

Visitatierapport 2022

Eye Filmmuseum

Voorwoord

De Commissie heeft met zeer veel plezier en waardering de visitatie gedaan van Eye. Op basis van de grondige zelfevaluatie en diverse openbare (externe) stukken kon in een dag worden gesproken met vele medewerkers uit alle delen van de organisatie. De commissie waardeert hun deskundige, zelf-kritische en open instelling en betrokkenheid. Dit tekent de kwaliteit van dit in Nederland en internationaal unieke museum. Ondanks tegenwind, zoals financieel als door de corona-pandemie, heeft Eye ruimschoots aan de verwachtingen voldaan. De verhuizing is meer dan geslaagd en Eye heeft zich ontwikkeld van een klein filmmuseum voor een beperkt liefhebberspubliek tot een unieke internationale koploper en gids voor de filmcultuur. De locaties in Amsterdam Noord, het museumgebouw aan het IJ en het verderop gelegen collectiecentrum zijn bijzondere ontmoetingsplekken geworden voor een breed publiek en filmprofessionals.

Een opgave is een betere verbinding tot stand te brengen tussen de twee teams, presentatie en collectiebeheer, fysiek ondergebracht in twee gebouwen.

Eye is er in geslaagd vanuit educatie een actieve verbinding te leggen met alle niveaus van onderwijs. De samenwerking met het (v)mbo is vermelding waard, omdat het in de museale wereld een bijzonder succes is deze leerlingen te bereiken.

Actief wordt reeds ingespeeld op de 3 D's, diversiteit, duurzaamheid en digitalisering, die nadrukkelijk een rol spelen bij keuzes bij de ontwikkeling van activiteiten.

Er zijn grote stappen gezet in de digitale wereld, waaronder de Eye Film Player, MovieZone en EXPOSED, waarmee jongeren en jong-volwassenen activiteiten en programma's kunnen ontwikkelen; een zeldzaam succesvolle wijze om de doelgroep bij de museale wereld te betrekken. Deze activiteiten zijn echter tot nu toe projectmatig en uit eigen middelen gefinancierd, waar het (hopelijk) structurele activiteiten betreft.

De overheidsbijdrage is achtergebleven en nieuwe financiële problemen, zoals stijgende kosten voor energie en lonen, kunnen leiden tot de noodzaak van ingrijpende keuzes; niet alles kan immers tegelijk uitgevoerd worden. Het zou spijtig zijn als daardoor de bijzondere een unieke positie van Eye zou verzwakken. Er is immers een solide basis gelegd zoals blijkt uit de grote waardering, internationaal en in ons eigen land. Eye is een unieke instelling, die zeker in dit (digitale) media tijdperk moet worden behouden en versterkt.

Ferd Crone

Voorzitter van de Visitatiecommissie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Hoofdstuk 1 — Inleiding	5
1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2 Werkwijze	5
1.3. Samenstelling van de commissie	6
Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies	8
2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Eye	8
2.2 De positie van het museum in het museale veld	8
2.3 Algemene bevindingen	9
Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader	13
3.1. Missie, visie en strategie	13
3.2. Maatschappelijke relevantie	13
3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW	14
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	14
3.5. Collectiebeleid	16
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	16
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	17
3.8. Organisatie, HRM en governance	18
Hoofdstuk 4 — Bijlagen	21
4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners	21
4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea	22

Hoofdstuk 1

— Inleiding



Hoofdstuk 1

— Inleiding

1.1 Opdrachtgever en context visitatieronde

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

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

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

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

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

1.2 Werkwijze

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

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

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen ruimschoots voor de visitatiedag ontvangen. De commissie heeft deze stukken bestudeerd en op 7 november 2022 een voorbereidend overleg gehouden waarin de stukken, aandachtspunten en de te stellen vragen zijn besproken.

Op 14 november 2022 heeft de visitatiedag bij Eye Filmmuseum (hierna: Eye) plaatsgevonden. Aan het einde van de visitatiedag heeft de commissie -na kort beraad- een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen gegeven aan het bestuur, managementteam en medewerkers van het museum.

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

1.3. Samenstelling van de commissie

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

Naast de competenties die in iedere visitatiecommissie zijn vertegenwoordigd – op de gebieden van bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie – is bij de samenstelling van de commissie voor het Eye aanvullende expertise gezocht m.b.t. de filmsector, digitalisering en governance.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Ferd Crone, voorzitter
- Edith Hooge
- Yvonne Nassar
- Julia Noordegraaf
- Ryclef Rienstra

De commissie werd ondersteund door Rebecca Roskam als secretaris.

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

Hoofdstuk 2

— Algemeen



Hoofdstuk 2

— Algemene bevindingen, aanbevelingen & conclusies

2.1 Achtergrond, aard en activiteiten Eye

Stichting Eye Filmmuseum heeft twee functies in het culturele bestel. Voor de museale taken zoals behoud, beheer en presentatie van de collectie ontvangt Eye een bijdrage vanuit de Erfgoedwet. De bijdrage voor de taken als ondersteunende instelling voor film vloeit voort uit de regeling voor de Culturele Basisinfrastructuur. De taken die hieronder vallen zijn de coördinatie van de landelijke filmeducatie en internationale promotie (het laatste i.s.m. het Filmfonds). De visitatie is gericht op het functioneren van musea die gefinancierd worden vanuit de Erfgoedwet. De visitatiecommissie doet daarom nadrukkelijk geen uitspraken over de taken van Eye als ondersteunende instelling.

Het Filmmuseum vindt zijn oorsprong in de Uitkijkcollectie die samengesteld is door de Filmliga (1927-1933) en de oprichting van het Nederlands Historisch Film Archief in 1946. De twee collecties werden samengebracht in 1952 waarbij het geheel de naam Nederlands Filmmuseum kreeg. Van 1972 tot 2012 was het museum gevestigd in het Vondelparkpaviljoen waarna het verhuisde naar het huidige gebouw in Amsterdam Noord aan het IJ. Eye Filmmuseum is in 2010 ontstaan door een fusie van het Nederlandse Filmmuseum met de Filmbank, het Nederlands instituut voor filmeducatie en Holland Film, , toen nog als sectorinstituut voor de film, later als museum met een sectorondersteunende taak.

In 2016 verhuisde het overgrote deel van de collectie naar het nieuwe collectiecentrum aan de Asterweg, op een steenworp afstand van het museumgebouw. Dit depot bevat verschillende opslagruimtes met op de deelcollecties afgestemd klimaat. De collectie nitraatfilms is opgeslagen in bunkers in een duingebied. De collecties bestaan uit een fysieke en een digitale collectie. De laatste heeft inmiddels een omvang van 2.8 Petabyte en deze collectie vereist een eigen aanpak voor behoud en beheer. Naast films beheert het museum ook affiches, foto's, archieven, boeken, tijdschriften, precinema- en filmapparaten, toverlantaarnplaten, bladmuziek, publiciteitsmaterialen, soundtracks en scenario's.

2.2 De positie van het museum in het museale veld

Met de verhuizing naar het museumgebouw in 2012 kreeg Eye de mogelijkheid om meer activiteiten te ontplooiën dan alleen filmvertoningen. Sinds 2012 is Eye zoals het museum zelf stelt in de zelfevaluatie uitgegroeid tot een presentatie- en ondersteunende instelling en kennisinstituut gericht op verzamelen, restaureren, conserveren, toegankelijk maken, contextualiseren, presenteren, onderzoeken en promoten van filmerfgoed en filmcultuur.

Film wordt door Eye geplaatst in een historische, artistiek inhoudelijke en in een brede maatschappelijke context, zonder onderscheid in genres. Eye richt zich op zowel het algemene publiek als op de filmprofessional. Met deze benadering kan Eye gekarakteriseerd worden als instituut dat zorg draagt voor het filmerfgoed, maar dat ook bijdraagt aan de hedendaagse ontwikkeling van film en de promotie van Nederlandse film. Door te opereren op het grensvlak van film, erfgoed en beeldende kunst, heeft Eye een unieke positie, niet alleen in de Nederlandse museumwereld maar ook in de filmsector. Tot 2018 ontving Eye voor de uitvoering van de sectortaken een bijdrage uit het BTW-convenant. In dat jaar is de verdeling van de middelen uit dit convenant door het ministerie van OCW in overleg met de Vereniging voor Bioscopen en Filmtheaters (NVBF) en de Vereniging Film distributeurs Nederland (FDN) is herzien en ontving Eye geen bijdrage meer. Voor de landelijke

educatietaak is Eye hiervoor gecompenseerd door het ministerie. Het budget voor andere sector ondersteunende taken is slechts gedeeltelijk gecompenseerd. Een structurele oplossing is hiervoor nog niet gevonden.

Internationaal is Eye niet alleen koploper op het gebied van digitale filmarchivering en -presentatie, maar wordt het in zijn geheel gewaardeerd. De lovende uitspraken van internationale experts tijdens de stakeholdersessies in 2019 spreken boekdelen over de kwaliteit van activiteiten op het gebied van presenteren, onderzoek, behoud, beheer, de rol die Eye speelt op het gebied van de ontwikkeling van film en de manier waarop het instituut maatschappelijke thema's oppakt.

2.3 Algemene bevindingen

Tijdens de visitatiedag was de commissie onder de indruk van de gedrevenheid en grote kennis en expertise van de medewerkers van Eye. Uit de zelfevaluatie, de aanvullende documentatie en de gesprekken komt een beeld naar voren van een organisatie die vaart op een gedegen missie en visie in de gehele organisatie wordt doorleefd. Ideeën en plannen worden goed doordacht en geijkt aan de missie en visie. Bij de ontwikkeling van activiteiten worden alle aspecten afgewogen. De uitvoering van de activiteiten is van hoge kwaliteit waarbij de pioniersfunctie op het gebied van digitale registratie, behoud en beheer niet onvermeld mag blijven. Eye leidt daarnaast bij gebrek aan vakopleidingen ook zelf mensen op het vak van operator van analoge films te behouden.

De verhuizing in 2012 naar het museumgebouw aan het IJ heeft Eye veranderd van een museum dat films vertoonde aan een klein liefhebberspubliek in een goed bezocht, levendig museum, een breed gedragen sectorondersteunende instelling en een internationale netwerkorganisatie met een waaier aan activiteiten. In deze positie heeft Eye een goed inzicht in wat er speelt in de sector en springt daarop in door activiteiten te ontwikkelen die nodig zijn, maar die elders niet belegd kunnen worden. Naast een groot publieksbereik, een breed educatief aanbod en een pioniersrol op collectiegebied speelt Eye ook een grote rol in de Nederlandse filmsector door het bieden van talentontwikkelingsprogramma's en het stimuleren van experiment. Het diverse aanbod van activiteiten richt zich niet alleen op een breed publiek, maar ook nadrukkelijk op de professionals in de filmsector.

