

Stichting Rijksmuseum
Muiderslot

Muiden

VISITATIETRAJECT
RAPPORT

Voorwoord

Voor u ligt het visitatierapport van de Stichting Rijksmuseum Muiderslot. Dit rapport is in opdracht van de minister van OCW, Ronald Plasterk, tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van de visitatiecommissie Muiderslot, bestaande uit Geert van Doorne (directeur Kasteel Gravensteen, Gent), Emiel Begthel (directeur Marketing Particulieren Credit bij ING) en ondergetekende (gemeenteraadslid Amsterdam en oud-zakelijk leider van ARCAM). De visitatiecommissie was divers samengesteld en de verschillende achtergronden van de leden vormden samen een relevant palet aan invalshoeken. De ondersteuning vanuit de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM) werd door de commissie zeer op prijs gesteld.

Het Muiderslot is het tweede museum (en het eerste los van de pilot) dat via de systematiek van visitatie verantwoording aflegt over de eigen maatschappelijke rol en de kwaliteit van de interne en externe processen. De visitatiecommissie heeft duidelijk het effect gemerkt van de zelfevaluatie, een belangrijk onderdeel binnen het proces van beoordeling. Alle geledingen binnen de organisatie hebben hieraan een bijdrage geleverd en veel van de zelf geconstateerde verbeterpunten waren al opgepakt, nog voor het bezoek door de commissie.

Deze commissie is van mening dat de de ratio achter de systematiek, namelijk enerzijds om de publieke verantwoording te ondersteunen en anderzijds om de interne (kwaliteits)processen te verbeteren, in deze visitatie goed tot uiting is gekomen.

Ten slotte is een woord van dank aan alle gesprekspartners tijdens ons bezoek aan het Muiderslot op zijn plaats. We hebben mogen kennismaken met een gepassioneerd team, en een prachtig "product".

Wij wensen de betrokkenen van het Muiderslot veel succes en wijsheid in de toekomst.

Amsterdam, 23 februari 2009,
Jeanine van Pinxteren

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	5
Hoofdstuk 1: Algemeen	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Missie	6
1.3 Stakeholders	7
1.4 Beleidsprioriteiten van het ministerie	8
1.5 Raad van Toezicht	8
1.6 Operationaliseren van beleidsontwikkeling	8
Hoofdstuk 2: Publiek	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Vaste presentatie	9
2.3 Tentoonstellingsprogramma	10
2.4 Publieksbegeleiding	10
2.5 Evenementen	11
2.6 Marketing en PR	11
2.7 Toegankelijkheid in nieuwe media	12
Hoofdstuk 3: Collectie	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Collectiebeleid	13
3.3 Collectiebeheer	13
3.4 Digitale toegankelijkheid collectie	14
3.5 Activering en mobiliteit collectie	14
Hoofdstuk 4: Wetenschap	15
4.1 Inleiding	15
4.2 Kwaliteit en kwantiteit onderzoek	15
4.3 Wetenschappelijke omgeving	15
4.4 Kwaliteitsborging en output	15
4.5 Delen van kennis met derden	16
Hoofdstuk 5: Bedrijf	17
5.1 Inleiding	17
5.2 Organisatie	17
5.3 Personeel	17
5.4 Planning en Control	18
5.5 Veiligheid	18
5.6 Kwaliteitszorg	18
5.7 Sponsoring	19
5.8 Huisvesting	19

Hoofdstuk 6: Samenvattende conclusies	20
6.1 Inleiding	20
6.2 Conclusies algemeen	20
6.3 Conclusies publiek	20
6.4 Conclusies collectie	21
6.5 Conclusies wetenschap	21
6.6 Conclusies bedrijf	21
Bijlage 1: Visitatie: basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea	22
Bijlage 2: Programma visitatiebezoek	32
Bijlage 3: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea	33

Inleiding

Dit rapport beschrijft de bevindingen van de visitatiecommissie Muiderslot. De doelstelling die de visitatiecommissie heeft meegekregen luidt:

Geeft de zelfevaluatie van het Muiderslot een getrouw beeld van de werkelijkheid in dit museum? Zo nee, op welke punten signaleert de visitatiecommissie afwijkingen en in welke zin? Geef op grond van deze bevindingen adviezen aan het museum.

De visitatiecommissie (hierna te noemen commissie) bestond uit de volgende leden:

Mw. J. van Pinxteren, gemeenteraadslid in Amsterdam voor Groen Links, met portefeuilles Cultuur (tot 2006), NoordZuidlijn, Ruimtelijke Ordening en ICT, met een achtergrond als zakelijk leider van ARCAM, Architectuurcentrum Amsterdam, tevens voorzitter van de commissie.

Lic. G. van Doorne, directeur van Kasteel Gravensteen te Gent, verbonden aan dienst Monumentenzorg van de stad Gent, met een academische achtergrond in Kunstgeschiedenis en Oudheidkunde.

Drs. M.J. Begthel, directeur Marketing Particulieren Credit bij ING, met een achtergrond in retailmarketing en e-marketing.

Als toegevoegd secretaris van de commissie en tevens opsteller van het rapport fungeerde ir. M. Pil, bedrijfskundig adviseur werkzaam in de culturele sector.

De commissie bepaalt haar eigen werkwijze en heeft voor de volgende instrumenten gekozen.

Zij heeft kennis genomen van de inhoud van de Zelfevaluatie en bijlagen van 30 oktober 2008. Deze zelfevaluatie is opgesteld volgens de richtlijnen, zoals omschreven in de publicatie: "Visitatie: basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea" (bijlage 1). Als voorbereiding op de visitatie zelf heeft er een verkennend gesprek plaatsgevonden. Om de inhoud van het rapport te kunnen staven aan de werkelijkheid heeft er een visitatiebezoek plaatsgevonden op 10 december 2008 (bijlage 2). Tijdens deze dag heeft de commissie gesproken met betrokkenen van het Muiderslot. Tevens heeft zij kennis genomen van een selectie van publicaties met betrekking tot het Muiderslot en heeft zij de sfeer van het Muiderslot kunnen proeven. Aan het eind van de dag heeft de commissie haar voorlopige bevindingen besproken met de directie en in tweede instantie met betrokken medewerkers. De definitieve bevindingen van de commissie zijn ten slotte neergelegd in het voorliggende rapport.

De beoordeling heeft plaatsgevonden conform de richtlijnen "Beoordelingskader ten behoeve van visitatiecommissie musea" (bijlage 3). Dit beoordelingskader heeft hierbij gediend als richtinggevend. Het visitatieproces is vormgegeven rondom een vijftal beoordelingsgebieden, te weten algemeen, publiek, collectie, wetenschap en bedrijf. De commissie constateert dat enkele beoordelingsgebieden, of onderdelen daarvan, niet allen relevant zijn voor deze specifieke instelling. Elk beoordelingsgebied is opgesplitst in een aantal deelvragen welke in de hoofdstukken 1 tot en met 5 van dit rapport aan bod zullen komen. Tevens vindt u per deelvraag de bevindingen en het oordeel van de commissie.

Tot slot bedankt de commissie het Muiderslot en haar medewerkers hartelijk voor de gastvrije ontvangst en de goede zorg en wenst zij het museum veel succes en wijsheid in de toekomst.

1 Algemeen

1.1 Inleiding

De commissie wil haar waardering uitspreken voor de zelfevaluatie van het Muiderslot. Deze is consistent van opzet, prettig leesbaar, relevant en er spreekt enthousiasme en pragmatisme uit.

Bij eerste lezing was de algemene indruk van de commissie dat er een wel zeer positief beeld wordt geschetst. Na de daadwerkelijke visitatie zelf heeft de commissie geconstateerd dat dit beeld niet geheel onterecht blijkt.

Het nut van het visitatie instrument en de praktische inslag van het Muiderslot blijken uit het feit dat er direct werk is gemaakt van de zelf geconstateerde verbeterpunten.

In zijn algemeenheid wil de commissie de suggestie meegeven dat het museum mogelijk door meer tijd te besteden aan reflectie kan bijdragen aan het meer doordacht maken van keuzes waardoor er een sterkere focus kan ontstaan. Dit mede in het licht van het feit dat de verbouwing en transformatie van het Muiderslot pas twee jaar geleden is.

Hierna geeft de commissie een oordeel over de deelvragen die horen bij het beoordelingsgebied algemeen.

1.2 Het museum heeft een relevante missie en past die bij beleidsontwikkeling consequent toe

Formeel heeft de stichting de volgende algemene doelstellingen: (1) representatieve collecties samen te stellen, in stand te houden en te verbeteren, van voorwerpen van geschiedenis en kunst betreffende het Muiderslot. De stichting houdt hiertoe het dertiende-eeuwse complex met bijgebouwen, terreinen en slotgracht als gaaf voorbeeld van een middeleeuwse weerbare waterburcht, waarin zij aan de hand van wetenschappelijk onderzoek, visuele presentatie van de collecties en informatie ten behoeve van studie, educatie en genoeg zal trachten een zo breed mogelijk publiek te interesseren voor en inzicht te verschaffen in de ontwikkeling van de geschiedenis. (2) De stichting is een voor het publiek toegankelijke permanente instelling van de nationale en internationale gemeenschap en haar ontwikkeling.

Het Muiderslot beschrijft op basis van de formele doelstellingen de volgende publieksgerichte perspectieven: "Is van iedereen, staat voor een uniek ensemble ('sfeer'), biedt verrassingen, richt zich op nieuwe publieksgroepen, geeft jong talent op het gebied van podiumkunsten de ruimte, schenkt educatie veel aandacht, is digitaal bereikbaar (website) en onderneemt."

De commissie constateert dat er geen eenduidige missie is geformuleerd. Echter, de commissie onderschrijft de stelling van het Muiderslot dat de formele doelstellingen tezamen met de publieksgerichte perspectieven als missie kunnen worden opgevat.

Deze perspectieven zijn naar het oordeel van de commissie relevant voor het type instelling dat het Muiderslot wil en kan zijn. De commissie merkt wel op dat deze (samengestelde) missie nog weinig onderscheidend is. Met andere woorden, op basis van deze formulering wordt onvoldoende helder welke eigen en unieke kracht het Muiderslot heeft.

Het museum vertaalt de missie in de volgende hoofdlijnen: (A) museale verdieping, met de nadruk op de plaats van het Muiderslot in de geschiedenis, (B) verbreding van het aanbod, waardoor de verblijfstijd van bezoekers wordt vergroot en (C) innovatief verbinden, met de

nadruk op regionale samenwerking om herhaalbezoek te stimuleren.

De commissie is van mening dat de vertaling van de hoofdlijnen naar beleid consequent wordt toegepast, met als meest aansprekende voorbeeld het vergroten van de toegankelijkheid van het kasteel en de aantrekkelijkheid van de beleving voor kinderen.

De commissie heeft wel vragen bij de keuzes die gemaakt worden op het gebied van verdieping en verbreding, en waarschuwt voor het risico dat de organisatie mogelijk te ambitieus is voor de omvang.

