

Paleis het Loo

VISITATIET
RAPPORT

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	5
Hoofdstuk 1: Algemeen	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Missie	6
1.3 Stakeholders	7
1.4 Beleidsprioriteiten van het ministerie	7
1.5 Bestuur	8
1.6 Operationaliseren van beleidsontwikkeling	8
1.7 Positionering museum in samenleving	8
1.8 Toekomstvisie	9
Hoofdstuk 2: Publiek	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Vaste presentatie	10
2.3 Tentoonstellingsprogramma	10
2.4 Publieksbegeleiding	11
2.5 Evenementen	11
2.6 Marketing en PR	12
2.7 Toegankelijkheid in nieuwe media	12
Hoofdstuk 3: Collectie	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Collectiebeleid	13
3.3 Collectiebeheer	14
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 de 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: Samenvatting en 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 I: Visitatie basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea	23
Bijlage II: Programma visitatiebezoek	33
Bijlage III: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea	34

Voorwoord (volgt nog)

Sinds de opening van Paleis het Loo voor het publiek heeft het museum op een grote stroom bezoekers mogen rekenen. Het ensemble van paleis, tuinen en bijgebouwen en het Koninklijke imago vormt een aantrekkelijk geheel. Voor de paleispoorten staan op dit moment een aantal grote veranderingen te wachten waar het museum de komende jaren mee te maken gaat krijgen en die grote invloed zullen hebben op het museum en de organisatie. Het museum lijkt op de komende ontwikkelingen nog niet volledig voorbereid te zijn. De commissie hoopt dat de bevindingen en aanbevelingen behulpzaam zijn in de voorbereidingen van het Paleis het Loo om deze ontwikkelingen op een goede manier te begeleiden.

Namens de commissie

Wim Deetman, voorzitter

Inleiding

Dit rapport beschrijft de bevindingen van de visitatiecommissie van het Paleis het Loo die de volgende vragen als leidraad heeft meegekregen:

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.

Om deze vragen te beantwoorden is in opdracht van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een visitatiecommissie (hierna te noemen commissie) samengesteld die bestond uit de volgende leden:

- Dhr. W.J. Deetman, lid Raad van State, tevens voorzitter,
- Mw. P. W. Kruseman, voormalig directeur Amsterdams Historisch Museum,
- Mw. M. Westra, Vice President, Corporate Communications, Philips Lighting,
- Mw. C. Zuiderwijk-Jacobs, voormalig voorzitter Raad van Bestuur Tergooiziekenhuizen.

Als toegevoegd secretaris van de commissie en tevens opsteller van het rapport fungeerde mw. R.E. Roskam.

De commissie heeft haar eigen werkwijze bepaald en de volgende instrumenten gekozen:

Ten eerste heeft zij kennis genomen van de inhoud van de zelfevaluatie en bijlagen van augustus 2010 van het museum die zijn opgesteld volgens de richtlijnen, zoals beschreven in bijlage I. Om de inhoud van het rapport te staven aan de werkelijkheid heeft ten tweede een visitatiebezoek plaatsgevonden op 20 oktober 2010. Over het thema wetenschap heeft de commissie om een aanvulling op de zelfevaluatie verzocht en ontvangen. Tijdens deze dag heeft de commissie gesproken met betrokkenen binnen en uit de omgeving van de te visiteren instelling (bijlage II). Tevens heeft zij kennis genomen van een selectie van de publicaties van het museum en heeft zij de sfeer van een museum in bedrijf kunnen proeven. Aan het einde van de dag heeft de commissie haar voorlopige bevindingen meegedeeld aan de directie en het managementteam van het museum. De definitieve bevindingen van de commissie zijn tenslotte neergelegd in het voorliggende rapport.

De beoordeling heeft plaatsgevonden conform de richtlijnen 'Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea' (bijlage III). Dit beoordelingskader heeft hierbij gediend als richtinggevend en zeker niet als dwingend keurslijf. In dit kader is het visitatieproces gespecificeerd rondom vijf beoordelingsgebieden, te weten: algemeen, publiek, collectie, wetenschap en bedrijf. Elk beoordelingsgebied is opgesplitst in een aantal relevante deelvragen die in de hoofdstukken 1 tot en met 5 van dit rapport aan bod zullen komen. Tevens vindt u per deelvraag, al dan niet nader uitgewerkt en toegelicht, de bevindingen en het oordeel van de commissie. In hoofdstuk 6 is een samenvattend oordeel van de commissie opgenomen.

1 Algemeen

1.1 Inleiding

Paleis het Loo is een museum waar collectie, gebouw, tuinen en omgeving een bijzonder geheel vormen. Door de aard van de collecties heeft het Paleis het Loo het karakter van een klassiek museum.

Het museum bevindt zich op een kruispunt in zijn ontwikkeling van een klassieke organisatie naar één die meer op de markt en het publiek gericht is en die kennis over zijn bezoekers gebruikt bij de strategie bepaling. De formulering van een strategie om doelstellingen te behalen bevindt zich nog in een ontwikkelingsfase. De organisatieverandering is noodzakelijk om met de ontwikkelingen en eisen die gesteld worden aan een modern museum mee te kunnen gaan. Verantwoording en transparantie zijn in dit tijdsgewricht daarbij van maatschappelijk belang. De commissie wil benadrukken dat Paleis het Loo een goede museale bedrijfsvoering heeft. Het onderhoud, de kwaliteit en de zichtbare aandacht in en om het museum tonen dit aan. Om het kwaliteitsniveau hoog te kunnen houden, moet het museum zijn organisatie aan de nieuwe ontwikkelingen aanpassen.

Aan het einde van de paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen die horen bij het beoordelingskader (zie bijlage 3).

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

De missie is opgesteld bij de verzelfstandiging in 1994 en luidt:

De stichting stelt zich ten doel representatieve collecties samen te brengen, in stand te houden, en te verbeteren van voorwerpen van geschiedenis en kunst, van en betreffende het Huis Oranje-Nassau in relatie tot de Nederlanden en van de ontwikkelingsgeschiedenis van nationale en internationale decoratiestelsels.

De stichting houdt hiertoe in stand het zeventiende eeuwse complex 'Paleis het Loo' met bijbehorende tuinen en historische opstallen, 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 die geschiedenis.

Deze missie wordt door het museum consequent toegepast bij beleidsontwikkelingen en plannen. Nu men op de grens staat om zich te ontwikkelen naar een andere organisatie die aansluit bij de eisen van de tijd, is een herziening van de missie nodig. De huidige is goed, maar is erg gericht op de collectie. Een betere balans tussen collectie en publiek in de missie waarin ook de uniciteit en de ambitie van het museum naar voren komt is zeer wenselijk. In een missiedocument kunnen missie en doelstellingen verder worden uitgewerkt om een lange termijnplanning mogelijk te maken en de organisatie richting te geven.