Het museum heeft dit in tien jaar tijd bereikt en dat is een prestatie van formaat. De commissie wil benadrukken dat deze transformatie geen sinecure is geweest gezien de forse bezuinigingen op cultuur in de jaren rond de verhuizing en meer recent de gevolgen van de coronapandemie. Ondanks deze tegenwind heeft Eye de belofte die het nieuwe en imposante gebouw aan het IJ in zich had, ingelost. Eye zou deze ontwikkeling niet hebben kunnen maken zonder de enorme inzet, heldere visie en bezielende leiding van de directeur. In dat licht is de stap die de huidige directeur heeft gezet lovenswaardig. Zij heeft aangegeven dat voor Eye de afgelopen jaren in het teken stonden van opbouw en groei en dat Eye nu voor de overgang staat naar een volgende fase. In deze nieuwe fase moeten vragen als wat het museum doet, voor wie en waarom opnieuw beantwoord worden. Het verdient respect dat de zo zeer betrokken directeur plaats maakt voor een nieuwe leiding in het belang van de verdere ontwikkeling van het museum.

Ook moet benoemd worden dat Eye op zowel op het gebied van presentatie, als op behoud en beheer de kwaliteit van de activiteiten heeft weten te behouden tijdens de groei en ondanks de financiële tegenwind. Bij de ontwikkeling van activiteiten wordt de verbinding tussen collectie en presentatie altijd gezocht. De commissie kan vaststellen dat de kernwaarden uit de missie in alle geledingen van de organisatie en in de (beleids)plannen terugkomen. Daarnaast is het de commissie opgevallen dat het museum in staat is ver vooruit te kijken en daardoor in een vroeg stadium kan inspelen op ontwikkelingen. Dat geldt onder meer voor ontwikkelingen op het gebied van personeel, behoud en beheer en ontwikkelingen in de samenleving. Goede

voorbeelden zijn de aanpak van een meer inclusieve programmering, bedrijfsvoering en het beleid t.a.v. digitalisering en *digital born* materiaal.

Naast de kernwaarden worden de '3 D's', Diversiteit, Duurzaamheid en Digitalisering als onderdeel van de visie structureel meegenomen bij het maken van keuzes en bij de ontwikkeling van activiteiten. Eye voegt op die onderwerpen daadwerkelijk daad bij het woord. Duurzaamheid en digitalisering worden op verschillende manieren benaderd. Duurzaamheid beslaat volgens het museum niet alleen inspanningen t.b.v. het klimaat, maar ook de houdbaarheid van collectie. Voor de collectie en vooral de nieuwe *digital born*-collectie is duurzame opslag cruciaal. Duurzaamheid als thema is bijvoorbeeld ook geagendeerd in de filmreeks *Cinema Ecologica*. Bij digitalisering kijkt het museum ook naar de mogelijkheden om een breder publiek te bereiken. Met het streamingsplatform *Eye Film Player* krijgt het publiek een gecensureerde toegang tot (auteursrechtelijk beschermde) film en daarnaast worden de rechtenvrije films uit de collectie via Youtube aangeboden. De commissie wil de educatieve activiteiten en programma's nadrukkelijk benoemen. In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op educatie, maar vanwege de manier waarop deze taak bij Eye wordt ingevuld, wordt dit thema hier vast benoemd. Educatie omvat bij Eye ook talentontwikkeling van jongeren en jonge professionals. De commissie is onder de indruk van het brede bereik van de verschillende schooltypen en hoe de scholen op een bij dat specifieke schooltype passende wijze worden benaderd. Het is de commissie opgevallen dat het Eye lukt om 'in het hart' van het onderwijs te komen en dat film nu als eindexamenvak is opgenomen in het curriculum van het vmbo, havo en vwo.

Eye is zich bewust van de breedte van het thema diversiteit en inclusie en weet dit te vertalen in de activiteiten in alle afdelingen van het museum. De vier P's (Publiek, Programma, Personeel en Partners) uit de Code Diversiteit en Inclusie zijn stuk voor stuk opgenomen in beleid en de uitvoering is zichtbaar bij alle afdelingen. Eye heeft in 2020 een externe raad en in 2021 een interne raad ingesteld om de voortgang te monitoren. De interne raad heeft alle afdelingen gesproken en aanbevelingen gedaan die door het MT zijn geprioriteerd. De keuzes voor de programmering, talentontwikkelingsprogramma's en educatie springen in het oog. Ook op collectiegebied weet het museum kritisch naar zichzelf te kijken. De oplossingen m.b.t. personeel zullen gezien de lage uitstroom een kwestie van een lange adem zijn, maar ook hier zoekt Eye actief naar mogelijkheden zoals het talentontwikkelingstraject 'Programmeurs van de Toekomst'. Hiermee wordt niet alleen ruimte gemaakt in de huidige programmering voor nieuwe stemmen en verhalen, maar wordt er ook geïnvesteerd in nieuw programmeringstalent.. Eye streeft ernaar dit project na afloop structureel te kunnen voortzetten, mits de middelen dat toelaten. Verder betreft het museum externe partners om gewenste doelgroepen te bereiken.

Eye blijft oog hebben voor de toegankelijkheid van het gebouw voor mensen met een fysieke, psychische en/of verstandelijke beperking en heeft in 2022 de fysieke toegankelijkheid laten toetsen met een positief oordeel. In de filmzalen is ringleiding beschikbaar en steeds meer film worden aangeboden met de Earcatch- en Subcatchapp. Verder zijn rondleidingen beschikbaar in gebarentaal en zijn online de introducties op de vaste opstelling in gebarentaal en ondertiteld.

Een deel van de activiteiten zijn zelf geïnitieerd en een deel betreft verplichtingen die voortkomen uit overheidsbekostiging. Eye heeft deze activiteiten tot nu toe bekostigd uit zelf gegeneerde middelen (waaronder externe financieringsbronnen), maar loopt nu tegen de grenzen van de mogelijkheden aan. In 2022 heeft het museum in een brief bij de staatssecretaris aangegeven dat, wil het museum op dit niveau kunnen blijven opereren, de bij de groei achtergebleven overheidsbekostiging navenant aangepast moet worden.

Naar het oordeel van de commissie functioneert filmmuseum Eye zeer goed. Vanuit deze constatering formuleert de commissie tevens enkele aandachtspunten, met name met het oog op toekomstige ontwikkelingen. Het eerste aandachtspunt betreft het museum als internationaal koploper en gids. Deze met

zorg opgebouwde positie geeft Eye meerwaarde en de ambitie om deze positie te behouden acht de commissie dan ook realistisch. Het loslaten van die ambitie zou leiden tot verlies van een deel van de zichtbaarheid en kwaliteit. Daarnaast vervult de koploper- en gidspositie op het gebied van digitalisering en presentatie van de collectie niet alleen een belangrijke rol voor filmarchieven, maar strekt het ook tot voorbeeld voor de hele museumsector.

Tegelijkertijd is de overheidsbijdrage achtergebleven en krijgt het museum te maken met algemene ontwikkelingen als terugloop in sponsoring, achterblijvende bezoekersaantallen en een sterke stijging van (energie)kosten. Deze ontwikkelingen dwingen Eye om te bepalen hoe hiermee om te gaan en bijvoorbeeld scenario's op te stellen die leiden tot bepaalde beleidskeuzes. De commissie beseft dat het geen eenvoudige exercitie is om keuzes te maken en/of bepaalde activiteiten te temporiseren en gelijktijdig de koploper- en gidspositie te behouden. Tijdens de visitatiedag werd duidelijk dat op afdelingsniveau al keuzes worden gemaakt met het oog toekomstbestendigheid. De commissie beveelt aan om deze keuzes voor toekomstbestendigheid te maken vanuit een overkoepelend perspectief van de organisatie als geheel, en niet alleen per afdeling. Met andere woorden: de ontwikkelingen maken het noodzakelijk om een Eye-brede, integrale strategie te ontwikkelen voor de toekomstbestendigheid van de instelling. Daarbij moeten belangrijke vragen worden gesteld als hoe duurzaam nieuwe plannen en ideeën zijn op lange termijn, of ze direct of later moeten worden uitgevoerd, welk doel zij dienen en hoe dat past in het geheel. Deze vragen zijn relevant nu het museum een nieuwe, consoliderende fase ingaat en de commissie is van mening dat besluitvorming op basis van prioriteiten en een multidisciplinaire aanpak Eye bij dit proces van een integrale strategievorming zal helpen.

In aanvulling daarop wil de commissie de gevolgen van de fysieke scheiding tussen de afdelingen in het museumgebouw en het collectiecentrum als aandachtspunt benoemen. Eye is zich hiervan bewust en heeft via het implementeren van een nieuwe overlegstructuur actie ondernomen om de onderlinge verbinding en samenwerking te verbeteren. Desondanks hebben medewerkers in het museumgebouw en het collectiecentrum niet altijd goed zicht op elkaars werk waardoor zij de consequenties van hun eigen keuzes voor de werkzaamheden van andere afdelingen onvoldoende goed kunnen inschatten. De commissie raadt aan om hier meer aandacht aan te schenken zodat de verschillende, vanuit de taken gezien logisch georganiseerde afdelingen beter inzicht hebben in elkaars werk en de rol en plaats daarvan in de organisatie als geheel.

Hoofdstuk 3

— Onderwerpen



Hoofdstuk 3

— Onderwerpen visitatiekader

Hieronder geeft de commissie beknopt haar bevindingen en opmerkingen per onderwerp uit de zelfevaluatie, in aanvulling op de integrale beoordeling en aanbevelingen uit hoofdstuk 2.

3.1. Missie, visie en strategie

Eye definieert zijn missie als volgt: *Eye is schatbewaarder, pionier en gids in de wereld van de film en de kunst van het bewegend beeld.*

Visie: *Eye wil wereldwijd toonaangevend zijn in de wijze waarop film binnen een museale context wordt bewaard en getoond. We presenteren en preserven film als kunst, vermaak, cultureel erfgoed en maatschappelijk document. Eye heeft niet alleen oog voor grote klassiekers en gevestigde namen, maar ook voor het onbekende en voor het experiment. Eye maakt ruimte voor nieuwe vergezichten en verwelkomt nog onderbelichte perspectieven op film en (film)geschiedenis en de kunst van het bewegend beeld.*

De missie en visie van Eye verwoorden goed waar het museum voor staat en wat het wil bereiken. De doelstellingen zijn per onderwerpen, *schatbewaarder*, *pionier* en *gids* uitgewerkt. Deze drie onderwerpen zijn goed verankerd in de organisatie en worden door alle afdelingen gehanteerd bij de ontwikkeling van projecten en activiteiten. Daarnaast worden er drie, in hoofdstuk 2 al genoemde, thema's gehanteerd: digitalisering, duurzaamheid en diversiteit. Ook deze drie thema's worden structureel meegenomen in de doelstellingen en organisatie van activiteiten.

In hoofdstuk 2 gaf de commissie al aan het wenselijk te vinden dat Eye internationaal koploper en gids is en kan blijven, maar dat deze ambitie ook onder druk staat. Het streven om internationaal koploper te blijven vraagt investeringen en noodzaakt tot het verkrijgen van externe fondsen. De commissie waardeert de ambitie om koploper te zijn, maar adviseert wel om de doelstelling regelmatig door te lichten op inzet en investeringen, op maatschappelijke impact en op de uitvoerbaarheid binnen de financiële en organisatorische kaders.