De commissie wil het museum aanraden kritisch te kijken naar de eigen missie om te komen tot een eenduidige, richtinggevende formulering om zo keuzes in toekomstig beleid te vereenvoudigen.

Samenvattend oordeel van de commissie over de huidige missie: goed.

1.3 Het museum kent zijn stakeholders en betreft hen op relevante momenten bij beleidsontwikkeling en –evaluatie

Het Muiderslot heeft naar eigen zeggen een brede opvatting over het begrip stakeholder. Naast opdrachtgevers wil het museum ook haar bezoekers als stakeholder betrekken. Andere belangrijke stakeholders zijn: de rijksoverheid, Stichting de Commissie¹, bezoekers, gemeente Muiden en het bedrijfsleven.

De commissie is van mening dat het museum de eigen stakeholders kent en waardeert de brede blik naar de omgeving. De commissie constateert dat er goed geluisterd wordt naar de wensen van de bezoekers.

De commissie is minder overtuigd van de effectiviteit van het betrekken van enkele relevante stakeholders, en meer specifiek de gemeente Muiden en Stichting de Commissie. De gemeente Muiden is een belangrijke partner waar het gaat om toeristen- en parkeerbeleid. Die samenwerking lijkt nu stroef te verlopen. Stichting de Commissie is weliswaar niet echt actief, maar beheert wel een fonds voor de museale functie van het Muiderslot. De commissie onderschrijft de stelling van het museum dat het bestaan van twee stichtingen met eenzelfde doel dubbelop is. Uiteraard is er ook begrip voor de politieke gevoeligheden rond zowel Stichting de Commissie als de gemeente Muiden. Toch is de commissie van mening dat hier verbetering wenselijk (en mogelijk) is. Het verbeteren van de relatie met beide stakeholders kan in de ogen van de visitatiecommissie bijdragen aan het meer optimaal operationaliseren van het beleid.

De commissie adviseert het museum dan ook om het overleg met de gemeente voort te zetten en waar mogelijk een dergelijk overleg met de Stichting opnieuw op te starten, mogelijk met tussenkomst van een mediator.

Samenvattend oordeel van de commissie over de het betrekken van de stakeholders: voldoende

¹ De Stichting de Commissie is een zelfstandige, historische stichting en was van oudsher eigenaar van een groot deel de collectie. Volgens oude brieven is de collectie in 1916 overgedragen aan het Rijk. De commissie erkent deze overdracht niet en dat geeft verwarring. In ieder geval is de commissie beheerder van een fonds met als doel de financiële ondersteuning van de museale functie van het Muiderslot.

1.4 Het museum kent de beleidsprioriteiten van de bewindspersoon voor cultuur en geeft daar invulling aan

De commissie oordeelt positief over de wijze waarop het Muiderslot zijn beleid en activiteiten waar mogelijk relateert aan de beleidsprioriteiten van het ministerie van OCW. Daarbij onderschrijft de commissie de stelling dat het Muiderslot geen typisch Rijksmuseum is, doordat het gebouw zelf de kern van de collectie vormt. Hierdoor zijn niet alle prioriteiten van de bewindspersoon relevant voor deze instelling.

De commissie heeft grote waardering voor de realisatie van de beleidsvoornemens waar de Raad voor Cultuur in zijn oordeel voor de voorgaande Cultuurnota periode positief over heeft geoordeeld.

Samenvattend oordeel van de commissie over de invulling van de beleidsprioriteiten van de rijksoverheid: goed

1.5 De Raad van Toezicht krijgt tijdig de relevante informatie en benut deze effectief voor de uitoefening van haar rol

De commissie is van mening dat de Raad van Toezicht goed op de hoogte is van het reilen en zeilen van het museum. De Raad van Toezicht geeft zelf aan zeer te spreken te zijn over de cijfermatige rapportages die hij krijgt van de directie. De commissie is van mening dat door de samenstelling van de Raad van Toezicht alle relevante aandachtsgebieden zijn vertegenwoordigd.

De commissie waardeert het feit dat het museum de Code Cultural Governance heeft geïmplementeerd.

Samenvattend oordeel van de commissie over de Raad van Toezicht: excellent

1.6 Het museum slaagt er in de beleidsontwikkeling te vertalen naar concrete plannen en activiteiten

De commissie is van mening dat het museum met recht trots is op datgene wat er de afgelopen jaren is bereikt, een prestatie van formaat.

Naar eigen zeggen is de uitbreiding van opengestelde ruimten volledig gerealiseerd, is aan deze ruimten een museale en educatieve functie gegeven, is er klimaatonderzoek uitgevoerd en worden aanbevelingen geïmplementeerd en is er wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd.

De commissie wil hier graag aan toevoegen dat er in een korte tijdspanne een grote uitbreiding is gerealiseerd en dat de organisatie in een dynamisch contact staat met haar klanten.

De commissie ziet een enthousiaste en slagvaardige directie en organisatie, die als team hebben gezorgd voor deze successen. Dit is hoopgevend voor de toekomst.

Samenvattend oordeel van de commissie over de vertaling van beleidsontwikkeling: excellent

2 Publiek

2.1 Inleiding

In onderstaande paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen die horen bij het beoordelingsgebied publiek.

2.2 De vaste presentatie biedt een relevant beeld van het verzamelgebied van het museum

Naar eigen zeggen is het kasteel het hart van de presentatie, en wil het museum de bezoeker iets demonstreren van het kasteel in zijn historische context. Daarbij wil het museum zoveel mogelijk aansluiten bij de verschillende verwachtingen van de bezoekers.

In enkele ruimten ("Hoge Huys") worden ensembles getoond. Deze ruimten kunnen alleen worden bezocht met een gids. Tijdens de rondleiding wordt ingegaan op de herkomst van spreekwoorden en gezegden en culturele aspecten. Verder zijn er routes ontwikkeld, waardoor bezoekers zelfstandig de overige ruimten kunnen bezoeken.

De commissie is van oordeel dat het Muiderslot goed slaagt in het tonen van het kasteel. De uitbreiding van het aantal zelfstandig te bezoeken delen van het kasteel draagt daar in belangrijke mate aan bij. Zowel de ensembles als de (deels interactieve) elementen in de routes zijn aantrekkelijk en sfeervol uitgewerkt.

Met name het verhaal over Floris V komt goed uit de verf. De commissie is van mening dat er nog enkele historische verhalen zijn die mogelijkheden bieden voor nadere uitwerking, zoals P.C. Hooft en de Muiderkring. De commissie voelt aan dat de organisatie hier nog zoekende is naar inhoudelijke uitwerking.

De commissie onderschrijft de verbeterpunten van het Muiderslot op het gebied van de vaste presentatie. Daarnaast wil de commissie aanbevelen specifiek aandacht te besteden aan het "managen van verwachtingen" van de bezoeker over de mogelijkheden tijdens het bezoek.

Ten slotte vraagt de commissie zich af of de plannen voor de uitbreiding van de vaste presentatie (Cuyperskabinet, Waterpaviljoen, Miniatuurslot, Ontwikkeling regionale mogelijkheden) voldoende getoetst zijn aan de doelstellingen van het Muiderslot en wil aanbevelen eerst keuzes te maken in het bezoekersprofiel en op basis daarvan deze voorgenomen uitbreidingen verder uit te werken.

Samenvattend oordeel van de commissie over de vaste presentatie: goed

2.3 De programmering en uitvoering van de tijdelijke tentoonstellingen zijn van goede kwaliteit

Het Muiderslot stelt dat het klimaat binnen het slot een beperkende factor is voor het uitvoeren van tijdelijke tentoonstellingen. In de zelfevaluatie presenteert het museum een overzicht van activiteiten en evenementen, om zo publiek te binden en het slot in de regio te positioneren.

De commissie onderschrijft de constatering dat het slot zich door klimatologische omstandigheden niet leent voor het tentoonstellen van veelal kwetsbare kunstwerken. De commissie presenteert haar bevinden met betrekking tot de activiteiten en evenementen in paragraaf 2.4.

Samenvattend oordeel van de commissie over de tijdelijke tentoonstellingen: niet van toepassing

2.4 De didactische kwaliteit van de publieksbegeleiding is toegesneden op de verschillende beoogde doelgroepen

Het Muiderslot wil zich volgens de zelfevaluatie richten op aantrekkelijke publieksbegeleiding toegesneden op gespecificeerde doelgroepen, en in het bijzonder voor basisonderwijs en de eerste jaren van het voortgezet onderwijs. Daarnaast is het Muiderslot van mening dat zij een breed publiek aantrekt: families/gezinnen, vijftigplussers, scholen en passanten.

Gastheren/-vrouwen en routiers ondersteunen bezoekers bij informatievoorziening, geven uitleg en helpen bij spelen. Daarnaast worden er rondleidingen gegeven door professionele gidsen. Ook kunnen bezoekers gebruik maken van vastgelegde (thematische) routes, een audiotour (voor volwassenen) en specifieke educatieve materialen waaronder lesbrieven.

Het Muiderslot wil verbeteringen doorvoeren in de informatieverstrekking en -overdracht via de website en aan de poort. Ook constateert het museum dat bezoekers zonder kinderen vergeten zijn in het creëren van aanbod.

De commissie is van mening dat de verantwoordelijke publieksmedewerkers met veel overgave en warmte hun werk uitvoeren met als doel het tevreden stellen van de bezoekers. Het Muiderslot is bedreven in hostmanship.

De commissie denkt dat de verschillende manieren om het slot te bezoeken en het gedifferentieerde aanbod in publieksbegeleiding aansluit op de verwachtingen van de bezoekers. Het drukwerk behorende bij de routes door het opengestelde kasteel ziet er professioneel en aantrekkelijk uit.

De commissie oordeelt positief over de mogelijkheden voor maatwerk voor verschillende doelgroepen, de flexibiliteit bij de publieksbegeleiders en het sterke verhaal dat verteld wordt.

De commissie vraagt zich af of de organisatie apart aanbod zou moeten creëren voor meer of andere doelgroepen, en of het niet mogelijk is om dit aanbod – bijvoorbeeld voor de bezoekers zonder kinderen – op te hangen aan het bestaande aanbod.

Samenvattend oordeel van de commissie over de didactische kwaliteit van de publieksbegeleiding: goed

2.5 Evenementen passen binnen het profiel van het museum en versterken de maatschappelijke positie van het museum

Zoals eerder opgemerkt (zie 2.3) is het Muiderslot door de fysieke omstandigheden niet in staat een tentoonstellingsprogramma aan te bieden. In plaats daarvan organiseert het Muiderslot een wisselend aanbod van activiteiten om het publiek te binden. Het Muiderslot wil dat er regelmatig iets nieuws is te beleven.

