

Joods Historisch Museum
en de
Hollandsche Schouwburg

Voorwoord

Het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg zijn belangrijke instituten voor Nederland en de museale wereld. Het onderzoekt en presenteert de betrokkenheid van joden in de Nederlandse geschiedenis vanaf de immigratie van Sefardische joden in de 15e eeuw tot de deportaties van de joodse gemeenschap in de oorlogsjaren en de langzame opbouw van de overgebleven gemeenschap in de decennia erna.

Het is een instituut dat verschillende belangrijke historische plekken integreert. Deze plekken liggen op loopafstand van elkaar in de voormalige joodse wijk van Amsterdam. De aanwezigheid van deze plekken, maakt de geschiedenis waarneembaar en voelbaar voor de bezoeker.

De collectie is groot en het onderzoek en de toegankelijkheid van de informatie is indrukwekkend. Vrijwel al het materiaal is digitaal ontsloten. De presentaties van het museum zijn mooi en hedendaags. De educatieve afdeling is van wereldklasse. De tijdelijke tentoonstellingen, het Kindermuseum en de uitgebreide publieke programma's maken van dit museum een interessant en enerverend centrum voor bezoekers.

Dit is bijzonder, omdat het museum de opdracht heeft een verhaal te vertellen dat niet altijd comfortabel is voor bezoekers. Niet-joden voelden zich slachtoffer van de nazi's, waren trots op hun verzet en beschaamd dat zij niet meer joden hebben kunnen redden. Het museum is er zeer goed in geslaagd het verhaal levend te houden en tegelijkertijd een balans te vinden voor diegenen die de periode meegemaakt hebben .

Het hebben van een dergelijk museum in een voormalig bezet gebied dat het verhaal op een goede manier verteld zonder zaken te verdoezelen is essentieel voor de wereld om te kunnen begrijpen wat zich heeft afgespeeld. Het museum is dan ook vooral beoordeeld op zijn kwaliteiten in vergelijking met internationaal vergelijkbare instellingen.

De commissieleden bewonderen het museum zeer en voelen zich vereerd om gevraagd te zijn te participeren in de visitatie van het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg.

Namens de visitatiecommissie

Elaine Heumann Gurian
Voorzitter

Inhoudsopgave

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

Hoofdstuk 6: Samenvatting en conclusies	20
6.1 Inleiding	20
6.2 Conclusies algemeen	20
6.3 Conclusies publiek	21
6.4 Conclusies collectie	21
6.5 Conclusies wetenschap	22
6.6 Conclusies bedrijf	22
Bijlage I: Visitatie basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea	23
Bijlage II: Programma visitatie	33
Bijlage III: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea	35

Inleiding

Dit rapport beschrijft de bevindingen van de visitatiecommissie Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg die de volgende vragen als leidraad hebben 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. E. Heumann Gurian, M.ed, freelance consultant en tevens voorzitter van de commissie

Mw. Drs. M. Westra, Vice President, Corporate Communications, Philips Lighting

Dhr. mr. R.J. Hoekstra, Lid van de Raad van State

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 oktober 2009 van het museum die is opgesteld volgens de richtlijnen, zoals omschreven in bijlage 1. Om de inhoud van het rapport te staven aan de werkelijkheid heeft ten tweede een visitatiebezoek plaatsgevonden om 10 november 2009. 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 Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg bedanken voor de gastvrije ontvangst en goede zorgen.

1 Algemeen

1.1 Inleiding

De eerste opmerking die de commissie wil plaatsen is dat zij zeer onder de indruk was van de toewijding en professionaliteit van het personeel. Ondanks het gegeven dat de werkdruk erg hoog is, blijkt het personeel zeer gemotiveerd en zijn tentoonstellingen, publicaties, educatie en andere activiteiten van hoge kwaliteit.

De commissie concludeert dat het museum goed wordt geleid en dat het museum op de grens staat van een nieuw tijdperk. De generatie die de Tweede Wereldoorlog heeft overleefd en nog in leven is, wordt steeds kleiner en de kennis in de maatschappij over het Jodendom verandert. Het museum is zich zeer bewust van die veranderingen en zoekt naar de beste middelen om een nieuwe positie te zoeken in de veranderende samenleving. De commissie is van mening dat de organisatie in staat is om een nieuwe rol in de samenleving te spelen.

Om de weg te effenen adviseert de commissie het museum om twee aspecten die nauw aan elkaar gerelateerd zijn verder te verfijnen

- Organisatie
- Strategie: hoewel het personeel erg gemotiveerd is over het beleid en de toekomstplannen is nog niet iedereen volledig op de hoogte van de nieuwe koers en wat die koers voor hen betekent in de dagelijkse activiteiten.

De organisatie van het Joods Historisch Museum is zeer betrokken en gemotiveerd, maar lijkt ook soms gefragmenteerd, wat normaal is in een snel groeiende organisatie. Hierdoor kan de communicatie tussen de verschillende afdelingen nog worden verbeterd. Ondanks de nadrukkelijk aanwezige vergadercultuur kan een betere interne samenwerking bijdragen aan: het opbouwen van een synergie tussen disciplines, efficiëntere werkwijze en een duidelijker manier van het meten van successen en behaalde doelen. Verder heeft de commissie vastgesteld dat de besluitvormingsprocessen niet altijd even helder of bindend zijn en dat dit in sommige gevallen de voortgang van projecten belemmert. De commissie realiseert zich dat de huidige manier van werken in de organisatie in de loop der jaren is ontstaan door o.a. de groei van de organisatie. De commissie heeft begrepen dat het managementteam hier al mee bezig is en dat zij goed vooruitgang boeken.

Met betrekking tot de strategie van het museum is duidelijk geworden dat de prioriteiten van het museum scherper kunnen worden gedefinieerd. Om iedereen in de organisatie op dezelfde lijn te krijgen in de toekomst, is het noodzakelijk om de strategische prioriteiten explicieter te definiëren en deze in te bedden in de organisatie. Het expliciet maken van de prioriteiten zal het museum helpen om de jaarlijkse activiteiten te selecteren. In andere woorden, dit stelt de organisatie in staat om de besluitvorming met betrekking tot de programmering meer strategisch en doelgerichter vorm te geven.

Het goed definiëren van de prioriteiten is ook van belang omdat de drie pilaren van het nieuwe Joods Historisch Museum, Het Joods Historisch Museum, het Kindermuseum en de Portugese Synagoge onder één paraplu de toekomst ingaan.

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

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

De missie en doelstellingen van het Joods Historisch Museum zijn:

Zien leidt tot gedenken, gedenken leidt tot doen

- het verwerven, behouden, (wetenschappelijk) onderzoeken en presenteren van het Joodse culturele erfgoed;
- een zo breed mogelijk publiek kennis laten maken met het specifieke karakter van de joodse cultuur en in het bijzonder met de geschiedenis van een religieuze en culturele minderheid, de joden in Nederland en
- het bieden van mogelijkheden aan de joodse bevolkingsgroep in Nederland tot cultuur-historische verdieping van de eigen identiteit.

