

Rijksmuseum van  
Oudheden

VISITATIE  
RAPPORT

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Hoofdstuk 1: Algemeen</b>	<b>6</b>
1.1 Inleiding	6
1.2 Missie	6
1.3 Stakeholders	7
1.4 Beleidsprioriteiten van het ministerie	8
1.5 Bestuur	8
1.6 Operationaliseren van beleidsontwikkeling	8
1.7 Positionering museum in samenleving	9
1.8 Toekomstvisie	9
<b>Hoofdstuk 2: Publiek</b>	<b>10</b>
2.1 Inleiding	10
2.2 Vaste presentatie	10
2.3 Tentoonstellingsprogramma	11
2.4 Publieksbegeleiding	11
2.5 Evenementen	12
2.6 Marketing en PR	12
2.7 Toegankelijkheid in nieuwe media	13
<b>Hoofdstuk 3: Collectie</b>	<b>14</b>
3.1 Inleiding	14
3.2 Collectiebeleid	14
3.3 Collectiebeheer	15
3.4 Digitale toegankelijkheid collectie	16
3.5 Activering en mobiliteit collectie	16
<b>Hoofdstuk 4: Wetenschap</b>	<b>17</b>
4.1 Inleiding	17
4.2 Kwaliteit en kwantiteit onderzoek	17
4.3 Wetenschappelijke omgeving	17
4.4 Kwaliteitsborging en output	18
4.5 Delen van de kennis met derden	18
<b>Hoofdstuk 5: Bedrijf</b>	<b>19</b>
5.1 Inleiding	19
5.2 Organisatie	19
5.3 Personeel	20
5.4 Planning en Control	20
5.5 Veiligheid	21
5.6 Kwaliteitszorg	21
5.7 Sponsoring	22
5.8 Huisvesting	22

<b>Hoofdstuk 6: Samenvatting en conclusies</b>	<b>23</b>
6.1 Inleiding	23
6.2 Conclusies algemeen	23
6.3 Conclusies publiek	24
6.4 Conclusies collectie	24
6.5 Conclusies wetenschap	25
6.6 Conclusies bedrijf	25
<b>Bijlage I: Visitatie basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage II: Programma visitatiebezoek</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage III: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea</b>	<b>38</b>

## Voorwoord

Musea stellen zichzelf niet ten toon. Behalve voor een visitatiecommissie en dat begint al voor de commissie echt zelf komt kijken en praten. De zelfevaluatie, een uitvoerige studie naar het eigen functioneren over een periode van ongeveer vijf jaar, is zowel voor het museum zelf als voor de commissie het belangrijkste document op het gebied van de kwaliteitszorg en de zelfreflectie op de missie en de doelstellingen van het instituut.

Uit de uitvoerige en zeer informatieve Zelfevaluatie van het Rijksmuseum van Oudheden in Leiden kon de visitatiecommissie in de zomer van 2010 al afleiden, dat het RMO na een aantal jaren door een diep dal te zijn gegaan inmiddels onder een nieuwe leiding weer de weg naar boven heeft gevonden. Meerdere wegen naar boven eigenlijk, een weg naar een gelukkig weer groeiend publiek, naar een betaalbaar en tegelijk succesvol tentoonstellingsbeleid en naar een versterking van de motivatie en een verhoging van het werkplezier van de medewerkers op alle niveaus van de organisatie. De visitatiecommissie heeft dit beeld meer dan bevestigd gevonden in persoonlijke gesprekken met de medewerkers, de directie en de raad van toezicht. We troffen een enthousiaste organisatie aan die zich met liefde en zorg inzet voor de bestudering, conservering en presentatie van de belangrijkste collectie oudheden van Nederland.

Het RMO beschikt over een buitengewoon rijke collectie Nederlandse archeologie, die in 2011 ook op een heel nieuwe en voor het publiek aantrekkelijke en informatieve manier wordt ingericht. De Egyptische collectie van het RMO is van internationaal niveau en op het gebied van de klassieke oudheid en de culturen van het Nabije Oosten is men in staat een representatief beeld van de rijkdom en veelzijdigheid te geven.

Het rapport van de Visitatiecommissie geeft aan welke sterke zowel als zwakke punten we in de organisatie, werkwijze en programmering van het RMO zijn tegen gekomen. In een aantal gevallen doen we ook aanbevelingen waarvan we hopen en verwachten, dat die zullen bijdragen aan een verdere verbetering van het systeem van kwaliteitszorg van het RMO.

Namens de visitatiecommissie,

Prof.dr. Paul Schnabel, voorzitter

## Inleiding

Dit rapport beschrijft de bevindingen van de visitatiecommissie van het Rijksmuseum van Oudheden 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 Wetenschappen een visitatiecommissie (hierna te noemen commissie) samengesteld die bestond uit de volgende leden:

- Mw. drs. M.E.C. Pernot, algemeen directeur Vereniging Eigen Huis,
- Dhr. prof. dr. P. Schnabel, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, tevens voorzitter,
- Dhr. dr. J.A.M.F. Vaessen, voormalig directeur Nederlands Openluchtmuseum, Arnhem
- Dhr. prof. dr. H.O. Willems, gewoon hoogleraar Egyptologie, Katholieke Universiteit Leuven,
- Dhr. drs. R.R.H.M. van der Zijl, voormalig directeur De Efteling.

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

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

Ten eerste heeft zij kennis genomen van de inhoud van de zelfevaluatie en bijlagen van maart 2010 van het museum die is opgesteld volgens de richtlijnen, zoals omschreven in bijlage I. Om de inhoud van het rapport te staven aan de werkelijkheid heeft ten tweede een visitatiebezoek plaatsgevonden op 30 juni 2010. 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.

Tot slot wil de commissie het Rijksmuseum van Oudheden bedanken voor de gastvrije ontvangst en goede zorgen.

# 1 Algemeen

## 1.1 Inleiding

Het Rijksmuseum van Oudheden heeft een buitengewoon woelige periode op verschillende terreinen achter zich gelaten. In 2005 is de organisatie gestart met een planning die gekarakteriseerd wordt door reorganisatie, herstel en nieuwe start. Het museum kampte met grote problemen op het gebied van financiën, organisatie en dalende bezoekersaantallen. De problemen op financieel, organisatorisch en publieksvlak heeft het museum inmiddels overwonnen. Tijdens de gesprekken op de visitatiedag is gesproken met personeel van verschillende afdelingen. Opvallend was de overduidelijke waardering van alle medewerkers voor de rol van de huidige directeur in de afgelopen jaren.

De frisse zelfevaluatie ademt openheid. Het Rijksmuseum van Oudheden heeft een uitgebreide toelichting gegeven over de manier waarop het zelfevaluatie proces is verlopen en hoe het personeel daarbij betrokken is. De zelfevaluatie ademt ook een positieve, dynamische en geïnspireerde sfeer die ook naar voren kwam in de gesprekken. De wil van het museum om vooruit te komen en nieuwe dingen te ontwikkelen is groot. In de zelfevaluatie heeft het museum kritisch naar zichzelf gekeken en heeft het verbeterpunten benoemd op basis van de eigen bevindingen.

In het rapport van de Erfgoedinspectie (2006) wordt beschreven hoe complex de situatie was waarin de organisatie zich bevond. Uit de beschrijvingen van het collectiebeheer komen moeizame relaties, procedures en situaties naar voren. De commissie heeft met eigen ogen en oren kunnen constateren dat de huidige situatie volstrekt onvergelijkbaar is met de situatie in het verleden. Uit de zelfevaluatie en de gesprekken komt een organisatie naar voren die weer bruist, veel ideeën heeft en gezamenlijk de buitenwereld tegemoet treedt en deze betreft bij het museum. De commissie kan ook niet anders concluderen dan dat het Rijksmuseum van Oudheden een indrukwekkende cultuuromslag heeft weten te bewerkstelligen in een korte tijdsperiode en tegelijkertijd op alle fronten grote stappen voorwaarts heeft gemaakt.