Samenvattend oordeel over de huidige missie: goed

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

Het museum kent zijn directe stakeholders goed en onderhoudt goede relaties met deze partijen. Deze belanghebbenden, onder andere de Stichting Koninklijke Verzamelingen, worden op een informele wijze betrokken bij de beleidsontwikkelingen en activiteiten.

Andere directe en indirecte belanghebbenden worden niet betrokken. Dit houdt echter niet in dat het museum geen relaties heeft met belanghebbenden. Uit de zelfevaluatie en de gesprekken is gebleken dat de relatie met bijvoorbeeld de gemeente Apeldoorn goed is.

De commissie raadt het museum aan om belanghebbenden op een meer structurele wijze bij de beleidsontwikkeling te betrekken. Door middel van definiëring van doelgroepen en het ontwikkelen van een doelgroepenbeleid kan dit aspect verbeterd worden. In hoofdstuk 2 zal verder worden ingegaan op het onderwerp doelgroepen. Het inspelen op de behoeftes van externe stakeholders, binnen de vastgestelde doelstellingen, is belangrijk bij het handhaven van het aantal bezoekers op de lange termijn en bij het aanboren van nieuw publiek.

De commissie wil De Stichting 't Konings Loo apart vermelden. Alle vrijwilligers vallen onder deze steunstichting en ook de winkel wordt door deze stichting geëxploiteerd. De steunstichting opereert zelfstandig en heeft een grote vrijheid bij de exploitatie van de museumwinkel. De commissie hoopt dat de stichting en het museum nauwer samen kunnen werken aan de doelstellingen van het museum.

Samenvattend oordeel over het betrekken van de stakeholders: goed

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

De commissie wil nadrukkelijk de onderstaande beoordeling nuanceren. Het museum heeft aangetoond dat het de zaken op verschillende gebieden goed op orde heeft. Collecties, gebouw en tuinen verkeren in goede en/of zeer goede staat van onderhoud. De reden waarom de commissie bij dit criterium een minder goede beoordeling geeft, komt voort uit de organisatiecultuur van het museum. Dit aspect is al aangestipt in de inleiding en zal verder worden toegelicht in hoofdstuk vijf. De cultuur binnen het museum wordt gekenmerkt door een grote nadruk op uitvoering en een grote betrokkenheid van de medewerkers. Hoewel de organisatie hiërarchisch is, waakt men voor een grote bureaucratie. Deze nadruk op uitvoering en weerstand tegen bureaucratie heeft er ook toe geleid dat het museum weinig deelplannen en procedures kent. Een gevolg hiervan is een organisatie die zich sterk richt op de uitvoering en zich minder op beleidsvorming richt, waardoor een goede basis voor een lange termijn visie ontbreekt. Dit heeft de invulling van de beleidsprioriteiten belemmerd en het museum wordt daarom aangeraden om zich pro-actiever en vernieuwender op te stellen ten aanzien van ontwikkelingen en afspraken met subsidiegevers. De commissie begrijpt de weerstand tegen bureaucratie, maar moet constateren dat de organisatie en de uitdagingen in de toekomst te groot zijn om geen visie te hebben op de lange termijn.

Samenvattend oordeel over de invulling van de beleidsprioriteiten rijksoverheid: onvoldoende/voldoende

1.5 De Raad van Toezicht (het bestuur) krijgt tijdig de relevante informatie en benut deze effectief voor de uitoefening van haar rol.

Uit de gesprekken en de zelfevaluatie komt naar voren dat de relatie met de Raad van Toezicht goed is. Informeel is er voldoende contact tussen voorzitter en directie, maar formeel komt de raad maar tweemaal per jaar samen. De commissie vraagt zich af of dit in de toekomst voldoende zal zijn om de organisatievernieuwing, missie- en beleidsontwikkeling en de aankomende renovatie goed te begeleiden. Nu de organisatie op een keerpunt staat in zijn geschiedenis is ondersteuning door de Raad van Toezicht zeer wenselijk.

Samenvattend oordeel over het bestuur: goed

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

Omdat Paleis het Loo weinig aan concrete beleidsontwikkeling doet, is het niet goed mogelijk om het museum op dit criterium te beoordelen. Men ontwikkelt naast tentoonstellingen wel veel andere activiteiten. Deze hebben vrijwel altijd een koppeling met het gebouw, de geschiedenis of de omgeving. Soms gaat het om activiteiten die gebruik maken van de koninklijke uitstraling van het museum, maar Paleis het Loo laat alleen die evenementen en activiteiten toe die passend zijn bij het imago van de instelling.

De uitvoering van de activiteiten en evenementen is goed en aantrekkelijk voor bezoekers, maar het geheel is niet ingebed in een algemeen beleid en toekomstvisie. Op het niveau van de organisatie is het museum passief waar het gaat om beleidsontwikkeling. Ook hier is de uitvoering goed, maar beleid op deelgebieden wordt pas ontwikkeld na externe prikkels. Dit hangt samen met de praktische instelling en de warsheid van bureaucratie, maar belemmert de ontwikkeling van een toekomstvisie en concrete doelstellingen op de korte en middellange termijn. Nu het museum op de drempel staat van een nieuwe fase van zijn bestaan waarbij beleid wordt ontwikkeld op basis van een strategie, moet beleid en concretisering van de plannen op één lijn gebracht worden.

Samenvattend oordeel over de vertaling van beleidsontwikkeling: in ontwikkeling

1.7 Het museum is overtuigend in het bepalen van zijn positie in de samenleving

De positie van Paleis het Loo in de samenleving wordt voor een groot deel bepaald door de banden die er in heden en verleden zijn met het Huis Oranje-Nassau. Daarmee weet het museum grote en diverse groepen in de samenleving aan zich te binden.

Paleis het Loo kan rekenen op brede belangstelling uit de maatschappij, maar bewaakt het statige en koninklijke imago. De historie en de banden met het Huis Oranje-Nassau bieden het museum vele mogelijkheden, maar bakenen de grenzen ook duidelijk af.

Op dit moment ontwikkelt Paleis het Loo een historisch centrum om bezoekers beter en meer te informeren over de geschiedenis en achtergronden van de Oranjes in Nederland. Dit nieuwe centrum biedt het museum veel mogelijkheden om zijn positie in de samenleving te bepalen. Een duidelijke positiebepaling zal voort moeten komen uit de nieuw te formuleren missie en daaruit volgende beleidsontwikkelingen.

Samenvattend oordeel over positiebepaling in de samenleving: in ontwikkeling

1.8 De toekomstvisie van het museum is actueel en relevant

De in §1.6 genoemde focus op uitvoering belemmert de ontwikkeling van een toekomstvisie en een strategie voor de lange termijn. Juist nu het debat over de Nederlandse geschiedenis, de canon en het belang van musea veelvuldig in de samenleving wordt gevoerd, is het ontwikkelen van een toekomstvisie onmisbaar. De commissie proefde bij Paleis het Loo genoeg ideeën, maar mist nog een gestructureerd proces om deze ideeën over de toekomstvisie vorm te geven in beleid. Het museum wordt aangeraden dit proces (missie- en visieontwikkeling) met de gehele organisatie te doorlopen. Niet alleen om het aanwezige potentieel aan te spreken, maar ook om de aangepaste missie en toekomstvisie in te bedden in de organisatie.