Het Joods Historisch Museum is het meest prestigieuze museum in Nederland met betrekking tot de joodse cultuur in de breedste zin van het woord. Het Joods Historisch Museum en specifiek de Hollandsche Schouwburg hebben de verantwoordelijkheid om de geschiedenis te laten zien van de joden in de Tweede Wereldoorlog. Belangrijk is dat het museum de drieledigheid van het verleden, heden en toekomst van de joodse cultuur laat zien: historie, cultuur en religie.

De commissie stelt dat de missie en de doelstellingen helder zijn en succesvol vertaald worden naar de diversiteit in tentoonstellingen, evenementen en andere activiteiten zoals bijvoorbeeld het digitaliseren van de collectie, het digitale monument van de Hollandsche Schouwburg en het Kindermuseum.

Samenvattend oordeel over de huidige missie: excellent

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

Het museum heeft verschillende duidelijke stakeholders. Algemene, nationale en internationale bezoekers zijn de belangrijkste stakeholders. Andere belangrijke stakeholders zijn de Stichting Vrienden van het Joods Historisch Museum en ook de joodse gemeenschap in Nederland en daarbuiten. Projecten in het verleden en de plannen voor de toekomst laten zien dat het museum inmiddels meer stakeholders betreft en wil betrekken bij het museum.

Het Joods Historisch Museum participeert in organisaties op gemeentelijk, nationaal en internationaal niveau; De Plantage (gemeentelijk), De KNAW Commissie voor de Geschiedenis en de cultuur van de joden (nationaal) én European Association for Jewish Studies (internationaal). Verder heeft het museum relaties met nationale en internationale bibliotheken en universiteiten. Het museum is betrokken bij zijn stakeholders en zijn omgeving, zowel op educatief als op wetenschappelijk gebied.

Samenvattend oordeel over het betrekken van de stakeholders: goed

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

De missie en de doelstellingen van het museum, voldoen aan de beleidsprioriteiten van het ministerie van OCW met betrekking tot de twee kerntaken, collectie- en publieksgericht, op het gebied van het aanspreken van een breed publiek en op het gebied van digitalisering en toegankelijkheid van de collecties.

Door de geformuleerde missie en doelstellingen ontwikkelt het museum zich bovendien tot een organisatie die een bijdrage kan leveren aan een veranderende samenleving.

De hoeveelheid tentoonstellingen, evenementen en de diversiteit van de activiteiten toont aan dat het Joods Historisch Museum invulling geeft aan de beleidsprioriteiten van het ministerie van OCW. De diversiteit van de activiteiten trekt verschillende soorten bezoekers. De digitalisatie van de collectie en de inzet om digitale informatie toegankelijk te maken voor een breed publiek past goed in het culturele beleid van de overheid.

Samenvattend oordeel over de invulling van de beleidsprioriteiten van de rijksoverheid: excellent

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

Het bestuur van de Stichting Joods Historisch Museum houdt toezicht op de directie. De directeur en het management team hebben uitvoerende verantwoordelijkheden en het bestuur draagt wettelijke verantwoordelijkheden. In deze structuur is een goede informatie uitwisseling van groot belang. De commissie is van mening dat de communicatie tussen de directeur/het management team en het bestuur zeer goed is. In de verslagen van de bijeenkomsten komen diverse onderwerpen aan bod en de verslagen laten openheid en een groot vertrouwen zien tussen het bestuur en de directeur/management team. Dit kwam ook tot uiting in de gevoerde gesprekken.

Het is duidelijk dat zowel de directeur/management team en het bestuur zich bewust is van de uitdagingen voor het museum in de toekomst en dat er een open sfeer is om deze uitdagingen te kunnen bespreken.

Samenvattend oordeel over het bestuur: excellent

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

Het museum heeft een zeer groot aantal activiteiten. Er zijn vijf tot zes tentoonstellingen per jaar en in 2008 zijn er 250 evenementen geweest. De onderwerpen van de tentoonstellingen en de evenementen zijn zeer divers. Om deze diversiteit te bereiken werkt het museum samen met andere instellingen. De commissie is het met het museum eens dat een groot aantal activiteiten nodig zijn om hoge bezoekersaantallen te kunnen bereiken.

De commissie wil aantekenen dat hoewel de kwaliteit van de tentoonstellingen en de evenementen zeer hoog is, het aspect van tentoonstellingen en evenementen aandacht behoeft. De hoeveelheid tentoonstellingen en evenementen zorgt voor een zeer hoge werkdruk bij het personeel van het museum, volgens het personeel zelf. De hoge werkdruk werd herhaaldelijk genoemd tijdens de gesprekken, maar de staf straalde ook een zeer grote betrokkenheid en enthousiasme uit. De commissie wil dan ook aanbevelen om het aantal tentoonstellingen en evenementen per jaar te verlagen om een maximale implementatie van het beleid en de doelstellingen mogelijk te

kunnen maken. Het verlagen van het aantal tentoonstellingen en evenementen stelt de betrokken medewerkers in staat de betrokkenheid en enthousiasme beter in te zetten.

Bij dit punt moet wel worden vermeld dat het museum zeer goede resultaten heeft behaald met betrekking tot fondsenwerving door de combinatie van inventieve en aantrekkelijke activiteiten. De commissie wil benadrukken dat de dynamische combinatie behouden moet blijven. De tentoonstellingen en de evenementen moeten prioriteit gegeven worden om de strategie van het museum te ondersteunen en om deze naar een hoger niveau te brengen (zie ook eerdere opmerkingen in dit hoofdstuk). In de praktijk zal een goede programmaplaning noodzakelijk zijn.

Samenvattend oordeel over de vertaling van beleidsontwikkeling: voldoende/goed

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

Zoals eerder opgemerkt in dit hoofdstuk, is het museum zich zeer bewust van zijn plaats in de samenleving en de verantwoordelijkheid naar de joodse gemeenschap en zijn historie. Het museum erkent zijn positie in het creëren van een locatie voor toerisme voor joden wereldwijd. Op beide punten doet het museum het buitengewoon goed.

Het Joods Historisch Museum heeft beleid ontwikkeld om een nieuwe rol en positie aan te nemen in een veranderende maatschappij door programma's aan te bieden die aantrekkelijk zijn voor een breed algemeen publiek, en door bewustzijn te stimuleren over de diversiteit van de Amsterdamse samenleving en moslim immigranten in het bijzonder.

Dit bewustzijn wordt zichtbaar in de onderwerpen van tentoonstellingen en evenementen, maar ook in de ontwikkeling van het Kindermuseum en de educatieve programma's.

Het museum bevindt zich midden in dit proces en de commissie is van mening dat het museum de juiste richting op gaat. Wanneer het museum er in slaagt om de organisatie en identiteit verder te verfijnen, zal het in staat zijn een sterkere en meer gediversifieerde positie in de samenleving in te nemen. Het stelt museum tegelijkertijd in staat de essentiële geschiedenis te vertellen van het Nederlandse Jodendom.

