemaakt met de vrijwilligers uit de winkel, mede voor de ambitie van de directie om meer museumzalen dagelijks te kunnen openen voor publiek kan een groter beroep op vrijwillige gastvrouwen en -heren een (deel van de) oplossing zijn. De commissie vraagt aandacht voor een duidelijk vrijwilligersbeleid en roept op hen ook mee te nemen in het gevoerde beleid.



# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen

### 4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

Tijd	Afdeling/onderdeel	Naam + functie	Min
8.30-9.00	Voorbespreking	Commissie	30
9.00-09.30	Directeur	Marc de Beyer	30
09.30-11.30	Directeur + MT	Marc de Beyer Terry van Druten Marije Kool Linda Mol Trienke van der Spek	120
11.30- 12.00	Pauze/uitlopmoment	Commissie	30
12.00-12.45	Collectie, beheer/restauratie, digitale strategie (collectie)	Terry van Druten Nadia Kersten Tim de Zeeuw Trienke van der Spek	45
12.50-13.20	D&I	Winston Brandon	30
13.20-14.00	Lunch + overlegmoment	Commissie	40
14.00-14.30	Tentoonstellingen	Linda Mol Eulàlia Gassó Miracle Sara van der Linde Rieke Vos	30
14.35-15.05	OR	Charrel Halekor Nicole Kramer Jan Pelsdonk	20
15.10-15.30	Educatie en onderzoek	Enzo Vredegoor Eulàlia Gassó Miracle Terry van Druten	20
15.35-15.50	Pauze		
15.50-16.10	Vrijwilligers	Marleen Dronkert Joke van Keulen-Roozen Frans Roozen	20
16.15-16.45	Marketing & communicatie	Debby Scholtes Saskia Hoogerhuis	30
16.50-17.30	Raad van Toezicht	Stan Kaatee Caroline Visser	40
17.30-18.00	Vorbereiding terugkoppeling	Commissie	40
18.00	Terugkoppeling	Collega's	

## 4.2 Visitatiekader Rijksge subsidieerde Musea

### Ten geleide

Met ingang van 2021 worden de rijksge subsidieerde musea volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. Uit deze wet vloeit voort dat de rijksge subsidieerde musea verplicht zijn zich eens in de vier jaar te laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.

Deze verplichting is uitgewerkt in de Regeling beheer Rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen en luidt als volgt: “1. Een instelling met een wettelijke taak verleent haar medewerking aan een eenmaal per vier jaar te houden visitatie, die ten doel heeft de wijze waarop die instelling haar taken en publieksactiviteiten verricht te beoordelen. 2. De minister kan nadere eisen stellen aan de visitatie, bedoeld in het eerste lid.” (§3 Visitatie, Artikel 3.19).

De minister gaf in haar brief van 5 november 2019 aan de Museumvereniging de opdracht om een visitatiekader en een bijbehorend procesvoorstel te ontwikkelen voor de periode 2021 – 2024. De Museumvereniging heeft vervolgens de werkgroep Kwaliteitsborging verzocht om dit kader op te stellen. Deze werkgroep bestond uit Marjan Scharloo (Teylers Museum, voorzitter), Birgit Donker (Nederlands Fotomuseum), Hans Dautzenberg (Naturalis), Marieke van Schijndel (Museum Catharijneconvent) en Pia van de Wiel (Rijksmuseum). Andra Leurdijk (Forallmedia) was secretaris. Het bureau van de Museumvereniging leverde logistieke en inhoudelijke ondersteuning. In het visitatiekader worden het doel, de achtergronden en de inrichting van het visitatieproces uiteengezet.

Met instemming van de Kring Rijksmusea zijn de uitgangspunten van het visitatiekader op 7 februari 2020 door de Museumvereniging toegestuurd aan de minister van OCW. Mede op basis van een eerste reactie van de minister van 3 april 2020, heeft de werkgroep Kwaliteitsborging een nader uitgewerkte versie van het visitatiekader opgesteld en op 25 mei naar de Kringleden verstuurd. Via de mail en telefonisch hebben Kringleden hun steun uitgesproken voor het uitgewerkte visitatiekader. Dit is vervolgens op 12 juni aan OCW toegestuurd.

