

Museum Boerhaave

VISITATIE

RAPPORT

## Inhoudsopgave

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

<b>Hoofdstuk 6: Samenvatting en conclusies</b>	<b>22</b>
6.1 Inleiding	22
6.2 Conclusies algemeen	22
6.3 Conclusies publiek	23
6.4 Conclusies collectie	24
6.5 Conclusies wetenschap	24
6.6 Conclusies bedrijf	25
<b>Bijlage I: Visitatie basisdocumenten voor kwaliteitszorg in musea</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage II: Programma visitatiebezoek</b>	<b>36</b>
<b>Bijlage III: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea</b>	<b>37</b>

## Voorwoord

Sedert 2003 - het einde van mijn directoraat bij Naturalis - had ik Museum Boerhaave niet meer bezocht. Acht jaar later kreeg ik de gelegenheid voor een hernieuwde kennismaking als voorzitter van de visitatiecommissie. Het werd een verrassende ervaring.

Museum Boerhaave kende ik als een in zichzelf gekeerde instelling met een zeldzaam rijke collectie in een prachtig gebouw. Verscholen in de binnenstad van Leiden trok het een klein publiek van deskundigen c.q. liefhebbers van wetenschappelijke instrumenten en wetenschapsgeschiedenis. De meeste activiteiten waren ook gericht op deze specifieke doelgroep, zij het dat vanaf de introductie van het programma Museum en School ook Museum Boerhaave hierin participeerde. Tijdens de visitatie trof de commissie een totaal ander Museum Boerhaave aan. Een museum dat zijn deuren wijd open heeft gezet voor een breed publiek. Tentoonstellingen, website en educatieve activiteiten zijn zo opgezet dat bezoekers van alle rangen en standen er iets van hun gading kunnen vinden. Social media worden ingezet om ook jongeren aan zich te binden. De commissie ontmoette een uitermate gemotiveerde, bijna strijdbare, staf die met groot enthousiasme de nieuwe koers van het museum uitdraagt. Er heeft een culturomslag in een relatief korte periode plaatsgevonden, die men normaal gesproken onmogelijk zou hebben geacht voor een instelling als Museum Boerhaave. Maar de resultaten tot nu toe bewijzen dat het kan. De bezoekersaantallen groeien spectaculair, fondsenwerving en sponsoring sluiten daarbij aan, de waardering voor het gebodene neemt nationaal en internationaal toe. (Zo toont Museo Galileo in Florence - zelf recentelijk compleet gerenoveerd - grote interesse in Museum Boerhaave.)

De commissie hoopt dan ook vurig dat Museum Boerhaave de kans zal krijgen het vernieuwingsproces voort te zetten en af te ronden.

Namens de commissie,  
Wim G. van der Weiden, voorzitter

## Inleiding

Dit rapport beschrijft de bevindingen van de visitatiecommissie van Museum Boerhaave in Leiden die de volgende vragen als leidraad heeft meegekregen:

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

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

- Prof. Dr. G. Vanpaemel, hoogleraar Cultuurgeschiedenis vanaf 1750, KU Leuven,
- Mw. Mr. M.E.C. Pernot, algemeen directeur Vereniging Eigen Huis
- Dhr. Drs. W.G. van der Weiden, voormalig directeur Naturalis,
- Dhr. Drs. R.R.H.M. van der Zijl, voormalig directeur De Efteling,

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

De commissie heeft haar eigen werkwijze bepaald en de volgende instrumenten gekozen. Ten eerste heeft zij kennis genomen van de inhoud van de zelfevaluatie en bijlagen van mei 2011 van het museum die zijn opgesteld volgens de richtlijnen, zoals omschreven in bijlage I. Om de inhoud van het rapport te staven aan de werkelijkheid heeft ten tweede een visitatiebezoek plaatsgevonden op 1 juni 2011. Tijdens deze dag heeft de commissie gesproken met betrokkenen binnen en uit de omgeving van de te visiteren instelling (bijlage II).