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.**

In 2009 is de in 2000 geformuleerde missie herzien. Het museum heeft in de zelfevaluatie goed inzicht weten te geven in de gemaakte afwegingen en het verloop van het herzieningsproces. De missie is sinds 2000 op verschillende punten aangepast en is door het museum opgedeeld in vijf onderdelen:

- Visie:* de oudheid biedt verrassende aanknopingspunten voor het leven hier en nu.
- Missie:* een divers publiek op een inspirerende, hoogwaardige en actieve wijze in contact te brengen met culturen van de Oudheid en hun relevantie voor onze tijd.
- Ambitie:* een cultureel podium te zijn, in het midden van de samenleving, dat mensen steeds weer boeit en bindt.
- Belofte:* wij zijn het museale hart van de Oudheid in Nederland
- Slogan:* Rijksmuseum van Oudheden: contact met je culturele verleden

Bij het proces van missieformulering zijn alle mogelijke stakeholders betrokken, zijn diverse invalshoeken in aanmerking genomen en is een beperkte omgevinganalyse gemaakt. In de zelfevaluatie geeft het museum aan dat de ontwikkeling van de slogan nog niet geheel is afgerond. De commissie sluit zich daarbij aan en raadt het museum aan een krachtige en prikkelende *pay-off* te formuleren die de zelfbewustheid en dynamiek van het museum weerspiegelt.

De commissie is van mening dat de missie van het museum goed is, maar dat de formulering aan de algemene kant is. Het Rijksmuseum van Oudheden heeft bijzondere en unieke collecties en de uniciteit van het museum zou beter in de missie naar voren moeten komen. In de gesprekken wordt een beeld geschetst van een organisatie die goed weet wat zij wil, maar in de zelfevaluatie en het beleid zijn de bewoordingen nog vrij algemeen. Het zelfbewustzijn komt tot uiting in de activiteiten van het museum, maar vindt nog niet geheel zijn neerslag in missie en visie. De missie van het museum is van recente datum en de commissie adviseert het museum deze verder te ontwikkelen en de gemaakte keuzes die het museum heeft genomen in dit proces mee te nemen.

De medewerkers zijn goed doordrongen van de huidige missie en deze werkt door in de diverse beleidsplannen. Dat de missie goed bekend is bij de medewerkers en een rol speelt in de dagelijkse gang van zaken werd tijdens de gesprekken duidelijk. De organisatie is daarmee goed voorbereid om een nieuwe, scherpere missie en visie te betrekken bij de uitvoering van de verschillende museale taken.

*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 heeft een goed beeld van zijn stakeholders, maar betreft de verschillende belanghebbenden niet op directe wijze bij de beleidsontwikkeling. Op indirecte manier gebeurt dit wel door middel van evaluaties. Zo is het vrijwilligersbeleid besproken met het bestuur van de Vriendenvereniging RoMeO en het Educatief Plan 2007-2008 met een klankbordgroep. Het museum kent vele organisaties waarmee het samenwerkingsverbanden is aangegaan op het gebied van onder andere educatie, marketing en communicatie.

De stakeholderbenadering van het museum is echter naar de mening van de commissie voor verbetering vatbaar. Het benaderen van andere externe belanghebbenden zoals de Gemeente Leiden, de Museum Groep Leiden en de Universiteit Leiden kan het museum kansen en mogelijkheden bieden. Juist omdat Leiden geen grote toeristenbestemming is, zal verdere samenwerking de positie van de verschillende partijen kunnen versterken. Voor Museum Groep Leiden geldt dit niet alleen voor een gezamenlijk marketing- en communicatiebeleid. De groep Leidse musea zou ook eens de mogelijkheden moeten onderzoeken om gezamenlijk depot- en beheerstaken te bundelen. Niet zozeer vanuit een besparingsoogpunt, maar juist ook vanuit de invalshoek om de taken te ondersteunen en te versterken. De commissie proefde bij het museum genoeg animo om belanghebbenden in toekomst bij de beleidsontwikkeling te betrekken en gaat er van uit dat gezien de vele samenwerkingsverbanden de stakeholderbenadering zal verbeteren.

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

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

Het Rijksmuseum van Oudheden heeft zich de afgelopen vijf jaar zeer actief ingezet om de neerwaartse spiraal te doorbreken met betrekking tot bezoekersaantallen. Het heeft zich in zijn programmering gericht op het bereiken van een zo breed mogelijk publiek en uit de cijfers blijkt dat het daarin goede resultaten heeft bereikt.

Het museum heeft niet alleen ingezet op het bereiken van een groter en breder publiek, maar ook op kwaliteitsverbetering van de vaste en tijdelijke presentaties en een verbetering van het educatieaanbod en -bereik. De commissie proefde bij de organisatie de drang en de motivatie om op zoek te gaan naar nieuwe manieren om publiek en collectie samen te brengen.

Ook op het gebied van eigen inkomsten zet het museum stappen. Het sponsorbeleid en het genereren van eigen inkomsten zullen besproken worden in §5.7.

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

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

De Raad van Toezicht wordt frequent op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen van het museum. De aangeleverde informatie bestaat uit zowel financiële als niet-financiële gegevens; managementrapportages, financiële prognoses, begrotingen, jaarverslagen, jaarrekeningen, operationele jaarplannen met halfjaaranalyse, terugblik op activiteiten en meerjarenbeleidsplan. Uit de zelfevaluatie en de gesprekken blijkt dat de relatie tussen museum en Raad van Toezicht formeel en informeel goed is.

*Samenvattend oordeel over het bestuur: goed*

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

Het Rijksmuseum van Oudheden weet buitengewoon goede plannen en activiteiten te bewerkstelligen. Het tentoonstellingsbeleid van kleine presentaties met de daarbij behorende evenementen en activiteiten is daarvan een goed voorbeeld. Ook de geleidelijke vervanging en modernisering van de vaste presentaties getuigen daarvan. De commissie beoordeelt dit daarom als goed, maar wil ook een kleine kanttekening plaatsen. Uit de concrete plannen, evenementen en activiteiten blijkt dat het museum goed weet welke weg het is ingeslagen en verder wil vervolgen. Dit bewustzijn heeft echter nog niet geheel zijn weerslag gevonden in de beleidsplannen. Wanneer het museum de missie en doelstellingen ook weet aan te scherpen en te concretiseren zal dat het hele proces van beleidsontwikkeling ten goede komen. De commissie is er overigens van overtuigd dat het Rijksmuseum van Oudheden er zeker in zal kunnen slagen de beleidsontwikkeling en de concretisering daarvan in de volgende beleidsperiode op één lijn te brengen.

*Samenvattend oordeel over de vertaling van beleidsontwikkeling: goed +*



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

Na de moeizame periode aan het begin van deze eeuw, werkt het museum hard om zijn positie te bepalen en in te nemen. Het Rijksmuseum van Oudheden is nu actief op zoek naar diverse doelgroepen in de samenleving door diversiteit aan te brengen in tentoonstellingen, gecombineerd met een gevarieerd aanbod in activiteiten. De missie *(een divers publiek op een inspirerende, hoogwaardige en actieve wijze in contact brengen met culturen van de oudheid en hun relevantie voor onze tijd)* en de ambitie *(een cultureel podium te zijn, in het midden van de samenleving, dat mensen steeds weer boeit en bindt)* laten de wens zien om een museum te zijn in het midden van de samenleving. De klassieke beheerstaak van cultureel erfgoed wordt door het museum doelbewust verbonden met het heden. Het museum onderkent het spanningsveld tussen museale taken (behoud, beheer en presentatie) en amusement en probeert daar weloverwogen een balans tussen te vinden. In de activiteiten komt dit bewustzijn naar voren. Bijzonder is dat het museum zich niet alleen richt op grote doelgroepen, maar ook de meerwaarde ziet om kleine doelgroepen aan zich te binden!