3.2. Maatschappelijke relevantie

In het voorgaande hoofdstuk is de maatschappelijke relevantie aan bod gekomen aan de hand van de koploperspositie en de groei naar sectorinstituut en netwerkorganisatie. De commissie wil nog eens herhalen dat Eye met de groei aan (nieuwe) activiteiten op de gebieden behoud, beheer en presentatie sinds de verhuizing in 2012 zijn maatschappelijke relevantie heeft aangetoond. Dit blijkt onder meer uit de sterk toegenomen belangstelling van het publiek, de waardering van vakgenoten, de response op de programmering, de impact op het onderwijs (van mbo tot wo, met speciale aandacht voor (v)mbo) en het online bereik van jongeren. De commissie beveelt het museum aan om met betrekking tot stakeholders te expliciteren wat de maatschappelijke relevantie is.

3.3. Beleidsprioriteiten Ministerie van OCW

De prioriteiten kwaliteit, maatschappelijke relevante en innovatie zijn beschreven in hoofdstuk 2. Educatie en eerlijke beloning worden respectievelijk beschreven in §3.4 en §3.8.

3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

Programmering en publiek

In hoofdstuk 2 is al aangegeven dat Eye in tien jaar een zeer grote ontwikkeling heeft meegemaakt in programmering en in publieksbereik. Met de filmprogrammering, tentoonstellingen, educatie- en branche-activiteiten trok Eye in 2019 ruim 700.000 bezoekers. De programmering van nu is volstrekt onvergelijkbaar met die van ruim tien jaar geleden en Eye beschrijft het zelf als een permanent festival met een hybride en eclectische programmering en tentoonstellingsbeleid. Bij tentoonstellingen en filmprogramma's wordt een randprogrammering van inleidingen, artist talks, educatieprogramma's, symposia, vernieuwende online programmering en publicaties aangeboden. Met deze randprogrammering worden verschillende soorten publiek bereikt: professionals, filmliefhebbers, een wat betreft leeftijd en opleidingsniveau breed publiek. Bij het samenstellen van de programmering wil Eye een mix bereiken van bewezen talent tot experiment, historische films tot onderzoeken van de nieuwste vormen van beeld- en filmkunst of het grensgebied tussen film en andere kunsten. Uitgangspunten zijn daarbij artistieke, inhoudelijke en cinematografische kwaliteit en historische waarde, actualiteit en maatschappelijke relevantie. De programmering kent een hoge kwaliteit en wordt (inter)nationaal erkend en gewaardeerd. De in 2019 ontvangen AICA-oorkonde¹ onderstreept dit. In de programmering is veel ruimte voor maatschappelijk onderwerpen in thematische reeksen zoals *Women Make Film*, *Black Light*, *Cinema Ecologica* en *Drie Dwaze Weken*. Daarnaast krijgt talent uit het buitenland de ruimte (*Trembling Landscapes*).

Sinds 2020 worden jaarlijks drie tentoonstellingen i.p.v. vier georganiseerd. Het museum heeft dit besluit in 2020 genomen als gevolg van de coronapandemie en heeft dit in 2022 moeten continueren vanwege de sterk gestegen productiekosten.

De lancering van Eye Film Player (EFP) is in hoofdstuk 2 al genoemd. Dit eigen streamingsplatform geeft online de toegang tot speelfilms, documentaires en korte films uit de collectie. Met 115.000 bezoekers per jaar is het EFP een succes en het trekt een grote groep bezoekers onder de 34 jaar aan. Dit platform wordt nu gefinancierd met extra gegenereerde gelden en Eye erkent dat dit een punt van zorg is voor de continuïteit van de player op langere termijn.

Educatie en talentontwikkeling

Eye heeft een breed palet van educatieve activiteiten en talentontwikkeling en bereikt jaarlijks ca. 370.000 leerlingen in het onderwijs. De activiteiten zijn gericht op alle leeftijden, op individueel bezoek, primair en voortgezet onderwijs. Eye weet ook het doorgaans moeilijk te bereiken vmbo en mbo te betrekken. Er zijn inhoudelijke en meetbare doelstellingen geformuleerd die beschrijven wat het museum wil overdragen, aan wie en hoe zij dat gaan doen. Het educatieaanbod wordt inclusiever gemaakt door samenwerking met

¹ In 1997 werd de AICA Oorkonde in het leven geroepen door de Internationale Vereniging van Kunstcritici AICA. Deze oorkonde wordt beurtelings toegekend aan een kunstinstelling, publicatie en tentoonstelling in Nederland.

doelgroepen waarbij het principe ‘niet over ons, zonder ons’ leidend is. Eye evalueert verder bestaande programma's en nieuwe programma's.

De commissie is onder de indruk van brede bereik, de vele samenwerkingen en de wijze waarop het museum met het onderwijs de activiteiten ontwikkelt. De arbeidsintensieve methode om samen met docenten maatwerk te bieden, zorgt ervoor dat de programma's goed in het onderwijs zijn ingebed.

Het BIS-gefinancierde Netwerk Filmeducatie richt zich op educatieve activiteiten op landelijk niveau. De andere activiteiten richten zich voornamelijk op bezoekers, kinderen en jongeren in de metropoolregio Amsterdam. Eye besteedt extra aandacht aan scholen in Amsterdam-Noord en werkt samen met het cultuurcoachtraject en schoolbesturen.

Eye richt zich niet alleen op het algemene publiek, maar ook op makers en kunstenaars in de professionele filmindustrie en heeft verschillende vormen van talentontwikkeling. Het museum biedt niet alleen ruimte aan jong talent in speciale programma's zoals *Badlands* en *Researchlabs*, maar geeft jong talent ook een plek in tentoonstellingen. Met *MovieZone* en *EXPOSED* wordt jongeren en jongvolwassenen de mogelijkheid gegeven om activiteiten en programma's te ontwikkelen. Verder zijn er nog een aantal traineeshipprogramma's voor filmrestaurator, filmcollectie-specialist en Programmeur van de Toekomst.

Marketing en communicatie

De afdeling marketing en communicatie is de afgelopen vijf jaar gegroeid van een ondersteunende naar een zelfstandige afdeling en heeft onder andere gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuwe merkbefoel, huisstijl en website.

Eye maakt in de marketinguitingen op een slimme manier gebruik van bestaande en historische content en ontsluit deze op een vernieuwende manier waarmee ook nieuw publiek bereikt wordt. Het museum maakt bij campagnes ook gebruik van externe partners en partijen om nieuwe doelgroepen te kunnen bereiken.

De commissie beveelt aan om de doelgroepstrategie beter uit te werken. Tijdens de visitatiedag kwam naar voren dat er intern verschillende visies zijn over waar de focus ligt in relatie tot (potentiële) filmfiethebbers en/of het bredere publiek op (internationaal) niveau. In algemene zin stelt de commissie vast dat het museum wel doelgroepen definieert, maar dat het nog ontbreekt aan prioritering en gedegen doelgroepstrategie (dit geldt ook voor de stakeholdermapping; hier wordt in §3.8 verder op in gegaan). Eye kent een grote waaier aan activiteiten. Een doelgroepenstrategie en prioritering zorgt ervoor dat organisatiebreed en op afdelingsniveau duidelijk is of en op welke wijze (nieuwe) activiteiten bijdragen aan de doelstellingen van Eye en of alle gewenste doelgroepen bediend worden.

Het museum onderzoekt de mogelijkheden tot gerichte data-analyse en heeft ook de ethische kanten van dataverzameling hierin betrokken. Eye ziet hier de kansen en mogelijkheden om de doelgroepen nog beter te leren kennen en bedienen. De commissie is van mening dat *Eye Film Player* mogelijkheden biedt voor data-analyse. Een *MijnEye*-omgeving, mits deze bij de gewenste doelgroepen is onderzocht, kan een instrument zijn om verdere, gerichte data-analyse en -verrijking uit te voeren. Het is tevens een mogelijkheid om binding met doelgroepen op te bouwen. De bestaande samenwerking met de Universiteit van Amsterdam kan wellicht uitgebreid worden naar de nieuwe master *Cultural Data & AI*, waar studenten worden opgeleid voor dit type onderzoek.

3.5. Collectiebeleid

Het nieuwe collectieplan is in concept met de commissie gedeeld. Het in een ver stadium gevorderde collectieplan beschrijft nauwkeurig de verschillende collectieonderdelen en bevat per collectiedeel concrete plannen. Ook in het collectieplan zijn de kernwaarden schatbewaarder, gids en pionier leidend en per kernwaarde verder uitgewerkt. Ook de drie D's² zijn in het collectieplan verwerkt waarbij duurzaamheid niet alleen slaat op het klimaataspect, maar ook op digitale duurzaamheid van de collectie en het borgen van technische kennis.

Er is een beperkt acquisitiebudget. Schenkingen worden eerst beoordeeld op de mate waarin zij een aanvulling zijn op de collectie. De commissie stelt vast dat de uitvoering van behoud, beheer en conservering goed is. Eye heeft goed inzicht in de knelpunten, zoals de werkvoorraad voor het registreren van nieuwe aanwinsten. Vanaf 2023 wordt deze werkvoorraad niet op projectbasis verwerkt, maar vormt het een structureel onderdeel van de taken van de collectiemedewerkers. Het verwerken van verwevingen is een tijdrovend proces, omdat het goed beschrijven van analoge en digitale collecties noodzakelijk is om deze toegankelijk te maken op de korte en lange termijn. Een ander knelpunt is de huidige opslag van nitraatcollecties in bunkers. Om goede en veilige omstandigheden te creëren voor deze collectie wordt er samengewerkt met o.a. de Technische Universiteit van Eindhoven in de ontwikkeling van een nieuw type duurzame opslag.

Collectiebeheer betreft niet alleen een fysieke collectie, maar ook een gestaag groeiende digitale collectie die om een eigen aanpak vraagt voor wat betreft behoud, beheer en toegankelijkheid. Het museum doorloopt op dit moment het certificeringsproces van CoreTrustSeal³ zodat het aan kan tonen dat het digitale archief betrouwbaar, digitaal duurzaam en toegankelijk is. De commissie stelt vast dat Eye een solide digitale infrastructuur heeft die gebaseerd is op een goed onderbouwde visie. Het museum heeft goed in beeld welke activiteiten in huis moeten worden uitgevoerd en waar mogelijkheden tot synergie liggen binnen het Netwerk Digitaal Erfgoed.

3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Eye heeft geen formele taak voor wetenschappelijk onderzoek via de financiering uit de Erfgoedwet of Basisinfrastructuur, maar voert wel wetenschappelijke activiteiten uit. Het museum doet dit vanuit het streven om onderzoekers, makers en studenten toegang te geven tot de collectie en de expertise in het museum.

Eye werkt structureel samen met de Universiteit van Amsterdam bij de master Preservation and Presentation of the Moving Image en in de door Eye geïnitieerde bijzondere leerstoel Film Heritage and Digital Film Culture. De positie wordt ingenomen door de hoofdconservator van Eye en zij organiseert in het masterprogramma de openbare lezingenreeks *This is Film! Film Heritage in Practice*. Deze cursus staat ook open voor niet-studenten. Via een samenwerking met Amsterdam University Press verzorgt zij ook de reeks *Framing Film*.