Samenvattend oordeel over de actualiteit en relevantie van de visie: in ontwikkeling

2 Publiek

2.1 Inleiding

Aan het einde van de paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen die horen bij het beoordelingskader (zie bijlage 3).

2.2 De vaste presentatie biedt een relevant beeld van het verzamelgebied

De vaste presentatie in het hoofdgebouw wordt bepaald door de geschiedenis van het gebouw. In het paleis zijn vertrekken ingericht met objecten uit het verleden van het Huis Oranje-Nassau uit de zeventiende, achttiende en negentiende eeuw. Voor een groot deel zijn het reconstructies van de bewoning van verschillende vorsten die gebaseerd zijn op contemporaine bronnen. Om de verbinding tussen vertrek en vorst duidelijk over te brengen aan het publiek zijn er meer portretten opgesteld dan oorspronkelijk het geval was.

Naast deze opstelling is er het Museum van de Kanselarij der Nederlandse Orden met de grootste collectie ordetekenen ter wereld. Deze verzamelingen vormen een mooie aanvulling op die van Paleis het Loo.

Ook de tuinen zijn gereconstrueerd op basis van oude beschrijvingen. Dit proces van reconstrueren is kortgeleden nog aangevuld met de reconstructie van de rustplaatsen achter de Colonnades in de Boven tuin. In de niet voor publiek toegankelijke kassen worden planmatig planten en bloemen gekweekt om nu en in de toekomst de tuinen te kunnen onderhouden. Zowel de vaste presentatie als de tuinen geven een goed beeld van de verzamelingen van het museum.

Het Historisch Centrum dat nu in ontwikkeling is, vormt een goede aanvulling op de huidige presentaties, omdat dit centrum de bezoekers zal voorzien van achtergrondinformatie over de historie van Paleis het Loo en zijn bewoners. Het centrum biedt voor de bezoekers een extra mogelijkheid om het bezoek aan het museum te verrijken.

Samenvattend oordeel over de vaste presentatie: goed

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

Het ontbreekt Paleis het Loo aan goede faciliteiten voor tentoonstellingen. Desondanks weet het museum viermaal per jaar tentoonstellingen te organiseren met diverse onderwerpen in een zijvleugel van het hoofdgebouw en waar ooit de stallen gesitueerd waren. Een aantal jaren geleden is de keuze gemaakt om deze vleugel in te richten als ruimte voor tentoonstelling. Dit is succesvol gebleken, al kent het gebouw door zijn voormalige functie beperkingen. Daarnaast worden bijvoorbeeld in de kerstperiode verschillende vertrekken in kerstsfeer ingericht. Daarmee wordt de vaste opstelling aantrekkelijk gemaakt voor herhaalbezoeken.

De tentoonstellingen zijn divers van onderwerp en het resultaat is van goede kwaliteit. De commissie vraagt zich echter af of het aantal tentoonstellingen per jaar niet teruggebracht kan worden naar twee of drie, omdat de organisatie van de wisselende tentoonstellingen een grote werkdruk oplevert voor medewerkers. Gezien de toenemende werkzaamheden op het gebied van registratie, documentatie en de naderende renovatie van het hoofdgebouw is het zinvol om te onderzoeken hoe de programmering aangepast kan worden zonder aan aantrekkelijkheid voor bezoekers te verliezen.

Samenvattend oordeel over de kwaliteit van programmering en implementatie van tijdelijke tentoonstellingen: goed

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

De kwaliteit van de algemene publieksbegeleiding is goed, maar is nog niet toegespitst op de verschillende doelgroepen. De educatieve programma's worden met name afgezet in Apeldoorn en omgeving. Er bestaat bij de educatieve afdeling de wens om de programma's veel landelijker af te zetten. Als eerste aanzet heeft het museum de educatieve activiteiten en programma's vrij toegankelijk op de website geplaatst. De commissie raadt het museum aan om aan de grotere verspreiding snel meer aandacht te schenken.

Het museum kent sinds kort de mogelijkheid tot een audiotour, maar deze ontwikkeling bevindt zich nog in de ontwikkelingsfase. De rondleidingen die geboden worden aan bezoekers worden aangepast op de samenstelling van de groepen.

De educatieve begeleiding zal in de toekomst worden ondersteund door het Historisch Centrum en er wordt actief gewerkt aan een goede invulling van educatieve activiteiten voor dit centrum. De educatieve programma's van het museum zijn nu sterk gericht op de laatste klassen van het lager onderwijs. Het museum ontwikkelt nu ook programma's voor het middelbaar onderwijs en de lagere klassen van het basisonderwijs. De commissie heeft geconcludeerd dat dit project op een goede en doordachte wijze wordt vormgegeven.

Samenvattend oordeel over de didactische kwaliteit van de publieksbegeleiding: voldoende en in ontwikkeling

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

Ieder kalenderjaar zijn er evenementen die jaarlijks terugkeren en die op veel publieke aandacht mogen rekenen. Het museum krijgt door zijn koninklijk imago relatief veel aanvragen om zich beschikbaar te stellen voor activiteiten en evenementen. Paleis het Loo is van mening dat men selectief moet zijn met de organisaties waarmee men in zee gaat. Activiteiten en/of evenementen moeten aansluiten of passen bij de uitstraling van het museum. De commissie sluit zich daarbij aan. Positief zijn de nieuwe evenementen, zoals de Prinsen- en Prinsessendag.

Samenvattend oordeel over evenementen: goed

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

Het beleid voor marketing is opgenomen in het algemene beleidsplan. Op het gebied van marketing ziet de commissie zich genoodzaakt om een onvoldoende oordeel te geven. Het budget van de afdeling marketing en communicatie is klein en wordt voor het grootste deel gevormd door vastgestelde budgetten bij tentoonstellingen en evenementen. Het kleine vaste budget geeft weinig mogelijkheden voor het verzamelen van gegevens die nodig zijn om een gedegen marketingbeleid op te zetten. Daarnaast is gebleken dat de afdeling pas in een zeer laat stadium betrokken wordt bij de ontwikkeling van projecten, tentoonstellingen en activiteiten.