Tevens heeft zij kennis genomen van een selectie van de publicaties van het museum en heeft zij de sfeer van een museum in bedrijf kunnen proeven. Aan het einde van de dag heeft de commissie haar voorlopige bevindingen meegedeeld aan de directie van het museum. De definitieve bevindingen van de commissie zijn tenslotte neergelegd in het voorliggende rapport.

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

# 1 Algemeen

## 1.1 Inleiding

Verschillende Nederlandse musea hebben de afgelopen jaren aanzienlijke ontwikkelingen doorgemaakt op de aspecten publiek, bedrijf en cultureel ondernemerschap. Ook Museum Boerhaave heeft een metamorfose ondergaan en de resultaten die behaald zijn in relatief korte tijd zijn indrukwekkend. In een tijdsbestek van enkele jaren heeft het museum zich ontwikkeld van een gesloten bastion voor liefhebbers tot een instelling die de ramen en deuren wijd heeft opengezet voor het brede publiek en daar zijn activiteiten op afstemt.

Om de koerswijziging succesvol te maken heeft Museum Boerhaave een proces van organisatie- en cultuurverandering ingezet. Dergelijke processen kosten tijd en hoewel de organisatie al veel doelen heeft bereikt, is de transitie nog niet geheel afgerond. Het is de commissie opgevallen dat de diverse veranderingsprocessen op een consistente wijze wordt doorlopen, hetgeen de succesvolle resultaten gedeeltelijk verklaart. De grote betrokkenheid van het personeel en de inventiviteit van de medewerkers zijn daarbij een onmisbaar gegeven.

De missie en visie van het museum zijn gericht op het verbinden van collectie met het publiek. De visie concentreert zich onder andere op het concept e-Museum Boerhaave waarbij publiek en collectie digitaal aan elkaar worden gekoppeld. Op deze wijze krijgt het museum een veel groter bereik en hiermee wordt de fysieke presentatie en activiteiten<sup>1</sup> in het museum verder ondersteund.

De huidige ontwikkeling waarbij het publiek steeds meer kennis en meningen deelt, is door het museum begrepen en het beleid rondom dit concept is goed uitgewerkt. Het beleid heeft daarnaast ook een praktische vertaling gekregen naar de verschillende aspecten van de museale bedrijfsvoering. De instelling heeft zich in de voorbereiding goed georiënteerd op de maatschappelijke ontwikkelingen in binnen- en buitenland.

Men slaagt er goed in om de collecties van nationale en internationale betekenis voor een breed publiek toegankelijk te maken zonder daarbij de basis van wetenschapsgeschiedenis te verwaarlozen. Het verzamelen van kennis en informatie over de collectie ziet het museum als één van de basisvoorwaarden om collectie en publiek aan elkaar te verbinden.

De commissie is van mening dat Museum Boerhaave goed tot excellent functioneert op de aspecten die aan bod komen tijdens de visitatie. Een aantal processen, plannen en projecten moeten nog worden afgerond, maar is duidelijk dat het men weet hoe de doelstellingen bereikt moeten worden. De commissie hoopt dat de bevindingen en aanbevelingen in dit rapport het museum ondersteunen in het verwezenlijken van de doelstellingen.

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld: Salon Boerhaave, museumkaartlezingen, Museumjeugduniversiteit en kinderworkshops.

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

De in 2006 aangetreden directie heeft een nieuwe koers ingeslagen en heeft in samenspraak met de medewerkers voor de beleidsperiode 2009-2012 een nieuwe missie geschreven. Deze luidt: *Museum Boerhaave wil een zo breed mogelijk publiek informeren over en interesseren voor de schoonheid en de betekenis van de natuurwetenschappen en de geneeskunde in heden en verleden. Met als vertrekpunt zijn rijke collectie vertelt het museum het verhaal van vijf eeuwen innovatie in Nederland.*