Via de positie van hoogleraar zijn ook onderzoeksubsidies verworven zodat Eye innovatief onderzoek kan doen naar de ontsluiting en presentatie van (gedigitaliseerde) collecties.

² De '3 D's' zijn drie kernwaarden Diversiteit, Duurzaamheid en Digitalisering, zie ook § 2.3

³ <https://www.coretrustseal.org/about/>

Daarnaast zijn er nog incidentele samenwerkingen zoals met de TU Eindhoven voor de ontwikkeling van het nieuwe depot voor nitraatfilms en participeert het museum in internationale onderzoeksprojecten. Een andere wetenschappelijke activiteit betreft het Aetis & Scholar-in-residence programma dat al sinds 2017 loopt. Met dit programma wordt onderzoek naar en hergebruik van de collectie gestimuleerd en de kruisbestuiving van tussen film, kunsten en wetenschappen bevorderd. De resultaten krijgen hun weerslag in lezingen, seminars en workshops.

In het licht van de koplopers- en gidspositie van Eye ziet de commissie mogelijkheden als het gaat om digitalisering in de erfgoedsector. Eye is goed ingebed in de academische wereld en heeft daarmee ook toegang tot onderzoeksubsidie voor innovatie en Eye kan via Netwerk Digitaal Erfgoed profiteren van de samenwerking rond digitale infrastructuur.

3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Het museumgebouw verkeert in goede staat van onderhoud. Het meerjarenonderhoudsplan is in 2019 geactualiseerd op basis van een conditiemeting en de zaken die aandacht behoeven zijn inmiddels uitgevoerd of staan in de planning. Voor het collectiecentrum wordt een BREAAAM-certificatie⁴ aangevraagd. Eye heeft op het gebied van huisvesting twee grote wensen. Een nieuw collectiedepot specifiek voor de opslag van nitraatfilms is al eerder genoemd. De andere grote wens is het creëren van een *project space* ter ondersteuning van talentontwikkeling. In deze ruimte zouden jonge makers kunnen experimenteren en nieuw werk vertonen. Binnen de huidige huisvesting is het realiseren van de *project space* niet mogelijk. De activiteiten van het museum zijn sinds de verhuizing zo toegenomen dat de grenzen van het gebouw zijn bereikt. Het museum heeft een goed inzicht in de balans tussen het gebruik van de publieke ruimten voor culturele activiteiten, zakelijke verhuur en onderhoudswerkzaamheden en heeft aangegeven dat meer ruimte voor het ene aspect ten koste zal gaan van de andere aspecten. De commissie begrijpt de wens van het museum en waardeert dat Eye tegelijkertijd ook scherp kijkt naar de brede consequenties van een dergelijk project. De exploitatie van de nieuwe ruimte vormt een extra last voor de bestaande begroting, ongeacht of deze ruimte in of buiten het museumgebouw wordt gerealiseerd. Daarnaast legt een *project space* verder beslag op de arbeidscapaciteit van de organisatie. De exploitatie van de nieuwe ruimte moet een onderdeel zijn van een strategische weloverwogen integrale keuze. De commissie beveelt aan om, ook al zijn de mogelijkheden beperkt, het vestigen van een *project space* in het museumgebouw te overwegen als het plan verder wordt uitgewerkt.

De afgelopen jaren is de administratieve inrichting gestroomlijnd waardoor er 1 fte minder nodig is. In de organisatie is het bewustzijn gegroeid dat plannen voor nieuwe activiteiten naast een inhoudelijke kant ook een afweging vragen van het effect daarvan op budget, arbeidscapaciteit en ruimte. Tijdens de visitatie werd duidelijk dat de verschillende afdelingen eigen risicoanalyses hebben en er zijn overkoepelende scenario's op basis van externe risicofactoren opgesteld waarbij ook risico's op ICT-gebied zijn meegenomen. De huidige mondiale ontwikkelingen en externe factoren dwingen het museum om na te denken hoe hiermee om te gaan, wat ook moet leiden tot het maken van beleidskeuzes. Het museum heeft aangegeven dat de snelheid en complexiteit van sommige ontwikkelingen het aanpassen en maken van relevante scenario's bemoeilijkt. De commissie is van mening dat het updaten van scenario's noodzakelijk is, ook als onderdeel van de aanbevolen integrale strategie.

⁴ BREEAM is een afkorting van Building Research Establishment Environmental Assessment Method en is een duurzaamheidskeurmerk voor het realiseren van duurzame gebouwen met minimale milieu-impact.

Eye is succesvol op het gebied van het verbinden van het museum met corporate partners en sponsors en het werven van fondsen. In het algemeen geldt dat de afgelopen jaren de marketingbudgetten van bedrijven terug zijn gelopen en dat de wens van bedrijven om vanuit maatschappelijk belang samen te werken groter is geworden. Dit stelt het museum voor uitdagingen, omdat deze ontwikkeling kan leiden tot meer taken, lasten en minder externe financiering door sponsoring.

Tijdens de visitatiedag is het spanningsveld tussen zakelijke verhuur en inhoudelijke programmering naar voren gebracht. De zakelijke verhuur heeft een zodanige omvang gekregen dat deze vanuit financiële overwegingen vaak prioriteit krijgt en daarmee de mogelijkheden voor inhoudelijke programmering beperkt. Het museum is zich bewust van dit spanningsveld en de commissie denkt dat het raadzaam is om de gewenste bezoekersmix en omzetmix in te passen in de eerder in hoofdstuk 2 genoemde scenario's. In 2019 is het museum met een reeks van stakeholders in gesprek gegaan en de commissie is van mening dat het in kaart brengen van de bevindingen van stakeholders niet alleen ondersteunend is m.b.t. de gewenste mix, maar dat het ook de afwegingen in de scenario's zal ondersteunen.

De toename van activiteiten op presentatie, behoud en beheer sinds 2012 en de hoge mate waarin Eye deze groei en extra taken zelf heeft gefinancierd, zijn al eerder genoemd. Voor een deel van deze activiteiten heeft Eye zelf het initiatief genomen en worden deze taken met eigen middelen en incidentele externe financiering bekostigd. De commissie ziet dat het museum zich succesvol heeft ontwikkeld tot een sectorinstituut en netwerkorganisatie, maar dat de overheidsfinanciering niet evenredig is meegegroeid, terwijl het museum in de loop der jaren er wel extra taken bij heeft gekregen. Deze situatie bemoeilijkt de bedrijfsvoering, maar leidt ook tot de situatie dat een aantal belangrijke activiteiten zoals *Eye Film Player* met incidentele externe bijdragen worden bekostigd, wat op de langere termijn niet houdbaar is. Juist voor het soort innovatieve ontwikkelingen als *Eye Film Player* waarmee een jong en actief publiek wordt bereikt, zou structurele ruimte wenselijk zijn.

3.8. Organisatie, HRM en governance

De organisatie heeft een omvang van ruim 140 fte. Hiervan werken 177 medewerkers in loondienst, zijn er vier tijdelijke projectmedewerkers, zeven stagiaires en trainees. Daarnaast wordt het museum ondersteund door 124 vrijwilligers. De commissie heeft tijdens de visitatiedag zonder uitzondering betrokken en gedreven medewerkers met veel expertise en ervaring ontmoet. Afdelingen werken zelfstandig en hebben een sterke focus op de eigen werkzaamheden en hoe deze werkzaamheden ontwikkeld moeten worden om de (afdelings-)doelstellingen van Eye te realiseren. De kernwaarden en de drie D's⁵ kwamen tijdens de visitatiedag bij alle medewerkers naar voren en dit geeft aan dat het algemene beleid goed ingebed is in de organisatie.

De commissie constateert een afstand tussen de afdelingen en medewerkers die in het collectiecentrum en het museumgebouw werken. Voor een deel is dit onvermijdelijk door de twee verschillende locaties en de aard van de werkzaamheden. De omloopsnelheid van werkzaamheden en processen is in het museumgebouw anders dan in het collectiecentrum waar projecten en doelen vaak veel tijdsintensiever zijn en over een veel langere periode lopen. Het museum heeft de afgelopen jaren werk gemaakt van een betere overlegstructuur, maar de commissie heeft waargenomen dat medewerkers op beide locaties onvoldoende zicht hebben op, en inzicht in elkaars werkzaamheden en processen. De commissie beveelt aan om hier aandacht aan te besteden, ook

⁵ De '3 D's' zijn drie kernwaarden Diversiteit, Duurzaamheid en Digitalisering, zie ook § 2.3

omdat inzicht in elkaars werkproces leidt tot betere afstemming en daarmee ook mede de werkdruk kan verlichten.

Bovenstaande accenten nemen niet weg dat het personeelsverloop in de organisatie zeer laag is. Het museum erkent dit als een van de knelpunten voor het meer divers maken van de organisatie, maar zoekt met andere maatregelen, zoals Programmeurs voor de Toekomst, naar oplossingen. Eye heeft niet alleen een zeer goed inzicht in de personeelsopbouw en de uitstroom van medewerkers door pensionering, maar heeft in een vroeg stadium een strategisch personeelsplan voor de sector Collectie opgesteld voor de komende zeven jaar. Kennisborging is daarbij een belangrijk aandachtspunt, maar het museum heeft ook de samenstelling en profielen geherformuleerd om een meer diverse invulling van de vrijgevallen functies te vergroten. In plaats van collectiespecialisten wil Eye een team van curatoren inzetten die integraal en projectmatig aan delen van de collectie gaan werken. De commissie begrijpt de wens om het curatorenteam meer met Eye-brede blik te laten werken, maar hoopt dat individuele curatoren de ruimte krijgen om zich ook te specialiseren, om zo de kennis en daarmee de toegankelijkheid van de collectie te borgen.

De commissie is positief over de wijze waarop Eye de knelpunten heeft geïnventariseerd en oog heeft voor de borging van analoge kennis en vaardigheden en hoe het museum dit oppakt met onder andere inhouse training van nieuwe filmoperateurs op analog gebied.

De Fair Practice Code wordt gevolgd door een beloning van freelancers conform de collectieve afspraken in de filmsector. Daarnaast besteedt het museum aandacht aan medewerkers die richting de pensioengerechtigde leeftijd gaan. Er wordt bijvoorbeeld gekeken of herplaatsing in een andere functie voor de laatste werkzame jaren mogelijk is.

Zowel in de zelfevaluatie als tijdens de gesprekken kwam de hoge werkdruk naar voren. Het museum heeft actie ondernomen om deze werkdruk te verlagen op individueel niveau. De commissie beveelt aan om naast persoonlijke factoren ook te kijken naar oorzaken die voortkomen uit het geheel van taken en activiteiten en hoe keuzes van de ene afdeling invloed hebben op andere. Deze reflectie zou goed passen in de in hoofdstuk 2 geadviseerde heroverweging van activiteiten in het licht van doelstellingen en capaciteit.