Weinig gegevens, geen apart marketingbeleid, kleine budgetten en de geringe betrokkenheid zorgen ervoor dat het museum waardevolle kansen mist. Het museum wordt aanbevolen om het budget van de afdeling te verhogen en vast te stellen. Daarnaast is het essentieel dat de afdeling eerder betrokken wordt bij de ontwikkeling van activiteiten om marketingactiviteiten beter af te kunnen stemmen. Meer middelen om gegevens te verzamelen gecombineerd met een grotere betrokkenheid van de afdeling zal leiden tot betere communicatie en hogere bezoekersaantallen. De commissie waardeert echter de mate waarop het museum *free publicity* weet te genereren, waarbij de relatie met het Koninklijk Huis van groot belang is. De afdeling communicatie zoekt actief naar mogelijkheden en samenwerking met externe partijen en is daarin succesvol. De commissie voelt dat de aanzetten tot een goed marketing- en communicatiebeleid aanwezig zijn, maar ziet dat de uitvoering belemmerd wordt door de geringe slagkracht en beperkte middelen.

Samenvattend oordeel over de marketing en PR: onvoldoende (marketing), voldoende (PR)

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

De website van Paleis het Loo is vrij statisch en komt op sommige punten wat gedateerd over, maar biedt veel informatie voor bezoekers en geïnteresseerden. Zeer positief is het genereuze aanbod van educatieve programma's en lessen voor docenten in het onderwijs. Zij kunnen alle lessen vrij downloaden van de website. Zonder de openheid teniet te doen, zou het museum de contactgegevens kunnen vragen wanneer een educatief product wordt gedownload om zo gegevens te verzamelen over de belangstelling vanuit het onderwijs.

Paleis het Loo maakt nog geen gebruik van sociale media, maar denkt wel na over hoe deze media ingezet kunnen worden. Aangeraden wordt om goed te onderzoeken welke media goed aansluiten bij de doelstellingen van het museum. Inzicht in de doelgroepen van het museum en een doelgroepenbeleid is daarbij noodzakelijk.

Samenvattend oordeel over de toegankelijkheid in nieuwe media: onvoldoende

3 Collectie

3.1 Inleiding

Het gebouw en de tuinen zijn een belangrijk onderdeel van de verzamelingen van Paleis het Loo. De grootste verzameling wordt gevormd door voorwerpen uit de negentiende en twintigste eeuw. Deze voorwerpen zijn voor een groot deel authentiek. Objecten van het Huis Oranje-Nassau uit de zeventiende en achttiende eeuw zijn door de loop van de geschiedenis schaars. Op basis van contemporaine bronnen zijn vergelijkbare voorwerpen verzameld. Een aanzienlijk deel van de collecties die staan opgesteld, is afkomstig uit de Koninklijke Verzamelingen. De verzamelingen zijn zeer divers en variëren van meubelen, zilver, textiel en keramiek tot koetsen en automobielen.

Naast de collecties die samenhangen met het gebouw en de historie van het Huis Oranje-Nassau, is er nog een afzonderlijke verzameling van het al eerder genoemde Museum van de Kanselarij der Nederlandse Orden.

Aan het einde van de paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen die horen bij het beoordelingskader (zie bijlage 3).

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

Paleis het Loo beschikt niet over een alomvattend collectieplan. Daardoor heeft het museum alleen inzicht in de verschillende collecties op basis van het collectieve geheugen dat aanwezig is in de organisatie. Sinds een jaar is er wel een aankoopbeleid dat als leidraad dient bij het verwerven van voorwerpen. In het verleden werden de uitgangspunten van deze notitie gebruikt bij verwerving. Het museum heeft besloten geen afstootbeleid te formuleren, omdat de uitgangspunten bij verwerving scherp zijn omschreven en het museum in het verleden zeer selectief voorwerpen heeft toegevoegd aan de collectie.

Het museum wordt aangeraden om in het in ontwikkeling zijnde collectieplan een duidelijke focus aan te brengen. Op dit moment ontbreekt het nog aan een algemene visie over welke richting het verzamelbeleid in moet slaan met betrekking tot bijvoorbeeld de twintigste eeuw.

Samenvattend oordeel over het collectiebeleid: goed

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

In het verleden kende het museum grote achterstanden op het gebied van behoud, beheer en registratie, maar er is op dit gebied vooruitgang geboekt en achterstanden worden ingelopen. Het museum kent verschillende registraties van deelcollecties en het invoeren van de gegevens in deze registraties in één systeem is van groot belang. De voortgang van de registratie wordt echter belemmerd door ad hoc gebeurtenissen. Dit toont aan dat een doordachte planning met lange en korte termijndoelstellingen en prioriteitsbepaling noodzakelijk is. Met het oog op de komende renovatie van het hoofdgebouw en de werkdruk op de medewerkers is het zaak om deze planning snel in gereedheid te brengen.

De objecten die opgesteld staan in de vaste presentatie zijn over het algemeen in goede conditie. De Erfgoedinspectie constateerde in 2008 een knelpunt in de achterstanden in conservering in depots en ruimtes die niet toegankelijk zijn voor het publiek. Nu het museum de plannen om de registratieachterstanden weg te werken gereed heeft, is het gestart met het maken van een plan van aanpak om de achterstanden in conservering op te lossen. Ook bij dit plan is het van groot belang om een goede prioritering aan te brengen om de werkdruk op de afdeling restauratie acceptabel te houden.

Samenvattend oordeel over de het collectiebeheer: voldoende tot goed

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

De digitale toegankelijkheid van de collectie is voor zowel vakgenoten als publiek minimaal. De objecten die in het verleden zijn aangekocht met steun van de Vereniging Rembrandt zijn raadpleegbaar via de website van deze vereniging. Het heeft de commissie verbaasd dat een collectie die zo nauw verbonden is met de Nederlandse geschiedenis niet toegankelijk is voor publiek. Digitale toegankelijkheid met achtergrondinformatie biedt niet alleen het publiek verdieping, maar doet de collectie verder in belang winnen op nationaal en internationaal gebied.

Samenvattend oordeel over de digitale toegankelijkheid: onvoldoende

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

Door onder andere publicaties over de collecties is bij vakgenoten en musea wel inzichtelijk welke objecten het museum in beheer heeft. De (bestands)catalogi zijn van goede kwaliteit en geven niet alleen inzicht in de verzamelingen, maar ook over de historische en kunsthistorische achtergronden.

Paleis het Loo is genereus aangaande bruikleenverzoeken bij zowel kortlopend als langlopende bruiklenen. De instellingen die bruiklenen aanvragen moeten wel voldoen aan een aantal eisen zoals klimaatomstandigheden. Het museum beschouwt het geven van bruiklenen als een belangrijke taak, omdat presentaties bij andere instellingen de objecten soms ook in een andere context plaatsen. Een knelpunt is echter dat de administratie van het bruikleenverkeer erg tijdrovend is.

Samenvattend oordeel over de activering van de collectie: goed

4 Wetenschap

4.1 Inleiding

Aan het einde van de paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen die horen bij het beoordelingskader (zie bijlage 3).