Ook op andere manieren mengt het museum zich in maatschappelijke discussies. Naar aanleiding van de tentoonstelling 'Verboden te verzamelen' organiseerde het museum een symposium over dit onderwerp. Op dit symposium en de bijbehorende website in 2007 stelde het museum kritische vragen bij de teruggave van objecten aan de landen van herkomst en het verzamelen van en handelen in menselijke resten. Het museum heeft voor dit project samenwerking gezocht met andere organisaties en de discussie over het onderwerp gestimuleerd. Dit onderwerp raakt aan zowel maatschappelijke als museale aspecten

*Samenvattend oordeel over positiebepaling in de samenleving: goed*

### **1.8 De toekomstvisie van het museum is actueel en relevant**

Nu het museum uit een diep dal is geklommen en nog maar kort geleden gestart is met een nieuwe fase in zijn bestaan, kan de commissie nog geen volledig oordeel geven over de toekomstvisie van het museum. De aanzetten zijn goed en het is evident dat het museum bij de ontwikkeling van die visie niet alleen intern gericht is, maar ook duidelijk extern. Het proces van het aanscherpen van de missie, het verder verbeteren van de stakeholderbenadering en een aansluitend beleid zullen het Rijksmuseum van Oudheden in staat stellen de volgende stappen te zetten naar een duidelijk omlijnde visie.

*Samenvattend oordeel over de actualiteit en relevantie van de visie: goed*

## 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 van het museum*

Het Rijksmuseum van Oudheden beperkt zich niet tot een enkel gebied van de Oudheid, maar beheert collecties uit Nederland, Egypte, het Nabije Oosten, de klassieke wereld en Europa. Alle collecties zijn in de vaste opstelling vertegenwoordigd, al ligt de nadruk op Egypte en vanaf 2010 op Nederland in de prehistorie en Nederland in de Middeleeuwen.

De presentatie van de collectie Egypte geeft niet alleen een mooi overzicht met goede informatie, maar is ook visueel erg aantrekkelijk. De uitgewerkte plannen voor Nederland in de prehistorie en de Middeleeuwen beloven een goede en uitbalanceerde presentatie van eenzelfde niveau en uitstraling.

De laatste twee vaste opstellingen zijn op dit moment gesloten en worden opnieuw opgebouwd. Eind 2010 zullen deze vernieuwde opstellingen toegankelijk zijn voor het publiek.

Hoewel de vaste opstelling nog maar vijftien jaar oud is en pas afgeschreven zal zijn in 2016, zijn sommige onderdelen inmiddels gedateerd. Bij de herinrichting van de verschillende afdelingen is gestart met de afdeling Archeologie in Nederland. Vanaf 2010 zal, indien mogelijk, iedere twee jaar een afdeling vernieuwd worden. Bij de vernieuwingen worden de presentaties zo flexibel mogelijk gehouden om bruiklenen, toevoegingen en wijzigingen mogelijk te maken.

De commissie is positief over de realistische en praktische manier waarop het museum de vernieuwing van de verschillende afdelingen aanpakt en ziet de noodzaak tot renovatie door de nog aanwezige asbest, afwezige klimaatbeheersing in de afdeling Grieken & Etrusken en een gedateerde uitstraling van onderdelen van de presentaties. Desondanks bieden de vaste presentaties een breed en divers overzicht van de collecties van het Rijksmuseum van Oudheden.

*Samenvattend oordeel over de vaste presentatie: goed*

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

Grote ambitieuze tentoonstellingsplannen in de periode 2002-2005 hebben geleid tot aanzienlijke financiële moeilijkheden. De eerder omschreven cultuur- en structuurromslag heeft geleid tot een programma van kleine tentoonstellingen, die gebaseerd zijn op de eigen collectie en die gericht zijn op specifieke doelgroepen. In het tentoonstellingschema 2010-2018 worden collectieonderdelen en invalshoeken regelmatig afgewisseld en wordt ook rekening gehouden met de verschillende doelgroepen. Om de tentoonstellingen op de doelgroepen aan te laten sluiten, verschillen ze conceptueel qua opzet en karakter. Sommige zijn historisch, oudheidkundig, archeologisch, kunsthistorisch van opzet, andere ambiëren meer het aantrekken van families met kinderen, en leggen een duidelijke relatie met het heden. Zo is een aantrekkelijk programma ontstaan, dat gewaardeerd wordt door het publiek en dat aansluit bij de visie en de missie. Aansluitend weet het museum de bezoeker het museum in te lokken door te wijzen op objecten in de specifieke afdelingen die gerelateerd zijn aan het thema van de tentoonstelling. Op deze manier hoeft het museum de vaste presentatie niet aan te tasten en ziet het publiek de voorwerpen in een bredere context.

*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**

In de zelfevaluatie heeft het museum een aantal verbeterpunten genoemd. Het verbeteren van de marketing van educatieve producten is er één van. Aanleiding voor het formuleren van het verbeterpunt is de terugloop van het aantal schoolbezoeken sinds 2002. Door analyse van de communicatie en marketing van de educatieve programma's wil het museum een betere afstemming tussen vraag en aanbod bereiken en de gebruiksvriendelijkheid verbeteren door een beter reserveringssysteem en een goed digitaal aanbod.

Het Rijksmuseum van Oudheden heeft een groot palet aan educatieve programma's voor verschillende leeftijdscategorieën van het basis- en voortgezet onderwijs. Naast jeugdeducatie biedt het museum ook volwasseneneducatie aan. Het museum werkt daarbij samen met onder andere de Vrije Academie voor Kunsthistorisch Onderwijs, het Huis van Horus (collectief van Egyptologen) en twee organisaties die gespecialiseerd zijn in de Klassieke Oudheid.

De website biedt voor kinderen een aantal educatieve games die aansluiten bij de verzamelgebieden van het museum. Bijzonder is de Jeugd Universiteit. Dit project waarin specialisten colleges geven aan kinderen, is opgestart door het museum en is succesvol gebleken. Inmiddels is dit concept overgenomen door andere Leidse musea.

Om de kwaliteit naar een hoog niveau te brengen, maakt het museum gebruik van een aantal instrumenten, zoals evaluaties, trainingen in *hostmanship* en een handboek publieksbegeleiding van schoolbezoeken. Bij tentoonstellingen worden educatieve programma's in een vroeg stadium in het projectplan geïntegreerd en er wordt aansluiting gezocht bij het curriculum van de diverse onderwijstypen. Behalve door middel van evaluaties worden de programma's ook getoetst door een klankbordgroep van onderwijzers.

Het Rijksmuseum van Oudheden is zich ervan bewust dat bezoekers steeds meer informatie op maat verlangen. Om aan deze vraag te voldoen, zullen er steeds meer *audiotours* worden aangeboden op verschillende niveaus.

*Samenvattend oordeel 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**

In de missie en visie komt duidelijk naar voren dat het museum open staat voor de bezoeker. De keuze van activiteiten en evenementen toont ook aan dat het museum met zijn activiteiten aan probeert te sluiten bij de actualiteit, zoals bijvoorbeeld bleek bij het Nederland-Irak Kunstenfestival in 2009.

In de schoolvakanties sluiten activiteiten aan bij lopende tentoonstellingen. Andere evenementen sluiten juist aan bij belangrijke Leidse gebeurtenissen als het Rapenburgfestival, het Leids Filmfestival en de Leidse Museumnacht. Verder stelt het museum zich open voor cursussen in samenwerking met organisaties zoals genoemd in §2.4 en functioneert de Taffehzaal<sup>1</sup> als trouwlocatie en stemlokaal bij landelijke en gemeentelijke verkiezingen.

Het museum durft met zijn activiteiten en evenementen naar buiten te treden en spannende keuzes te maken. Het zorgt er ook voor dat alle activiteiten een relatie hebben met het museum, de tentoonstellingen en de collectie.

*Samenvattend oordeel over evenementen: goed*

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

De afdeling marketing en communicatie heeft met de komst van de nieuwe directeur meer verantwoordelijkheid gekregen voor het eigen beleid. Dit heeft geleid tot een goede omschrijving van de doelgroepen van het Rijksmuseum van Oudheden. Vanaf 2000 worden er jaarlijks publieksonderzoeken gedaan en in de loop der jaren heeft men het inzicht in de doelgroepen verder verfijnd. Ook realiseert het museum zich dat Leiden geen grote toeristenbestemming is en dat het zich vooral moet richten op binnenlandse doelgroepen. Binnen de Museum Groep Leiden wordt samengewerkt op het gebied van marketing en communicatie. De commissie denkt dat er nog mogelijkheden liggen om de positie van de Leidse musea te versterken.