De Raad van Toezicht van Eye houdt toezicht op afstand en is tegelijkertijd betrokken bij het museum. De raad bevindt zich in een bijzondere periode. De huidige voorzitter heeft deze functie interim opgepakt nadat de vorige voorzitter van de raad begin 2022 aftrad wegens een politieke benoeming. Eind 2022, na de visitatiedaag, is een nieuwe directeur benoemd die past bij de volgende fase van het museum en moet er geworven worden voor een nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht. De commissie beveelt aan om van deze wisseling gebruik te maken om de statuten en reglementen te actualiseren. Dit geldt bijvoorbeeld voor het aantal benoemingstermijnen voor de leden van de Raad van Toezicht. Deze zijn statutair vastgesteld op drie termijnen van drie jaar en deze afwijking van de Governance Code Cultuur wordt niet toegelicht. In algemene zin acht de commissie de wisseling een goed moment om de toezichtsvisie, werkwijze en reglementen van de raad van toezicht tegen het licht te houden, inclusief het samenspel met de directie, en mogelijk een aantal praktijken bij de tijd te brengen en in lijn met de Governance Code Cultuur (pas toe of leg uit).

Hoofdstuk 4

— Bijlagen



Hoofdstuk 4

— Bijlagen

4.1 Programma visitatiedag met gesprekspartners

	Afdeling/onderdeel	Naam + functie
9.15-9.30	Ontvangst door museum	
9.30-9.45	Overlegmoment commissie	
9.45-10.30	Directeur-bestuurder	Sandra den Hamer
10.30-11.15	Collectie Functioneel Beheer	Giovanna Fossati (hoofdconservator) Frank Roumen (sector manager collectie) Ernst van Velzen (informatiemanager)
11.15-11.45	Ondernemingsraad	Anniké Kross (restaurator) Rixt Jonkman (registrar)
11.45-12.15	Rondleiding collectiecentrum	
12.15-13.15	Naar museumgebouw + lunch	
13.15-14.00	Tentoonstelling Programming	Mila Schlingemann (hoofd programming) Marente Bloemheuvel (curator) Irene Haan (manager digitale presentatie)
14.00-14.30	Educatie Talentontwikkeling	Ido Abram (adjunct-directeur en directeur SEE NL) Florine Wiebenga (hoofd educatie)
14.30-14.45	Pauze	
14.45-15.15	Marketing & Communicatie Development	Lisette Ruijtenberg (hoofd marketing & comm.) Hester Barkey Wolf (hoofd development)
15.15-15.45	Personeelszaken Financiën Huisvesting	Stan Spijkerman (zakelijk adjunct-directeur) Ronald van Lent (hoofd financiën) Monique Aartsen (hoofd p&o)
15.45-16.15	Raad van Toezicht	Lex Ter Braak (voorzitter a.i.) Marc van Warmerdam
16.15-16.45	Vorbereiding terugkoppeling	
16.45	Terugkoppeling	

4.2 Visitatiekader Rijksgesubsidieerde Musea

Ten geleide

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

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

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

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

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

Amsterdam, 21 september 2020

Inleiding

Verantwoording afleggen aan de samenleving als geheel

Rijksgesubsidieerde musea zijn niet alleen gebouwen waar waardevolle kunstschaten, verzamelingen en (cultuur)historische objecten worden bewaard en getoond.⁶ Het zijn ook plekken waar eigentijdse verhalen worden verteld over wie we zijn en waar we vandaan komen. Het zijn plekken van ontmoeting, verbinding, inspiratie en van bijzondere ervaringen. De musea bieden ruimte aan reflectie en debat; in musea is ‘een leven lang leren’ de praktijk. Ook aan actuele, maatschappelijke opgaven als kansengelijkheid, de Nederlandse identiteit en een florerende economie leveren zij een bijdrage. Anders gezegd: de musea zijn niet alleen de hoeders van nationaal kunstbezit en cultureel erfgoed maar ze vervullen ook belangrijke maatschappelijke functies.

Juist vanwege hun maatschappelijke functies vinden de rijksgesubsidieerde musea het van belang verantwoording af te leggen aan hun publiek, hun partners, de overheid en de samenleving als geheel. Een periodieke visitatie door een commissie van onafhankelijke deskundigen, zoals vastgelegd in de Erfgoedwet, is daarvoor een goed instrument.⁷

Behalve als instrument voor externe verantwoording is het instrument ook bedoeld voor interne kwaliteitsontwikkeling. De evaluatie van de visitatiecommissie is daarom tweeledig. De commissie beoordeelt enerzijds de maatschappelijke betekenis

⁶ Rijksgesubsidieerde musea zijn de musea die een subsidie van het rijk ontvangen. Begin 2020 zijn 29 rijksgesubsidieerde musea opgenomen in de regeling die op basis van de Erfgoedwet het beheer van de rijkscollecties bekostigt

⁷ Zo’n visitatieproces heeft bij de rijksgesubsidieerde musea al eerder plaatsgevonden in de periode 2008-2012. Een aantal musea is toen zelfs twee keer gevisiteerd. In de volgende twee Cultuurnotaperioden is er niet gevisiteerd. Met de opname van de rijksgesubsidieerde musea in de Erfgoedwet is de visitatie een wettelijke verplichting geworden. De vierjaarlijkse beoordeling door de Raad voor Cultuur komen te vervallen.

van het museum en hoe zijn doelstellingen zich verhouden tot het beleid van de minister van OCW. Anderzijds beoordeelt de commissie de prestaties van het museum, afgezet tegen zijn eigen doelstellingen.

Het accent ligt op een kwalitatieve evaluatie en beoordeling met aandacht voor het verhaal achter de cijfers. Uitgangspunt is dat de visitatiecommissies rekening houden met de (soms grote) verschillen tussen de rijksgesubsidieerde musea in onder meer omvang, aard van de collecties, huisvesting, activiteiten, publiek en budget. In de visitatie dient aandacht te zijn voor toekomstambities, innovatie en continuïteit. Ook moet er ruimte zijn voor specifieke onderwerpen die het betreffende museum wil agenderen.

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

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

1. Doel van de visitatie

Het doel van de visitatie is om te komen tot een integrale en transparante beoordeling van hoe het rijksgesubsidieerde museum functioneert en van hoe het zijn taken en maatschappelijke doelen realiseert. Het is een instrument waarmee rijksgesubsidieerde musea zich willen verantwoorden tegenover hun publiek, hun partners, de overheid en de samenleving als geheel. Daarbij moet de visitatie de rijksgesubsidieerde musea helpen om hun eigen prestaties en functioneren continu te verbeteren. De visitatie is bij uitstek een instrument waarmee musea zichzelf periodiek de maat nemen ten behoeve van interne kwaliteitszorg. Ook maakt de visitatie duidelijk welke condities er zijn voor continuïteit en innovatie van de rijksgesubsidieerde musea.

De visitatie komt in dialoog tot stand en is mede gebaseerd op specialistische kennis over de collectie en de activiteiten van het betreffende museum. Zij wordt uitgevoerd door een onafhankelijke commissie. Deze commissie evalueert de doelstellingen van een museum, zet de prestaties van het museum af tegen de eigen missie en doelstellingen en tegen de beleidsprioriteiten van de minister van OCW en beoordeelt deze vooral in kwalitatieve termen. Aan de visitatie ligt een zelfevaluatie ten grondslag waarin het museum uiteenzet wat zijn doelstellingen en maatschappelijke betekenis zijn, wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en wat het museum nodig heeft voor die verbetering. Het is van essentieel belang dat musea op alle vlakken innovatief zijn, en dat ze hun inhoudelijke en maatschappelijke relevantie continu blijven bevragen.

De uitkomsten van de visitatie kunnen behalve voor de rijksmusea zelf en het ministerie van OCW relevant zijn voor verschillende andere organisaties en instanties. In de set van instrumenten die dient om verantwoording af te leggen aan de minister van OCW (inspectie, monitorgesprek, jaarverantwoording), dient de visitatie als een overkoepelende en integrale evaluatie van het museum. Daarmee wordt op een hoger niveau, over langere termijn en ook toekomstgericht gekeken naar het functioneren van het betreffende museum.

Tweede Kamerleden kunnen kennisnemen van de visitatierapporten wanneer zij het regeringsbeleid aangaande de rijksgesubsidieerde musea behandelen. Waar ook provincies en gemeentebesturen rijksgesubsidieerde musea steunen, kunnen deze ten behoeve van hun beleidsontwikkeling gebruik maken van de visitatierapporten. De Raad voor Cultuur kan de visitatierapporten op geaggregeerd niveau gebruiken als input voor haar sectoranalyse. Ook voor de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed en andere bij de rijksgesubsidieerde musea betrokken instanties kunnen de rapporten interessante informatie bevatten.

2. Toegevoegde waarde van visitatie

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

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

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

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

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

3. Opdrachtgever voor de visitatie en samenstelling van de commissies

In het instellingsbesluit benoemt de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie zeven voorzitters die ieder de opdracht krijgen om vier visitaties uit te voeren. De rijksge subsidieerde musea zullen in overleg komen tot een clustering van telkens vier musea die zo veel mogelijk verwantschap met elkaar hebben, zodat er voor elke voorzitter een zinvol en efficiënt werkpakket ontstaat. In samenspraak met (de werkgroep kwaliteitszorg van) de rijksge subsidieerde musea wordt een longlist samengesteld met potentiële overige commissieleden. Daarnaast kunnen de rijksmusea zelf commissieleden voordragen voor de visitatie van hun museum.

De voorzitters stellen op basis van de longlist en de voordrachten van de rijksmusea hun visitatiecommissie samen. Deze leden worden niet benoemd door de minister. Iedere visitatiecommissie bestaat inclusief voorzitter uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. De voorzitters benoemen uit hun midden een ‘primus inter pares’ die – indien noodzakelijk – als contactpersoon kan optreden naar de minister van OCW. In het instellingsbesluit geeft de minister een aantal criteria mee waaraan de commissieleden in gezamenlijkheid in ieder geval dienen te voldoen, zodat iedere commissie over de benodigde kennis en expertise beschikt.

De commissie als geheel dient in staat te zijn een deskundig en onafhankelijk oordeel uit te brengen over het betreffende museum (zie voor het profiel van de commissieleden bijlage 2). In iedere commissie moeten bedrijfskundige en bestuurskundige competenties aanwezig zijn. Daarnaast kan het museum leden voordragen met specifieke competenties of expertises, waaronder bijvoorbeeld expertise op het terrein van de collectie van het betreffende museum. Ook kan worden gedacht aan expertise op het terrein van bijvoorbeeld ICT, digitalisering en digitale duurzaamheid, publieksbereik of internationalisering, afhankelijk van de activiteiten en ambities van het betreffende museum.

Alle commissieleden ondertekenen een onafhankelijkheidsverklaring. Het te visiteren museum kan een voorgedragen commissielid op zwaarwegende gronden weigeren. De commissies worden ondersteund door een vaste onafhankelijke secretaris, die geen lid is van de commissie.