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

Paleis het Loo beschikt niet over een algemeen onderzoeksplan en heeft nog geen specifieke doelstellingen geformuleerd voor het onderzoek naar de verzamelingen. Het onderzoek dat gedaan wordt binnen de organisatie is objectgebonden en wordt vaak uitgevoerd ten behoeve van de vaste presentatie of tijdelijke tentoonstellingen. Ook probeert het museum onderzoek te verrichten dat de eigen collectie overstijgt en deze daarmee in breder perspectief zet.

Het museum publiceert regelmatig boeken en catalogi over de collectie en collectieonderdelen en conservatoren schrijven geregeld artikelen in populaire en wetenschappelijke tijdschriften. Hoewel de collecties nog niet digitaal toegankelijk zijn, heeft het museum verschillende langlopende projecten gekend die deelcollecties intensief ontsluiten door middel van bestandscatalogi.

Het museum hanteert de stelregel dat kwaliteit belangrijker is dan kwantiteit. Als geheel past het onderzoek van Paleis het Loo binnen de doelstellingen. De commissie adviseert om een onderzoeksplan op te stellen. Door inventarisatie van inmiddels verricht onderzoek verkrijgt het museum inzicht in de gebieden die minder aandacht hebben gekregen in het verleden en kan men prioriteiten stellen op de korte en middellange termijn. Niet alleen kan dit de werkdruk verlichten, maar ook ruimte geven aan breder onderzoek en publieksoverdracht.

Samenvattend oordeel over het wetenschappelijk onderzoek: goed

4.3 *Het wetenschappelijk onderzoek draagt bij aan het relevante wetenschappelijke discours*

Veel objecten in de verzamelingen van Paleis het Loo hebben een directe koppeling met de Nederlandse geschiedenis en (internationale) kunstgeschiedenis. Daardoor is het voor externe onderzoekers aantrekkelijk om onderzoek te verrichten naar de verzamelingen.

Ook hebben de conservatoren veel contacten met collega's in andere musea en Universiteiten. Medewerkers geven regelmatig lezingen en leveren bijdrages aan wetenschappelijk onderzoek van derden.

Samenvattend oordeel over de bijdrage aan het wetenschappelijk discours: goed

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

Het museum kent geen geschreven procedure om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. Desondanks is de commissie van mening dat de kwaliteit gewaarborgd wordt door een hoge interne standaard en de vele contacten die medewerkers hebben met onderzoekers uit de universitaire wereld. De hoofdconservator heeft als leidinggevende wel een beoordelende taak. Het museum zou in combinatie met het aanbevolen onderzoeksplan kunnen onderzoeken of er een systematiek van kwaliteitsborging bestaat die past bij de grootte van de organisatie.

Samenvattend oordeel over de kwaliteitsborging van onderzoek: voldoende.

4.5 Het museum deelt haar kennis met derden open en doelgroepgericht

Het museum stelt zich open voor andere onderzoekers en deelt de vergaarde kennis via artikelen, catalogi en tentoonstellingen. Hoewel de collectie nog niet digitaal toegankelijk is, kunnen bezoekers op afspraak wel het registratiesysteem raadplegen.

Het nieuwe Historisch Centrum zal zeker bijdragen aan een doelgroepgerichte kennisdeling.

Samenvattend oordeel over de kennisdeling met derden: goed

5 Bedrijf

5.1 Inleiding

Aan het einde van de paragrafen vindt u het oordeel van de commissie over de deelvragen die horen bij het beoordelingskader (zie bijlage 3).

5.2 De organisatie is effectief toegesneden op de doelstellingen

Paleis het Loo heeft met circa 130 fte een relatief grote formatie. De oorzaak ligt in het ensemble van gebouw, park en tuinen. Juist de tuinen vragen veel onderhoud en een visie op de lange termijn. De commissie was onder de indruk van het perfecte onderhoud van de tuinen en de lange termijnplanning die daar onder andere aan ten grondslag ligt.

Hoewel de organisatie een relatief grote omvang heeft, is het aantal medewerkers strak toegesneden op het geheel van de uit te voeren taken. Uit de gesprekken en de zelfevaluatie is gebleken dat de organisatie kampt met een hoge werkdruk. Dat het museum gekenmerkt kan worden als een klassieke organisatie met een sterke uitvoeringscultuur, is in eerdere hoofdstukken al aangestipt. De commissie moet concluderen dat de 'MKB doe-cultuur' in het verleden een flexibele organisatie heeft opgeleverd, maar dat deze vorm inmiddels niet meer passend is bij de tegenwoordige situatie door de toenemende eisen die gesteld worden aan het museale bedrijf.

Wanneer het museum er de komende periode in slaagt om een algemeen beleidsplan op te stellen waarop een lange termijn visie, doelstellingen en deelplannen op het gebied van marketing, collectie en onderzoek gebaseerd kunnen worden, zal het museum beter nieuwe ontwikkelingen kunnen verwerken. De commissie concludeert verder dat het museum zich hiervan wel bewust is, maar nog geen grip heeft weten te krijgen op de wijze waarop dit veranderproces vormgegeven moet worden. Aanbevolen wordt hier op korte termijn mee aan te vangen, zeker met het oog op de komende directiewisseling.

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

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

De betrokkenheid van medewerkers en vrijwilligers is groot gebleken tijdens de visitatiedag; men voelt zich sterk verbonden met het museum en de organisatie. Door onder andere de motivatie van medewerkers weet het museum een hoge kwaliteit te leveren. Het is de commissie opgevallen dat er onder het personeel veel potentieel aanwezig is waarvan geen gebruik gemaakt wordt door een historisch gegroeide hiërarchie in de organisatiestructuur. Het aanspreken van het aanwezige potentieel zal de overgang naar een nieuwe organisatie ondersteunen. Aanbevolen wordt om medewerkers in een vroeg stadium al te betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe plannen en het opstarten van processen.

Een punt van kritiek wil de commissie formuleren aangaande het personeelsbeleid. Het museum heeft in de zelfevaluatie aangegeven dat de afvloeiing van kennis door pensionering één van de bedreigingen vormt. Het personeelsbeleid geeft echter alleen per afdeling het verloop door pensionering aan. De commissie raadt het museum nadrukkelijk aan om op korte termijn een goed personeelsbeleid te ontwikkelen waarin niet alleen oplossingen worden onderzocht om bovenstaande bedreiging te ondervangen, maar waarin ook de ontwikkeling van het personeelsbestand binnen de nieuwe strategie is opgenomen.

Samenvattend oordeel van de commissie over het personeel van het museum: voldoende (kwantitatief)/ goed (kwalitatief)

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

Het museum beschikt naast de jaarlijkse begroting ook over kwartaalcijfers en er wordt sterk gestuurd op kostenbewustzijn in de organisatie. De financiële huishouding van Paleis het Loo is goed op orde en het museum heeft goed inzicht in de financiële situatie. De commissie miste echter een strategie om de komende bezuinigingen die de museale sector zullen treffen op te vangen. Om ruimte te geven aan het nieuwe beleidsplan en aanvullende plannen zou het museum er goed aan doen om de bestaande budgetten per afdeling nader te bekijken. Budgetten kunnen tijdelijk of permanent anders ingevuld worden om bijvoorbeeld vastgestelde prioriteiten te ondersteunen in de uitvoering. Dit maakt de organisatie flexibeler om doelstellingen op de korte en lange termijn te behalen.