In de zelfevaluatie wordt vermeld dat de aandacht voor doelgroepen veranderd is ten gevolgen van de nieuwe missie. Waar voorheen een breed publiek centraal stond, is er nu juist aandacht voor de verscheidenheid in dat brede publiek. De commissie is van mening dat het doelgroepenbeleid goed is, maar dat dit beleid zich nog niet geheel op één lijn bevindt met het algemene beleid van het museum. De aanzetten zijn goed, maar het doelgroepenbeleid lijkt nog niet volledig geïntegreerd te zijn in de productontwikkeling van bijvoorbeeld educatieve programma's en activiteiten. De commissie adviseert het museum hier de komende jaren aandacht aan te geven. De uitvoering van de communicatie in aansluiting op de marketingresultaten is goed, al wil de commissie wel een kanttekening plaatsen bij de veelheid aan beelden in de tentoonstellingscommunicatie. De tentoonstellingsaffiches en andere communicatie zijn sterk wisselend van uitstraling en vormen geen herkenbare eenheid. Een duidelijk herkenbare stijl die recht doet aan het onderwerp, maar gelijktijdig direct herkenbaar is als afkomstig van het Rijksmuseum van Oudheden, is wenselijk.

*Samenvattend oordeel over de marketing en PR: voldoende*

<sup>1</sup> Ook wel bekend onder de naam Tempelzaal

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

De informatie die wordt aangeboden op de website is goed en uitgebreid voor zowel de algemeen geïnteresseerde bezoekers, liefhebbers als vakgenoten. Op de website laten bijvoorbeeld conservatoren zien wat hun favoriete websites zijn, is de collectie toegankelijk gemaakt en zijn er voor kinderen games te spelen. De website van het museum is mooi ontworpen, maar de uitstraling is niet zo sprankelend als de energieke uitstraling van het museum zelf. De commissie vindt dit jammer, omdat de website de bezoeker veel te bieden heeft en de organisatie zich zeer open en transparant presenteert via de website.

Het museum beschikt over een mooie digitale nieuwsbrief waarin activiteiten worden aangekondigd.

Het Rijksmuseum van Oudheden is actief in sociale media als Facebook, Twitter en Hyves, maar erkent ook dat deze ontwikkelingen nog in de kinderschoenen staan. Duidelijk is dat het museum zoekt naar mogelijkheden en kansen binnen de sociale media.

*Samenvattend oordeel over de toegankelijkheid in nieuwe media: voldoende*

## 3 Collectie

### 3.1 Inleiding

De basis van de verzamelingen van het Rijksmuseum van Oudheden ligt in de collecties (o.a. Papenbroek) die ooit aanwezig waren bij de Universiteit Leiden. De eerste directeur van het museum, Caspar Reuvers, bouwde deze collecties snel verder uit. In die vroege periode verzamelde het museum objecten zonder onderscheid te maken tussen oudheden uit Europa en van buiten Europa. Ook Javaanse oudheden maakten in de negentiende eeuw deel uit van de collecties, vanuit de gedachte dat het museum mooie objecten moest tonen die beschaving uitstraalden en pasten in een humanistisch opvoedingsideaal. Inmiddels is de visie op musea en collecties gewijzigd en is ook het Rijksmuseum van Oudheden met zijn tijd meegegaan. Het Rijksmuseum van Oudheden kent een sterke onderzoekstraditie, onder andere door de relaties met de Universiteit Leiden. De collectie kent internationale en nationale deelcollecties: Egypte, Nabije Oosten, Klassieke Oudheid, Oude Wereld, Nederland Prehistorie, Nederland Romeins en Nederland Middeleeuwen.

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

Het collectieplan uit 1999 is in 2009 vervangen door een nieuw plan waarin de missie nadrukkelijk een rol heeft gekregen. Bij verwervingen van objecten en documentatie worden de onderwerpen 'geschiedenis van het verzamelen' en 'receptie van de oudheid' samen met de bestaande prioriteiten op het gebied van onderzoek en presentatie als uitgangspunt genomen. In het plan zijn de verschillende collecties en deelcollecties zorgvuldig beschreven en heeft het museum aangegeven waar de sterke en zwakke punten zich bevinden in de afzonderlijke verzamelingen. Op basis van deze analyses en de missie verwerft het museum objecten. De verwerving wordt echter belemmerd door enerzijds een beperkt aankoopbudget en anderzijds de strenge regelgeving omtrent de herkomst van objecten. Sinds 2007 is het aankoopbudget aanzienlijk gestegen, maar het is nog steeds bescheiden vergeleken bij het internationale prijsniveau voor kwalitatief goede objecten.

Het museum gaat zeer verantwoord om met de ethische aspecten bij verwerving. Het heeft in het verleden ook de discussie hierover aangezwengeld met de tentoonstelling 'Verboden te verzamelen'. Uit het discours met museale collega's en publiek is de website [museumethiek.nl](http://museumethiek.nl) voortgekomen.

Afstoting heeft geen hoge prioriteit en het museum verwacht dat dit in toekomst niet zal veranderen. De opbouw en kwaliteit van de verzamelingen is goed en er zijn geen objecten die als categorie D kunnen worden gelabeld. Wel is het museum zich er zeer van bewust dat een periodieke herwaardering van de collecties noodzakelijk is en de organisatie zal dit in de nieuwe beleidsperiode ter hand nemen.

*Samenvattend oordeel over het collectiebeleid: goed tot excellent*

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

Het Rijksmuseum van Oudheden voldoet met de resultaten op het gebied van registratie aan de eisen van het Ministerie van OCW. De registratiegraad van de collectie van de verzamelingen is 100%. Een groot deel van de ruim 170.000 objecten is geregistreerd met basisinformatie. Veel objectdocumentatie is op dit moment nog niet opgenomen in het registratiesysteem. Het fysieke collectiebeheer is in de loop der jaren met menskracht uitgebreid, maar het invoeren van objectinformatie in het digitale registratiesysteem is nog beperkt. De werkdruk is ondanks de toename van het aantal collectiebeheerders niet afgenomen. De oorzaak daarvan is onder meer te vinden in de verplaatsingen van objecten voor grote en kleine tentoonstellingen.

Hoewel veel objectinformatie nog niet digitaal toegankelijk is, heeft het museum de registratie en documentatie goed in kaart gebracht en neemt de hoeveelheid objectfoto's snel toe. Daarnaast heeft het museum de standplaatsregistratie sterk verbeterd in de afgelopen jaren. Uit de zelfevaluatie blijkt dat diverse projecten worden aangegrepen om de registratie verder te optimaliseren, onder andere door het inzetten van stagiaires. De commissie is er erg positief over dat het museum op inventieve wijze meerdere doelen probeert te bereiken met een collectieproject.

Het Rijksmuseum van Oudheden beschikt over twee eigen restauratieateliers met twee deeltijd restauratoren die ieder een eigen specialisatie hebben. De restauratoren houden zich niet alleen bezig met conservering en restauratie, maar zijn ook betrokken bij het inrichten van tentoonstellingen, bruikleentransporten en advies over preventieve conservering en depotinrichting. Doordat de restauratoren breed ingezet kunnen worden, is de werkdruk aanzienlijk en ontbreekt het vaak aan tijd om restauratierapporten goed uit te werken. Incidenteel wordt er gebruik gemaakt van een externe restaurator om tijdsdruk op te lossen. Het museum erkent dit als knelpunt, maar ziet voornamelijk in de formatie geen mogelijkheden om tot een structurele oplossing te komen.

Het museum heeft de zwaktes en bedreigingen van het collectiebeheer goed op een rij gezet naast de sterktes en kansen. Uit de zelfevaluatie en de bijlagen blijkt dat oplossingen gezocht worden, maar dat de mogelijkheden beperkt zijn. Hierbij wordt gekeken naar de huidige praktijk en naar ontwikkelingen in de toekomst, zoals bijvoorbeeld de invoering van het collectiemanagementsysteem SPECTRUM<sup>2</sup>. Het museum beschouwt de kwaliteitsborging van het collectiebeheer als een *conditio sine qua non*.