4. Inrichting visitatieproces

Het visitatieproces verloopt samengevat en per fase van het proces als volgt:

Algemeen

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

Vorbereiding visitatie

- Het museum stelt de planning voor de evaluatie vast.
- Commissieleden tekenen een onafhankelijkheidsverklaring. Zie bijlage 3.
- Het museum stelt een zelfevaluatie op. In het zelfevaluatie rapport evalueert het museum zijn prestaties en zet het uiteen wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en hoe het naar de toekomst kijkt. Daarbij volgt het museum de handleiding voor de zelfevaluatie – in bijlage 4 – zoals vastgesteld door de Kring Rijksmusea.
- De zelfevaluatie en bijbehorende documenten, waaronder bijvoorbeeld de jaarrekeningen en bestuursverslagen uit de te evalueren periode moeten tijdig (één maand tevoren) beschikbaar zijn voor de visitatiecommissie.

- Het museum kan aan het standaardkader dat de visitatiecommissie hanteert voor evaluatie en beoordeling zelf enkele vragen toevoegen die voor het betreffende museum op dat moment of met het oog op de toekomst van belang zijn.

Uitvoering visitatie

- De visitatiecommissie neemt kennis van dit visitatiekader, de zelfevaluatie en bijbehorende documenten. Vervolgens vindt een bijeenkomst plaats om kennis te maken, taken te verdelen, eerste bevindingen uit te wisselen en aandachtspunten te bepalen voor de visitatie.
- De taakverdeling tussen de commissieleden wordt binnen de commissie afgesproken.
- Het museum plant en organiseert het bezoek van de visitatiecommissie.
- Het bezoek duurt minimaal één en maximaal twee dagen.
- De visitatiecommissie bezoekt het betreffende museum en voert een inhoudelijk gesprek met de directie, medewerkers uit alle geledingen van het museum, (vertegenwoordigers van) de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad en – eventueel – met andere belanghebbenden (bijvoorbeeld ‘de vrienden van’, scholen, belangrijke bruikleengevers, sponsors, samenwerkingspartners). Dit gebeurt op basis van het zelfevaluatie-rapport en overige aangeleverde documenten.
- De visitatiecommissie kan om aanvullende documenten of informatie vragen.
- De visitatiecommissie deelt aan het slot van het bezoek aan het museum haar voorlopig oordeel met het bestuur van het museum en vraagt om een eerste reactie.
- De visitatiecommissie wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris. Deze vraagt tijdig de documenten op bij de te visiteren instelling, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.

Rapportage en publicatie

- De visitatiecommissie brengt een conceptrapport uit met haar bevindingen, inclusief aanbevelingen.
- Indien binnen de visitatiecommissie een onoverbrugbaar verschil van inzicht bestaat inzake de beoordeling van (een aspect van) het gevisiteerde museum, wordt dit in het rapport inzichtelijk gemaakt.
- Het bestuur van het gevisiteerde museum kan feitelijke onjuistheden corrigeren en een reactie op het rapport geven. De visitatiecommissie corrigeert feitelijke onjuistheden. Vervolgens biedt zij het definitieve visitatierapport, inclusief de reactie van het bestuur aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan.
- Na toezending van het definitieve rapport aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap draagt de Raad van Toezicht of de directie van het museum zorg voor het openbaar maken van het rapport.
- De zelfevaluatie en overige vertrouwelijke documenten die de commissie ontvangt, zijn alleen bestemd voor de leden van de commissie, omdat deze bedrijfs- en privacygevoelige informatie kunnen bevatten.
- Het visitatierapport omvat in elk geval de volgende onderdelen:
 - a. Een beschrijving van de gevolgde procedure, inclusief een toelichting op de activiteiten.
 - b. Een overzicht van alle personen met wie de commissie heeft gesproken.
 - c. Een uitleg van de werkwijze en het beoordelingskader dat de commissie heeft gehanteerd.
 - d. Een zelfstandig leesbare en in heldere, voor leken toegankelijke bewoordingen, beoordeling op basis van de beoordelingscriteria (zie paragraaf 6).

Bijlage 5 bevat een aanbevolen format voor het visitatierapport.

Bijlage 6 bevat een schematisch overzicht van de rollen van de verschillende bij het visitatieproces betrokken actoren.

Overige

In het visitatiekader, de aanwijzingen voor de zelfevaluatie en voor het door de commissie te hanteren beoordelingskader zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De administratieve lasten moeten zo beperkt mogelijk blijven. De inspanning die de musea moeten leveren voor het beantwoorden van vragen in de zelfevaluatie en het aanleveren van informatie moet in redelijke verhouding staan tot het doel van de visitatie.
- Onder de onderwerpen die in de visitatie aan de orde komen, vallen in ieder geval ook de onderwerpen uit de activiteitenplannen van de rijksge subsidieerde musea voor de periode 2021 -2024.
- Onderwerpen en/of accenten in de visitatie kunnen per visitatieronde verschillen.

5. Zelfevaluatie en visitatie

Aan de visitatie ligt een gedegen zelfevaluatie ten grondslag. Hierin beziet het betreffende museum zijn maatschappelijke betekenis en zet het uiteen wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en wat het museum nodig heeft voor die verbetering, voor zijn continuïteit en voor innovatie. Het museum besteedt daarbij aandacht aan de volgende onderwerpen:

- Doelstellingen, visie en strategie;
- Het profiel van het museum en de positie die het museum inneemt binnen het museale landschap in (inter)nationaal perspectief;
- De maatschappelijke betekenis van het museum;
- Het collectiebeleid betreffende verwerving, restauratie, afstoting en het collectiebeheer;
- De programmering, publieksactiviteiten en educatieve activiteiten;
- De wetenschappelijke activiteiten;
- Het huisvestingsbeleid, de bedrijfsvoering en de financiën;
- De organisatie en governance, inclusief wijze waarop het museum de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code uitvoert;
- De wijze waarop het museum zich verhoudt tot de beleidsprioriteiten van de minister van OCW (zowel terug- al vooruitkijkend)⁸;
- De toekomstambities van het museum;
- De wijze waarop het museum kijkt naar zijn continuïteit en innovatievermogen;
- Overige onderwerpen: deze kunnen per museum verschillen, afhankelijk van de prioriteiten van het betreffende museum.

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

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

6. Beoordeling door visitatiecommissie

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

Kwaliteit

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

Maatschappelijke relevantie

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

⁸ Zie de beleidsnota 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024: Cultuur voor iedereen', van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, juni 2019,

Vitaliteit: continuïteit en innovatie

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

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van het museum in kwalitatieve termen. De wijze van beoordelen is mede ontleend aan de inzichten die de Vereniging van Universiteiten (VSNU) heeft opgedaan met betrekking tot de visitaties van universitaire onderzoeksgroepen. Uit een recente evaluatie van de VSNU blijkt dat een cijfermatige beoordeling of een beoordeling in termen van onvoldoende/voldoende/goed/excellent steeds minder bruikbaar is.⁹ De VSNU heeft daarom haar standaard evaluatie protocol (SEP) herzien, waarbij een ontwikkeling is ingezet van 'beoordelen en ranken' naar 'leren en verbeteren'.¹⁰ Ook voor de rijksgesubsidieerde musea staat leren en verbeteren voorop en is daarom gekozen voor een beoordeling in kwalitatieve termen.

Verder kan de commissie bij haar visitatie van het rijksgesubsidieerde museum de aanbevelingen betrekken uit de vorige visitatie. Aangezien de komende ronde de eerste ronde is sinds lange tijd zal dit voor de komende ronde nog niet relevant zijn, maar wel bij de daaropvolgende rondes.

De visitatiecommissie doet verslag van haar bevindingen in een compact en zelfstandig leesbaar visitatierapport. Zij onderbouwt haar bevindingen met feiten en argumenten. De visitatiecommissie formuleert in haar rapport tevens aanbevelingen voor het museum.

De visitatiecommissies hanteren allen dezelfde beoordelingscriteria (kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit), doorlopen dezelfde procedure en gebruiken hetzelfde format voor verslaglegging. Ook de samenstelling van de commissies, met een vaste kern en vaste secretarissen die meerdere musea visiteren, waarborgt een zekere mate van consistentie; niet van de beoordeling op zich, maar wel in de wijze waarop deze tot stand komt.

7. Kosten

De musea dragen de kosten die ze maken voor het (laten) opstellen van hun zelfevaluaties en voor de ontvangst van de visitatiecommissie. De leden van de visitatiecommissie ontvangen voor hun deelname aan de commissie vacatiegeld. Tevens worden alle ten behoeve van de visitatie gemaakte onkosten vergoed. Hierbij zijn tenminste inbegrepen: reis- en verblijfkosten voor alle bijeenkomsten, inclusief het instellingsbezoek. Ook worden de kosten voor onafhankelijke en deskundige secretarissen vergoed. Om dit te bekostigen is het budget van de rijksgesubsidieerde musea in de periode 2021-2024 eenmalig met €17.500 verhoogd.

8. Leren van het visitatieproces

De eerste cyclus van visitaties - uit te voeren tussen 2021 en 2024 - functioneert als een pilot.

De Kring Rijksmusea zal het verloop van de visitaties evalueren. Op basis daarvan stelt zij verbeteringen voor aan de opdrachtgever, de minister van OCW. De minister van OCW kan na afloop van deze visitatieronde eveneens voorstellen doen tot verbetering van het uitgewerkte visitatiekader. Idealiter ontwikkelt het visitatieproces zich in de loop van de tijd, opdat het steeds beter toegesneden raakt op het doel en het daadwerkelijk bijdraagt aan continue kwaliteitsverbetering in de rijksgesubsidieerde musea.

⁹ Reden hiervan is onder meer dat diversiteit tussen onderzoeksgroepen en het eigen profiel van de onderzoeksgroepen belangrijker worden gevonden dan onderlinge vergelijkbaarheid. Ook het optreden van een zogenaamd 'plafondeffect' speelt een rol. De scores van visitatiecommissies vertoonden een stijgende tendens; alle onderzoeksgroepen werden bij wijze van spreken als excellent beoordeeld. Daarmee verloor de eerder toegepaste ranking haar waarde.

¹⁰ Strategy Evaluation 2021 -2027, VSNU, KNAW, NWO.