Samenvattend oordeel over de planning & controlcyclus: goed

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

In 2008 heeft er een ontruimingsoefening plaatsgevonden waarna aanpassingen zijn verricht aan de alarminstallatie. Het museum is van mening dat een ontruimingsoefening waarbij het publiek betrokken wordt onwenselijk is.

Vorig jaar kreeg het museum te maken met zeer grote wateroverlast en overstromingen door regen. De ontstane problemen werden door het museum voortvarend aangepakt en opgelost. Daarmee heeft de organisatie aangetoond goed om te kunnen gaan met grote calamiteiten. Desondanks raadt de commissie het museum aan om het calamiteitenplan voor de collectie dat op dit moment ook verder te zoeken naar mogelijkheden om ontruimingsoefeningen te houden met publiek.

Samenvattend oordeel over de opvolging van calamiteiten: goed

5.6 Het museum heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde

Het museum heeft geen gestructureerd kwaliteitszorgsysteem, maar kent ook geen structurele evaluaties van processen, projecten en tentoonstellingen. De organisatie is echter volledig doordrongen van het besef van kwaliteit die gekoppeld is aan het statige imago van het museum. Daarnaast vinden er wel mondelinge evaluaties plaats binnen overlegstructuren. De commissie is van mening dat de organisatie kansen mist door niet gestructureerd te evalueren en de resultaten mee te nemen in toekomstige projecten en processen. Ook loopt het museum een groot risico op korte en middellange termijn, omdat eerder opgedane ervaringen alleen opgenomen zijn in het collectieve geheugen van de organisatie. Met de komende uitstroom door pensionering zal veel praktische kennis en informatie verdwijnen als het museum geen maatregelen neemt om deze vast te leggen en over te dragen.

Samenvattend oordeel over de kwaliteitszorg: voldoende

5.7 Het sponsorbeleid is passend bij de doelstellingen en solide

Paleis het Loo is door zijn statig imago en de relatie die het heeft met het Huis Oranje-Nassau aantrekkelijk voor (tijdelijke) sponsors. In hoofdstuk 1 is al aangegeven dat het museum terecht kritisch kijkt naar de aanvragen die het krijgt om evenementen op het terrein te organiseren. Bij tijdelijke tentoonstellingen wordt gezocht naar passende sponsors. De commissie heeft de indruk dat dit niet in een zeer vroeg stadium gebeurt. Wanneer het advies om de marketing en communicatieafdeling vanaf het begin van een project te betrekken wordt opgevolgd, zal de kans op succes worden vergroot.

De ligging van Paleis het Loo buiten de Randstad, belemmert het vinden van structurele sponsors, ondanks de aantrekkelijkheid. De economische situatie op dit moment maakt het benaderen en vasthouden van sponsors niet eenvoudig. Op basis van een goed marketingplan kan er echter een strategie gekozen worden, waardoor het museum zijn mogelijkheden beter benut.

De economische omstandigheden hebben ook effect gehad op de zakelijke verhuur. Het museum heeft aangetoond dat het op een creatieve manier kan reageren en het beleid met betrekking tot zakelijk verhuur snel kan aanpassen. Zo is bijvoorbeeld het 'Miljoenennota' ontbijt waar ondernemers uit Apeldoorn en omgeving elkaar konden ontmoeten succesvol gebleken.

Samenvattend oordeel over het sponsorbeleid: voldoende

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

De commissie wil bij dit criterium twee beoordelingen geven die op zich tegenstrijdig lijken. De reden dat de commissie een slechte beoordeling uitspreekt ligt in het gegeven dat het Museum van de Kanselarij der Nederlandse Orden voor mindervaliden niet toegankelijk is. Het plan voor een lift die het museum voor deze groep bezoekers toegankelijk maakt, ligt klaar, maar er is onenigheid over welke partij de bouw van de lift moet financieren. De commissie is van mening dat openbare gebouwen als een museum toegankelijk moeten zijn voor mindervaliden en dat de verhuurder maatregelen moet nemen om dit te bewerkstelligen.

Een excellente beoordeling geeft de commissie voor de perfecte staat van onderhoud van het hoofdgebouw, de bijgebouwen en de tuinen. Gebouw, collecties en tuinen vormen een mooi samenspel. De commissie wil de tuindienst apart onder de aandacht brengen. Samen met een grote groep vrijwilligers zorgen zij voor een zeer goede staat van onderhoud van de tuinen. De commissie onderschrijft de wens van het museum om een aparte tentoonstellingsruimte te creëren om aan moderne eisen te kunnen voldoen. Wellicht zijn er mogelijkheden binnen het grote renovatieproject dat over een paar jaar moet plaatsvinden.

Samenvattend oordeel over de huisvesting: slecht en excellent

6 Samenvattende conclusies

6.1 Inleiding

Paleis het Loo geeft met het ensemble van gebouwen, collectie en tuinen een beeld van de Nederlandse geschiedenis trekt jaarlijks de belangstelling van grote aantallen bezoekers.

Het is paradoxaal te noemen dat in het museum het goud bij wijze van spreken wel van de muren afdruipt, maar dat het goud zich niet rechtvaardig in de schatkist van het museum bevindt. Paleis het Loo staat daarin niet alleen; middelen zijn niet oneindig en dit dwingt museale organisaties tot keuzes. Paleis het Loo heeft echter op een aantal aspecten goud in handen: een prachtig ensemble van gebouw en tuinen en veel potentieel bij medewerkers. Met een nieuw algemeen beleidsplan en deelplannen gebaseerd op een nieuwe missie, doelstellingen en toekomstvisie kan het museum dit bijzondere ensemble en aanwezig potentieel verzilveren.

6.2 Conclusies Algemeen

De missie van het museum wordt consequent toegepast, maar is verouderd. Nu het museum op de grens staat om van een klassieke en op uitvoering gerichte organisatie te transformeren naar een moderne organisatie is een vernieuwing van missie en visie noodzakelijk om goede beleidsontwikkeling mogelijk te maken. In de huidige missie ontbreken nog de uniciteit en ambities van het museum voor de middellange en lange termijn op het gebied van collectie en publiek.

Het museum onderhoudt goede relaties met directe belanghebbenden, maar heeft nog geen goed beeld van zijn bezoekers als stakeholder. Daarnaast beveelt de commissie zowel het museum als de Stichting 't Konings Loo aan nauwer samen te werken.