Om deze gediversifieerde benadering te bereiken wordt er hard gewerkt om rondleidingen door de buurt in samenwerking met het Verzetsmuseum te organiseren om het joodse kwartier extra te benadrukken. Dit museum ligt op loopafstand van het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg.

Samenvattend oordeel over positiebepaling in de samenleving: excellent

1.8 De toekomstvisie van het museum is actueel en relevant

De missie en doelstellingen corresponderen met de gewenste rol van het museum. Het stelt de organisatie in staat om flexibel om te gaan met onderwerpen voor tentoonstellingen en evenementen. De missie doet recht aan het verleden, heden en toekomst van de joodse cultuur in Nederland. De missie en visie laten een duidelijk bewustzijn van de ontwikkelingen in de relaties met stakeholders en de samenleving zien.

Samenvattend oordeel over de actualiteit en relevantie van de missie: excellent

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

De collectie van het Joods Historisch Museum geeft een breed en compleet beeld van de historie, kunst en cultuur van de joodse gemeenschap in Nederland vanaf de zestiende eeuw. Het museum heeft de verschillende gebouwen in het complex niet alleen gebruikt om het Kindermuseum en tijdelijke tentoonstellingsruimte te huisvesten, maar heeft de gebouwen ook gebruikt om het publiek duidelijke te onderscheiden ruimtes te bieden waarin verschillende tijdsperiodes en onderwerpen gepresenteerd worden. De geschiedenis van de joodse gemeenschap in Nederland voor 1900 en in de twintigste eeuw wordt bijvoorbeeld gepresenteerd in twee verschillende ruimtes en de joodse religie en traditie wordt gepresenteerd op de begane grond van de Grote Synagoge.

Aan het einde van de jaren zeventig verschoof de focus van het museum van een historische en kunsthistorische benadering meer naar de cultureel-historische benadering. In de huidige presentatie zijn cultuurhistorische, kunsthistorische en historische objecten met elkaar gecombineerd om een beeld te schetsen van de geschiedenis van de joodse gemeenschap. De vaste opstelling laat niet alleen een overzicht zien van de collectie van het museum, maar toont ook een gebalanceerde mix van traditionele presentatietechnieken en audiovisuele toepassingen.

Samenvattend oordeel over de vaste presentatie: excellent

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

Sinds de renovatie heeft het museum twee speciaal geoutilleerde ruimtes voor tijdelijke tentoonstellingen. Het doel van renovatie was het creëren van ruimte voor tijdelijke tentoonstellingen. De nieuwe ruimtes zijn ingericht om aan de strengste eisen van bruikleengevers te voldoen op het gebied van klimaat, licht en veiligheid. De nieuwe ruimtes maken het ook mogelijk om een aantal tentoonstellingen per jaar te presenteren. Hoewel de staf ervan overtuigd is dat vier tot zes tentoonstellingen in een jaar noodzakelijk zijn om bezoekers aan te trekken, is de commissie van mening dat minder tentoonstellingen en evenementen de druk op de organisatie zal verminderen waardoor de al bestaande kwaliteit verder zal kunnen toenemen.

De programmering van het museum laat een grote variëteit zien in onderwerpen van kleine specialistische presentaties tot grote publiekstrekkingen. In de organisaties leven veel verschillende ideeën, maar bij de planning en uitvoering zoekt het museum ook samenwerking met andere instellingen. De commissie is van mening dat het laatste zeker bijdraagt aan de kwaliteit van de tentoonstellingen. Explicietere prioritering zal de organisatie verder helpen om de werkdruk te verminderen op het gebied van het organiseren van tentoonstellingen (zie ook eerdere opmerking hierover).

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

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

De educatieve activiteiten van het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg zijn van hoge kwaliteit. Deze kwaliteit komt tot uiting in de website van het museum en de Hollandsche Schouwburg, het Kindermuseum en in publicaties, folders en andere materialen. De educatieve afdeling gaat op een zeer delicate manier om met de geschiedenis van de Holocaust.

De commissie concludeert dat, hoewel de verschillende ruimtes in het museum en de Hollandsche Schouwburg op zichzelf een grote kwaliteit tonen, educatie nog niet volledig is geïntegreerd op de verschillende locaties van het Kindermuseum, permanente tentoonstellingen en de Hollandsche Schouwburg. Het museum heeft zich dit ook gerealiseerd en is gestart met het project 'Ontmoetingen' waarin een geïntegreerd educatief model wordt ontwikkeld. De commissie was onder de indruk van dit project.

Het Kindermuseum functioneert goed met betrekking tot schoolprogramma's, maar minder goed in de anticipatie op het algemene publiek. Er wordt wel gewerkt aan een nieuwe ingang voor het Kindermuseum om het museum aantrekkelijk te maken voor het algemene publiek.

Educatieve programma's zijn niet volledig op maat gemaakt voor specifieke doelgroepen, al realiseert de commissie zich wel dat de focus van het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg op verschillende doelgroepen ligt; algemeen publiek, volwassenen, gezinnen en schoolgroepen. Het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg zijn sterk met elkaar verbonden en beide instellingen kunnen veel profijt hebben van deze sterke band, maar deze sterke relatie is niet voor iedere bezoeker even duidelijk. Dit wordt ook erkent door het museum en de educatieve staf heeft al een aantal stappen ondernomen om dit aspect te verbeteren.

Het museum ontwikkelt ook verschillende informatielagen bij tentoonstellingen om beter aan te sluiten bij de behoefte van verschillende soorten bezoekers. Nieuwe technologieën als podcasts kunnen deze plannen mogelijk maken en het museum kijkt hiermee vooruit en is op het gebied van het inzetten van nieuwe media voor het bereiken van specifieke doelgroepen en educatie proactief. De commissie is van mening dat het gebruik van deze middelen getuigt van *best practice* en lovenswaardig is.

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

De tentoonstellingen en evenementen van het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg geven een goede representatie van het profiel en doelstellingen van het museum. De onderwerpkeuze in het tentoonstelling- en evenementen programma zijn breed en passen daarmee in de geformuleerde missie en visie. Het museum probeert de verschillende doelgroepen te bereiken met een scala aan tentoonstellingen en evenementen.

Het museum is terecht trots op het brede scala van tentoonstellingen en evenementen en men ziet het dan ook als een belangrijk middel om een breed publiek te bereiken.

Samenvattend oordeel over evenementen: excellent

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

Het museum heeft een marketing en communicatie afdeling (M&C) en beschikt ook over een afdeling publiekscontacten (PCC). Deze afdeling is verantwoordelijk voor alle directe contacten met bezoekers en publiek dat contact zoekt met het museum. Het PCC valt onder de verantwoordelijkheid van de educatieve afdeling, maar de M&C afdeling faciliteert en ondersteunt het PCC bij het organiseren van evenementen en activiteiten.

Organisatorisch en in termen van output is er een betere synergie tussen het naar buiten gerichte PCC en de M&C afdeling wenselijk.

Er is duidelijk een consistente uitstraling in de producten waardoor een sterk beeldmerk in de markt wordt gezet. Op dit moment zijn de marketing materialen van hoge kwaliteit met betrekking tot het onderhouden van de *brand identity*, maar het is nog niet duidelijk welke materialen specifiek gericht zijn op de door het museum gewenste publiek.