In deze missie is het publiek en de uniciteit van de collectie als uitgangspunt genomen. Het heden wordt als uitgangspunt genomen om het verleden te belichten. In de uitwerking van de missie verbindt men alle museale taken (behoud, beheer, onderzoek) met de publieksfunctie. De commissie heeft geconstateerd dat de missie gedragen wordt door de organisatie en doorgedrongen is in de uitwerking en uitvoering van het beleid. Omdat binnen het museum de koerswijziging, de missie en de uitvoering volledig in elkaars verlengde liggen en de missie ruimte geeft aan nieuwe ideeën, wil de commissie de missie als excellent beoordelen. Eén hele kleine kanttekening moet er wel geplaatst worden. Voor de organisatie is de uniciteit van de collecties volstrekt vanzelfsprekend. Dit komt ook naar voren in het beleid, de zelfevaluatie en de gesprekken, maar de collectie van wereldniveau wordt niet als zodanig benadrukt in de missie, terwijl de collecties zich kunnen meten met die van bijvoorbeeld het Museo Galileo in Florence. Aanbevolen wordt om de missie op dit punt aan te vullen.

*Samenvattend oordeel over de huidige missie: excellent*

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

De externe belanghebbenden van het museum worden niet op een directe en gestructureerde wijze betrokken bij de beleidsontwikkeling. De relatie met een aantal stakeholders is echter zo goed, dat de belangen van deze partijen wel worden verwerkt in het beleid. De nieuwe koers van het museum waarin de externe omgeving in het centrum wordt geplaatst, zorgt ervoor dat de belangen van stakeholders actief worden geanalyseerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor bezoekers (door middel van doelgroepenbeleid) en de subsidieverstrekker (door actief in te zetten op de beleidsprioriteiten). De relatie en de positie die het museum heeft met en in de wereld van de wetenschapsgeschiedenis en andere vergelijkbare instellingen (nationaal en internationaal) zijn op eenzelfde wijze te karakteriseren. Juist op dit gebied kijkt het museum de belangen van anderen in samenhang met de eigen relevantie.

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

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

Naar aanleiding van de zelfevaluatie en de gesprekken concludeert de commissie dat alle plannen, activiteiten en projecten zich op de beleidsprioriteiten concentreren. De nieuwe directie heeft in haar beleidsplan 2009-2012 een koers uitgezet voor het museum waarin de beleidsprioriteiten uit de vorige kabinetsperiode expliciet werden ingebed. Ook de nog niet uitgevoerde activiteiten zijn veelbelovend.

De onderwerpen publieksverbreding, digitalisering, innovatie en eigen inkomsten zijn alle verwerkt in het beleid en Museum Boerhaave heeft in korte tijd zeer veel werk weten te verzetten, wat heeft geleid tot aantoonbare resultaten. De bezoekersaantallen zijn gestegen, de samenstelling van het publiek verandert, de digitalisering is een project dat gedegen is vormgegeven en de opbouw van de eigen inkomsten vertonen een sterk stijgende lijn.

Museum Boerhaave ontplooit het beleid en de nieuwe activiteiten consequent vanuit de inhoud en weet daarmee de doelstelling van de missie waar te maken. Een mooi voorbeeld daarvan is de tentoonstelling *Goochelen met getallen*. Het als moeilijk toegankelijk bekendstaande onderwerp wiskunde werd op een aantrekkelijke manier gepresenteerd. De bezoekerscijfers en de vele positieve reacties op deze tentoonstelling zijn daarvan het bewijs.

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

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

In 2009 is de gehele Raad van Toezicht vernieuwd na een impasse over procedurele fouten en overschrijding van de maximale zittingsduur van de vorige Raad van Toezicht. De huidige raad opereert in lijn met de *Code Cultural Governance* en bestaat uit personen met diverse achtergronden en expertises. De raad krijgt adequate informatie over financiële en beleidsinhoudelijke zaken en in de twee jaar dat deze raad functioneert is een goede relatie opgebouwd met de organisatie. Zowel op formeel, als informeel vlak, waarbij de raad een goede balans heeft weten te vinden tussen toezicht houden en het ondersteunen van het museum in de ingezette koersverandering.