Het museum kent weinig beleidsontwikkeling omdat de organisatie sterk op uitvoering is gericht. De uitvoering van plannen en activiteiten is voldoende, maar kent geen inbedding in een algemeen beleid, doelstellingen en toekomstvisie. Het museum wordt aanbevolen om meer pro-actief beleid te ontwikkelen in samenhang met de nieuwe missie en visie.

Ook de positie van het museum in de samenleving is nog een ontwikkelingsgebied. Het belang van Paleis het Loo in de Nederlandse geschiedenis is groot, maar het museum is door gebrek aan een duidelijk omschreven visie en doelstellingen nog niet in staat de positie in de samenleving breder te trekken dan de bestaande grote algemene belangstelling die samenhangt met het Huis Oranje-Nassau.

6.3 Conclusies Publiek

De vaste opstelling in het gebouw en de inrichting van de tuinen zijn van goede kwaliteit. Het ensemble geeft een mooi inzicht in de (ontstaans- en ontwikkelings)geschiedenis van Paleis het Loo en het Huis Oranje-Nassau. Het nieuw te ontwikkelen Historisch Centrum zal daar verder aan bijdragen. Ook de tijdelijke tentoonstellingen vertonen diversiteit en zijn van goed niveau.

De algemene publieksbegeleiding is goed, maar nog niet toegespitst op verschillende doelgroepen. Er zijn recent stappen gezet in de goede richting door het inzetten van audiotours, maar dit aspect verdient nog verdere ontwikkeling.

De educatieve programma's voor kinderen en scholieren zijn van goede kwaliteit en de programma's worden op een goed doordachte wijze ontwikkeld. De commissie vindt het jammer dat de programma's voornamelijk worden afgenomen door scholen in Apeldoorn en omgeving. Het museum stelt de educatieve programma's vrijelijk ter beschikking op de website, maar een grotere verspreiding van de activiteiten zal meer inzet verlangen.

De marketingfunctie van het museum is op dit moment onvoldoende. Paleis het Loo beschikt niet over een afzonderlijk marketingplan en het budget is gering. Hierdoor heeft de organisatie weinig gegevens kunnen verzamelen om een gedegen marketingbeleid op te zetten en heeft het nog geen goed inzicht in de doelgroepen. Op het gebied van communicatie is het museum effectiever en zoekt het op inventieve wijze naar mogelijkheden en samenwerking met andere partijen. Aanbevolen wordt om de afdeling marketing en communicatie een vast budget te geven en de afdeling in een vroeg stadium te betrekken bij de ontwikkeling van activiteiten en tentoonstellingen.

6.4 Conclusies Collectie

Paleis het Loo heeft bij uitbreiding van de collectie altijd vastgehouden aan richtlijnen, maar beschikt nog niet over een collectieplan. Dit wordt momenteel wel ontwikkeld. Het museum heeft een plan van aanpak om de registratieachterstanden in te lopen inmiddels in gang gezet en een plan van aanpak om de achterstanden in conservering weg te werken wordt binnenkort verwacht. Het museum wordt aangeraden duidelijke prioriteiten te stellen wegens de aankomende grote renovatie en om de werkdruk op de kleine afdelingen beheersbaar te houden.

Het museum is er nog niet in geslaagd om de collectie die van nationaal en internationaal belang is digitaal toegankelijk te maken voor publiek. Voor vakgenoten is de collectie beter toegankelijk middels de vele publicaties van het museum.

6.5 Conclusies Wetenschap

Het meeste onderzoek wordt uitgevoerd ten behoeve van de vaste presentatie of tijdelijke tentoonstellingen. Daarnaast probeert het museum onderzoek te verrichten dat de eigen collectie overstijgt. Het onderzoek dat verricht wordt, past binnen de doelstellingen. Aangeraden wordt om een onderzoeksplan op te stellen waardoor er beter inzicht kan worden verkregen in de verzamelgebieden of thema's die minder aandacht hebben gekregen. Een onderzoeksplan zal bijdragen aan het verlichten van de werkdruk en ruimte geven aan breder en specifiek onderzoek ten behoeve van de collectie en publieksoverdracht.

6.6 Conclusies Bedrijf

Paleis het Loo kan worden gekenmerkt als een klassieke organisatie met een cultuur die sterk gericht is op uitvoering. Dat de bedrijfscultuur een flexibele organisatie heeft opgeleverd met een hoog gekwalificeerde staf blijkt uit de goede staat van onderhoud van de voor het publiek toegankelijke gebouwen en tuinen. De commissie heeft moeten concluderen dat de organisatie echter niet voorbereid is op de veranderende eisen die aan het museale bedrijf worden gesteld. Het ontwikkelen van een algemeen beleid, doelstellingen en ambities die met elkaar samenhangen en die voortvloeien uit de missie en toekomstvisie zijn onmisbaar om de organisatie gereed te maken voor de (nabije) toekomst. De commissie heeft geconstateerd dat de organisatie zich de noodzaak van een cultuurverandering beseft, maar dat het nog geen grip krijgt op de manier om dit proces op te pakken. Aangeraden wordt om het aanwezige potentieel

HOOFDSTUK 6: SAMENVATTENDE CONCLUSIES

dat aanwezig is bij de werknemers aan te spreken en in te zetten in dit veranderproces. De commissie is daarnaast van mening dat het museum haast moet maken met het verder ontwikkelen van het personeelsbeleid nu de uitstroom van medewerkers wegens pensionering met rasse schreden nadert.

De financiële huishouding van Paleis het Loo is goed, maar de commissie doet de aanbeveling om bestaande budgetten per afdeling nader te bekijken in het licht van het te ontwikkelen algemene beleid, aanvullende plannen en daaruit voortvloeiende prioriteiten. Nu een grote bezuinigingsgolf de museale sector nadert, is het stellen van prioriteiten en de daarbij behorende budgetten noodzakelijk.

Het museum beschikt niet over een integraal systeem van kwaliteitszorg, maar kwaliteit staat bij iedere medewerker zeer hoog in het vaandel en is een leidend principe in de organisatie. De commissie wil desondanks aanraden om meer activiteiten en processen te evalueren. Deze evaluaties zijn van groot belang bij de noodzakelijke organisatieverandering en beleidsontwikkeling.

Op het gebied van fondsenwerving en sponsoring is het museum succesvol gebleken, maar de commissie ziet nog wel ruimte voor verbetering en denkt dat de instelling het goede imago beter zou kunnen inzetten. Een gedegen marketingplan kan daaraan bijdragen. De organisatie heeft wel aangetoond dat het nieuwe ideeën heeft om eigen inkomsten te genereren die passen bij het imago van Paleis het Loo.

Het gebouw en de tuinen zijn in een zeer goede staat van onderhoud en stralen een kwaliteit uit die past bij het beeld dat Paleis het Loo oproept als koninklijk gebouw. Opvallend is de doordachte wijze waarop de paleistuinen worden onderhouden en de maatregelen die worden genomen om dit op lange termijn te kunnen handhaven. Het heeft de commissie verbaasd dat de plannen voor een lift om het Museum van de Kanselarij der Nederlandse Orden voor mindervaliden toegankelijk te maken er wel zijn, maar dat deze niet worden uitgevoerd door de vraag wie verantwoordelijk is voor de bouwkosten.