Voorbeelden van activiteiten die in de zelfevaluatie worden genoemd zijn een buitententoonstelling van hedendaagse beelden, een poëzieproject voor scholieren, concerten en regionale activiteiten. De commissie vindt de ontwikkeling van activiteiten op het gebied van podiumkunsten het apart vermelden waard. Verder biedt het Muiderslot ruimte voor commerciële ontvangsten voor bijvoorbeeld huwelijken meestal in combinatie met catering.

Dat de uitreiking van de P.C. Hooftprijs niet in het Muiderslot plaatsvindt ervaart de organisatie als een gemis. De commissie deelt dit gevoel.

De instelling benoemt de logistieke beperkingen in het stadje Muiden en met name het gebrek aan parkeerplaatsen als belangrijkste beperking voor het organiseren van grootschalige evenementen. Hierdoor heeft ook het grootschalige evenement "China Delight" niet kunnen plaatsvinden.

De commissie is van mening dat de brede programmering van activiteiten en evenementen aansluit bij het profiel van het Muiderslot. Ook het openstellen van het slot voor regionale activiteiten (zoals voor de start van een lampionnenoptocht) vindt de commissie positief voor het versterken van de positie in stad en regio. De commissie heeft begrip voor de beperkingen die het gebrek aan parkeergelegenheid met zich meebrengt, maar verwijst hier ook naar het eerdere advies over de gesprekken met de gemeente Muiden.

Samenvattend oordeel van de commissie over de evenementen: goed

2.6 Het museum benut op een effectieve manier marketing en PR-instrumenten

Het Muiderslot streeft naar een bezoekersaantal van 118.000 per jaar. Tevens wil de organisatie herhaalbezoek stimuleren en de verblijfsduur verlengen. De instelling maakt gebruik van instrumenten voor de verzameling van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens.

De communicatie wordt uitgevoerd door een parttime medewerker, op basis van een praktisch gericht persplan.

Het Muiderslot wil met name verbeteringen doorvoeren op het gebied van de website om zo de verwachtingen van de bezoekers beter te sturen.

De commissie is van mening dat de PR en marketing, getuige de bezoekersaantallen, kennelijk effectief is. Hoewel de commissie ook meent dat een goed product – en dat is het Muiderslot – zichzelf verkoopt.

De commissie heeft bezwaar tegen het ontbreken van een unieke claim van het Muiderslot. Wat maakt dit kasteel nu zo bijzonder en onderscheidend? De commissie heeft verder het gevoel dat er niet scherp is gekozen voor een focus in doelgroepen, waardoor consistentie in het materiaal (folders, website) ontbreekt. Er is mogelijk intern geredeneerd bij het opstellen van de materialen. De commissie denkt dat Muiderslot een fantastisch product is, waarvan de

verpakking verbeterd kan worden.

Samenvattend oordeel van de commissie over de marketing en PR: voldoende, omdat het besef van de instelling over mogelijke verbeteringen aanwezig is

2.7 Het museum is ten behoeve van diverse doelgroepen op een relevante en toegankelijke manier aanwezig in nieuwe media

Het Muiderslot wil via de website bezoekers informatie geven over de inrichting en activiteiten. Er wordt in deze periode gewerkt aan het digitaal toegankelijk maken van de stijlkamers met het museale interieur.

De commissie is van mening dat er wat betreft de website nog verbeteringen mogelijk zijn, met name door (meer) te redeneren vanuit de behoeften van de gebruikers.

Samenvattend oordeel van de commissie over de digitale toegankelijkheid: voldoende

3 Collectie

3.1 Inleiding

In de onderstaande paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen passend bij het beoordelingsgebied collectie.

3.2 Het collectiebeleid van het museum is passend bij de doelstelling en wordt consequent toegepast bij beslissingen tot aankoop of afstoot

Als belangrijkste onderdeel van de collectie wordt het kasteel zelf gezien. Daarnaast zijn er objecten en ensembles, waaronder gebruiksvoorwerpen, siervoorwerpen, wapentuig, schilderijen en prenten, boeken en handschriften en buitenbeelden. Ruim 57% van de collectie wordt getoond, ruim 41% is opgeslagen, 0,7% is in bruikleen en 0,7% is vermist. Niet alle objecten zijn in het bezit van het Rijk (816 objecten), een deel is bezit van Stichting de Commissie (396). De collectie heeft, volgens het Muiderslot zelf, waarde als ensemble en is geen collectie die los van het kasteel expositiewaarde heeft.

Het Muiderslot voert geen actief verzamelbeleid gericht op aankopen of afstoten. Er is een verouderd collectieplan (geldend tot 2005). Gezien het klimaat kunnen authentieke delen van de collectie (prenten, tekeningen, schilderijen, boeken en textiel) niet bewaard of getoond worden in het kasteel. In de periode 2009 – 2012 zal het Muiderslot een collectieplan ontwikkelen zoals vastgelegd in de resultaatafspraken met het Rijk.

Aangezien er geen collectiebeleid gevoerd wordt in de klassieke zin van het woord, heeft de commissie moeite met het beoordelen hiervan. Er wordt uiteraard wel gewerkt aan beheer en behoud.

De keuze voor het kasteel als middelpunt van de collectie kan de commissie volgen. De relevantie van het “aankleden” van het kasteel voor de beleving van de bezoeker is evident. Dit wordt nu niet gedaan volgens een vooropgezet plan, of in het beste geval volgens een verouderd plan. Daarom waardeert de commissie de reeds gemaakte afspraken met het Rijk over de totstandkoming van een collectieplan.

Samenvattend oordeel van de commissie over het collectiebeleid: goed

3.3 Het museum heeft zijn collectiebeheer op orde, zowel qua registratie en documentatie als qua restauratie en conservering

De commissie is - met de Erfgoedinspectie - van mening dat het Muiderslot de registratie zeer goed op orde heeft. Alle objecten zijn (digitaal) geregistreerd en gedocumenteerd.

De informatie van de registratie, zo meldt het museum, kan verbeteren. De doelstelling voor 2009 – 2012 is gezet op 90% correcte informatie ten opzichte van de huidige 80%.

Het kasteel is een lastige bewaarplaats voor kwetsbare objecten. De klimaatbeheersing wordt – in overleg met de RGD – geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Samenvattend oordeel van de commissie over het collectiebeheer: goed

3.4 De collectie is digitaal in voldoende mate toegankelijk voor vakgenoten en publiek

Volgens de zelfevaluatie is op dit moment de collectie niet digitaal toegankelijk voor publiek. Het Muiderslot legt de prioriteit voor digitale ontsluiting bij die delen van de collectie die niet getoond kunnen worden binnen het kasteel. Daarbij gaat het met name om de collectie prenten en tekeningen. De niet toegankelijke collectieonderdelen (in het depot in Lelystad), zijn wel toegankelijk voor vakgenoten.

De commissie is van mening dat, voor zover relevant, collectieonderdelen (minstens digitaal) ontsloten zouden moeten zijn voor geïnteresseerd publiek, studiedoeleinden en onderzoek. Het Muiderslot ontwikkelt hier op dit moment reeds plannen voor.

Samenvattend oordeel van de commissie over de digitale toegankelijkheid: voldoende, met de kanttekening dat de voorgenomen ontwikkeling zou moeten worden ingezet

3.5 Het museum slaagt er in om de toegankelijkheid van de collectie te vergroten door activering en mobiliteit daarvan

Het Muiderslot voert naar eigen zeggen een beleid t.a.v. optimale toegankelijkheid en streeft naar afstoting van die objecten die niet zijn opgesteld. Het Muiderslot heeft een aanzienlijk aantal bruiklenen en een beperkt aantal objecten in bruikleen gegeven; bij afstoting van objecten denkt het museum niet dat deze zaken een plek krijgen in een ander museum.

De commissie is van oordeel dat activering van de collectie, gezien het beperkte aantal collectiestukken, voor het Muiderslot minder relevant is.

Samenvattend oordeel van de commissie over de activering van de collectie: niet relevant

4 Wetenschap

4.1. Inleiding

In de volgende paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen passend bij het beoordelingsgebied wetenschap.

4.2 De kwaliteit en de kwantiteit van het wetenschappelijk onderzoek zijn passend binnen de doelstellingen van het museum

Het Muiderslot typeert zichzelf als een niet-wetenschappelijk museum, en stelt het bescheiden wetenschappelijk onderzoek ten dienste van de verschillende publieksfuncties. Ook constateert het Muiderslot vaak "object" te zijn van onderzoek door anderen. Men is van mening dat het museum alles weet wat er te weten valt.

De commissie is van mening, gezien de doelstellingen en aard van het Muiderslot, dat (eigen) wetenschappelijk onderzoek van ondergeschikt belang is. De wijze waarop het onderzoek nu een plaats heeft in de organisatie, namelijk binnen een brede functie "hoofd collectie en presentatie", is volgens de commissie een passende keuze.

Samenvattend oordeel van de commissie over het wetenschappelijk onderzoek: (voor zover relevant) voldoende

4.3 Het wetenschappelijk onderzoek in het museum draagt bij aan het relevante wetenschappelijke discours

Het Muiderslot merkt in de zelfevaluatie op dat het discours met name wordt gevormd door anderen dan medewerkers van het museum. Wel ondersteunt het museum dit discours waar nodig.

De commissie is van mening dat de wijze waarop het Muiderslot zich opstelt binnen het discours passief lijkt. Het niet uitvoeren van eigen onderzoek, betekent in de ogen van de commissie niet dat er geen actieve bijdrage geleverd kan worden in het debat dat door anderen wordt gevoerd. Overigens oordeelt de commissie positief over de monografie "Het Muiderslot, fameux ende in 't ooghe leggende" (2004) waarin veel aandacht is voor de bewonersgeschiedenis.

Samenvattend oordeel van de commissie over de bijdrage aan het wetenschappelijk discours: voldoende

4.4 De kwaliteitsborging van de output van het wetenschappelijk onderzoek is op orde

Het Muiderslot geeft in de zelfevaluatie aan dat kwaliteitsborging binnen de eigen organisatie niet altijd is te organiseren. Daarom maakt het museum gebruik van collega onderzoekers en andere referenten.

De commissie, is gezien het bovenstaande (zie 4.2 en 4.3), van mening dat deze wijze van borgen binnen de beperkte mate van wetenschappelijk onderzoek passend en in orde is.

Samenvattend oordeel van de commissie over de kwaliteitsborging van onderzoek: voldoende

4.5 Het museum deelt zijn kennis met derden open en doelgroepgericht

Volgens eigen zeggen betreft het Muiderslot bij publicaties derden, en stelt derden in de gelegenheid eigen onderzoek te doen en publicaties te realiseren. Ook biedt het museum ruimte voor stagebezoek en onderzoek van studenten.

De commissie is van mening dat het Muiderslot zeer open is over de eigen kennis, en veel ruimte biedt voor anderen om kennis te halen (en te brengen).

Samenvattend oordeel van de commissie over de kennisdeling met derden: excellent

5 Bedrijf

5.1 Inleiding

In de volgende paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen passend bij het beoordelingsgebied bedrijf.