De commissie sluit zich daar bij aan en merkt op dat het museum de zaken rondom collectiebeheer zeer goed op orde heeft, een zeer goed beeld heeft van de stand van zaken en actief plannen maakt om nog bestaande knelpunten op te lossen.

*Samenvattend oordeel over de het collectiebeheer: goed, aanzet tot excellent*

<sup>2</sup> SPECTRUM is de internationale standaard voor collectiemanagement in musea. In dit netwerk staat kennis delen en ervaringen uitwisselen centraal.

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

Van de ruim 170.000 objecten zijn er 40.000 digitaal toegankelijk via de website van het museum. Dit aantal groeit voortdurend. De bibliotheekcatalogus is sinds 2009 raadpleegbaar via internet en het museum heeft een aantal links op de website staan van de opgravingen in Egypte en Syrië. De collectiedatabase is interessant voor publiek en vakgenoten. Voor het publiek heeft het museum een tijdslijn met topstukken beschikbaar. De website *Museumkennis.nl* (in samenwerking met Rijksmuseum voor Volkenkunde en Naturalis) is speciaal gericht op het publiek. Een breed scala aan thema's uit de drie musea wordt nader uitgelegd en bezoekers kunnen direct vragen stellen aan experts. Het museum neemt ook deel in de website *Hetgeheugenvannederland.nl* waarin tachtig instellingen collecties en objecten tonen.

Het Rijksmuseum van Oudheden probeert zijn collectie zo breed en aantrekkelijk mogelijk te presenteren aan publiek en vakgenoten. Door de eerder geschetste achterstanden en gebrek aan menskracht vordert het toegankelijk maken van de collectie en de documentatie langzaam. Ook hier is gebleken dat het museum goed weet wat de verbeterpunten zijn en dat het een plan van aanpak heeft om deze punten te verbeteren.

*Samenvattend oordeel over de digitale toegankelijkheid: voldoende*

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

Het bruikleenbeleid van het Rijksmuseum van Oudheden is zeer ruimhartig, het museum heeft aan ruim vijftig instellingen objecten in langdurig bruikleen gegeven. Het museum is van mening dat de verzamelingen hun thuis hebben in Leiden, maar dat objecten overal in Nederland gevonden zijn en daarmee ook toebehoren aan plaatselijke gemeenschappen. Een goed voorbeeld van het besef dat het niet alleen Leidse verzamelingen betreft, is de bruikleen van de Peelhelm aan het plaatsje Helenaveen waar de helm gevonden is. Aan de bruikleen kleefden allerlei praktische en beveiligingstechnische bezwaren, maar het museum is actief op zoek gegaan naar oplossingen en heeft deze ook gevonden. De commissie is zeer positief over de manier waarop het museum zich opstelt en verbanden aangaat met de samenleving.

Naast het ruimhartige bruikleenbeleid, organiseert het museum tentoonstellingen in het buitenland, zoals bijvoorbeeld in Canada. Niet alleen genereert het museum hiermee eigen inkomsten, maar weet daarmee ook de toegankelijkheid van de collecties buiten Nederland te vergroten en bekend te maken.

Verder is het museum zich er goed bewust van dat de collecties als referentie fungeren bij onderzoek en probeert het zoveel mogelijk ruimte te geven aan externe onderzoekers.

*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 van het museum*

De wetenschappelijke functie wordt door het Rijksmuseum van Oudheden gezien als een taak die behoort bij een nationaal museum. Het stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het onderzoek. Conservatoren dienen gepromoveerd te zijn en de relatie met de universitaire wereld wordt zeer belangrijk gevonden. De relaties met de Universiteit Leiden zijn goed en enkele conservatoren zijn (bijzonder) hoogleraar aan deze universiteit.

De doelstellingen van het wetenschappelijk onderzoek, omschreven in het collectieplan, zijn op de collectie gericht. Het documenteren van de collectie en onderzoek ten behoeve van tentoonstellingen vormen de kern van het onderzoek en bij het initiëren van nieuwe onderzoeken is de relatie met de collectie het belangrijkste criterium. Het onderzoek en de geformuleerde doelen passen daarmee in de missie en visie van het museum.

De organisatie kampt echter met een aantal knelpunten. Hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek is tijdrovend en resultaten zijn meestal niet op korte termijn zichtbaar. Een ander knelpunt is de geringe hoeveelheid wetenschappelijke menskracht in verhouding tot de grote verscheidenheid aan collectieonderdelen en periodes. Om deze knelpunten weg te nemen wil het museum de synergie verbeteren tussen het museum en de NWO/ universitaire projecten. Door deze samenwerkingsprojecten profiteert het museum van hoogwaardige expertise buiten het museum en houdt het contact met het wetenschappelijke veld.

Conservatoren publiceren jaarlijks een aantal artikelen in diverse nationale en internationale tijdschriften. Het museum zou graag bij middelgrote en grote tentoonstellingen goede catalogi publiceren, maar het ontbreekt de organisatie aan menskracht en middelen om dit te doen.

*Samenvattend oordeel over het wetenschappelijk onderzoek: goed*

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

De opgravingen in Syrië (Tell Sabi Abyad) moeten hier nog vermeld worden. Deze opgravingen zijn niet direct verbonden aan de collecties, maar dragen wel significant bij aan het aanzien van het museum. Het levert het museum goede contacten op met de landen van herkomst en de academische wereld, nationale erkenning, externe financiering en internationaal achting. Het museum beweegt zich met deze opgravingen midden in de archeologische wereld en draagt daarbij actief bij aan het discours.

Uit het overzicht van lezingen en de zelfevaluatie blijkt ook dat het museum goede contacten heeft met andere instellingen over uiteenlopende onderwerpen. Uit deze diversiteit blijkt dat het Rijksmuseum van Oudheden deel uitmaakt van de wetenschappelijke wereld en dat het als archeologisch/oudheden museum een leidende rol vervult.

*Samenvattend oordeel over de bijdrage aan het wetenschappelijk discours: goed*

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

De kwaliteit van de populair-wetenschappelijke en wetenschappelijke publicaties worden niet geborgd door een interne procedure van het museum. Het Rijksmuseum van Oudheden is van mening dat een dergelijke procedure ook niet nodig is, omdat de kwaliteit van de publicaties op andere wijzen wordt gewaarborgd. De eis dat conservatoren gepromoveerd dienen te zijn is een onderdeel van die borging. De goede relaties die conservatoren hebben met de universiteit dragen bij aan de kwaliteit van publicaties en bij externe publicaties zijn het redacteurs en *peer-reviews* die de kwaliteit bewaken. Ook het gegeven dat het museum zich actief beweegt in de wetenschappelijke wereld draagt indirect bij het kwaliteitsniveau.

De commissie is het met het museum eens dat deze waarborgen voldoende zijn om de kwaliteit te waarborgen en vindt de waarborgen ook passend bij de grootte van de organisatie.

*Samenvattend oordeel over de kwaliteitsborging van onderzoek: goed*

### **4.5 Het museum deelt zijn kennis met derden open en doelgroepgericht**

In voorgaande paragrafen is al eerder opgemerkt dat het museum een open en transparante houding heeft naar de buitenwereld. Het Rijksmuseum van Oudheden kampt dan wel met achterstanden in de digitalisering van de collecties en documentatie, maar de beschikbare gegevens en informatie worden genereus gedeeld. In § 3.4 zijn de manieren beschreven waarop het museum zijn kennis deelt en naar welke doelgroepen.

*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 van het museum is effectief toegesneden op de doelstellingen van het museum**

De commissie heeft op de visitatiedag sterk gemotiveerde medewerkers aangetroffen die met vertrouwen en veel teamgevoel naar de toekomst kijken.

In 2008 heeft het Rijksmuseum van Oudheden een tijdelijke verandering ondergaan in de organisatiestructuur. Deze verandering werd ingegeven om de langdurige afwezigheid van het hoofd Publiek, Marketing en Presentatie op te kunnen vangen. Deze interim-organisatie heeft een aantal onverwachte positieve gevolgen gehad en in 2009 werd deze structuur geformaliseerd. In deze nieuwe structuur werd de publieksdienst ondergebracht bij het hoofd financiën en bedrijfsvoering en werd PR & Communicatie een stafafdeling aangestuurd door de directeur. Tentoonstellingen bleef als een projectorganisatie bestaan, maar werd beter verankerd in het management team.