De commissie is van mening dat om een krachtige marketing en communicatiebenadering effectief te implementeren, de afdeling profijt moet hebben van een nieuwe planningsprocedure voor tentoonstellingen binnen de afdeling zelf. Op die manier hebben de medewerkers meer tijd om de juiste materialen voor de juiste doelgroepen voor te bereiden.

De commissie acht de marketing strategie van het museum redelijk tot goed en het museum weet wie zijn doelgroepen zijn, maar in de praktijk bestaat er een kloof tussen strategie en de uitvoering van de marketing strategie. De marketingactiviteiten laten een tactische benadering zien en er is geen duidelijk besef bij de afdeling hoe de activiteiten verbonden kunnen worden aan de brede strategie van het museum.

Als laatste wil de commissie opmerken dat het voor deze afdeling van groot belang is dat men goed doordrongen is van de strategie bij het formuleren van de marketing prioriteiten.

Samenvattend oordeel over de marketing en PR: net voldoende

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

De commissie wil het museum complimenteren met het gebruik van nieuwe media bij het bereiken van de gestelde doelen. In het Joods Historisch Museum, de Hollandsche Schouwburg en het Kindermuseum zijn nieuwe media toegepast om de permanente presentatie, tijdelijke tentoonstellingen, evenementen en andere activiteiten te ondersteunen.

De collecties zijn toegankelijk via de website van het museum en zijn daarnaast ook toegankelijk in de Mediatheek. De website van het museum geeft een goed beeld van alle mogelijkheden en informatie. De website van het Kindermuseum biedt interactieve pagina's die zeer publiek- en kindvriendelijk zijn. Daarnaast presenteert het museum zich ook op populaire sites als Facebook, Twitter en YouTube.

Het Digitaal Monument Joodse Gemeenschap in Nederland is verbonden met de Hollandsche Schouwburg en vormt een indrukwekkende database van alle gedepoteerde joden. De website geeft informatie over de personen, verwijst door naar bijvoorbeeld archieven en geeft de bezoekers ook de mogelijkheid contact op te nemen met een welzijnswerker. Daarnaast biedt de website ook de mogelijkheid om informatie aan te vullen.

Samenvattend oordeel over de toegankelijkheid in nieuwe media: zeer excellent

3 Collectie

3.1 Inleiding

Het museum was in eerste instantie gehuisvest in De Waag en toonde daar een kleine collectie. Tegenwoordig bestaat de collectie uit 13.000 objecten, 16.500 boeken en brochures, 10.000 foto's, 12.000 documenten en 4200 beeld- en geluidsdragers.

De Hollandsche Schouwburg heeft geen eigen collectie. De objecten die in de vaste presentatie in de Hollandsche Schouwburg zijn te zien, zijn afkomstig uit de collectie van het Joods Historisch Museum.

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 is helder en is gekoppeld aan de doelstellingen van het museum. Nieuwe aanwinsten worden beoordeeld aan de hand van verschillende criteria die in het collectieplan (2009-2012) zijn geformuleerd. Een object moet toegevoegde waarde hebben ten opzichte van andere objecten in de collectie en het object moet historisch of kunsthistorische waarde hebben. Bij beoogde verwervingen wordt naast de bovenstaande eis nog twee vragen gesteld. Ten eerste wordt onderzocht of een object al aanwezig is in een andere openbare collectie in Nederland en ten tweede worden de kosten van restauratie en beheer meegewogen. De eerste vraag correspondeert met het overheidsbeleid (Collectie Nederland).

Omdat het verwervingsbeleid in het verleden altijd al duidelijk omljnd was en strikt gevolgd werd, is selectie en afstoting geen aandachtspunt. De aard van de collectie maakt het noodzakelijk dat eventuele selectie en afstoting met de grootst mogelijke voorzichtigheid behandeld moet worden.

Samenvattend oordeel over het collectiebeleid: goed

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

Het niveau van registratie, documentatie, restauratie en conservatie is zeer hoog. De registratiegraad van verschillende delen van de collectie is 95-99%. Objecten zijn voorzien van basisregistratiegegevens en het museum heeft de wens geuit om meer informatie over objecten toe te voegen aan de basisregistratie.

Het museum is in 2005 geïnspecteerd door de Erfgoedinspectie en de inspectie heeft in haar rapport geconcludeerd dat het collectiebeheer zeer goed is.

Samenvattend oordeel over de het collectiebeheer: excellent

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

Medewerkers van de afdeling collecties en conservatoren zijn geautoriseerd om mutaties aan te brengen in het registratiesysteem. Andere medewerkers hebben alleen toegang tot het registratiesysteem. De collecties zijn digitaal toegankelijk voor het publiek via de website of de Mediatheek. Het publiek krijgt de belangrijkste informatie te zien, maar het museum wenst de informatie verder uit te breiden om een breder publiek te bedienen.

De website van het Joods Historisch Museum biedt een glossarium van joodse woorden en begrippen. Het glossarium vormt daarmee een waardevolle aanvulling op de collectie database. De collecties van het museum zijn ook te vinden op www.geheugenvannederland.nl en op www.collectiewijzer.nl

Samenvattend oordeel over de digitale toegankelijkheid: excellent

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

Het doel van een bijna volledige digitale toegang tot de collectie is bijna bereikt. De eerder genoemde wens van het museum om meer gegevens in de database in te voeren, zal niet alleen meer informatie aan de bezoeker geven, maar zal ook de collectiemobiliteit bevorderen.

De Mediatheek is vrij toegankelijk, ook voor niet-museumbezoekers en de aangeboden informatie en gegevens dragen ook bij tot een grotere toegankelijkheid van de collecties.

De relaties die het museum heeft opgebouwd met nationale en internationale bibliotheken en universiteiten geven extra toegangsmogelijkheden voor andere partijen tot de collectie.

Samenvattend oordeel over de activering van de collectie: goed

4 Wetenschap

4.1 Inleiding

De ontstaansgeschiedenis van het museum heeft een wetenschappelijke basis. Het oprichten van een museum was één van de doelen van het Genootschap voor de Joodse Wetenschap in Nederland. Deze doelen van het genootschap resoneren nog in de missie van het Joods Historisch Museum.

In Nederland is er naast het Joods Historisch Museum geen gelijkwaardige instelling die wetenschappelijk onderzoek doet naar joods materieel erfgoed. De wetenschappelijke staf is klein, maar kent een grote variëteit in expertise op het gebied van joodse (cultuur)geschiedenis, Hebreeuwse en joodse kunst. Door wetenschappelijk onderzoek naar de collectie kan deze toegankelijk gemaakt worden voor een breed publiek.

Het museum heeft in de zelfevaluatie en tijdens het bezoek aangegeven een probleem te zien in de kennisoverdracht naar een nieuwe generatie. Dit is een probleem dat voortkomt uit de vergrijzing en speelt bij meer musea. Het Joods Historisch Museum is zich bewust van dit probleem en probeert door middel van samenwerkingsverbanden en het bieden van stageplaatsen de kennisoverdracht te bevorderen.