5.2 De organisatie van het museum is effectief toegesneden op de doelstellingen van het museum

De verhouding eigen inkomsten / subsidie is in 2007 64/36%. Het Muiderslot heeft 18 FTE in loondienst, en een vrijwilligersbestand van 62 personen.

Een aantal functies wordt op declaratiebasis ingevuld, vanwege de periodieke stijging en daling in bezoekerscijfers. Hierdoor kan het Muiderslot sturen op de personeelsuitgaven. Het Muiderslot voert een actief doorstromingsbeleid op basis van intern voor extern. Bij het vrijkomen van een betaalde functie worden ook vrijwilligers uitgenodigd om deze functie in te vullen.

Een belangrijk organisatieprincipe dat het Muiderslot hanteert, is het creëren van functies met een combinatie van taken; niemand in de organisatie kan of doet maar een ding. Hierdoor ontstaat flexibiliteit in drukke tijden of bij calamiteiten.

De organisatie geeft zelf aan zaken graag zo simpel mogelijk te houden. Wanneer er specifieke expertise ontbreekt wordt deze gehaald in intercollegiale contacten met andere musea.

De directeur stelt dat het tijd wordt om bepaalde procedures op papier te gaan zetten, om zo continuïteit en overdracht mogelijk te maken.

De commissie is van mening dat de platte organisatie voldoende is toegesneden om in te spelen op de pieken en dalen in de vraag. Ook constateert de commissie dat inbreng vanuit medewerkers mogelijk wordt gemaakt juist door de korte lijnen.

Ten slotte constateert de commissie dat niet alle vrijwilligers een contract hebben, of dit niet weten. Dit geldt ook voor de (aanwezige) collectieve verzekering (m.b.t. aansprakelijkheid). Een punt van verbetering kan zijn dat deze zaken beter worden gecommuniceerd naar de (nieuwe) vrijwilligers en medewerkers.

Samenvattend oordeel van de commissie over de organisatie van het museum: goed

5.3 Het personeel van het museum is kwalitatief en kwantitatief in staat om een optimale bijdrage te leveren aan de doelstellingen van het museum

De commissie is onder de indruk van de trots, passie en liefde waarmee alle medewerkers spreken over het Muiderslot. De commissie gelooft dat iedereen werkt vanuit een grote service- en klantgerichtheid. De organisatie straalt de sfeer uit van een familiebedrijf.

Met vrijwillige medewerkers wordt een overeenkomst gesloten, en zij maken deel uit van een (collectieve) werknemersverzekering. Het motto is "vrijwillig maar niet vrijblijvend". Er is een duidelijke scheiding van werkzaamheden tussen de betaalde en onbetaalde krachten. Overigens zijn beide groepen het er over eens dat iedereen zich collega voelt.

Op basis van specifieke vragen van groepen bezoekers worden specifieke gidsen ingezet. De

flexibiliteit in de publieksmedewerkers, zowel in kwantiteit als in inhoudelijke expertise, wordt door de commissie gewaardeerd.

De commissie is van mening dat de organisatie relatief veel vrijwilligers in bestand heeft, in elk geval meer dan andere rijksmusea zoals blijkt uit benchmark cijfers. Het vinden van nieuwe vrijwilligers is dan van groot belang. Uit de gesprekken blijkt dat dit soms lastig is, en zeker om jongere vrijwilligers aan te trekken. De commissie is daarom van mening dat het wervingsbeleid een punt van continue aandacht kan zijn. Tenslotte wil de commissie (zie onder andere 2.6) meegeven dat het borgen van competenties op het gebied van (strategisch) marketingbeleid binnen de organisatie zinvol zou kunnen zijn.

Samenvattend oordeel van de commissie over het personeel van het museum: goed

5.4 De (financiële) planning en control-cyclus van het museum levert relevante sturingsinformatie en biedt mogelijkheden tot tijdig bijsturen

Het financiële beleid komt tot stand in de discussie tussen directeur en Raad van Toezicht. Het officium, en meer specifiek de medewerker financiën voert dit beleid uit. In de verantwoording naar het Rijk maakt het museum gebruik van het Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen. Het meerjarig beleid wordt uitgewerkt in jaarplannen en -begrotingen. Uit de managementletter van Price Waterhouse Coopers blijkt dat de interne beheersing van de verantwoordelijken m.b.t. hun terreinen van adequaat niveau is. De Raad van Toezicht geeft aan zeer goed overweg te kunnen met de financiële rapportages om sturing te geven aan de organisatie en het beleid.

Samenvattend oordeel van de commissie over de planning & controlcyclus: excellent

5.5 De opvolging van calamiteiten, zowel in de publieksruimtes als in de depotruimtes is in de organisatie van het museum geborgd

Het Muiderslot maakt gebruik van verschillende zaken op het gebied van veiligheid: een integraal veiligheidsplan, inbraakbeveiliging, objectbeveiliging, procedures, opleiding, brandweeroefeningen en regelmatig overleg.

De commissie is van mening dat de veiligheid van kassamedewerkers in geval van crisis nog onvoldoende gewaarborgd is in bijvoorbeeld training en procedures.

Samenvattend oordeel van de commissie over de opvolging van calamiteiten: goed

5.6 Het museum heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde

Het Muiderslot geeft uitvoering aan kwaliteitszorg door monitoring van de eigen medewerkers en meelopen met rondleidingen, een klachtenprocedure, deelname aan verschillende (externe) onderzoeken, monitoring van gegevens over bezoekers en klimaatregistratie.

De commissie is van mening dat dit scala aan activiteiten meer dan voldoende is voor de kwaliteitszorg binnen dit museum. De commissie wil nog vermelden dat de wijze waarop de klachtenprocedure is vormgegeven voor zowel de bezoeker als de betrokken medewerker effectief lijkt te zijn.

Samenvattend oordeel van de commissie over de kwaliteitszorg: goed

5.7 Het sponsorbeleid van het museum is passend bij de doelstellingen en solide

Het sponsorbeleid van het Muiderslot richt zich met name op de bekostiging van de verbouwing en ontwikkeling van nieuwe initiatieven. Het Muiderslot geeft aan te werken aan de oprichting van een vriendenstichting.

De commissie is van mening dat er gericht gezocht zou kunnen worden naar een sponsor die zich voor lange termijn aan het museum verbindt. Hoewel het Muiderslot zelf van mening is dat de landelijke uitstraling van het museum minder interessant zou zijn voor een sponsor, denkt de commissie dat hier mogelijkheden onbenut worden gelaten. De commissie geeft als suggestie mee dat een "Muiderkring nieuwe stijl" wellicht een aanknopingspunt biedt.

Samenvattend oordeel van de commissie over het sponsorbeleid: voldoende

5.8 De huisvesting van het museum past bij het niveau van de museale bedrijfsvoering en is van voldoende kwaliteit

Het kasteel en de kantoorgebouwen voldoen naar het oordeel van de commissie uitstekend voor de doelen van het museum.

De commissie deelt de zorg van het museum over het toegangsgebied, waardoor soms lange rijen ontstaan. Ook de parkeervoorzieningen zijn verre van optimaal. Hierdoor loopt het museum kans op weglopende klanten en is het organiseren van grotere evenementen lastig.

Met het risico in herhaling te vallen is de commissie van mening dat de gemeente bij met name het onderdeel parkeergelegenheid een rol zou kunnen (en wellicht moeten) spelen.

Samenvattend oordeel van de commissie over de huisvesting: goed

6 Samenvattende conclusies

6.1 Inleiding

De zelfevaluatie van Museum Het Muiderslot die de commissie vooraf heeft ontvangen, geeft een gedegen maar vooral ook zelfbewust beeld van een enthousiaste, ambitieuze organisatie die zijn zaken goed op orde heeft. Bij het bezoek van de visitatiecommissie op het kasteel bleek dat positieve beeld een terecht beeld te zijn.

De gesprekken verliepen in een prettige open sfeer waarin alle aspecten van de zelfevaluatie goed aan de orde konden komen. Daardoor kan de commissie stellen tot een afgewogen oordeel en aanbevelingen te zijn gekomen.

Het enthousiasme van de directie en de medewerkers kent echter een keerzijde. De commissie is van mening dat het museum gebaat zou zijn met een iets strakkere focus.

6.2 Conclusies algemeen

De missie van het Muiderslot is nergens eenduidig geformuleerd; in de praktijk worden de formele stichtingsdoelstellingen samen met de publieksgerichte perspectieven gehanteerd als missie. Deze perspectieven passen bij het type instelling dat het Muiderslot wil en kan zijn. De commissie constateert echter dat deze (samengestelde) missie nog weinig onderscheidend is en dat onvoldoende helder is wat de eigen en unieke kracht is.

De ambities voor verdieping en verbreding dragen een risico in zich omdat zij groot zijn in verhouding tot de omvang van de organisatie. Daarom raadt de commissie het museum aan de eigen missie en de plannen kritisch te bekijken, en tot een eenduidige, richtinggevende formulering te komen om toekomstige beleidskeuzes te vereenvoudigen.

In de relatie tot de stakeholders ziet de commissie twee belangrijke verbeterpunten. Enerzijds is er de moeizame verhouding met de Stichting De Commissie, anderzijds die met de gemeente Muiden. De commissie adviseert de relatie met de Stichting De Commissie op te helderen en tot goede afspraken te komen, door bijvoorbeeld mediation. Het overleg met de gemeente over de verkeers- en parkeertechnische maatregelen om de bereikbaarheid te verbeteren dient met (meer) kracht te worden voortgezet.

De invulling die het museum geeft aan de beleidsprioriteiten van de bewindspersoon, en de samenwerking met de Raad van Toezicht zijn van goed niveau.

De commissie heeft grote waardering voor de enorme operatie die de laatste jaren is uitgevoerd om het kasteel veel verder open te stellen. Daaraan hebben directie en medewerkers als één team met groot enthousiasme en slagvaardigheid gewerkt.

6.3 Conclusies publiek

Door de openstelling van een veel groter aantal ruimten voor het publiek twee jaar geleden is de aantrekkelijkheid en het aanbod fors toegenomen.

Het personeel is breed inzetbaar en wil het de bezoeker graag naar de zin maken.

Men heeft mede door het schrijven van de zelfevaluatie besloten om te kijken of men een nieuw aanbod voor een niet eerder apart benoemde doelgroep, bezoekers zonder kinderen, kan ontwikkelen.

Het kasteel zelf is hart van de presentatie, en er wordt aandacht besteed aan zowel de beroemde bewoners als de bouwgeschiedenis. Tijdelijke tentoonstellingen zijn niet echt mogelijk, maar het museum weet met evenementen regelmatig nieuwe belevingen te bieden.

Het verbaast de commissie echter dat het evenement dat het meest voor de hand ligt, de uitreiking van de PC Hooftprijs, niet in het Muiderslot wordt gehouden. De commissie dringt er bij de minister op aan dat dat verandert.