De afdeling PR & Communicatie wordt nu direct aangestuurd door de directeur, maar heeft in tegenstelling tot het verleden een grotere zelfstandigheid en verantwoordelijkheid gekregen. Deze grote zelfstandigheid geldt voor de gehele organisatie. Er is bewust gekozen om de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de werkvloer te leggen. De commissie heeft kunnen constateren dat dit zeer positieve effecten heeft gehad. Er is een sterk teamgevoel en het personeel is betrokken, sterk gemotiveerd en bruist van de ideeën.

De drie afdelingen Financiën & Bedrijfsvoering, Collecties & Onderzoek en Presentaties & Educatie vormen een afgewogen geheel. Het hoofd Presentaties & Educatie is lijnverantwoordelijk geworden voor de tentoonstellingen en educatie. De daarmee verbeterde afstemming past goed bij de doelstelling van het museum om een breed en divers publiek aan te spreken.

Tijdens de gesprekken bleek dat de sterke hiërarchische structuur uit het verleden verdwenen is, de organisatie nu veel meer als een eenheid wordt gevoeld en dat de communicatie in de organisatie sterk verbeterd is. Een goed voorbeeld daarvan is het ontstaan van tentoonstellingsideeën. Uit de gesprekken is gebleken dat dit een organisch proces is waaraan veel medewerkers hun bijdrage kunnen leveren.

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

### **5.3 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**

De nieuwe organisatiestructuur en de keuze om de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de werkvloer te leggen, heeft niet alleen geleid tot zeer gemotiveerde medewerkers en een sterk teamgevoel, maar heeft ook zichtbaar bijgedragen aan het verwezenlijken van de doelstellingen van het museum.

Medewerkers hebben aangegeven dat financiële beperkingen bij projecten en doelstellingen dwingen tot creativiteit. Het museum is er trots op dat men in staat is om creatief om te gaan met beperkingen en problemen. Dat de organisatie daartoe in staat is, geeft de algehele kwaliteit aan van het personeel.

De commissie wil wel enige zorgen uiten over de kwantiteit. Door bezuinigingen en krimpende budgetten heeft het museum weinig mogelijkheden om bijvoorbeeld vergrijzing op te vangen. Dit maakt met name de afdeling Collecties en Onderzoek erg kwetsbaar doordat conservatoren unieke posities innemen op hun vakgebied. Kennis over collecties en collectieonderdelen is niet in zijn geheel vast te leggen in registratiesystemen. Kennisoverdracht en kennisborging is binnen deze afdeling van groot belang. Het museum heeft aangetoond zich hiervan zeer bewust te zijn en heeft bijvoorbeeld recentelijk een assistent conservator aangesteld voor de collectie Egypte. Het museum heeft echter weinig mogelijkheden om de kwetsbare situatie op te lossen. De eisen die tegenwoordig door de samenleving en de overheid gesteld worden aan musea, dwingen musea keuzes te maken op het gebied van collectie en publiekstaken, omdat het budget een volledige uitvoering van beide taken niet toestaat. De commissie wil aangeven dat het probleem van vergrijzing, kennisborging én juist ook kennisoverdracht zeer belangrijke onderwerpen zijn en realiseert zich dat deze niet alleen door het museum moeten worden opgepakt, maar ook door de belangrijkste belanghebbende en eigenaar van de collectie, de Staat der Nederlanden. De commissie heeft veel begrip voor de beperkte financiële ruimte die het museum heeft, maar is van mening dat flexibiliteit en innovativiteit op dit gebied ruimte kan scheppen. Aangezien kennis en expertise onlosmakelijk is verbonden met de collecties en het rijk eigenaar is van deze collecties, heeft de overheid ook een rol in de borging van kennis. De commissie hoopt dan ook dat het museum op dit punt dezelfde creativiteit kan tonen die het op andere gebieden aantoonbaar heeft.

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

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

In dit rapport is al eerder gerefereerd aan de ernstige financiële situatie van een aantal jaren terug. Het museum heeft in een korte periode het tij weten te keren, waardoor het eind 2008 weer als een gezond bedrijf bestempeld kon worden. Een sobere en strenge begrotingsdiscipline tussen 2006 en 2008, meer sponsoring, een ander tentoonstellingsbeleid en in het buitenland verkochte tentoonstellingen hebben geleid tot een sterk verbeterde financiële situatie. Het museum heeft vanaf 2006 sterk gestuurd op kostenbewustzijn en heeft de inrichting van de administratie verbeterd. Regelmatig vindt er afstemming plaats met de verantwoordelijke hoofden.

Vanaf 2010 is het mogelijk om maandelijks een rapport te genereren op basis van kostensoorten, kostenplaatsen en kostendragers (projecten). Deze gegevens worden in het MT maandelijks besproken en vergeleken met de begroting en prognose. Ook bezoekersaantallen, opbrengsten, winkelverkoop, kosten en opbrengsten per afdeling worden besproken tijdens deze maandelijkse bijeenkomsten.

De planning en controlcyclus van het museum zijn goed en hebben in een tijdspanne van een aantal jaren een goed inzicht weten te verschaffen in de financiële situatie. Hoewel het museum daar tevreden over mag zijn, denkt de commissie dat er nog ruimte is voor verbetering. Het museum geeft de opbrengsten van de reizende tentoonstellingen aan, maar heeft geen inzicht in de werkelijke indirecte kosten die daarvoor gemaakt worden in de organisatie. De commissie begrijpt dat het museum huiverig is om de administratieve druk verder te verhogen in de kleine organisatie, maar adviseert desondanks om inzicht te vergaren welke kosten er bij welke afdelingen gemaakt worden bij de ontwikkeling en uitvoering van een reizende tentoonstelling en/of projecten. Vanuit dit inzicht zouden zich mogelijkheden kunnen aandienen om onder andere de samenstelling van het personeel positief te veranderen.

*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 van het museum geborgd**

Om calamiteiten het hoofd te bieden, beschikt het museum over een bedrijfsnoodplan. Dit plan valt uiteen in het collectiedeel en het gebouwendeel. De plannen worden met regelmaat herzien en de werkprocessen worden in de praktijk getoetst door het Hoofd Beveiliging. Oefeningen worden minimaal eenmaal per jaar gehouden en in de periode 2005/2009 is de interne hulpverlening een aantal keren in actie gekomen. De oefeningen worden door het museum geëvalueerd. In het deelplan collectie is ook opgenomen welke objecten per afdeling bij calamiteiten veilig gesteld moeten worden.

De brandveiligheid is conform de wettelijke regels, maar het museum wil de brandveiligheid voor de collectie naar een hoger niveau brengen. De keuze voor nachtbewaking ondersteund door technische systemen is daarom een zeer bewuste geweest.

*Samenvattend oordeel over de opvolging van calamiteiten: goed*

### **5.6 Het museum heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde**

Het Rijksmuseum van Oudheden geeft in de zelfevaluatie aan geen overkoepelend kwaliteitszorgsysteem te hebben. Gezien de grootte en structuur van de organisatie is het museum van mening dat dit ook niet nodig is. Projecten, werkprocessen en beleidsplannen worden intern geëvalueerd en zijn er op gericht om de kwaliteit van de onderdelen van de organisatie te verbeteren. De commissie sluit zich hierbij aan. Uit de zelfevaluatie blijkt ook dat de organisatie permanent projecten en processen tegen het licht houdt om verbeteringen aan te brengen. Soms laten verbeteringen noodgedwongen op zich wachten door beperkte middelen, maar het museum heeft aangetoond actief te zoeken naar oplossingen.

Een van de gewenste verbeteringen is het verkrijgen van een certificering van het cluster Collectiebeheer. Het collectiemanagementsysteem SPECTRUM is in hoofdstuk 3 al besproken. Een snelle invoer van deze kwaliteitsborging is volgens de commissie wenselijk.