Het is de commissie duidelijk geworden dat de Raad van Toezicht zijn verantwoordelijkheid neemt in een periode waarin de museale sector wordt bedreigd door forse bezuinigingen. Vanwege deze houding en de meer dan uitstekende informatieuitwisseling en verstandhouding is een excellente beoordeling op zijn plaats.

*Samenvattend oordeel over het bestuur: excellent*

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

De nieuwe missie van het museum heeft gevolgen voor de activiteiten en werkwijze. De commissie heeft kunnen constateren dat men de ideeën en doelstellingen van de missie in korte tijd heeft omgezet in beleid én daar aansluitend in eenzelfde tempo handen en voeten aan heeft gegeven. De onderwerpkeuze, inhoud en uitvoering van tijdelijke tentoonstellingen tonen dit ondubbelzinnig aan. Opvallend is dat de organisatie in een korte periode een grote omslag heeft weten te maken.

De tentoonstellingen trekken steeds meer publiek uit de gewenste doelgroepen en de vaste opstelling wordt stapsgewijs aangepast. De in juni geopende vaste presentatie Nobelprijs NL<sup>2</sup> vormt een uiting van het veranderde beleid waarin, collectie, mensen en verhalen centraal staan en worden gepresenteerd aan het publiek.

*Samenvattend oordeel over de vertaling van beleidsontwikkeling: goed*

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

Ook op dit onderwerp heeft Museum Boerhaave zich vanuit een vrijwel stilstaande positie in beweging moeten zetten. Middels andere projecten en processen die in korte tijd zijn opgestart, zoekt het museum nog naar een goed evenwicht tussen het positioneren van de collectie op wereldniveau en wetenschapspopularisering. De commissie constateert dat de aanzetten tot een positiebepaling goed zijn. Om de juiste positie te bepalen is het aanbevelingswaardig om focusgroepen in te zetten om voeling te krijgen met minder goed bereikbare doelgroepen.

*Samenvattend oordeel over positiebepaling in de samenleving: voldoende*

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

De uitvoering van de missie en de visie van het museum wordt ernstig bedreigd door de komende bezuinigingsgolf die de culturele sector treft. De commissie zou het betreuren als Museum Boerhaave niet de gelegenheid zou krijgen om het ingezette beleid te concretiseren.

De visie kent een aantal aspecten die met elkaar samenhangen en waarmee het museum een duidelijk beeld geeft van wat het wil zijn en wil bereiken op de lange termijn. Door objecten in te bedden in een breder historisch verhaal komt de collectie binnen het bereik van mensen die hiervan eerder waren uitgesloten. Onderzoek en presentatie plaatsen de collecties en objecten in de samenleving en het verleden. De combinatie van wetenschappelijke instrumenten en uitvindingen met een cultuurhistorisch verhaal verheldert de geschiedenis en biedt samenhang aan wetenschappelijke, maatschappelijke en cultuurhistorische ontwikkelingen. Museum Boerhaave wil een museum zijn dat niet alleen wil overdragen en geven aan bezoekers, maar het wil ook een museum zijn dat in contact treedt met het publiek. De aanzetten die men de afgelopen jaren heeft gedaan, tonen aan dat men weet op welke wijze dat bereikt moet worden.

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

<sup>2</sup> Geopend half juni 2011

## 2 Publiek

### 2.1 Inleiding

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

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

De vaste presentatie geeft een uitgebreid beeld van de verzamelgebieden. De huidige opstellingen zijn gemaakt eind jaren tachtig en zijn gericht op een publiek van kenners en liefhebbers. Inmiddels zijn de gedachten over presentaties en overdracht van informatie en kennis sterk veranderd. Desondanks zijn de opstellingen nog steeds aantrekkelijk en in het recente verleden zijn vooral aanpassingen gedaan om de verhalen achter de objecten naar voren te halen. Er zijn plannen ontwikkeld om dit op veel grotere schaal te doen, maar daarvoor zijn ook ingrijpende aanpassingen nodig in het monumentale gebouw.