Het organiseren van grote evenementen wordt ernstig bemoeilijkt door logistieke zaken: de parkeermogelijkheden zijn zeer beperkt en het gesprek hierover met de gemeente Muiden levert nog onvoldoende resultaat.

In de marketing en de PR constateert de commissie enkele knelpunten: allereerst is dat het ontbreken van een duidelijke, unieke claim. Enthousiasme alleen is niet genoeg, men moet het publiek ook naar het Muiderslot weten te trekken. Ook vraagt de commissie extra aandacht voor verbeteringen aan de website: simpeler, aantrekkelijker en helderder.

6.4 Conclusies collectie

Bij het Muiderslot is het kasteel zelf het belangrijkste en verreweg grootste onderdeel van de collectie. Daarin worden de beide belangrijkste bewoners van het slot, graaf Floris V en P.C. Hooft, consequent in de presentatie geïllustreerd.

Het slot voert geen verzamelbeleid, en er is een verouderd collectieplan. Het is goed dat hierin verandering gaat komen. Het Muiderslot zal in de komende periode de registratie en de digitale toegankelijkheid van de collectie verbeteren.

6.5 Conclusies wetenschap

Het Muiderslot ziet voor zichzelf een bescheiden rol op wetenschappelijk gebied. Het is vaker object van onderzoek dan dat het zelf actief wetenschap bedrijft. De commissie is van mening dat de bescheiden rol een terechte keuze is, maar dat een wat actievere bijdrage in het debat dat door anderen wordt gevoerd, wel mogelijk is.

6.6 Conclusies bedrijf

Het Muiderslot is een klein bedrijf, met weinig vast personeel en veel vrijwilligers. Het wordt gekenmerkt door een platte organisatie waar flexibiliteit hoog in het vaandel staat. Vrijwilligers kunnen doorstromen naar een vaste functie als daar een plaats vrijkomt. Een aandachtspunt voor de toekomst is de instroom van nieuwe vrijwilligers.

De medewerkers (en vrijwilligers) van het Muiderslot zijn zeer bekwaam in publieksbegeleiding, maar het zijn wel heel praktische mensen die wellicht in beleidsontwikkeling wat minder sterk zijn.

De planning en controlcyclus, de kwaliteitszorg en de huisvesting zijn op orde.

Een punt van aandacht is het verbeteren van de veiligheid van de kassamedewerkers in geval van crisis.

Een laatste aandachtspunt is het sponsorbeleid. Naar de mening van de commissie moet het mogelijk zijn voor dit museum sponsors aan te trekken, wellicht door een nieuwe 'Muiderkring' van 'vrienden van het Muiderslot' te stichten.

Bijlage 1: Visitatie: basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea.**Protocol visitatie**

t.b.v. museale visitatiecommissies

Opdracht

- 1) De opdrachtgever voor een visitatie is de directeur-bestuurder van de te visiteren instelling.
- 2) De visitatiecommissie geeft in haar rapport antwoord op de volgende vragen:

Geeft de zelfevaluatie van dit museum een getrouw beeld van de werkelijkheid in dit museum?
 Zo nee, op welke punten signaleert u afwijkingen, en in welke zin?
 Geef op grond van uw bevindingen adviezen aan het museum.

Samenstelling

- 3) De visitatiecommissie wordt door de VRM samengesteld en benoemd.
- 4) De visitatiecommissie bestaat, afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de te visiteren instelling, uit minimaal 3 en maximaal 5 leden. Binnen de commissie is tenminste expertise aanwezig op de volgende terreinen:
 - a. Algemene bedrijfsvoering
 - b. Het verzamelgebied van het te visiteren museum
 - c. Kwaliteitszorg als onderdeel van het bedrijfsproces
- 5) De commissiesecretaris is geen lid van de visitatiecommissie.
- 6) De visitatiecommissie is internationaal samengesteld.

Werkwijze

- 7) De visitatiecommissie bepaalt haar eigen werkwijze. Zij verantwoordt deze in haar rapport, inclusief een explicitering van het beoordelingskader dat zij heeft gehanteerd.
- 8) Tenminste de volgende instrumenten staan de visitatiecommissie voor het beantwoorden van de vragen ter beschikking:
 - a. Het zelfevaluatie-rapport van de te visiteren instelling
 - b. De bijlagen bij het zelfevaluatie-rapport
 - c. De handleiding zelfevaluatie van de VRM, inclusief de bijlage
 - d. Gesprekken met betrokkenen binnen en uit de omgeving van de te visiteren instelling.

Onder deze ten minste

 - i. de directie van de instelling
 - ii. de Raad van Toezicht van de instelling
 - iii. medewerkers uit alle geledingen van de instelling
 - iv. externe stake-holders (denk aan bezoekers, gemeente, samenwerkingspartners, opdrachtgevers, sponsors)
- 9) De visitatiecommissie presenteert haar bevindingen aan de opdrachtgever. Deze publiceert de bevindingen en biedt ze aan de minister van OCW aan.
- 10) 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.
- 11) De secretaris van de visitatiecommissie ondersteunt de commissie, 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.
- 12) Het visitatieproces omvat tenminste vijf fases:
 - a. De voorbereiding van het bezoek aan de te visiteren instelling. Deze omvat de bestudering van de door de instelling aangeleverde documenten en een bijeenkomst ter kennismaking, taakverdeling en bespreking van de eerste bevindingen.

- b. Het bezoek aan de instelling. Deze bijeenkomst duurt minimaal een en maximaal twee dagen. Op de bezokedag worden de gesprekken met de betrokkenen uit de instelling en de externe stakeholders gevoerd. Aan het einde van de dag wordt aan de directie van het museum een eerste indruk teruggegeven op basis van de gesprekken.
 - c. De conceptfase. Hierin wordt overeenstemming bereikt over de bevindingen op basis van een eerste ruw conceptrapport dat door de secretaris is opgesteld op basis van de gesprekken op de bezokedag.
 - d. Het vaststellen van het conceptrapport dat aan de directie van de gevisiteerde instelling voor wederhoor wordt aangeboden.
 - e. De definitieve vaststelling van het eindrapport, waarin verwerkt de reactie op het wederhoor van de directie van de gevisiteerde instelling.
- 13) De doorlooptijd van een visitatieproces is maximaal 12 maanden. De visitatiecommissie verricht haar werkzaamheden binnen maximaal 6 maanden. Daaraan vooraf gaat het proces van zelfevaluatie binnen de te visiteren instelling.
- 14) Na vaststelling van het definitieve rapport wordt dit aan het bestuur van de gevisiteerde instelling gepresenteerd. Het bestuur van de instelling zendt het rapport naar de minister van OCW en maakt het overigens openbaar.

Criteria en wijze van samenstellen van de commissies

- 15) De VRM stelt een lijst van potentiële leden van visitatiecommissies samen, waaruit per museum een commissie wordt samengesteld. Potentiële leden worden vooraf gepolst om hun principebereidheid tot toetreding tot één of meer visitatiecommissies vast te stellen.
- 16) De leden van de visitatiecommissie zijn in de vijf jaar voorafgaand aan de visitatie niet in dienst geweest bij het te visiteren museum, hebben in diezelfde periode geen opdrachten vervuld voor het te visiteren museum en van hen is in dezelfde periode geen projectvoorstel of sollicitatie afgewezen.
- 17) De leden van de visitatiecommissie zijn in de commissie opgenomen vanwege hun deskundigheid en onafhankelijkheid. Zij hebben 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.
- 18) 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.
- 19) De voorzitter van de commissie wordt in functie geworven en benoemd. De verdere taakverdeling tussen de commissieleden wordt binnen de commissie afgesproken.
- 20) Bij de samenstelling van een visitatiecommissie ten behoeve van een museum, heeft de directie van dat museum het recht om aan te geven welke potentiële commissieleden niet in aanmerking komen. Van dit recht kan uitsluitend gebruik worden gemaakt op grond van een (vermeend) gebrek aan onafhankelijkheid, zoals beschreven in punt 17.
- 21) De directie van het museum dat opdracht geeft tot visitatie, kan eventueel specifieke deskundigheid in de visitatiecommissie vragen. Indien deze specifieke deskundigheid niet beschikbaar is binnen de lijst, zal deze van buiten worden aangetrokken. Een lid van een visitatiecommissie dat op deze manier is aangetrokken, kan geen voorzitter van de commissie zijn, en is geen lid van een commissie van 3 leden.
- 22) Aan leden van een visitatiecommissie worden alle ten behoeve van de visitatie gemaakte onkosten vergoed. Hierbij zijn tenminste inbegrepen: reis- en verblijfkosten voor alle bijeenkomsten, inclusief het instellingsbezoek.

Pilotfase

- 23) In de pilot-visitatie wordt een extra lid aan de visitatiecommissies toegevoegd met specifieke deskundigheid inzake externe kwaliteitszorg. Dit toegevoegde lid heeft tot taak aan het proces deel te nemen, maar ook om het proces zelf kritisch te beschouwen.

Handleiding

voor zelfevaluatie van museale instellingen

Inleiding

Voor u ligt een geannoteerde inhoudsopgave voor een zelfevaluatierapport, dat u in de gelegenheid stelt het handelen in uw museum tegen het licht te houden. Het maken van een zelfevaluatie is de eerste (en belangrijkste) stap in het visitatietraject dat u recent bent aangegaan. Dit traject wordt na het opstellen van uw zelfevaluatie voortgezet door de visitatiecommissie die zich op grond van het rapport, andere documenten en gesprekken met leden van uw organisatie en externe stake-holders een oordeel zal vormen over de kwaliteit van uw organisatie en de producten die u levert. Na hoor en wederhoor zal het rapport van de visitatiecommissie worden gepubliceerd. Het zelfevaluatierapport is het schakelpunt tussen uw interne kwaliteitszorg en de externe kwaliteitsbeoordeling door de visitatiecommissie.

Het doel van deze exercitie is dat u een beter, completer en extern gevalideerd inzicht krijgt in de kracht en zwaktes van uw eigen organisatie. Daardoor wordt u in staat gesteld nog beter te sturen op de doelen die u in uw museum wilt bereiken en kunt u na verloop van tijd nog beter vaststellen of, hoe en tegen welke kosten u deze doelen bereikt hebt. Het geeft u instrumenten in handen om de kwaliteit van uw museum verder te versterken. Tegelijkertijd biedt het een maatschappelijke verantwoording van de wijze waarop u in uw museum uw maatschappelijke rol invult en deze steeds aan de eisen van de tijd aanpast. Aan de beoordeling van de visitatiecommissie wordt door de subsidiegever geen direct gevolg gehangen in de vorm van een subsidiebesluit. Wel acht de subsidiegever het van belang dat langs deze weg maatschappelijk verantwoording wordt afgelegd.

De zelfevaluatie van het museum is een document dat uitsluitend bestemd is voor het museum zelf en de visitatiecommissie. De commissieleden zijn gebonden aan geheimhouding van de documenten en informatie die u hen aanlevert. Zij publiceren slechts hun eigen bevindingen, en waar relevant wordt daarin verwezen naar hetgeen u heeft aangeleverd. Indien daarbij vertrouwelijke informatie in het geding is (bijvoorbeeld informatie over uw beveiliging) prevaleert het (veiligheids) belang van het museum.