Na ontvangst door OCW van het uitgewerkte visitatiekader en het advies van de Raad voor Cultuur heeft nog een gesprek plaatsgevonden tussen de werkgroep Kwaliteitszorg en de minister waarin overeenstemming is bereikt over enkele laatste punten. Op 21 september 2020 heeft de vergadering van de rijksmusea ingestemd met het definitieve visitatiekader. De minister van OCW is voornemens om het kader in september 2020 definitief vast te stellen.

Amsterdam, 21 september 2020

### Inleiding

Verantwoording afleggen aan de samenleving als geheel

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

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

<sup>1</sup> Rijksge subsidieerde musea zijn de musea die een subsidie van het rijk ontvangen. Begin 2020 zijn 29 rijksge subsidieerde musea opgenomen in de regeling die op basis van de Erfgoedwet het beheer van de rijkscollecties bekostigt

<sup>2</sup> Zo’n visitatieproces heeft bij de rijksge subsidieerde musea al eerder plaatsgevonden in de periode 2008-2012. Een aantal musea is toen zelfs twee keer gevisiteerd. In de volgende twee Cultuurnotaperioden is er niet gevisiteerd. Met de opname van de rijksge subsidieerde musea in de Erfgoedwet is de visitatie een wettelijke verplichting geworden. De vierjaarlijkse beoordeling door de Raad voor Cultuur komen te vervallen.

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 rijksge subsidieerde musea in onder meer omvang, aard van de collecties, huisvesting, activiteiten, publiek en budget. In de visitatie dient aandacht te zijn voor toekomstambities, innovatie en continuïteit. Ook moet er ruimte zijn voor specifieke onderwerpen die het betreffende museum wil agenderen.

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

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

### 1. Doel van de visitatie

Het doel van de visitatie is om te komen tot een integrale en transparante beoordeling van hoe het rijksge subsidieerde museum functioneert en van hoe het zijn taken en maatschappelijke doelen realiseert. Het is een instrument waarmee rijksge subsidieerde musea zich willen verantwoorden tegenover hun publiek, hun partners, de overheid en de samenleving als geheel. Daarbij moet de visitatie de rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde musea behandelen. Waar ook provincies en gemeentebesturen rijksge subsidieerde 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 rijksge subsidieerde musea betrokken instanties kunnen de rapporten interessante informatie bevatten.

### 2. Toegevoegde waarde van visitatie

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

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

- terugkijkt over een langere periode (vier jaar) dan jaarverslagen en andere jaarlijks of tweejaarlijks terugkerende verantwoordingsinstrumenten en daardoor langer lopende ontwikkelingen kan evalueren;
- een geïntegreerde beoordeling geeft, waarin tevens de bevindingen van andere toezichthouders en de uitkomsten van andere verantwoordingsdocumenten worden betrokken;
- gelegenheid geeft tot een inhoudelijk gesprek met experts. Dit betekent een verdieping ten opzichte van andere verantwoordingsinstrumenten. Zo kijkt het museumregister bijvoorbeeld vooral naar de aanwezigheid van verschillende zaken, maar wordt daar geen inhoudelijk gesprek aan gekoppeld. Bij de visitatie gebeurt dit wel;

- de ambities en plannen van musea voor de toekomst kan beoordelen en daarmee hun innovatief vermogen;
- een relatie kan leggen tussen beleidsprioriteiten van de minister van OCW en het beleid van een museum;
- aanbevelingen kan doen vanuit een integrale beoordeling;
- meer dan andere verantwoordingsinstrumenten bedoeld is als intern instrument van kwaliteitszorg.

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

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

In het instellingsbesluit benoemt de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie zeven voorzitters die ieder de opdracht krijgen om vier visitaties uit te voeren. De rijks gesubsidieerde 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 rijks gesubsidieerde musea wordt een longlist samengesteld met potentiële overige commissieleden. Daarnaast kunnen de rijks musea zelf commissieleden voordragen voor de visitatie van hun museum.