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

In hoofdstuk 1 is vermeld dat de output van het museum van hoge kwaliteit is. Niet alleen de tentoonstellingen en de evenementen zijn van grote kwaliteit, maar ook de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek is groot. Dit is een enorme prestatie gezien de kleine staf en de hoge frequentie van tentoonstellingen per jaar. De tentoonstellingen, bijbehorende publicaties en andere publicaties volgen de doelstellingen van het museum en laten een breed beeld zien van de joodse cultuur.

Het museum werkt met een lange termijn strategie om de tentoonstellingsagenda vast te stellen.

Samenvattend oordeel over het wetenschappelijk onderzoek: goed

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

Het Joods Historisch Museum heeft relaties met wetenschappelijke instellingen als de Universiteit Leiden, de Universiteit van Amsterdam en het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie. Conservatoren schrijven met regelmaat voor verschillende prestigieuze joodse tijdschriften en het museum participeert in diverse nationale en internationale organisaties. Al deze activiteiten dragen bij aan het wetenschappelijke discours over het joodse erfgoed op nationaal en internationaal niveau.

Samenvattend oordeel over de bijdrage aan het wetenschappelijk discours: goed/excellent

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

De wetenschappelijke staf van het museum is klein, maar de verschillende aanwezige expertises van de conservatoren vormen samen een unieke combinatie. Het museum is van mening dat onderzoek één van de belangrijkste taken is, aangezien het de basis vormt voor de vaste presentaties, tijdelijke tentoonstellingen en educatieve programma's.

De staf heeft samenwerkingsrelaties met andere wetenschappelijk organisaties zoals universiteiten en bibliotheken. Het Joods Historisch Museum is één van de weinige musea die participeren in The World Congress of Jewish Studies en The European Association for Jewish Studies. Dit geeft aan dat de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek internationaal erkend en gewaardeerd wordt. De commissie is van mening dat de combinatie van expertise en samenwerking met andere partijen een goede kwaliteit van de output mogelijk maakt.

Samenvattend oordeel over de kwaliteitsborging van onderzoek: goed

4.5 Het museum deelt haar kennis met derden open en doelgroepgericht

Het museum slaagt er in haar kennis met andere partijen te delen door middel van tentoonstellingen, relaties met bibliotheken en universiteiten, via internet toegankelijke databases, (bestand) catalogi, boeken, stages en samenwerking met andere instellingen en onderzoekers. Door de nationale en internationale relaties wordt de kennis verspreid. Door permanente en tijdelijke tentoonstellingen, de grote hoeveelheid evenementen en publicaties wordt de kennis gedeeld met verschillende 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

Het museum is een stichting met bestuur-directiemodel, waarin de directeur uitvoerende bevoegdheden heeft en het bestuur een toezichhoudende functie heeft. Het museum heeft 49,27 fte en 85 werknemers verdeeld over verschillende afdelingen: educatie, museale zaken, bedrijfsvoering, communicatie en personeelszaken. Het museum heeft veertien vrijwilligers. De organisatie heeft drie verschillende locaties; het synagogencomplex (inclusief het Kindermuseum), de Hollandsche Schouwburg en sinds januari 2009 de Portugese Synagoge.

De Portugese Synagoge is een separate stichting (CEPIG, Stichting Cultureel Erfgoed Portugees Israëlitische Gemeente) en het museum heeft met deze stichting een beheerovereenkomst gesloten om een hoger niveau van museaal management te bereiken binnen de Portugese Synagoge. Het museum bevindt zich op dit moment in het proces van integratie van de Portugese Synagoge en de museumorganisatie. Aangezien de overeenkomst relatief kort geleden is gesloten kan de commissie geen oordeel geven over de processen die plaatsvinden.

De commissie is er van overtuigd dat de organisatie effectief is toegesneden op de doelstellingen gezien de enorme output van tentoonstellingen, evenementen en andere activiteiten. De commissie bewondert de inzet en de betrokkenheid van de directeur, het bestuur en het personeel.

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

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

De commissie is zeer onder de indruk van de motivatie en de betrokkenheid die getoond wordt door het personeel. De staf werkt, heeft te maken met een verhoogde werkdruk, maar is in staat om een hoge kwaliteit af te leveren. Hoewel het duidelijk is geworden dat sommige afdelingen van het museum geconfronteerd worden met ad-hoc gebeurtenissen die extra onnodige werkdruk creëren. De oorzaak van deze ad-hoc gebeurtenissen is niet geheel duidelijk, maar de commissie denkt dat het in sommige gevallen voortkomt uit onvoldoende uitgekristalliseerde projectmatige benadering van tentoonstellingen of door onvoldoende communicatie tussen de afdelingen met betrekking tot tentoonstellingen.

Het is bijvoorbeeld niet altijd duidelijk wie de uiteindelijke beslissingen mag en kan nemen in processen. Het komt voor dat genomen beslissingen op een hoger niveau in de organisatie worden gewijzigd en dat de wijzigingen niet effectief terug worden gecommuniceerd naar de organisatie zelf.

De commissie beveelt het museum aan om de besluitvormingsprocessen te verhelderen. Wanneer de projectmatige aanpak nog iets doelmatiger wordt benaderd dan nu al het geval is, zal dit een positief effect hebben op de processen en de ervaren werkdruk.

Het museum heeft gemeld dat de huidige staf eigenlijk te klein is om alle ambities en taken uit te voeren. Zeker nu er een samenwerkingsovereenkomst is gesloten met de Portugese Synagoge. De commissie wil het museum daarom complimenteren dat zij deze uitdaging toch zijn aangegaan. Het museum probeert de Portugese Synagoge te integreren in de eigen organisatie en ontwikkelt plannen om het publieksbereik te verbeteren. Verder werkt het museum hard aan de re-interpretatie van de Hollandsche Schouwburg om een goed begrip van de Holocaust bij het publiek te bevorderen. Op dit moment zijn de tentoonstellingen in de Hollandsche Schouwburg onderontwikkeld, al is het monument op zichzelf zeer effectief. De educatieve doelstelling van de Hollandsche Schouwburg is om het verhaal van de Holocaust en de deportatie van de joden naar een niveau hoger te tillen. Hiervoor wordt een nieuwe tentoonstelling ontwikkeld.

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

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

De zakelijk leider coördineert de financiële planning, ziet toe op de financiële prestaties en op de administratie. Er zijn maandelijkse rapporten die naar alle afdelingshoofden, projectleiders, het management team en de penningmeester van de stichting worden gestuurd. Een uitgebreid rapport wordt iedere drie maanden opgemaakt. De organisatie is zich zeer bewust van het belang om grip te houden op kosten en de rapporten maken het mogelijk om op kosten te sturen.

De commissie is tevreden over het financiële management, maar suggereert wel om meer personeelsleden te trainen op financieel gebied om een groepsverantwoordelijkheid te creëren met betrekking tot financiële zaken.