Uitgangspunten

Quality is in the eye of the beholder. Zeker in een complexe organisatie is kwaliteit geen eenduidig begrip. Kwaliteit is ook niet altijd meetbaar. Voor musea komt daar nog bij dat de grote onderlinge verschillen met zich meebrengen dat ook de ambitieniveaus sterk uiteen lopen. Daarom is voor deze inhoudsopgave gekozen voor een kader, waarvan per instelling –beargumenteerd- kan worden afgeweken. Doel van het visitatieproces is immers, om te bezien of u uw doelen voldoende relevant heeft beschreven, of ze in uw organisatie voldoende leven en of de organisatie er in voldoende mate op is ingericht en aan werkt om ze te bereiken. Uw doelen, uw ambities zijn daarmee de norm waaraan u wordt getoetst. Daarmee zijn de uitkomsten van visitaties relatief, maar in principe altijd relevant voor het betrokken museum. De vraag die gesteld wordt is: is het museum fit-for-purpose; is het in staat de zelfbepaalde doelen te bereiken.

Quality is in the eye of the beholder. Een tweede uitgangspunt van het proces, dat voortkomt uit deze stelling is dat een visitatieproces door de hele organisatie wordt uitgevoerd. Door met elkaar het gesprek aan te gaan over de vragen die worden gesteld, ontstaat het meerdimensionale beeld van kwaliteit. En ontstaat het gesprek over de vraag wat hoe beter kan om de gestelde doelen te bereiken. Maar allereerst ontstaat het gesprek over de doelen zelf en hun relevantie. En daarmee wordt al bij de zelfevaluatie draagvlak ontwikkeld voor verbetering. Daarbij is het heel simpel: een visitatiecommissie komt praten met uw medewerkers, dus is het verstandig dat zelf eerst te doen!

Quality is in the eye of the beholder. Deze uitspraak is nog op een derde manier relevant als uitgangspunt van het visitatieproces: Zijn de doelen die het museum zichzelf stelt, voldoende relevant in de maatschappelijke werkelijkheid? Door deze vraag te stellen, onderwerpen musea zich aan de

maatschappelijke wens tot het afleggen van verantwoording, het steeds opnieuw vaststellen van de maatschappelijke relevantie van musea als dragers van het collectief geheugen en afstandelijke beschouwers van het heden. Om deze dimensie te belichten, worden ook uw stake-holders (het publiek, sponsors, samenwerkingspartners) betrokken bij de visitatie.

Quality is in the eye of the beholder. De vierde en laatste wijze waarop dit uitgangspunt relevant is, gaat over de samenstelling van de visitatiecommissie. De commissies worden samengesteld per te visiteren museum. Ze zijn interdisciplinair samengesteld om op die manier een zo breed mogelijke blik in uw museum te kunnen werpen. U kunt aangeven welke disciplines u in uw commissie terug wilt zien, en waarom. Voorts kunt u het aangeven als u bepaalde mensen graag of juist niet in de commissie wilt zien. Het belangrijkste criterium bij het samenstellen van de commissie is echter de onafhankelijkheid van de leden van de commissie: geen (voormalige) medewerkers, geen "vriendjes" en geen "vijanden" In de bijlage1 vindt u de uitgangspunten van onafhankelijkheid. Daarnaast wordt de commissie natuurlijk ook samengesteld op basis van beschikbaarheid van de betrokkenen.

Opzet van de inhoudsopgave

De start van het visitatieproces is de zelfevaluatie. U heeft zichzelf de opdracht gegeven uw organisatie te beschrijven. Dat doet u in vijf hoofdstukken¹: Algemeen, Publiek, Collectie, Wetenschap en Bedrijf. Hiermee wordt naar verwachting de gehele museale organisatie in beeld gebracht, waar mogelijk in onderlinge samenhang. In de hoofdstukken belicht u de aspecten:

- In- en externe relevantie
- In- en externe productiviteit
- Efficiency
- Leiderschap

Belangrijk voor de beoordeling van kwaliteit zijn de werkprocessen; wat komt er in, wat wordt er aan toegevoegd, wat komt er uit en hoe wordt een en ander geëvalueerd. Om die reden verzoeken wij u om in uw rapportage ook steeds aandacht te besteden aan deze proceskenmerken:

- Doelstellingen
- Programma
- Personeelsinzet
- Inzet voorzieningen
- Interne kwaliteitszorg
- Resultaten

Bij de beschrijving van uw organisatie zult u gebruik maken van in uw museum bestaande documenten (plannen, evaluaties, verslagen van vergaderingen, producten). Voeg deze bij uw zelfevaluatie bij, zodat de visitatiecommissie een dieper inzicht kan ontwikkelen dan uitsluitend op grond van de zelfevaluatie zelf. Ook op de dag dat de visitatiecommissie bij u op bezoek komt, dienen deze documenten voor de commissie beschikbaar te zijn.

Om u behulpzaam te zijn bij de beschrijving van uw organisatie, is in de bijlage een uitputtende vragenlijst opgenomen. Deze kan goede dienst doen als checklist, om te voorkomen dat een element van uw werkzaamheden aan de aandacht ontsnapt, en om te zien op welke wijze over de verschillende aspecten en proceskenmerken kan worden gerapporteerd. U zult in de vragenlijst in ieder hoofdstuk vragen tegenkomen die betrekking hebben op sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Door dergelijke vragen te stellen, wordt u uitgedaagd zelf een analyse te maken van de stand van zaken in uw museum.

U hoeft de vragenlijst niet steeds te volgen, maar waar u elementen niet beschrijft, zal daarbij wel een toelichting nodig zijn vanuit het motto: pas toe of leg uit. In het geval u bijvoorbeeld geen wetenschappelijke functie vervult, hoeft u niet alle vragen op dat terrein te beantwoorden. Voor de visitatiecommissie is het in dat geval echter wel van belang te weten op grond waarvan dat besluit is genomen, of die situatie is ontstaan. Dit onder andere om te voorkomen dat (in het genoemde voorbeeld)

¹ Het kan zijn dat u in uw organisatie de indeling van werkzaamheden anders heeft vormgegeven dan in de hoofdstukindeling zoals opgenomen in deze inhoudsopgave. Om het voor de visitatiecommissie hanteerbaar te houden, verzoeken wij u de indeling echter te volgen. U kunt bij de beschrijving van uw organisatie steeds de meest betrokken medewerkers betrekken, ook als ze in uw organisatie ergens anders geplaatst zijn.

de focus van de visitatie alsnog naar het ontbreken van de wetenschappelijke functie wordt getrokken, waardoor mogelijk relevantere aspecten onderbelicht raken.

Vragenlijst

bijlage bij de zelfevaluatie

1. Algemeen

In dit hoofdstuk wordt algemene informatie verzameld. Het gaat dan om de informatie waaraan in de volgende hoofdstukken de museale functies worden opgehangen. Kern is de missie van het museum, de wijze waarop het museum zich in de samenleving positioneert en de wijze waarop deze algemene missie doorwerkt in de museale organisatie en werkwijze.

- 1) Heeft u de missie van het museum omschreven? Zo ja, waar; document bijvoegen.
- 2) Wanneer is deze missie geschreven, dan wel voor het laatst herzien?
 - a. Wie waren betrokken bij de laatste beschrijving/herziening van de missie? Waren dit eigen medewerkers of ook externen?
 - b. Is uw Raad van Toezicht betrokken geweest? Hoe?
- 3) Betreft u bezoekers (scholen, vrienden van het museum, andere organisaties en/of individuen) bij de ontwikkeling van de missie en het beleid van het museum?
 - a. Zo ja hoe? Voeg eventuele documenten bij.
- 4) Is beschreven hoe de missie van het museum doorwerkt in
 - Collectieplan
 - Tentoonstellingsplannen
 - Beleidsplannen
 - Bedrijfsplan
 - Marketingplannen
 Genoemde documenten bijvoegen.
- 5) Wanneer is de missie voor het laatst benut voor het nemen van een (strategische) beslissing?
 - a. Voor welke beslissing?
 - b. Hoe is dat gebeurd?
 - c. Wat was de uitkomst van de beslissing?
- 6) Op welke manier en over welke onderwerpen wordt de Raad van Toezicht geïnformeerd? Voeg verslagen van de drie laatstgehouden RvT-vergadering bij.
- 7) Is de missie van het museum vertaald in concrete doelstellingen?
 - a. Zo ja, waar; document bijvoegen.
- 8) Is voor het ontwerp van de missie van het museum een omgevingsanalyse gemaakt?
 - a. Zo ja, document bijvoegen.
 - b. Zo nee, waarom niet?
- 9) Acht u uw missie intern en extern relevant? Geef argumenten
 Acht u uw missie ambitieus? Geef argumenten
 Acht u uw missie haalbaar? Geef argumenten
- 10) Is beschreven wanneer en hoe de missie in uw organisatie opnieuw tegen het licht wordt gehouden?
- 11) Heeft het museum recent een SWOT-analyse laten uitvoeren? Zo ja, document bijvoegen.
 - a. Wat is gebeurd met de uitkomsten van de analyse?
- 12) Worden er in uw museum, al dan niet in samenwerking met derden, maatschappelijk relevante activiteiten ontplooid die buiten de traditionele museale taken vallen?
 - a. Zo ja, welke en op welke manier zijn deze activiteiten opgehangen aan uw missie?
 - b. Beschrijf doel, werkwijze en uitkomsten van deze activiteiten en/of voeg relevante documentatie bij.
- 13) Zijn er verbeterpunten (al dan niet voortkomend uit de SWOT-analyse) die momenteel op de agenda van het museum staan, maar die nog niet zichtbaar zijn in het vervolg van deze zelfevaluatie?
- 14) Heeft u plannen, prioriteiten, contouren van toekomstig beleid die nog niet in de vorm van beleidsdocumenten zijn neergeslagen maar die wel relevant zijn voor de (toekomstige) positionering van het museum? Zo ja, kunt u deze beschrijven?

2. Publiek

In dit hoofdstuk wordt aandacht gevraagd voor alle aspecten van het publieksgerichte werk; vaste en tijdelijke presentaties, publieksbegeleiding, educatie, samenwerking met scholen en andere organisaties, marketing en PR.