De nieuwe vaste presentatie *Nobelprijs NL* is een eregalerie van Nederlandse Nobelprijswinnaars waarin de verhalen een centrale plaats innemen. Het museum wil objecten verbinden met verhalen om daarmee het geheel aantrekkelijk te maken voor een breed publiek. De commissie is van mening dat inmiddels uitgevoerde aanpassingen en de plannen goed doordacht zijn en dat het museum de juiste weg is ingeslagen door objecten aan verhalen te koppelen. Wetenschapsgeschiedenis is ook een verhaal van mensen, fouten en successen en de verbinding van verhaal en object is drempelverlagend. Het proces om de gewenste veranderingen uit te voeren wordt echter gehinderd door een terughoudende opstelling van de Rijksgebouwendienst. Uitvoering van de plannen is zeer gewenst en ook noodzakelijk omdat de wijzigingen ook sterk verband houden met andere plannen van het museum op het gebied van publieksbereik en het genereren van eigen inkomsten.

De commissie vindt het zeer prijzenswaardig dat Museum Boerhaave de presentaties wil vernieuwen en de objecten wil presenteren rekening houdend met het publiek. Men wil de opstellingen niet versimpelen, maar de informatie sprankelend en op het juiste niveau overbrengen en daarmee de bezoeker uitdagen.

*Samenvattend oordeel over de vaste presentatie: excellent*

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

De programmering van Museum Boerhaave heeft de afgelopen jaren ook een grote verandering ondergaan. In 2008 werd een zo breed mogelijk publiek als nieuwe doelgroep geformuleerd. Sindsdien is de inhoud van tentoonstellingen niet alleen gericht op presentatie, maar ook op kennisdeling en informatieoverdracht. De commissie heeft geconstateerd dat het museum de woorden heeft omgezet in daden. Onderdelen van tentoonstellingen zijn speelser geworden en er is meer aandacht voor context en verhalen. Zo is er bij de tentoonstelling *Newton Mania* een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de serieuze presentatie en het inzichtelijk maken van Newtons ideeën en ontdekkingen voor kinderen door middel van apparaten die zelf in beweging konden worden gezet. Museum Boerhaave heeft bij deze tentoonstelling de balans tussen serieuze inhoud en speelse interactiviteit goed weten te vinden. Per tentoonstellingsonderwerp wordt gekeken naar de juiste balans.

De recente tentoonstellingen die uitgevoerd zijn onder de huidige directie zijn divers, gericht op specifieke én verschillende doelgroepen en weten altijd een verbinding te leggen met de eigen collecties en wetenschapsgeschiedenis. In de organisatie leeft het bewustzijn dat men nieuwe doelgroepen moet aanspreken zonder de oude van zich te vervreemden. De commissie is van mening dat het museum aan dit besef goed handen en voeten weet te geven.

*Samenvattend oordeel over tijdelijke tentoonstellingen: goed*

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

De veranderingen in de programmering en de uitvoering van tentoonstellingen hebben ook grote invloed gehad op de educatie en publieksbegeleiding. In de voorgaande paragraaf is al aangegeven dat het museum bij het ontwikkelen van tentoonstellingen sterk rekening houdt met educatieve aspecten. Programma's en activiteiten voor kinderen bij de tentoonstellingen zijn gericht op verschillende doelgroepen en staan geprogrammeerd tijdens weekenden en schoolvakanties.

Om een goede kwaliteit te waarborgen voor zowel de kindereducatie als de volwassen publieksbegeleiding werkt men structureel samen met een aantal externe partijen (ROC, Gemeente Leiden en Universiteit Leiden). De contacten met scholen zijn goed en worden goed onderhouden.

Naast de specifieke activiteiten bij tentoonstellingen kent Museum Boerhaave diverse educatieve programma's die gewaardeerd worden door de afnemers. In het museum is een speciale ruimte waarin kinderen de werking van instrumenten en apparaten kunnen onderzoeken en experimenten kunnen doen. De ruimte heeft echter een beperkte capaciteit. In de verbouwingsplannen is deze ruimte verder uitgebreid om jonge bezoekers meer en beter te kunnen faciliteren.