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

De commissie is tevreden met de calamiteiten procedures. De procedures worden regelmatig geactualiseerd. Bij speciale eisen op het gebied van beveiliging en calamiteiten ten behoeve van specifieke tentoonstellingen worden de procedures tijdelijk aangepast. De procedures worden regelmatig gecontroleerd door de beveiliging en technische afdelingen en het personeel is zich zeer bewust van de noodzaak van reglementen en procedures.

Het museum heeft aangegeven dat het een uitgebreide risico analyse wil uitvoeren voor de tentoongestelde voorwerpen en de voorwerpen in depot.

Samenvattend oordeel over de opvolging van calamiteiten: excellent

5.6 Het museum heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde

Het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg beschikken nog niet over kwaliteitszorgprocessen, maar het museum heeft de wens geuit om dergelijke processen te ontwikkelen. Het museum heeft verschillende procedures en beschreven processen die gemakkelijk kunnen uitgroeien tot een integraal kwaliteitszorgproces.

De commissie beveelt aan om een balans te vinden tussen de organisch gegroeide processen en de wens tot structuur en gereguleerde kwaliteitszorgprocessen. De commissie is er van overtuigd dat het museum die balans kan vinden zonder het creëren van onnodige bureaucratie die het saamhorigheidsgevoel in de organisatie in gevaar kan brengen.

Samenvattend oordeel over de kwaliteitszorg: goed/excellent

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

De vriendenorganisatie is in een vroeg stadium in het ontstaan van het museum gestart met fondsenwerving. Het museum en de vriendenvereniging zijn nog steeds zeer actief in fondsenwerving. Uit de zelfevaluatie en de gesprekken is gebleken dat het verkrijgen van fondsen succesvol verloopt en in het verleden succesvol verlopen is. De lijst van sponsoren is indrukwekkend en het aantal fondsen op naam is substantieel.

Het museum heeft structurele sponsoren, maar zoekt ook sponsors voor specifieke projecten. Het nationale netwerk is robuust en het museum werkt aan het opbouwen van een internationaal netwerk om o.a. in een tijdperk van financiële onzekerheid nieuwe sponsoren te vinden.

Samenvattend oordeel over het sponsorbeleid: goed/excellent

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

De commissie is van mening dat de gebouwen, de publieksruimtes en de ruimtes die niet toegankelijk zijn voor het publiek van goede kwaliteit zijn gezien het gegeven dat het museum bestaat uit verschillende gebouwen en locaties. De recente renovatie heeft publieksvriendelijke ruimtes gecreëerd en heeft ruimte gegeven aan het Kindermuseum. De conglomeratie van gebouwen van het Joods Historisch Museum is aangepast om te voldoen aan de moderne museologische eisen.

Het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg bevinden zich op twee verschillende locaties en vormen twee aparte stichtingen. De nieuwe beheerovereenkomst met de Portugese Synagoge heeft een derde locatie aan het geheel toegevoegd. De Hollandsche Schouwburg is, los van het gegeven dat het een aparte stichting is, een onlosmakelijk deel van het Joods Historisch Museum, maar onderscheidt zich van het Joods Historisch Museum als Shoah gedenkplaats. Sinds de opening van het gerenoveerde museum werkt het museum aan een planning om de Hollandsche Schouwburg te renoveren met als doel de Hollandsche Schouwburg te transformeren tot een nationaal Shoah gedenkplaats en tentoonstelling. De commissie is het met het museum eens dat de Hollandsche Schouwburg geactualiseerd moet worden om recht te doen aan de historie van het gebouw en de mensen die daar verbleven.

Samenvattend oordeel over de huisvesting: goed/excellent

6 Samenvattende conclusies

6.1 Inleiding

Uit de zelfevaluatie van het Joods Historisch Museum en de Hollandsche Schouwburg kwam hetzelfde beeld naar voren als tijdens het bezoek aan het museum. Tijdens het bezoek van de visitatiecommissie werd duidelijk hoe bijzonder gemotiveerd en betrokken de medewerkers van het museum waren, ondanks de hoge werkdruk. De commissie beoordeelt de organisatie van het museum als geheel als zeer goed. Het museum is met het Kindermuseum, tentoonstellingen en intensieve programmering een levendige en aantrekkelijke plaats in de stad om te vertoeven. Hoewel er knelpunten zijn geconstateerd, wil de commissie benadrukken dat dit geen ernstige zaken zijn en dat alleen op sommige aspecten de organisatie verder verfijnd moet worden.

De gesprekken tijdens het bezoek verliepen in een prettige en open sfeer. Medewerkers van het museum gaven openhartig antwoord op de vragen, waardoor de commissie een afgewogen oordeel en aanbevelingen heeft kunnen formuleren.

6.2 Conclusies algemeen

De commissie is van mening dat het museum goed geleid wordt en dat het museum zich bewust is van de veranderingen in de omgeving en in de samenleving. Het museum richt zich op een nieuwe rol en positie in de samenleving en wanneer het museum er in slaagt om de organisatie op twee aspecten, organisatie en identiteit, bij te stellen, is het museum zeer goed in staat een nieuwe positie in te nemen. Het stellen van goede en duidelijke prioriteiten is daarbij van belang.

De missie, doelstellingen en ambitie van het museum sluiten goed op elkaar aan en worden op een goede manier vertaald naar concrete plannen en activiteiten. De breedte en diversiteit die uit de missie en doelstellingen spreekt wordt zichtbaar in tentoonstellingen, evenementen en andere activiteiten. Het museum weet een zeer groot aantal tentoonstellingen en evenementen te organiseren. Dit levert echter een grote werkdruk op voor de medewerkers. De commissie wil het museum dan ook aanraden om goed te analyseren hoeveel tentoonstellingen en evenementen werkelijk nodig zijn. Met de uitkomsten van deze analyse kan het beleid en de doelstellingen optimaal geïmplementeerd worden en kan de al aanwezige kwaliteit een nog hoger niveau bereiken.

Het integreren van de Portugese Synagoge in de organisatie brengt een uitdaging met zich mee, maar past in de missie en doelstelling van het museum.

6.3 Conclusies publiek

Door de renovatie heeft het museum de beschikking over twee goed geoutilleerde tentoonstellingsruimtes. Daarnaast heeft de renovatie ruimte gecreëerd voor het Kindermuseum. De vaste opstelling en de tentoonstellingen geven een breed beeld van de joodse cultuur en historie en spreken verschillende doelgroepen aan.

Uit de zelfevaluatie en de gesprekken blijkt dat het museum kijkt naar nieuwe technologische hulpmiddelen om verschillende doelgroepen beter te kunnen bedienen.

Een aandachtspunt voor het museum zijn de educatieve programma's. De individuele programma's zijn van een hoge kwaliteit, maar zijn niet altijd op maat gemaakt voor verschillende doelgroepen. De commissie realiseert zich dat de focus op doelgroepen verschilt per locatie (museum, de Hollandsche Schouwburg en de Portugese Synagoge) en heeft ook kunnen vaststellen dat het museum al eerder stappen heeft ondernomen om dit aspect te verbeteren, o.a. door het ontwikkelen van verschillende informatielagen bij presentaties.