- 1) Hoe beschrijft u uw publiek?
 - a. Heeft u dit ergens beschreven?
 - b. Zo ja, waar; document bijvoegen.
- 2) Geef inzicht in de publiekscijfers (aantallen, doelgroepen) over de afgelopen drie jaar.
 - a. Kunt u in uw publieksbereik een trend waarnemen (groeiend, gelijkblijvend, krimpend, wijziging in de samenstelling) en zo ja, kunt u aangeven waar deze trend uit voortkomt?
- 3) Zijn deze veranderingen door u gezocht of spontaan ontstaan?
 - a. Indien gezocht; waarom en hoe heeft u deze verandering gezocht?
 - b. Welke instrumenten heeft u hierbij benut? Indien relevant: documenten bijvoegen.
- 4) Welke kracht, zwakheden, kansen en bedreigingen ziet u ten aanzien van uw publieksfunctie?
 - a. Benoem de knelpunten.
 - b. Geef uw oordeel over (het belang van) de knelpunten.
 - c. Heeft u een verbeterplan? Zo ja, documentatie bijvoegen.
- 5) Welke instrumenten heeft u benut om uw publiek te beschrijven? (vb. algemeen of specifiek publieksonderzoek, omgevingsanalyse, andere instrumenten)
- 6) Wanneer heeft u voor het laatst uw publiek beschreven? Wie in (en buiten) de organisatie zijn daarbij betrokken geweest?
- 7) Is uw huidige publiek het door u gewenste publiek?
 - a. Waarom wel/niet?
 - b. Indien niet, wat doet u om het door u gewenste publiek aan te trekken?
 - c. Hoe heeft u deze inzet verankerd in uw organisatie? Wie is verantwoordelijk?
- 8) Werkt u samen met scholen en/of andere maatschappelijke organisaties ter bevordering van uw publieksbereik?
 - a. Zo ja, met wie en hoe?
 - b. Gebeurt dit planmatig? Zo ja, voeg het plan bij.
 - c. Zo nee, hoe ontstaan samenwerkingsverbanden en zijn deze ad-hoc of blijvend?
 - d. Wie is verantwoordelijk voor de samenwerking met scholen en/of andere maatschappelijke organisaties?
- 9) Heeft u een vriendenvereniging of –stichting?
 - a. Zo ja, welke rol vervult deze vereniging of stichting?
 - b. Betreft u de vereniging of stichting bij uw (publieks-)beleid? Zo ja hoe?
 - c. Hoe vaak en waarover vergadert u met uw vriendenvereniging of –stichting? Voeg verslagen van recente vergaderingen bij.
- 10) Op welk moment in de ontwikkeling van een tentoonstelling wordt de educatieve functie in uw museum daarbij betrokken?
- 11) Hoe oordeelt u over de didactische kwaliteit van de publieksbegeleiding bij tentoonstellingen?
 - a. Evalueert u deze specifiek? Zo ja, voeg relevante documentatie bij. Zo nee, waarop baseert u uw oordeel?
- 12) Hoe stelt u vast voor welke doelgroep(en) u specifieke begeleiding bij uw tentoonstellingen maakt?
- 13) Voert u systematisch onderzoek uit omtrent de tevredenheid van uw publiek? Zo ja, op welke wijze? Voeg uitkomsten over de afgelopen 3 jaren bij. Zo nee, waarom niet?
- 14) Indien u tevredenheidonderzoek uitvoert onder uw publiek, kunt u aangeven wat u doet met de uitkomsten daarvan?
 - a. Wie is verantwoordelijk voor de opvolging van dit onderzoek?
 - b. Hoe meet u of deze opvolging het gewenste resultaat heeft?
 - c. Geef waar mogelijk op deze vraag antwoord voor de onderdelen educatie, presentatie, horeca, winkel.
- 15) Welke activiteiten verricht u om uw (of uw gewenste) publiek aan zich te binden? Voeg voorbeelden van uitgevoerde (tentoonstellings-/evenementen) plannen bij. Voeg evaluaties van tentoonstellingen/ evenementen bij.

- 16) Hoe stelt u vast of een activiteit het gewenste resultaat heeft gehad?
- Wie bepaalt het gewenste resultaat?
 - Worden gewenste resultaten kwantitatief en/of kwalitatief vastgesteld?
- 17) Heeft u een marketingplan? Heeft u een PR-plan?
- Zo ja, voeg het betreffende document bij. Zo nee, waarom niet?
 - Geef aan (indien niet in het document beschreven) hoe uw marketing en PR passen in uw missie.

3. Collectie

In dit hoofdstuk gaat het om de collectie: behoud en beheer, registratiegraad, aankoop en afstoten, mobiliteit van de collectie. NB Voor openluchtmusea: betrek ook de onroerende collectie in de beantwoording!

- Heeft u een collectieplan? Zo nee, waarom niet? Zo ja, voeg het bij.
 - Hoe is uw collectieplan opgehangen aan uw missie?
- Hoe is het collectieplan tot stand gekomen?
 - Wie (in- en extern) waren betrokken?
 - Wie was verantwoordelijk?
- Wanneer is het collectieplan voor het laatst herzien? Wanneer is het voor het laatst geraadpleegd?
 - Wordt het collectieplan benut voor beslissingen over aankoop en afstoten van collectieonderdelen?
- Welke kracht, zwakheden, kansen en bedreigingen ziet u ten aanzien van uw collectiefunctie?
 - Benoem de knelpunten.
 - Geef uw oordeel over (het belang van) de knelpunten.
 - Heeft u een verbeterplan? Zo ja, documentatie bijvoegen.
- Hoe is de digitale registratiegraad van uw collectie?
 - Op welke manier (type programma, eigen, aangekocht of in samenwerking met anderen ontwikkeld) registreert u uw collectie?
 - Voor wie is de digitale registratie toegankelijk?
 - Welke activiteiten heeft u beschreven/voert u uit om de registratiegraad te verhogen?
 - Op welke termijn dient de gehele collectie geregistreerd te zijn? Wie is verantwoordelijk en hoe controleert u of u op schema ligt?
- Is uw collectie en/of informatie daarover digitaal toegankelijk voor publiek?
 - Zo ja, is dat uitsluitend via uw eigen website of ook via samenwerkingsverbanden?
 - Welke informatie over uw collectie is digitaal of anderszins beschikbaar voor het publiek?
 - Hoe is dit georganiseerd?
 - Wie beslist over de toegankelijkheid van informatie?
 - Hoe en hoe vaak wordt geëvalueerd of de informatie die beschikbaar zou moeten zijn, dat ook is?
 - Hoe beoordeelt u welke informatie beschikbaar moet zijn voor welke doelgroep?
- Publiceert u over uw collectie?
 - Zo ja, in welke media?
 - Zijn dit eigen publicaties of externe publicaties?
 - Ten behoeve van welke doelgroep(en) publiceert u?
 - Voeg voorbeelden van publicaties toe.
- Hoe vaak wordt de collectie door uw medewerkers gebruikt, voor welke doelen?
 - Hoe vaak wordt uw collectie door derden gebruikt? Voor welke doelen?
 - Hoe registreert u het gebruik van de collectie?
 - Hoe, op welke criteria beoordeelt u een aanvraag voor gebruik door derden van de collectie?
- Geeft u objecten uit uw collectie in bruikleen aan andere musea en/of andere instellingen?
 - Zo ja, op welke wijze beoordeelt u de betrouwbaarheid van de bruikleennemer?
 - Welke eisen stelt u aan de bruikleennemer?
 - Ten aanzien van de veiligheid van de objecten
 - Ten aanzien van de klimatologische omstandigheden waarin het object terechtkomt
 - Ten aanzien van eventuele verzekeringskosten
 - Voeg relevante documentatie toe.
- Heeft u een calamiteitenplan voor uw collectie?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Zo ja, wanneer is dit voor het laatst herzien?

- c. Wanneer is dit voor het laatst getoetst?
 - d. Door wie is het getoetst? Was dit intern of extern?
 - e. Voeg documenten bij.
- 11) Participeert uw museum in (internationale) uitwisselingsnetwerken voor tentoonstellingen?
- a. Zo ja, als bruikleennemer en/of als bruikleengever?
 - b. Hoe vergewist u zich van de betrouwbaarheid van uw partner als u bruikleengever bent?
 - c. Controleert u deze betrouwbaarheid ook gedurende de bruikleenperiode?
 - d. Hoe toont u uw betrouwbaarheid aan in het geval u bruikleennemer bent?
- 12) Heeft u een klimaatplan?
- a. Zo nee waarom niet?
 - b. Zo ja, voeg document bij.
 - c. Op welke wijze worden de benodigde fysieke omstandigheden van de collectie bepaald, hoe worden deze gewaarborgd en hoe worden deze gemonitord?
 - d. Hoe borgt u de kennis over de ideale bewaaromstandigheden in uw museum?
 - e. Hoe wordt ervoor gezorgd dat uw museum up-to-date blijft ten aanzien van de kennis over de (klimatologische) behoeften van uw collectie?
- 13) Heeft u een eigen restauratie-atelier?
- a. Hoe wordt hier de kennis en kunde op het terrein van de restauratie up-to-date gehouden?
 - b. Wie is daarvoor verantwoordelijk?
 - c. Hoe controleert u of de kennis en kunde daadwerkelijk op peil wordt gehouden?
- 14) Participeert uw museum in (wetenschappelijk) onderzoek naar beheerstechnieken, restauratietechnieken dan wel anderszins? Zo ja, voeg relevante documentatie bij.
- a. Welke rol speelt uw museum in dergelijk onderzoek?
 - b. Wordt dit onderzoek onderworpen aan in- of externe kwaliteitsbeoordeling?
 - c. Zo ja, voeg het meest recente rapport bij.
- 15) Voeg de twee meest recente rapporten van de Erfgoedinspectie bij.
- a. Welke acties heeft u ondernomen om aan eventuele daarin beschreven onvolkomenheden tegemoet te komen?
 - b. Wie is verantwoordelijk?
 - c. Hoe controleert u of de acties zijn uitgevoerd en of ze effectief zijn?

4. Wetenschap

In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op de wetenschappelijke functie die musea vervullen. Het gaat dan om wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het uitgevoerde onderzoek, de planmatigheid van het onderzoek en de wijze waarop over het onderzoek wordt gerapporteerd.