Succesvolle projecten als de MuseumJeugdUniversiteit<sup>3</sup> en Salon Boerhaave worden uitgevoerd in samenwerking met universiteiten, waaronder de Universiteit Leiden.

Voor volwassenen is de publieksbegeleiding de afgelopen periode uitgebreid door middel van beeldschermen met informatie op verschillende niveau's. Doordat de oude opstelling gericht was op een liefhebberspubliek, is de informatie niet altijd toereikend voor de algemeen geïnteresseerde bezoeker. Het museum heeft al de nodige aanpassingen gedaan, maar deze wijzigingen zijn soms kapitaalintensief waardoor het niet direct overal kan worden doorgevoerd. Bovendien is publieksbegeleiding een integraal onderdeel van de verbouwingsplannen. In afwachting van de uitvoering organiseert men met regelmaat rondleidingen en verhalen op zaal door conservatoren. Het publiek weet deze activiteiten zeer te waarderen. In de nieuwe galerij *Nobelprijs NL* komt de nieuwe werkwijze goed naar voren.

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

<sup>3</sup> een initiatief van het Rijksmuseum van Oudheden

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

Met het opengooien van de luiken en de deuren heeft het museum ingezien dat evenementen en activiteiten een belangrijke bijdrage leveren aan de doelstellingen van het museum.

Bij tijdelijke tentoonstellingen worden tal van grote en kleine evenementen georganiseerd voor diverse doelgroepen. Bij de tentoonstelling *Say Cheese* zijn veel workshops georganiseerd. Bijzonder is het jaarlijks terugkerende project Willy Wortel waar leerlingen uit de eerste drie jaren van het voorgezet onderwijs meedoen aan een uitvindingenwedstrijd. Andere jaarlijks terugkerende evenementen zijn het Museumweekend (voorjaar), Museumnacht Leiden (juni) en de landelijke Kennismaand en Leidse Wetenschapsdag (beide najaar).

Het museum heeft een eigen lezingencyclus geïnitieerd met de naam Salon Boerhaave waar uiteenlopende onderwerpen de revue passeren. Speciaal voor de jeugd heeft het museum zich aangesloten bij de JeugdUniversiteit. Dit initiatief van het Rijksmuseum van Oudheden waarbij kinderen college krijgen van wetenschappers is een groot succes en heeft inmiddels ook landelijk navolging gekregen.

De commissie concludeert dat Museum Boerhaave een afwisselend en aantrekkelijk geheel van activiteiten heeft dat verschillende doelgroepen aanspreekt en die alle aansluiten bij de doelstellingen van het museum. Omdat het museum er in slaagt om 'moeilijke' onderwerpen luchtig te brengen, zonder aan inhoud te verliezen, verdient het museum op het gebied van activiteiten en evenementen een excellente beoordeling.

*Samenvattend oordeel over evenementen: excellent*

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

Tot 2006 werd voor communicatie bij tentoonstellingen gebruik gemaakt van de eigen afdeling en werd voor marketingadviezen een extern bureau ingehuurd. Vanaf 2008/2009 is het museum meer gaan inzetten op het verkrijgen van interne expertise en ervaring op marketinggebied. Uit de zelfevaluatie leek een beeld naar voren te komen waarin communicatie en marketing erg met elkaar vereenzelvigd werden. De gesprekken op de visitatiedag maakten duidelijk dat het museum wel degelijk beseft dat communicatie een onderdeel is van de marketing en dat het in de praktijk ook naar handelt.

Het Museum Boerhaave heeft vier aandachtsgebieden waar het zich op richt: 1) communicatie en marketing van tentoonstellingen, 2) communicatie en marketing van het educatiebeleid, 3) communicatie en marketing van wetenschappelijke activiteiten en 4) communicatie en marketing van algemene museale zaken.