Het museum weet met een divers aanbod in tentoonstellingen en evenementen een breed publiek aan te spreken en is ook trots op de tentoonstelling- en evenementenagenda. De commissie is van mening dat de al bestaande kwaliteit kan toenemen als de druk op de organisatie afneemt. Een afname in het aantal tentoonstellingen en evenementen is één manier om dit op te lossen. Betere communicatie binnen de organisatie, vooral tussen de directie en afdelingen, maar ook binnen de afdelingen zelf, zal ook de efficiëntie verbeteren en daarbij de werkdruk verminderen.

De commissie heeft geconcludeerd dat de marketing en communicatie strategie van het museum goed is, maar dat effectieve implementatie verloopt moeizaam door ad hoc werkzaamheden en een nog onvoldoende projectmatige aanpak binnen de afdeling. Dit heeft deels te maken met onvoldoende duidelijke prioritering en een soms onduidelijke besluitvorming bij projecten buiten afdelingen om.

Ondanks dit knelpunt is de commissie van mening dat tijdelijke en permanente presentaties van hoge kwaliteit zijn. Bovengenoemde knelpunten zijn op te lossen door de organisatie op bepaalde aspecten bij te stellen.

6.4 Conclusies collectie

Het collectiebeheer van het museum is goed op orde op alle aspecten van registratie, documentatie, restauratie en conservering. De vaste presentaties geven een goed beeld van de collectie.

Het collectieplan van het Joods Historisch Museum is helder en geeft duidelijke richtlijnen met betrekking tot bijvoorbeeld verwervingen. De registratiegraad van de collectie is erg hoog met 95-99% en de collectie is digitaal toegankelijk voor het publiek via de website en de Mediatheek. Het museum heeft de wens geuit om naast basisgegevens uitgebreidere informatie toe te voegen per object in de database.

6.5 Conclusies wetenschap

Het Joods Historisch Museum heeft een kleine wetenschappelijke staf. De wetenschappelijke medewerkers hebben verschillende expertises waardoor een goede combinatie van specialisaties en ervaring is ontstaan. Het museum heeft verschillende relaties met nationale en internationale wetenschappelijke instellingen.

De kwaliteit van de wetenschappelijke output is goed en hoewel het museum nog geen kwaliteitszorgprocessen heeft, wordt de wetenschappelijke kwaliteit gewaarborgd door samenwerking met andere instellingen en de medewerking aan verschillende wetenschappelijke tijdschriften.

Door de verschillende databases die toegankelijk zijn voor het publiek en de andere informatie die via de websites en de Mediatheek toegankelijk zijn, weet het museum de kennis open te delen met derden.

6.6 Conclusies bedrijf

Het museum bevindt zich op dit moment in een proces waarin de Portugese Synagoge geïntegreerd wordt in de organisatie van het museum. De commissie is ervan overtuigd dat de organisatie in staat is deze uitdaging tot een goed einde te brengen.

De commissie is zeer onder de indruk van de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. Ondanks de werkdruk weet de organisatie zowel op kwalitatief als kwantitatief gebied tentoonstellingen en evenementen te realiseren die recht doen aan de missie en doelstelling van het museum. Wel beveelt de commissie het museum aan om de besluitvormingprocessen te verhelfen zodat verschuivende prioriteiten voorkomen worden.

De planning en controlcyclus en de huisvesting van het Joods Historisch Museum is op orde. Het museum werkt momenteel aan plannen om de Hollandsche Schouwburg te kunnen transformeren naar een Nationaal Shoah Monument. Daarnaast werkt het museum aan een kwaliteitscontrolesysteem. Een aantal processen zijn al beschreven en de commissie raadt het museum aan om de organisch gegroeide processen en de gewenste gestructureerde processen goed te integreren om onnodige bureaucratie te voorkomen.

De procedures rond beveiliging en calamiteiten zijn op orde en worden met regelmaat bekeken en zo nodig aangepast.

Het sponsorbeleid van het museum is op orde. Het museum wordt bij de fondsenwerving ondersteund door de vriendenorganisatie en probeert ook in het internationale veld fondsen te werven.

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 zelfevaluatierapport van de te visiteren instelling
 - b. De bijlagen bij het zelfevaluatierapport
 - c. De handleiding zelfevaluatie van de VRM, inclusief de bijlage
 - d. Gesprekken met betrokkenen binnen en uit de omgeving van de te visiteren instelling. Onder deze ten minste
 - i. de directie van de instelling
 - ii. de Raad van Toezicht van de instelling
 - iii. medewerkers uit alle geledingen van de instelling
 - iv. externe stake-holders (denk aan bezoekers, gemeente, samenwerkings-partners, opdrachtgevers, sponsors)
- 9) Indien binnen de visitatiecommissie een onoverbrugbaar verschil van inzicht bestaat inzake de beoordeling van (een aspect van) het gevisiteerde museum, wordt dit in het rapport inzichtelijk gemaakt.
- 10) De secretaris van de visitatiecommissie ondersteunt de commissie, vraagt tijdig de documenten op bij de te visiteren instelling, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.

- 11) Het visitatieproces omvat tenminste vijf fases:
 - a. De voorbereiding van het bezoek aan de te visiteren instelling. Deze omvat de bestudering van de door de instelling aangeleverde documenten en een bijeenkomst ter kennismaking, taakverdeling en bespreking van de eerste bevindingen.
 - b. Het bezoek aan de instelling. Deze bijeenkomst duurt minimaal een en maximaal twee dagen. Op de bezoekdag worden de gesprekken met de betrokkenen uit de instelling en de externe stakeholders gevoerd. Aan het einde van de dag wordt aan de directie van het museum een eerste indruk teruggegeven op basis van de gesprekken.
 - c. De conceptfase. Hierin wordt overeenstemming bereikt over de bevindingen op basis van een eerste ruw conceptrapport dat door de secretaris is opgesteld op basis van de gesprekken op de bezoekdag.
 - d. Het vaststellen van het conceptrapport dat aan de directie van de gevisiteerde instelling voor wederhoor wordt aangeboden.
 - e. De definitieve vaststelling van het eindrapport, waarin verwerkt de reactie op het wederhoor van de directie van de gevisiteerde instelling. Vervolgens biedt de visitatiecommissie haar eindrapport aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan.
- 12) Het visitatierapport omvat in elk geval de volgende onderdelen
 - a. Beschrijving van de gevolgde procedure, inclusief toelichting op de activiteiten.
 - b. Een overzicht van alle personen met wie de commissie heeft gesproken.
 - c. Een explicitering van het beoordelingskader dat de commissie heeft gehanteerd.
 - d. Een zelfstandig leesbare beoordeling per onderdeel van de zelfevaluatie.
- 13) De doorlooptijd van een visitatieproces is maximaal 12 maanden. De visitatiecommissie verricht haar werkzaamheden binnen maximaal 6 maanden. Daaraan vooraf gaat het proces van zelfevaluatie binnen de te visiteren instelling.
- 14) Na toezending van het definitieve rapport aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap draagt de VRM zorg voor het openbaar maken van het rapport.