BIJLAGE 1 TOEZICHTHOUDERS EN INSTRUMENTEN

Toezichthoudend / controleerend orgaan	Instrument + toelichting	Vindplaats
Ministerie OCW	<u>Erfgoedwet en regeling beheer rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen</u> Hierin zijn de normen vastgelegd voor het behoud en beheer van de rijkscollectie. Deze normen gelden voor alle beheerders van de rijkscollectie en betreffen de volgende onderwerpen: zichtbaarheid; registratie en administratie; conservering; veiligheidszorg; administratieve organisatie. Voor instellingen, die op grond van de Erfgoedwet specifiek worden belast met een beheertaak en hiervoor van het ministerie OCW subsidie ontvangen, geldt ook dat zij over een planmatig beleid dienen te beschikken voor het collectiebeheer en de veiligheidszorg.	https://wetten.overheid.nl/BWBR0037521/2017-09-01#Hoofdstuk2 https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12
	Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) Handboek Verantwoording Cultuursubsidies Bevat voorschriften en modellen m.b.t. de verantwoording d.m.v. Jaarrekening Bestuursverslag Prestatieverantwoording Accountantsproducten	https://tinyurl.com/ubssoot
Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed	Ziet toe op naleving van de Erfgoedwet en de regeling beheer rijkscollectie. Op basis van het Toetsingskader Rijkscollectie Daarin worden normen gesteld t.a.v.: Planmatig beleid Toegankelijkheid Registratie en administratie Veiligheidszorg Administratieve Organisatie De normen worden vertaald in een aantal indicatoren. De inspectie stuurt 1x per 2 jaar een standaardvragenlijst. Iedere keer wordt er naast de vaste onderwerpen 1 onderwerp specifiek uitgelicht (bijv. bruiklenen, verhuizingen). Uitkomst is een 'stoplichtenrapport'. Rood betekent niet per se dat een museum het niet goed doet, maar vraagt om uitleg.	https://www.inspectie-oe.nl/publicaties/publicatie/2017/12/21/toetsingskader-rijkscollectie

Museumregister	Kwaliteitskader voor geregistreerde musea. Controleert museale instellingen op naleving van de Museumnorm. De Museumnorm bevat de criteria voor een hoogwaardige invulling van de functies van een museum. Heeft onder meer betrekking op bedrijfsvoering, collectie en publiek. Ook implementatie van de Code Governance Cultuur, de Fair Practice Code, De Code Diversiteit & Inclusie en de Ethische Code zijn onderdeel van de norm De Museumnorm fungeert als entreetoets voor het lidmaatschap van de Museumvereniging en deelname aan de Museumkaart. Een update van de norm is per 1-1-2020 ingegaan.	https://www.museumregisternederland.nl/Portals/0/Museumnorm%202020.pdf?ver=2019-11-29-143713-323
Museana	Is een financiële en cijfermatige benchmark van musea die zijn aangesloten bij de Museumvereniging. Bevat onder meer informatie over aantal bezoekers, aantal tentoonstellingen, aantal bezoekers website, oppervlakte, onderwijsactiviteiten. Is de informatiebron voor de hele branche. Vormt de basis van de Cultuurindex die OCW uitgeeft, gecombineerd met cijfers uit het CBS voor musea die niet meedoen aan Museana.	https://museumcontact.nl/artikelen/museana
Statuten en reglementen van musea	Bijvoorbeeld: directiereglement, RvT reglement, treasury reglement	
Raad van Toezicht van een rijksgesubsidieerd museum	Houdt onder meer toezicht op strategie en realisatie van statutaire doelstellingen, risicobeheersing, functioneren directie, naleving Governance Code Cultuur Stelt activiteitenplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening vast.	
Accountant	Geeft controleverklaring af op de jaarrekening en kijkt of deze consistent is met het bestuursverslag en voldoet aan het Handboek Verantwoording Cultuursubsidies.	
Visitatie	In Artikel 3.19 van de Regeling beheer Rijkscollectie en subsidiëring museale instellingen staat: Een instelling met een wettelijke taak verleent haar medewerking aan een eenmaal per vier jaar te houden visitatie, die ten doel heeft de wijze	https://wetten.overheid.nl/BWBR0037533/2019-11-12/#Hoofdstuk3_Paragraaf3

	waarop die instelling haar taken en publieksactiviteiten verricht te beoordelen. De minister kan nadere eisen stellen aan de visitatie, bedoeld in het eerste lid.	
Publieke waarde, instrumenten voor bepaling van de maatschappelijke waarde van rijks gesubsidieerde musea	Gericht op het aantonen van een verband tussen de middelen, wat het museum ermee doet en de impact of maatschappelijke en publieke waarde die het daarmee creëert. Uitgewerkt in aantal publicaties van de voormalige VRM met indicatoren om kwaliteit, waarde, bereik en impact te meten van de collectie-, publieks- en wetenschapsfunctie van musea. Het instrumentarium is niet meer doorontwikkeld.	

BIJLAGE 2 PROFIEL VISITATIECOMMISSIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

Verantwoordelijkheid commissieleden

De leden van de commissie zijn in staat om kritisch en constructief inhoud te geven aan de invulling van hun commissietaken, in het bijzonder:

- het als gehele commissie een deskundig en onafhankelijk oordeel vellen over het museum op de beoordelingscriteria kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit;
- het vormen van een oordeel over de (uitvoering van) strategie, waaronder ten minste het collectiebeleid, publieksbeleid en (indien van toepassing) onderzoeksbeleid;
- het beoordelen van het museum in zijn actuele (inter)nationale context.

Alle commissieleden:

- hebben affiniteit met de doelstellingen van de evaluatie;
- vermijden het risico van belangenverstrengeling;
- zijn op de hoogte van de recente ontwikkelingen in de maatschappelijke en culturele omgeving voor het functioneren van musea in brede zin;
- hebben een goed begrip van het functioneren van het bestel van rijks gesubsidieerde musea en de context daarvan;
- zijn onpartijdig en bewaren geheimhouding.

Profiel van de commissies

Het algehele profiel van de commissie past qua deskundigheid en internationale oriëntatie bij het profiel van het te beoordelen museum. Afhankelijk van de strategische doelstellingen van het te beoordelen museum en het niveau waarop het opereert, zijn bepaalde aspecten meer of minder van belang, aan te geven door het museum. De leden kwalificeren zich al of niet voor combinaties van deskundigheidsgebieden. De commissie wordt ondersteund door een onafhankelijke secretaris, die geen lid is van de commissie.

- in elke commissie zijn bestuurskundige, financiële en bedrijfskundige deskundigheid aanwezig;
- in elke commissie is relevante algemene kennis op het gebied van (museaal) collectiebeheer, publieksactiviteiten, tentoonstellingen en educatie aanwezig;
- in elke commissie is expertise op gebied van huisvesting aanwezig;
- in voorkomende commissies heeft een lid relevante expertise op gebied van ict, digitalisering, digitale duurzaamheid en/of kennisdistributie;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van wetenschappelijk onderzoek;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van internationalisering;
- in voorkomende commissies heeft een lid deskundigheid op gebied van overige specifiek voor het museum relevante aspecten.

Kerncompetenties commissieleden**Ervaring**

- professioneel actief
- gewaardeerd in eigen vakgebied
- een respectabel netwerk

Vaardigheden

- financiële kennis
- voldoende afstand ten aanzien van de te visiteren instelling
- in staat om de eigen voorkeuren te overstijgen

Talent

- analytisch vermogen
- integer
- overtuigingskracht
- netwerkvaardig (nationaal én internationaal)
- interculturele vaardigheid
- zelfreflectie

Aanvullende competenties voorzitter

- ervaring als stimulerend, besluitvaardig en gezaghebbend bestuurder op eindverantwoordelijk niveau;
- kan vergaderingen op efficiënte en effectieve wijze te leiden;
- in staat de commissie zodanig te laten functioneren dat iedereen gelijkwaardig kan participeren;
- in staat in korte tijd de commissie tot een afgewogen oordeel te laten komen.

Profiel secretaris visitatiecommissie**Taken secretaris**

- plant in overleg met de voorzitter(s) van de Visitatiecommissie(s) de werkzaamheden van de commissie(s);
- bereidt de bijeenkomsten van de commissie(s) voor, draagt zorg voor heldere agenda's en verslagen, en de verspreiding van deze documenten, en voor tijdige opvolging van de afgesproken acties;
- vraagt bij de te visiteren instellingen de documenten op die (de voorzitter(s) van) de commissie(s) nodig achten;
- houdt het archief van de commissie(s) bij;
- schrijft de concept-tekst van het eindrapport en verzorgt in overleg met en onder verantwoordelijkheid van (de voorzitter(s) van) de commissie(s) de definitieve versie van het eindrapport.

Profiel secretaris

- kan zelfstandig werken;
- kan uitstekend plannen en organiseren;
- kan zich mondeling en schriftelijk uitstekend uitdrukken;
- is bekend met de museale wereld (in het bijzonder de rijks gesubsidieerde musea) en weet wat er speelt;
- kan deze taken via een Overeenkomst van Opdracht als zelfstandige verrichten;
- heeft ten minste een opleiding op HBO+-niveau;
- heeft ervaring met het ondersteunen van een commissie dan wel vergelijkbare werkzaamheden.

BIJLAGE 3 ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

Door ondertekening van de onafhankelijkheidsverklaring verklaart ieder commissielid dat hij/zij:

- In de vijf jaar voorafgaand aan de visitatie niet in dienst is geweest bij het te visiteren museum, in diezelfde periode geen opdrachten heeft vervuld voor het te visiteren museum en in dezelfde periode geen projectvoorstel of sollicitatie van hem/haar is afgewezen.
- In de commissie is opgenomen vanwege zijn/haar deskundigheid en onafhankelijkheid. Het commissielid heeft in relatie tot de visitatie geen ander belang dan een zo getrouw mogelijk beeld te geven van hetgeen door hen tijdens het visitatieproces is of wordt gevonden.
- Indien een kandidaat-commissielid vooraf feiten kent die hem/haar zouden kunnen belemmeren in zijn/haar onafhankelijkheid, dient dit kandidaat-lid dit onverwijld te melden en zich terug te trekken uit de commissie. Indien tijdens het visitatieproces dergelijke feiten blijken aan het betrokken lid of een der andere leden, dient ook daaruit de conclusie getrokken te worden dat het betrokken lid zich terugtrekt.

BIJLAGE 4 HANDLEIDING ZELFEVALUATIE RIJKSGESUBSIDIEERDE MUSEA

Inleiding

Vanaf 2021 worden de rijksgesubsidieerde musea geëvalueerd door een visitatiecommissie. Aan de visitatie van de rijksgesubsidieerde musea ligt een zelfevaluatie ten grondslag. Om de musea houvast te geven bij het schrijven van het zelfevaluatie-rapport is deze handleiding opgesteld. De handleiding moet worden gelezen in combinatie met het visitatiekader, waarin de doelstelling, achtergronden en de overwegingen bij de inrichting van het visitatieproces nader worden toegelicht.

Opzet en aandachtspunten

In de zelfevaluatie zet het museum uiteen wat er goed gaat, wat voor verbetering vatbaar is, hoe het museum daaraan werkt en wat het museum nodig heeft voor die verbetering. De zelfevaluatie is zowel een terugblik als een vooruitblik. In de terugblik evalueert het museum de eigen prestaties, in het licht van zijn missie, visie en doelstellingen en in het licht van bredere ontwikkelingen die deze prestaties beïnvloeden. In de vooruitblik beschrijft het museum hoe het eventuele problemen of tekortkomingen wil oplossen en wat zijn nieuwe ambities zijn in het licht van verwachte economische, maatschappelijke en culturele ontwikkelingen en het verwachte overheidsbeleid.

Het zelfevaluatie-rapport moet zelfstandig leesbaar zijn. Daarom begint het met een korte beschrijving van de missie, visie, doelstellingen en strategie van het museum en van de positie die het museum in het museale veld inneemt. Vervolgens komt in de zelfevaluatie een aantal hoofdonderwerpen aan bod. Deze staan hieronder weergegeven. De volgorde daarvan kan het museum zelf bepalen.