Het inzicht in de samenstelling van bezoekerspopulatie is goed en men heeft op basis daarvan gewenste doelgroepen geformuleerd. Verdere informatie moet worden vergaard door het inzetten van de vernieuwde Museummonitor.

De contacten met de media zijn goed en het museum kan rekenen op veel *free publicity*. Ook de goede inzet van sociale media en de vele structurele en tijdelijke samenwerkingsverbanden leveren veel *exposure* op.

Museum Boerhaave participeert in MuseumGroepLeiden. Deze samenwerking omvat de collectieve promotie van Leidse evenementen (MuseumNacht en Museumweekend) en het onderwijsaanbod in Leiden (Museum en School, educatieve programma's). De MuseumGroepLeiden heeft onlangs een marketingmedewerker aangetrokken en de verwachting is dat Museum Boerhaave van de gezamenlijke marketinginspanningen zal profiteren.

*Samenvattend oordeel over de marketing en PR: goed*

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

De website is sterk verouderd en was een doorn in het oog van het museum. In 2011 is men gestart met de ontwikkeling van een nieuwe site waarin kennis en kennisdeling tussen museum en publiek een grote rol speelt. De commissie heeft een uitgebreide preview gekregen van de website en heeft daaruit kunnen concluderen dat deze erg aantrekkelijk en overzichtelijk is. De collectie heeft een prominente plaats gekregen en wanneer een bezoeker een object bekijkt, krijgt hij/zij voorstellen voor andere interessante voorwerpen. Dit voegt niet alleen het aspect van dynamiek, maar ook verleiding toe aan de website en nodigt uit om te dwalen in de collectie. De gedachte om mensen en verhalen meer centraal te stellen, komt ook naar voren in deze website. De komende tijd zal het museum hard werken om de informatie bij personen en mensen verder aan te vullen.

Het museum heeft al in een vroeg stadium sociale media ingezet en met succes. Het Twitter-account van Museum Boerhaave hoort tot de top vijf van musea in Nederland met de meeste volgers en ook op Hyves en Facebook is het museum actief<sup>4</sup>. De verschillende vormen van sociale media worden met elkaar verweven en zijn goed ingebed in de nieuwe website. De organisatie heeft goed begrepen dat het bij sociale media draait om actie en reactie en men betreft op succesvolle wijze de volgers bij activiteiten en andere zaken die spelen in het museum. De website en het sociale/nieuwe mediabeleid belichamen de nieuwe koers die het museum is ingeslagen.

*Samenvattend oordeel over de toegankelijkheid in nieuwe media: goed tot excellent*

<sup>4</sup> Op 31 mei was het aantal volgers een kleine 3000.

## 3 Collectie

### 3.1 Inleiding

In 1928 hebben twee Leidse wetenschappers het Nederlands Historisch Natuurwetenschappelijk Museum opgericht om de waardevolle oude instrumenten van de universiteitszolders te redden. De in oorsprong Leidse collectie werd snel uitgebreid met topcollecties uit heel Nederland. Negentien jaar na de oprichting kwam het museum onder rijksverantwoordelijkheid en kreeg de naam Rijksmuseum voor de Geschiedenis van de Natuurwetenschappen en van de Geneeskunde.

De bijna 35.000 voorwerpen in de collectie bevatten verschillende topstukken, zoals het astronomisch kwadrant van Blaeu, microscopen van Antoni van Leeuwenhoek, het oudst bewaard gebleven slingeruurwerk van Coster, een thermometer van Fahrenheit, een model van het menselijk lichaam van Auzoux, het prototype van de hartlongmachine en de pen waarmee Einstein zijn relativiteitstheorie schreef.

Naast objecten bezit het museum ook een verzameling van 25.000 boeken en 10.000 separaten. De collectie afbeeldingen is zeer divers met prenten, tekeningen, schilderijen, (röntgen)foto's en film. Relatief klein is de verzameling archivalia met 600 items.