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

#### *Vorbereiding visitatie*

- Het museum stelt de planning voor de evaluatie vast.
- Commissieleden tekenen een onafhankelijkheidsverklaring. Zie bijlage 3.
- Het museum stelt een zelfevaluatie op. In het zelfevaluatierapport evalueert het museum zijn prestaties en zet het uiteen wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en hoe het naar de toekomst kijkt. Daarbij volgt het museum de handleiding voor de zelfevaluatie – in bijlage 4 – zoals vastgesteld door de Kring Rijks musea.

- 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 rijks gesubsidieerde 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- als vooruitkijkend)<sup>3</sup>;
- De toekomstambities van het museum;
- De wijze waarop het museum kijkt naar zijn continuïteit en innovatievermogen;
- Overige onderwerpen: deze kunnen per museum verschillen, afhankelijk van de prioriteiten van het betreffende museum.

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

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

## 6. Beoordeling door visitatiecommissie

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

### *Kwaliteit*

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

### *Maatschappelijke relevantie*

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

### *Vitaliteit: continuïteit en innovatie*

<sup>3</sup> Zie de beleidsnota 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024: Cultuur voor iedereen', van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, juni 2019,



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

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

<sup>4</sup> Reden hiervan is onder meer dat diversiteit tussen onderzoeksgroepen en het eigen profiel van de onderzoeksgroepen belangrijker worden gevonden dan onderlinge vergelijkbaarheid. Ook het optreden van een zogenaamd 'plafondeffect' speelt een rol. De scores van visitatiecommissies vertoonden een stijgende tendens; alle onderzoeksgroepen werden bij wijze van spreken als excellent beoordeeld. Daarmee verloor de eerder toegepaste ranking haar waarde.

<sup>5</sup> Strategy Evaluation 2021 -2027, VSNU, KNAW, NWO.

controleerend orgaan		
Ministerie OCW	<p><u>Erfgoedwet en regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen</u></p> <p>Hierin zijn de normen vastgelegd voor het behoud en beheer van de rijkscollectie. Deze normen gelden voor alle beheerders van de rijkscollectie en betreffen de volgende onderwerpen:  zichtbaarheid;  registratie en administratie;  conservering;  veiligheidszorg;  administratieve organisatie.  Voor instellingen, die op grond van de Erfgoedwet specifiek worden belast met een beheertaak en hiervoor van het ministerie OCW subsidie ontvangen, geldt ook dat zij over een planmatig beleid dienen te beschikken voor het collectiebeheer en de veiligheidszorg.</p>	<p><a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2</a></p> <p><a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12</a></p>
	<p>Meerjarenonderhoudsplan (MJOP)</p> <p><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>

<b>Museumregister</b>	<p>Kwaliteitskader voor geregistreerde musea. Controleert museale instellingen op naleving van de Museumnorm. De Museumnorm bevat de criteria voor een hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Heeft onder meer betrekking op bedrijfsvoering, collectie en publiek.</p> <p>Ook implementatie van de Code Governance Cultuur, de Fair Practice Code, De Code Diversiteit &amp; Inclusie en de Ethische Code zijn onderdeel van de norm</p> <p>De Museumnorm fungeert als entreetoets voor het lidmaatschap van de Museumvereniging en deelname aan de Museumkaart.</p> <p>Een update van de norm is per 1-1-2020 ingegaan.</p>	<a href="https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323">https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323</a>
<b>Museana</b>	<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	<p>Bijvoorbeeld: directiereglement, RvT reglement, treasury reglement</p>	
Raad van Toezicht van een rijksgesubsidieerd museum	<p>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.</p>	
Accountant	<p>Geeft controleverklaring af op de jaarrekening en kijkt of deze consistent is met het bestuursverslag en voldoet aan het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies.</p>	
Visitatie	<p>In <a href="#">Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie</a> en subsidiëring museale instellingen staat:</p>	<a href="https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3">https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3</a>

	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. 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 rijks gesubsidieerde musea geëvalueerd door een visitatiecommissie. Aan de visitatie van de rijks gesubsidieerde 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 rijks gesubsidieerde 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>6</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.

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 opdrachtoomschrijving 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.

<sup>6</sup> 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024: Cultuur voor iedereen', van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, juni 2019



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