- 1) Wordt in uw museum wetenschappelijk onderzoek gedaan aan de collectie?
- 2) Welke kracht, zwakheden, kansen en bedreigingen ziet u ten aanzien van uw wetenschappelijke functie?
 - a. Benoem de knelpunten.
 - b. Geef uw oordeel over (het belang van) de knelpunten.
 - c. Heeft u een verbeterplan? Zo ja, documentatie bijvoegen.
- 3) Heeft u een plan voor het wetenschappelijk onderzoek? Zo ja, voeg het document bij.
Zo nee, waarom niet?
 - a. Welke doelstellingen heeft u met uw wetenschappelijk beleid? Onderbouw uw keuzes.
 - b. Geef aan hoe de programmering van uw wetenschappelijk onderzoek past in uw missie en uw wetenschappelijk beleid.
 - c. Hoe controleert u of het onderzoek dat wordt verricht voldoet aan de afspraken in het plan?
Wie is verantwoordelijk?
- 4) Wordt in uw museum vrij wetenschappelijk onderzoek, los van de collectie (eventueel in opdracht van derden) gedaan? Zo ja, wat en waarom. Voeg voorbeelden van publicaties toe.
- 5) Hoeveel van het wetenschappelijk onderzoek (%) wordt extern gefinancierd?
 - a. Wie zijn de voornaamste opdrachtgevers?
 - b. Hoeveel van het wetenschappelijk onderzoek wordt in samenwerking met derden (universiteiten, onderzoeksinstituten, musea, etc) uitgevoerd?
 - c. Hoeveel % van het wetenschappelijk onderzoek door eigen medewerkers vindt plaats in het

- buitenland? Waar en waarom? Wie financiert dit?
- 6) Hoe is de tijdbesteding van de wetenschappelijke staf gemiddeld verdeeld over wetenschappelijk onderzoek aan de collectie, vrij wetenschappelijk onderzoek, onderzoek in opdracht van derden, onderzoek ten behoeve van publiekstaken en andere taken?
 - a. Hoe oordeelt u over deze verdeling van de tijd?
 - 7) Wordt door het museum gestuurd op kwantiteit en/of kwaliteit van de wetenschappelijke productiviteit? Zo ja, waaruit blijkt dat? Wie is daarvoor verantwoordelijk?
 - a. Hoe beoordeelt u de wetenschappelijke kwaliteit van een publicatie?
 - b. Is dit intern of extern?
 - c. Wie beslist of een publicatie plaatsvindt?
 - 8) Op welke wijze wordt de wetenschappelijke productie van het museum kwantitatief en kwalitatief beoordeeld? Door wie en wat was het oordeel daarvan? Voeg eventuele documenten bij.
 - 9) Op welke wetenschappelijke output bent u het meest trots? Op welke het minst? Voeg de betreffende output bij.

5. Bedrijf

In dit hoofdstuk wordt de organisatorische inbedding van de museale functies beschreven. Voorts worden de werkprocessen van de ondersteunende functies (p&o, financiën, beveiliging) beschreven.

- 1) Voeg het organigram van uw organisatie bij.
 - a. Is dit passend bij uw organisatie? Zo ja, beargumenteer, zo nee, waarom niet?
 - b. Wat doet u om het organigram passend te maken?
- 2) Heeft u een personeelsplan? Zo ja, voeg document bij. Zo nee, waarom niet?
 - a. Wie is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid in uw organisatie?
 - b. Hoe is de p&o-functie in de organisatie verankerd?
- 3) Welke kracht, zwakheden, kansen en bedreigingen ziet u ten aanzien van uw bedrijfsvoering?
 - a. Benoem de knelpunten.
 - b. Geef uw oordeel over (het belang van) de knelpunten.
 - c. Heeft u een verbeterplan? Zo ja, documentatie bijvoegen.
- 4) Voert u personeels tevredenheidonderzoek uit?
 - a. Zo ja, voeg de meest recente uitkomsten bij.
 - i. Welke acties heeft u ondernomen om aan eventueel geconstateerde klachten tegemoet te komen?
 - ii. Wie is daarvoor verantwoordelijk?
 - iii. Hoe controleert u of de acties worden uitgevoerd en of ze effectief zijn?
 - b. Zo nee, hoe weet u wat er speelt onder uw medewerkers?
- 5) Hoe is het werkoverleg in uw organisatie geregeld?
- 6) Worden functioneringsgesprekken gehouden?
 - a. Worden beoordelingsgesprekken gehouden?
 - b. Wie is verantwoordelijk voor de verslaglegging en de opvolging van afspraken uit deze gesprekken?
- 7) Hoe is het verloop van het ziekteverzuim in de afgelopen twee jaar?
 - a. Indien beschikbaar; geef een analyse van het verloop.
- 8) Wie is verantwoordelijk voor het onderhoud van uw gebouwen)?
 - a. Heeft u een onderhoudsplan voor uw gebouw? Zo ja, voeg toe.
 - b. Op welke wijze is dit plan tot stand gekomen?
 - c. Wie zijn bij de ontwikkeling van het plan betrokken?
 - d. Wie bij de uitvoering ervan?
 - e. Hoe controleert u de (kwaliteit van de) uitvoering van het onderhoudsplan?
- 9) Wie is verantwoordelijk voor het signaleren van problemen aan het gebouw, die om bouwkundige aanpassingen vragen?
 - a. Wordt de oplossing daarvan in plannen ondergebracht? Zo ja, voeg voorbeelden toe.
 - b. Wie is verantwoordelijk voor het opstellen van dergelijke plannen?
 - c. Wie voert uit?
 - d. Hoe controleert u de (kwaliteit van de) uitvoering van de aanpassingen?
- 10) Doet u systematisch aan interne kwaliteitszorg?
 - a. Voor de hele organisatie of voor delen daarvan?

- b. Welke kwaliteitszorgsystemen benut u intern? Voeg voorbeelden bij, waar mogelijk van enkele jaren.
- c. Welke instrumenten benut u voor de opvolging van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
- 11) Evalueert u uw projecten? Zo ja, hoe? Voeg voorbeelden van evaluaties bij, waar mogelijk van enkele jaren.
 - a. Welke instrumenten benut u voor de aanpak van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
- 12) Voeg de twee meest recente begrotingen en jaarrekeningen, inclusief accountantsrapportage, bij.
 - a. Is uw museum financieel gezond?
 - b. Stuurt u op kostenbewustzijn? Hoe?
- 13) Hoe is uw planning en control cyclus georganiseerd? Voeg eventuele documenten bij.
- 14) Heeft u een sponsorbeleid? Zo ja, voeg eventuele documenten bij. Zo nee, waarom niet?
- 15) Heeft u een beveiligings/veiligheidsplan? Zo nee, waarom niet. Zo ja, document bijvoegen.
 - a. Wanneer is dit beveiligingsplan voor het laatst herzien, wanneer is het voor het laatst geraadpleegd?
 - b. Worden de werkprocessen zoals in het veiligheidplan beschreven in de praktijk getoetst? Door wie? Wie is verantwoordelijk voor het plan?
- 16) Hoe worden medewerkers op de hoogte gesteld van wijzigingen in het veiligheidsplan? Hoe worden medewerkers betrokken bij het veiligheidsplan?
- 17) Wordt regelmatig geoefend op mogelijke calamiteiten? Zo ja, voeg de evaluatie van de laatste twee oefeningen bij.
 - a. Welke acties heeft u ondernomen om aan eventuele geconstateerde onvolkomenheden tegemoet te komen? Wie is verantwoordelijk? Hoe controleert u of de acties effectief zijn geweest?

Bijlage 2: Programma van het visitatiebezoek.**VISITATIE MUIDERSLOT
10 december 2008**

09.30-10.15	Directie en Raad van Toezicht - Ties Hilgers, directeur, - Bob Tolud, lid Raad van Toezicht
10.30-11.15 uur	Herinrichting en medewerkers - Monique Alberti, coördinator rondleiders en projectleider evenementen - Corry Gorter, medewerker communicatie - Yvonne Molenaar, hoofd collectie en presentatie - Ida Schuurman, medewerker educatie
11.30-12.00 uur	Rondleiders/routiers - Annelies van Musschenbroek, rondleider en major domus - Maartje de Boer, routier - Imre Besanger, medewerker podiumontwikkeling - Cora Sloot, rondleider en routier
12.00-12.30 uur	Bezichtiging van het kasteel - Annelies van Musschenbroek, rondleider en major domus (museaal onderhoud) - Cora Sloot, rondleider en routier
12.30-13.30 uur	Lunch
13.30-14.00 uur	Vrijwilligers - Tineke van der Vegt, muze - Sandra Bonting, coördinator gastwaerders - Marjoke Volkers coördinator gastwaerders - Rolanda O'Bouderij, warmoezenier
14.15-15.15 uur	Backoffice - Ron van Luijnen, medewerker financiële administratie - Roeland van der Mijn, slotbewaarder - Saskia Wakker, coördinator secretariaat - Iris van Staveren, hoofd officium
15.30-16.00 uur	Overleg visitatiecommissie
16.00-16.30 uur	Bespreking bevindingen met Ties Hilgers
16.30-17.00 uur	Terugkoppeling door commissie aan iedereen

Bijlage 3: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea.**1 Algemeen**

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	Het museum heeft een relevante missie en past die bij beleidsontwikkeling consequent toe					
2	Het museum kent zijn stake-holders en betreft hen op relevante momenten bij beleidsontwikkeling en -evaluatie					
3	Het museum kent de beleidsprioriteiten van de bewindspersoon voor cultuur en geeft daar invulling aan					
4	De Raad van Toezicht (het bestuur) krijgt tijdig de relevante informatie en benut deze effectief voor de uitoefening van haar rol					
5	Het museum slaagt er in de beleidsontwikkeling te vertalen naar concrete plannen en activiteiten					

2 Publiek

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	De vaste presentatie biedt een relevant beeld van het verzamelgebied van het museum					
2	De programmering en uitvoering van tijdelijke tentoonstellingen zijn van goede kwaliteit					
3	De didactische kwaliteit van de publieksbegeleiding is toegesneden op de verschillende beoogde doelgroepen					
4	Evenementen passen binnen het profiel van het museum en versterken de maatschappelijke positie van het museum					
5	Het museum benut op een effectieve manier marketing- en PR-instrumenten					
6	Het museum is ten behoeve van diverse doelgroepen op een relevante en toegankelijke manier aanwezig in nieuwe media					

3 Collectie

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	Het collectiebeleid van het museum is passend bij de doelstelling en wordt consequent toegepast bij beslissingen tot aankoop of afstoot					
2	Het museum heeft zijn collectiebeheer op orde, zowel qua registratie en documentatie als qua restauratie en conservering					
3	De collectie is digitaal in voldoende mate toegankelijk voor vakgenoten en publiek					
4	Het museum slaagt er in om de toegankelijkheid van de collectie te vergroten door activering en mobiliteit daarvan					

4 Wetenschap

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	De kwaliteit en de kwantiteit van het wetenschappelijk onderzoek zijn passend binnen de doelstellingen van het museum					
2	Het wetenschappelijk onderzoek in het museum draagt bij aan het relevante wetenschappelijke discours					
3	De kwaliteitsborging van de output van het wetenschappelijk onderzoek is op orde					
4	Het museum deelt haar kennis met derden open en doelgroepgericht					

5 Bedrijf

		slecht	onvoldoende	voldoende	goed	excellent
1	De organisatie van het museum is effectief toegesneden op de doelstellingen van het museum					
2	Het personeel van het museum is kwalitatief en kwantitatief in staat om een optimale bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen van het museum					
3	De (financiële) planning & control-cyclus van het museum levert relevante sturingsinformatie en biedt mogelijkheden tot tijdig bijsturen					
4	De opvolging van calamiteiten, zowel in de publieksruimtes als in de depotruimtes is in de organisatie van het museum geborgd					
5	Het museum heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde					
6	Het sponsorbeleid van het museum is passend bij de doelstellingen en solide					
7	De huisvesting van het museum past bij het niveau van de museale bedrijfsvoering en is van voldoende kwaliteit					