Criteria en wijze van samenstellen van de commissies

- 15) De VRM stelt, in overleg met de te visiteren instelling, een lijst van potentiële leden van de visitatiecommissie. Samen. Potentiële leden worden vooraf gepolst om hun principebereidheid tot toetreding tot één of meer visitatiecommissies vast te stellen.
- 16) De leden van de visitatiecommissie zijn in de vijf jaar voorafgaand aan de visitatie niet in dienst geweest bij het te visiteren museum, hebben in diezelfde periode geen opdrachten vervuld voor het te visiteren museum en van hen is in dezelfde periode geen projectvoorstel of sollicitatie afgewezen.
- 17) De leden van de visitatiecommissie zijn in de commissie opgenomen vanwege hun deskundigheid en onafhankelijkheid. Zij hebben in relatie tot de visitatie geen ander belang dan een zo getrouw mogelijk beeld te geven van hetgeen door hen tijdens het visitatieproces is of wordt gevonden.
- 18) Indien een kandidaat-commissielid vooraf feiten kent die hem/haar zouden kunnen belemmeren in zijn/haar onafhankelijkheid, dient dit kandidaat-lid dit onverwijld te melden en zich terug te trekken uit de commissie. Indien tijdens het visitatieproces dergelijke feiten blijken aan het betrokken lid of een der andere leden, dient ook daaruit de conclusie getrokken te worden dat het betrokken lid zich terugtrekt.
- 19) De voorzitter van de commissie wordt door de commissieleden uit haar midden benoemd. De verdere taakverdeling tussen de commissieleden wordt eveneens binnen de commissie afgesproken.
- 20) Bij de samenstelling van een visitatiecommissie ten behoeve van een museum, heeft de directie van dat museum het recht om aan te geven welke potentiële commissieleden niet in aanmerking komen. Van dit recht kan uitsluitend gebruik worden gemaakt op grond van een (vermeend) gebrek aan onafhankelijkheid, zoals beschreven in punt 17.
- 21) De directie van het museum kan eventueel specifieke deskundigheid in de visitatiecommissie vragen. Indien deze specifieke deskundigheid niet beschikbaar is binnen de lijst, zal deze van buiten worden aangetrokken. Een lid van een visitatiecommissie dat op deze manier is aangetrokken, kan geen voorzitter van de commissie zijn, en is geen lid van een commissie van 3 leden.
- 22) De leden van de visitatiecommissie ontvangen voor hun deelname aan de commissie vacatiegeld van het ministerie van OCW. Tevens worden alle ten behoeve van de visitatie gemaakte onkosten vergoed. Hierbij zijn tenminste inbegrepen: reis- en verblijfkosten voor alle bijeenkomsten, inclusief het instellingsbezoek.

Handleiding

Voor zelfevaluatie van museale instellingen

Inleiding

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

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

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

Uitgangspunten

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

Quality is in the eye of the beholder. Een tweede uitgangspunt van het proces, dat voortkomt uit deze stelling is dat een visitatieproces door de hele organisatie wordt uitgevoerd. Door met elkaar het gesprek aan te gaan over de vragen die worden gesteld, ontstaat het 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 hoofdstukken¹: Algemeen, Publiek, Collectie, Wetenschap en Bedrijf. Hiermee wordt naar verwachting de gehele museale organisatie in beeld gebracht, waar mogelijk in onderlinge samenhang. In de hoofdstukken belicht u de aspecten

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

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

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

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

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

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

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

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.

- 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. Stuurt u op kostenbewustzijn? Hoe?
- 13) Hoe is uw planning en control cyclus georganiseerd? Voeg eventuele documenten bij.
- 14) Heeft u een sponsorbeleid? Zo ja, voeg eventuele documenten bij. Zo nee, waarom niet?
- 15) Heeft u een beveiligings/veiligheidsplan? Zo nee, waarom niet. Zo ja, document bijvoegen.
 - a. Wanneer is dit beveiligingsplan voor het laatst herzien, wanneer is het voor het laatst geraadpleegd?
 - b. Worden de werkprocessen zoals in het veiligheidplan beschreven in de praktijk getoetst? Door wie? Wie is verantwoordelijk voor het plan?
- 16) Hoe worden medewerkers op de hoogte gesteld van wijzigingen in het veiligheidsplan? Hoe worden medewerkers betrokken bij het veiligheidsplan?
- 17) Wordt regelmatig geoefend op mogelijke calamiteiten? Zo ja, voeg de evaluatie van de laatste twee oefeningen bij.
 - a. Welke acties heeft u ondernomen om aan eventuele geconstateerde onvolkomenheden tegemoet te komen? Wie is verantwoordelijk? Hoe controleert u of de acties effectief zijn geweest?

Bijlage 2: Programma van het visitatiebezoek**VISITATIE JOODS HISTORISCH MUSEUM EN HOLLANDSCHE SCHOUWBURG
DINSDAG 10 NOVEMBER 2009****08.30-09.00 Ontvangst door Directie en management team**

Joël Cahen, algemeen directeur
 Hetty Berg, museale zaken
 Adriaan Dönszelmann, zakelijk leider
 Petra Katzenstein, Hollandsche Schouwburg, Kindermuseum en educatie
 Martijn van Seventer, werving en beleid

09.00-09.45 Marketing & Communicatie

Moncef Beekhoff, hoofd
 Barbara Reuten, communicatie JHM en kindermuseum
 Annelie Spaans, communicatie Hollandsche Schouwburg

10.00-10.45 Museaal segment, wetenschap en presentatie

Hetty Berg, museaal leider
 Julie Marthe Cohen, conservator
 Edward van Voolen, conservator
 Bernadette van Woerkom, hoofd tentoonstellingen

10.45-11.15 OR

Aartjan Nooter, voorzitter
 Ria Smit, lid

11.15-12:00 Stakeholders

R.C. Musaph-Andriessen, bestuurslid Vrienden
 Hollis Kurman, communicatie-expert

**12.15-14.00 Lunch + korte rondleiding door het museum en kindermuseum,
wandeling naar Hollandsche Schouwburg en korte rondleiding daar****14.00-14.45 Segment educatie en Hollandsche Schouwburg: Hollandsche
Schouwburg**

Petra Katzenstein
 Annemiek Gringold
 Esther Göbel

**14.45-15.30 Segment Educatie en Hollandsche Schouwburg: Educatie en
Kindermuseum**

Petra Katzenstein, hoofd educatie
 Batya Wolff, conservator educatie
 Ieke Spiekman, medewerker

15.00-15.45 Segment bedrijfsvoering / Financiën

Adriaan Dönszelmann, zakelijk leider
 Ria Smit, hoofd administratie

15.45-16.15 Collectie en mediatheek

Irene Faber, hoofd collectie
Peter Lange, registrar
Lonnie Stegink, hoofd mediatheek

16.15-16.45 Bestuur

Joop Krant, voorzitter
David Kat, penningmeester
Philip van Tijn, lid

16.45.17.15 Overleg visitatiecommissie

17.15-18.00 Terugkoppeling van de bevindingen van de commissie aan de directie

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					