Speciale vermelding verdienen de inspanningen van het museum om tot een meer duurzame bedrijfsvoering te komen. Het Rijksmuseum van Oudheden vindt dat het die verantwoordelijkheid moet nemen als maatschappelijke instelling.

*Samenvattend oordeel over de kwaliteitszorg: goed*

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

Het sponsorbeleid is een ontwikkelgebied en het museum erkent dit ook. Op dit moment wordt er hard gewerkt aan een sponsorbeleid om de eigen inkomsten naar het gewenste niveau te brengen. Men heeft een realistisch beeld van wat haalbaar is en men is zich ervan bewust dat kleine tentoonstellingen voor grote sponsors minder aantrekkelijk zijn. Voor de tentoonstellingen wordt wel vaak met succes financiering gevonden bij cultuurfondsen.

De afgelopen jaren is de aandacht vooral gegaan naar het verbeteren van de eigen prestaties met als gevolg hogere winkelopbrengsten, meer gelden uit de opgerichte zakenvriendenvereniging en een toename van de commerciële zaalverhuur. De verbouwing, uitbreiding en verbetering van de horeca dragen bij aan de aantrekkelijkheid van het museum. Het museum weet ook op andere manieren de eigen inkomsten te vergroten. De reizende buitenlandse tentoonstellingen zijn succesvol en zorgen voor een goede, vrij structurele omzet voor het museum.

Hoewel de commissie op dit moment het sponsorbeleid als onvoldoende beschouwt, is ze er wel van overtuigd dat het museum dit in de toekomst goed zal oppakken. Een sponsorbeleid is in de maak en de aanzetten geven aan dat het museum goed weet waar de mogelijkheden liggen én waar ze niet te vinden zijn. Ook realiseert het museum dat bij de benadering van het bedrijfsleven voorzichtigheid geboden is om succesvol te zijn in acquisitie.

*Samenvattend oordeel over het sponsorbeleid: nog onvoldoende*

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

De gebouwen aan het Rapenburg zijn in goede conditie, maar kennen ook een aantal knelpunten. Door de vorm die de verzameling gebouwen met zich meebrengt is een logische opvolging in de vaste presentaties niet altijd mogelijk. Dit bemoeilijkt de publieksbegeleiding bij de presentaties. Verder kent het gebouw nog delen waarin asbest is verwerkt en kent de Grieken- en Etruskenzaal nog geen klimaatbeheersing. Het project om het aanwezige asbest te verwijderen is omvangrijk en kostbaar. Het museum zal voor deze renovatie ook enige tijd gesloten moeten worden en zoekt naar mogelijkheden om dit te voorkomen c.q. tot een minimum te beperken.

De relatie en samenwerking met de Rijksgebouwendienst zijn goed, alleen de renovatie van het voormalige Koninklijke Penningkabinet heeft de nodige vertraging opgelopen, waardoor het museum nog geen gebruik heeft kunnen maken van de zeer noodzakelijke extra ruimte.

Extra ruimte voor medewerkers en ruimte om te manoeuvreren bij de voorbereiding van tentoonstellingen en bruiklenen zou wenselijk zijn.

De medewerkers gebouwenbeheer zijn zeer betrokken en dit uit zich in het goede onderhoud van de gebouwen, inzicht in grote en kleine knelpunten en snelle oplossingen voor kleine dagelijkse problemen.

*Samenvattend oordeel over de huisvesting: voldoende*

## 6 Samenvattende conclusies

### 6.1 Inleiding

Het Rijksmuseum van Oudheden heeft in de eerste jaren van het nieuwe millennium een zeer moeilijke periode doorgemaakt. In relatief korte tijd heeft de organisatie de situatie drastisch weten te wijzigen. Niet alleen heeft het museum zijn financiën weer op orde, maar ook op het gebied van collecties, publiek en organisatie heeft het grote vooruitgang geboekt. Uit de visitatie is gebleken dat de komst van een nieuwe directeur de situatie sterk heeft veranderd en dat hij een inspirerende en motiverende rol heeft gespeeld in de organisatie.

Verder komt er een beeld naar voren van een museum dat goed weet waar het staat en wat het wil. Het Rijksmuseum van Oudheden heeft een goede analyse gemaakt van sterktes, zwakheden, kansen en bedreigingen en heeft laten zien dat het de resultaten gebruikt om verbeteringen door te voeren. De commissie complimenteert het museum met de behaalde resultaten en de manier waarop het zich actief plaatst in de samenleving, maar ziet, net als het museum, ook een aantal verbeterpunten.

### 6.2 Conclusies Algemeen

In 2009 is een nieuwe missie geformuleerd waarbij de verschillende invalshoeken zijn meegenomen en waarbij medewerkers en stakeholders zijn betrokken. Hoewel het museum een uitgebreid proces heeft doorlopen om tot een formulering te komen, is de missie aan de algemene kant. De uniciteit van het Rijksmuseum van Oudheden komt naar de mening van de commissie nog te weinig naar voren. Ook het algemene beleid is in zijn formulering te algemeen van opzet terwijl de commissie tijdens de visitatie een visie gepresenteerd kreeg die een veel specifiekere en concretere indruk gaf. Het museum wordt aanbevolen de bestaande goed omliggende, maar ongeschreven visie en ideeën neer te leggen in de beleidsplannen.

Gezien het eerdere proces en het gegeven dat alle medewerkers goed doordrongen zijn van de missie en doelstellingen, zal het aanscherpen van de missie zeker tot een goed resultaat leiden.

Het museum heeft een aantrekkelijk activiteiten- en evenementenprogramma dat aansluit bij het tentoonstellingsprogramma. Daarnaast weet het veel plannen met betrekking tot collectie, gebouw e.d. ten uitvoer te brengen. De commissie mist echter een goede aansluiting tussen de nog ongeschreven visie en het feitelijke beleid. In de nieuwe beleidsperiode kan aansluiting gezocht worden met de nog te verscherpen missie en toekomstvisie.

Het museum verbindt doelbewust de klassieke beheerstaak met het heden en met tentoonstellingen, activiteiten en evenementen waarbij het een cultureel podium wil bieden en midden in de samenleving wil staan. Het museum zoekt een goede balans in het spanningsveld tussen klassieke museale taken en entertainment. De commissie is van mening dat het museum dit evenwicht goed weet te vinden.

### **6.3 Conclusies Publiek**

De vaste presentaties van de collecties geven een goed beeld van het brede verzamelgebied van het museum. Sommige afdelingen raken gedateerd en het museum wil vanaf 2010 elke twee jaar een vaste presentatie vernieuwen. Uit de vernieuwing van Nederland in de Prehistorie en de Middeleeuwen blijkt dat het museum goed heeft nagedacht over welk verhaal het op welke manier wil vertellen aan zijn publiek. De vernieuwing wordt door het Rijksmuseum van Oudheden op een realistische wijze ter hand genomen.

Na 2005 is het tentoonstellingsbeleid van het museum sterk gewijzigd door van grote tentoonstellingen over te gaan naar een programma van middelgrote en kleine tentoonstellingen. Binnen dit programma wordt met verschillende collectieonderdelen belicht vanuit verschillende invalshoeken waarbij rekening gehouden wordt met diverse doelgroepen. De gestegen bezoekersaantallen tonen aan dat dit beleid succesvol is.

Het museum beschikt naast educatieve programma's behorend bij de tentoonstellingen ook over andere educatieve programma's voor scholen en volwassenen, de laatste groep ook in samenwerking met andere partners. De publieksbegeleiding in het museum is goed en de organisatie is zich bewust van de veranderende eisen die bezoekers stellen. Om het publiek op dit aspect goed te bedienen maakt het museum diverse plannen om informatie op maat aan te kunnen bieden.

In de loop der jaren is het inzicht in de doelgroepen van het museum gegroeid en het is tot de conclusie gekomen dat de aandacht beter kan uitgaan naar de verscheidenheid binnen de brede doelgroep in plaats van zich te concentreren op een brede en algemene doelgroep. Het doelgroepenbeleid van het museum is goed, maar het algemeen beleid en het doelgroepenbeleid sluiten nog niet geheel op elkaar aan. De aanzetten van marketing en communicatie zijn goed, maar de instrumenten worden nog niet helemaal ingezet bij de productontwikkeling. Leiden trekt relatief weinig (buitenlandse) toeristen en op het gebied van samenwerking met stakeholders liggen nog kansen om de eigen en gezamenlijke positie verder te versterken.