Paleis het Loo staat aan het begin van een interessante en dynamische periode. De commissie hoopt dat het museum ondanks de verwachte grote veranderingen in de museale sector de noodzakelijke organisatieverandering met spoed ter hand zal kunnen nemen en dat de aanbevelingen in dit rapport de organisatie hierbij zullen ondersteunen.

Bijlage 1: Visitatie: basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea.

Protocol visitatie

t.b.v. museale visitatiecommissies

Opdracht

- 1) De opdrachtgever voor een visitatie is de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- 2) De visitatiecommissie geeft in haar rapport antwoord op de volgende vragen.
 - a. De relevantie van de missie en de doelstellingen
 - b. De wijze waarop de instelling omgaat met de beleidsprioriteiten van de minister
 - c. De kwaliteit van de organisatie
 - d. De productiviteit en het publieksbereik
 - e. De condities voor continuïteit.

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 VRM draagt, in overleg met de te visiteren instelling leden voor de visitatiecommissie voor aan de minister van OCW. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap benoemt de leden na advies door de Raad voor Cultuur.
- 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. Museale bedrijfsvoering
 - c. Kwaliteitszorg als onderdeel van het bedrijfsproces
 - d. Het terrein of de terreinen waarop de te visiteren instellingen actief zijn
- 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, samenwerkings-partners, opdrachtgevers, sponsors)
- 9) 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.
- 10) 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.

- 11) 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 bezoekdag 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 bezoekdag.
 - 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. Vervolgens biedt de visitatiecommissie haar eindrapport aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan.
- 12) Het visitatierapport omvat in elk geval de volgende onderdelen
 - a. Beschrijving van de gevolgde procedure, inclusief toelichting op de activiteiten.
 - b. Een overzicht van alle personen met wie de commissie heeft gesproken.
 - c. Een explicitering van het beoordelingskader dat de commissie heeft gehanteerd.
 - d. Een zelfstandig leesbare beoordeling per onderdeel van de zelfevaluatie.
- 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 toezending van het definitieve rapport aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap draagt de VRM zorg voor het openbaar maken van het rapport.

Criteria en wijze van samenstellen van de commissies

- 15) De VRM stelt, in overleg met de te visiteren instelling, een lijst van potentiële leden van de visitatiecommissie. Samen. 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 door de commissieleden uit haar midden benoemd. De verdere taakverdeling tussen de commissieleden wordt eveneens 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 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) De leden van de visitatiecommissie ontvangen voor hun deelname aan de commissie vacatiegeld van het ministerie van OCW. Tevens worden alle ten behoeve van de visitatie gemaakte onkosten vergoed. Hierbij zijn tenminste inbegrepen: reis- en verblijfkosten voor alle bijeenkomsten, inclusief het instellingsbezoek.

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 het protocol 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 hoofdstukken³: 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) 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, danwel 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 Raad van Toezicht-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 (tentoonstelling-/evenementen-)plannen bij. Voeg evaluaties van tentoonstellingen/ evenementen bij.

- 16) Hoe stelt u vast of een activiteit het gewenste resultaat heeft gehad?
 - a. Wie bepaalt het gewenste resultaat?
 - b. Worden gewenste resultaten kwantitatief en/of kwalitatief vastgesteld?
- 17) Heeft u een marketingplan? Heeft u een PR-plan?
 - a. Zo ja, voeg het betreffende document bij. Zo nee, waarom niet?
 - b. 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!*

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

³. 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.

- 10) Heeft u een calamiteitenplan voor uw collectie?
 - a. Zo nee, waarom niet?
 - b. 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 danwel 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 organogram 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. Stuur 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**PROGRAMMA PALEIS HET LOO
21 oktober 2010**

09.00 - 10.00 uur	Directie / overleg financiën en P&O Prof.dr. J.R. ter Molen Dr. J.C. Bierens de Haan Mr. P. De Sonnaville
10.00 - 10.45 uur	Behoud, beheer en presentatie Dr. P. Rem Mw. L. Schotsman Dhr. D. Tijssen Dhr. W. Zieleman
10.45 - 11.15 uur	Educatie/ Historisch Centrum Mw. K. Dijkstra Dr. J.C. Bierens de Haan
11.15 - 11.30 uur	Pauze
11.30 - 12.00 uur	Raad van Toezicht Dr. H.O.C.R. Ruding
12.00 - 12.30 uur	Ondernemingsraad Dhr. F. Van Bussel Mw. L. Schotsman Mw. F. Diender Mw. A. Van 't Zet
12.30 - 14.00 uur	Lunch + rondgang
14.00 - 14.45 uur	PR & Marketing Mw. F. Diender Mw. S. Te Riet
14.45 - 15.15 uur	Vrijwilligers Dhr. C. Geldof (Stichting 't Konings Loo) Dhr. H. Bakker (Stichting 't Konings Loo)
15.15 - 15.30 uur	Pauze
15.30 - 16.00 uur	Externen Drs. Ph. Maarschalkerweerd Burgemeester F. De Graaf
16.00 - 16.45 uur	Vorbereiding terugkoppeling door commissie
16.45 - 17.15 uur	Terugkoppeling directie
17.15 - 18.00 uur	Borrel ter afsluiting met betrokkenen

Bijlage 3: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissies musea

Uitgangspunt is dat ieder museum naar zijn eigen normen wordt beoordeeld. Dat vraagt een heldere uiteenzetting van die normen en een poging die toetsbaar te maken. De vraag aan de visitatiecommissies valt dan in drie delen uiteen:

- Heeft het museum een helder beeld van de norm waarnaar men streeft?
- Is die norm voor dit museum relevant? (voldoende en niet te ambitieus)
- Voldoet het museum aan die norm?

Voor de uitwerking van deze vraag gaat het uiteraard niet uitsluitend om mooie woorden, al dan niet op papier, maar om de confrontatie tussen die woorden en de uitvoeringspraktijk.

Om het antwoord van het museum te kunnen beoordelen kan gebruik worden gemaakt van een beoordelingsschaal van maximaal vijf punten: slecht, onvoldoende, voldoende, goed, excellent. In het navolgende wordt structuur geboden aan het visitatierapport en aan de commissies meegegeven over welke zaken in ieder geval een oordeel dient te worden gegeven, in de vorm van een aantal statements per hoofdstuk.

Uiteraard zal een commissie ook buiten deze statements een oordeel kunnen geven en in de gelegenheid zijn de statements van een toelichting te voorzien.

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					
6	Het museum is overtuigend in het bepalen van zijn positie in de samenleving					
7	De toekomstvisie van het museum is actueel en relevant					

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					