Het museum beschrijft per onderwerp een beschouwing over zijn belangrijkste doelstellingen, activiteiten en prestaties in de afgelopen vier jaar. Het museum geeft tevens aan hoe het heeft geïnnoveerd en op welke terreinen, waarbij het aandacht besteedt aan succesvolle innovaties én aan wat er geleerd is van de minder geslaagde innovaties.

Het museum ondersteunt zijn beschouwingen met kwalitatieve voorbeelden én, waar relevant en mogelijk, met kwantitatieve gegevens. Waar tekortkomingen worden gesignaleerd, geeft het museum aan wat de reden daarvan is en wat het wil doen om verbeteringen door te voeren.

Tevens geeft het museum aan wat de vooruitzichten, strategische keuzes en ambities voor de komende jaren zijn. Daaraan kan het desgewenst een SWOT-analyse toevoegen.

Ruimte voor specifieke aandachtspunten

Het museum is vrij om aan sommige onderwerpen meer aandacht te geven dan aan andere, bijvoorbeeld wanneer een bepaald onderwerp voor het betreffende museum in de afgelopen periode of met het oog op de toekomst speciaal van belang was respectievelijk wordt. Ook kan het museum per onderwerp eigen accenten leggen. Het museum kan bovendien een aantal onderwerpen toevoegen aan de zelfevaluatie die specifiek relevant zijn voor het betreffende museum. Daarmee kan het museum de aandacht in de zelfevaluatie richten op de zaken die het graag met een visitatiecommissie wil bespreken en waarover het ook graag aanbevelingen van de commissie ontvangt. Op deze manier wordt recht gedaan aan de grote variatie in aard en omvang van de rijksgesubsidieerde musea.

Documentatie

In de zelfevaluatie kan het museum verwijzen naar jaarplannen, jaarverslagen, bestuursverslagen, evaluaties en andere documenten. Het museum geeft aan waar de visitatiecommissie deze documenten (online) kan inzien en legt ze tijdens het bezoek van de visitatiecommissie ter inzage. Hetzelfde geldt voor de periodieke rapportages van externe toezichthouders zoals de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed. De zelfevaluatie is niet bedoeld om alle gegevens uit deze documenten te herhalen, maar om op een hoger abstractieniveau de belangrijkste ontwikkelingen over de gehele periode te bespreken.

Omvang

De zelfevaluatie bestaat uit een beknopt geschreven rapport van maximaal 10.000 woorden (ca. 15 pagina's).

Beoordelingscriteria visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt het museum op drie criteria: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit. Om de maatschappelijke relevantie te beoordelen, kijkt de commissie naar de rol die het museum met al zijn activiteiten speelt in de maatschappij en hoe het inspeelt op actuele en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen.

Terugkijkend op de prestaties van de afgelopen periode beoordeelt de visitatiecommissie de kwaliteit van het museum en van zijn activiteiten in het licht van de eigen missie, visie en doelstellingen. Om de vitaliteit te beoordelen, kijkt de commissie naar de mate waarin de continuïteit en innovatie van het museum zijn gewaarborgd, tegen de achtergrond van externe ontwikkelingen. Zij betreft bij haar oordeel op dit punt de strategische keuzes, activiteiten en doelstellingen van het museum voor de komende jaren.

Het is dus niet de bedoeling dat de visitatiecommissie het museum op alle onderwerpen uit de zelfevaluatie afzonderlijk beoordeelt. Het gaat om een integrale beoordeling waarbij de commissie op een hoger abstractieniveau zowel terug- als

voortblijft. De verschillende onderwerpen uit de zelfevaluatie kunnen daarbij als onderbouwing of voorbeeld aan de orde komen.

Het staat de commissie vrij om in haar beoordeling ook zelf accenten aan te brengen.

Hoofdonderwerpen uit het zelfevaluatie rapport

1. Missie, visie, doelstellingen en strategie

Beschrijf kort missie, visie, doelstellingen en strategie van het museum. Betrek daarbij de positie die het museum binnen het nationale en/of internationale museale veld inneemt.

2. Maatschappelijke relevantie

Geef aan welke maatschappelijke rol het museum vervult op landelijk en, indien van toepassing, op internationaal en/of regionaal en/of lokaal niveau. Bespreek welke ambities het museum had en heeft aangaande zijn maatschappelijke relevantie en impact.

3. Beleidsprioriteiten ministerie van OCW

Bespreek hoe het museum zich verhoudt tot de beleidsprioriteiten van de minister van OCW in zijn strategie, beleid en activiteiten.

4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

Bespreek de programmering van het museum, mede in relatie tot het publieksbereik en de educatieve activiteiten van het museum.

Bespreek hoe het museum op dit terrein samenwerkt met partners en andere stakeholders.

5. Collectiebeleid

Bespreek hoe het collectiebeleid past binnen de missie, visie en de doelstellingen van het museum.

Besteed daarbij ook aandacht aan de toegankelijkheid en mobiliteit van de collectie. Bespreek, daar waar relevant, de positie van de collectie in (inter)nationaal perspectief.

Bespreek hoe het museum samenwerkt met partners en andere stakeholders.

6. Wetenschappelijke activiteiten

Bespreek de wetenschappelijke activiteiten van het museum, indien van toepassing.

7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Bespreek hoe de huisvesting, bedrijfsvoering, het financieel beleid en de financiële resultaten aansluiten op de normen die de subsidiegever(s) stellen en op de normen die het museum zichzelf oplegt.

Besteed daarbij aandacht aan risico's en aan de wijze waarop de continuïteit van het museum is gegarandeerd.

Besteed aandacht aan hoe het museum de zorg voor huisvesting vervult sinds de invoering van de Erfgoedwet. Deze vraag is toegevoegd door de minister van OCW, met het oog op de evaluatie van de pilot met twee systemen voor huisvesting: met en zonder verplichte dienstverlening door het RVB.

8. Organisatie, HRM en governance

Bespreek de ontwikkelingen en resultaten op het terrein van organisatie en HRM.

Besteed daarbij aandacht aan de verschillende geledingen binnen de organisatie, inclusief vrijwilligers, de OR (medezeggenschap) en Raad van Toezicht.

Besteed tevens aandacht aan de Ethische Code voor Musea, de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code.

9. Specifieke vragen relevant voor het museum

Het museum kan een aantal onderwerpen toevoegen aan de zelfevaluatie die relevant zijn voor het betreffende museum. Daarbij kan worden gedacht aan onderwerpen die in de afgelopen periode en/of met het oog op de toekomst naar voren zijn gebracht als belangrijke ambities of aandachtspunten voor de sector door het ministerie van OCW¹¹, de Raad voor Cultuur en de Kring Rijksmusea. Dit zijn onder meer: huisvesting, digitalisering & digitale duurzaamheid, talentontwikkeling & kennisborging, openheid en diversiteit & inclusie.

¹¹ 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024: Cultuur voor iedereen', van de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, juni 2019

BIJLAGE 5 FORMAT VISITATIERAPPORT

Het visitatierapport is een compact, zelfstandig leesbaar rapport, met een omvang van ongeveer 10-15 pagina's (7.000 – 10.000 woorden).

Het rapport bevat een integrale beoordeling van het museum op drie criteria: 1. Kwaliteit, 2. Maatschappelijke relevantie en 3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie.

Het is niet de bedoeling om het museum op alle onderwerpen uit de zelfevaluatie (missie, strategie, collectiebeleid, publiek, programmering etc.) afzonderlijk te beoordelen. Het is de bedoeling om te komen tot een integrale beoordeling waarbij de commissie op een hoger abstractieniveau zowel terug- als vooruitblijkt. De verschillende onderwerpen uit de zelfevaluatie komen daarbij aan de orde als onderbouwing of voorbeeld.

Het rapport bevat in ieder geval, achtereenvolgens, de volgende onderdelen:

- Inleiding: werkwijze en samenstelling commissie
- Beknopte beschrijving van de aard en activiteiten van het museum en van zijn positie in het museale veld.
- Beoordeling van de prestaties van het museum in het verleden en van zijn plannen voor de toekomst op basis van maatschappelijke relevantie, kwaliteit en vitaliteit.
- Aanbevelingen voor de komende vier jaar.
- Samenvatting van conclusies en aanbevelingen voor de komende vier jaar
- Bijlagen met daarin in ieder geval het programma van het bezoek aan het museum en de geledingen/personen met wie de commissie heeft gesproken.

BIJLAGE 6 ROL VAN ACTOREN IN HET VISITATIEPROCES

Bij het visitatieproces zijn verschillende partijen betrokken. In onderstaand schema wordt de rol van de verschillende betrokken partijen in het visitatieproces beknopt weergegeven.

Betrokken actoren	Rol in visitatieproces
Minister van OCW	Is opdrachtgever van de visitatie benoemt de voorzitters. Geeft aandachtspunten mee voor het visitatiekader. Gebruikt de visitatierapporten als input voor monitorgesprekken / jaarlijkse contactmomenten van de accountmanager met de rijksge subsidieerde musea. Stuurt de visitatierapporten naar de Tweede Kamer. Gebruikt de visitatierapporten en de aanbevelingen van de visitatiecommissies bij zijn beleidsontwikkeling.
Raad voor Cultuur	Adviseert de minister van OCW over het visitatiekader. Gebruikt de visitatierapporten op geaggregeerd niveau voor zijn sectoranalyse.
Rijksge subsidieerde musea	Doen voorstellen voor samenstelling visitatiecommissie. Kunnen aan de algemene opdrachtomschrijving en het standaardprotocol enkele vragen toevoegen die specifiek van belang zijn voor het betreffende museum. Maken een zelfevaluatie op basis van een vooraf vastgestelde handleiding en vragenlijst en leveren aan de commissie alle overige relevante informatie. Verzorgen de ontvangst van de visitatiecommissie. Geven een reactie op de eerste bevindingen van de commissie tijdens het bezoek van de commissie aan het museum. Corrigeren feitelijke onjuistheden in het visitatierapport. Informeren hun medewerkers over de resultaten van de visitatie en de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Maken het visitatierapport openbaar, publiceren het op hun website. Gebruiken het visitatierapport en de aanbevelingen om hun functioneren te verbeteren. Rapporteren over de opvolging van de aanbevelingen uit de visitatie in het publieke jaarverslag.
Museumvereniging	Bewaakt in de Kring Rijksmusea het visitatiekader; zij evalueren gezamenlijk het visitatiekader en stellen het zo nodig (tussentijds) bij. Verzorgt op verzoek van de rijksge subsidieerde musea de planning van de visitaties in samenspraak met de betreffende musea. Verzorgt op verzoek van de rijksge subsidieerde musea de financiële afwikkeling met de benoemde commissieleden en de ter ondersteuning van de commissie aangestelde onafhankelijke secretarissen.
Voorzitters visitatiecommissies	Stellen op basis van de longlist en de voordrachten van de rijksmusea hun visitatiecommissie samen.