### **6.4 Conclusies Collectie**

Het Rijksmuseum van Oudheden kent sinds 2009 een nieuw collectieplan. Hierin heeft de missie nadrukkelijk een rol gekregen en zijn de diverse deelcollecties zorgvuldig beschreven. Hierbij zijn de sterke en zwakke punten van de collecties geanalyseerd en op basis daarvan worden onder andere verwervingen gebaseerd. Het museum gaat zeer verantwoord om met de ethische kwesties die bij de aankoop van objecten uit de oudheid kunnen spelen.

Het collectiemanagement van het museum is goed op orde, al heeft het nog wel terechte wensen met betrekking tot depotruimte en menskracht. Hoewel in de loop der jaren de formatie voor collectiebeheer is uitgebreid, blijft de werkdruk groot. Het museum heeft een goed beeld van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen en van hetgeen nog moet gebeuren op het gebied van collectiebeheer.

De toegankelijkheid van de collectie vordert gestaag. Naast de collectiedatabase met veel vakinhoudelijke informatie, participeert het museum ook in grotere databases als *Museumkennis* en *Hetgeheugenvannederland.nl* die op het algemene publiek gericht zijn.

De commissie is zeer te spreken over de genereuze manier waarop het museum collectiemobiliteit vormgeeft vanuit de gedachte dat de collectie aan Nederland toebehoort.



### **6.5 Conclusies Wetenschap**

Het museum kent veel samenwerkingsverbanden met universiteiten en andere instellingen. De doelstellingen van het wetenschappelijk onderzoek zijn opgenomen in het collectieplan, maar het museum kampt met een aantal knelpunten die de commissie ook heeft geconstateerd. De beschikbare wetenschappelijke menskracht in relatie tot de diversiteit aan onderwerpen binnen de deelcollecties is beperkt. Om dit punt minder knellend te maken, zoekt het museum samenwerking met NWO en universitaire projecten. De bestaande samenwerking met universiteiten en de opgravingen in onder andere Syrië dragen bij aan het wetenschappelijk discours en leveren het museum internationale erkenning en goede relaties op. De organisatie beweegt zich op een passende manier in de wetenschappelijke wereld en vervult als hét archeologisch/oudheden museum een leidende rol.

Uit het overzicht van lezingen en de zelfevaluatie blijkt ook dat het museum goede contacten heeft met andere instellingen over uiteenlopende onderwerpen. Uit deze diversiteit blijkt dat het Rijksmuseum van Oudheden deel uitmaakt van de wetenschappelijke wereld en dat het als archeologisch/oudheden museum een leidende rol vervult.

### **6.6 Conclusies Bedrijf**

Niet alleen naar buiten toe is het Rijksmuseum van Oudheden veranderd, ook de organisatie heeft een verandering ondergaan. De organisatiestructuur is aangepast, vormt nu meer een eenheid en de communicatie is sterk verbeterd. Er heerst een groot teamgevoel, de medewerkers zijn zeer gemotiveerd en worden uitgebreid betrokken bij processen in het museum. Het museum kan trots zijn op het vermogen van de medewerkers om creatief en flexibel om te gaan met de middelen die ter beschikking staan.

Een punt van zorg, ook van het museum zelf, is de omvang van de formatie en met name die van de wetenschappelijke afdeling. De borging van kennis en ervaring is kwetsbaar, mede door de unieke posities. Het museum zoekt zeer bewust naar mogelijkheden om deze kwetsbaarheid te verminderen, maar wordt daarin ernstig belemmerd door de beperkte middelen.

In de planning & controlcyclus en de financiële huishouding zijn de afgelopen jaren verbeteringen doorgevoerd. De processen bevinden zich nu op een goed niveau. Sinds 2006 wordt er sterk gestuurd op kostenbewustzijn in de organisatie. De commissie denkt dat er op dat punt nog wel verfijningen kunnen worden aangebracht met betrekking tot kosten in de organisatie voor projecten als reizende tentoonstellingen.

Het Rijksmuseum van Oudheden heeft gezien de omvang van de formatie geen integraal kwaliteitszorgsysteem nodig. Het museum houdt de eigen organisatie wel regelmatig tegen het licht door projecten, werkprocessen en beleidsplannen regelmatig te evalueren. Het invoeren van het collectiemanagementsysteem SPECTRUM is van groot belang om de kwaliteit van collectiebeheer verder te verbeteren en te borgen.

De sponsoring en de fondsenwerving zijn momenteel nog niet voldoende, maar het museum heeft aangetoond hard te werken aan een sponsorbeleid. De organisatie heeft een realistisch beeld van waar mogelijkheden wel en niet liggen. Met betrekking tot het genereren van eigen inkomsten is het museum succesvol met reizende tentoonstellingen, de zakenvriendenvereniging en toename van de commerciële verhuur. Op het gebied van fondsenwerving bij culturele instellingen en fondsen is het al succesvol gebleken.

## HOOFDSTUK 6: SAMENVATTENDE CONCLUSIES

Het gebouw kent een aantal knelpunten zoals de aanwezigheid van asbest en de afwezigheid van klimaatbeheersing op sommige afdelingen. Het Rijksmuseum van Oudheden heeft plannen klaarliggen om hierin verbeteringen aan te brengen, maar zal dit gezien de beschikbare middelen gefaseerd uit moeten voeren. Het onderhoud van het gebouw is met uitzondering van deze knelpunten goed en de publieksruimtes zien er zeer verzorgd uit.

De commissie wil dit rapport afsluiten door het Rijksmuseum van Oudheden nogmaals te complimenteren met de behaalde resultaten en de manier waarop het in de samenleving wil staan. De commissie wenst het museum veel succes met de plannen en activiteiten in de toekomst.

## **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 bezochtdag 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 bezochtdag.
  - 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 multidimensionale 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 hoofdstukken<sup>3</sup>: 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 tevredenheidsonderzoek 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.

<sup>3</sup>. 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 tevredenheidsonderzoek 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**

<b>9.00 - 9.45 uur</b>	<b>Directie en Raad van Toezicht</b> Wim Weijland, directeur André van Heemstra, voorzitter Raad van Toezicht
<b>9.45 - 10.30 uur</b>	<b>Tentoonstellingen en educatie</b> Tanja van der Zon, projectleider Marjolein den Ouden, educatief medewerker Charlotte Huygens, hoofd presentatie& educatie
<b>10.30 - 11.15 uur</b>	<b>Onderzoek en opgraven</b> Maarten Raven, conservator Egypte Luc Amkreutz, conservator Nederland Prehistorie Pieter ter Keurs, hoofd collecties & onderzoek
<b>11.15 - 11.30 uur</b>	<b>Pauze</b>
<b>11.30 - 12.15 uur</b>	<b>Communicatie, publieksdienst en reizende tentoonstellingen</b> Selkit Verberk, communicatie & marketing Rita van Oosterhoud, hoofd publieksdienst Hanneke Kik, sponsoring, projectleider internationale tentoonstellingen
<b>12.15 - 14.30 uur</b>	<b>Lunch, rondleiding door museum en presentatie Nederlandse prehistorie en middeleeuwen.</b>
<b>14.30 - 15.15 uur</b>	<b>Restauratie en collectiebeheer</b> Renske Dooijes, restaurator Heikki Pauts, registrar
<b>15.15 - 16.00 uur</b>	<b>Financiën en Personeel</b> Paul Zandbergen, controller Simone Swertz, P&O adviseur Wouter de Groot, hoofd financiën en bedrijfsvoering
<b>16.00 - 16.30 uur</b>	<b>Gebouwenbeheer en beveiliging</b> John van der Steen, gebouwenbeheerder René van Es, hoofd beveiliging
<b>16.30 - 17.15 uur</b>	<b>Beraad commissie</b>
<b>17.15 - 18.00 uur</b>	<b>Terugkoppeling aan directie en management team</b>

**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					