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

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

Het vorige collectieplan dateerde van 1999 en in 2009 werd prioriteit gegeven aan het maken van een nieuw collectieplan. Dit plan, dat een jaar later gereed was, heeft de missie als één van de uitgangspunten. De in hoofdstuk 1 en 2 genoemde nieuwe visie om mensen, context en verhalen naar voren te halen, komt ook in het collectieplan naar voren.

Het oude collectieplan omvatte selectiecriteria die uitmondten in vier categorieën (A t/m D > topstuk t/m beschadigd, eventueel geschikt voor afstoting). In het nieuwe beleid zijn de selectiecriteria opnieuw gedefinieerd. De criteria zijn weloverwogen opgesteld, maar het museum heeft aangegeven dat ze weliswaar leidend zijn, maar niet dwingend. Dit maakt het beleid flexibel en kan vergissingen voorkomen. Een treffend voorbeeld is de vondst van een voorwerp in de C-categorie dat bij nader onderzoek een zeldzame representant van Einsteins 'machientje' bleek te zijn en daarom sterk werd opgewaardeerd.

Voor aanwinsten geeft het collectieplan geen precies gedefinieerde criteria; deze zullen in 2011 in een aparte nota worden geformuleerd. De commissie onderschrijft het hebben van een dergelijke nota, maar heeft ook kunnen constateren dat het museum bewust keuzes maakt waar het gaat om schenkingen en aankopen en daarbij andere verwante collecties in Nederland meeneemt in de afweging.

Het museum staat niet onwelwillend tegenover afstoting, maar is, gezien het 'machientje' voorzichtig. Daarnaast vergt een afstotingsproces veel tijd en energie en is de beschikbare menskracht beperkt.

*Samenvattend oordeel over het collectiebeleid: goed*

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

Het collectiebeheer is zonder meer goed. De registratie is op orde en, dat komt niet veel voor, er zijn geen achterstanden in de registratie. In het verleden heeft het museum een eigen collectieregistratiesysteem laten ontwikkelen en heeft daar veel profijt van gehad, maar onderhoud en uitbreiding bleken niet meer mogelijk en men is overgestapt naar een systeem dat door meer musea wordt gebruikt: Adlib. De beschikbare informatie over de collectie wordt steeds verder aangevuld. Wat het museum zelf nog als een gemis beschouwt zijn afbeeldingen en een volledige beschrijving in de registratie. Het laatste vergt veel onderzoek en menskracht en vordert noodgedwongen langzaam. Wel zijn er uitgebreide beschrijvingen van deelcollecties (o.a. uurwerken, microscopen, apothekerspotten)

De organisatie beschikt over een eigen restauratieatelier en over een grote expertise op het gebied van metaalrestauratie en conservering. De klimatologische omstandigheden in het museum zijn verre van optimaal omdat er alleen op vochtigheidsgraad gestuurd kan worden. In de renovatieplannen is de oplossing van dit manco opgenomen. De restauratieafdeling is door de minieme klimaatregeling relatief veel tijd kwijt aan het monitoren van de collectie op zaal.

Het nieuwe depot aan de Raamsteeg is een verbetering, maar het honderd jaar oude gebouw is niet ideaal en de enkelsteenmuur staat idealer klimaatomstandigheden in de weg. Het depot buiten Leiden voldoet echter ruimschoots aan de eisen en Museum Boerhaave heeft de laatste aanbevelingen van de Erfgoedinspectie omgezet in concrete acties, zoals de realisatie van een gekoeld fotodepot. De Erfgoedinspectie concludeerde in 2008 dat het museum een zeer zorgvuldig behoud en beheer voert.

*Samenvattend oordeel over de het collectiebeheer: goed*

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

Op het moment dat de visitatiecommissie het bezoek aflegde was de nieuwe website nog niet online en was de collectie van het museum beperkt digitaal toegankelijk. Een uitzondering daarop is de bibliotheekcollectie die volledig is opgenomen in de catalogus van de Universiteitsbibliotheek van de Universiteit Leiden. Met de nieuwe website is de digitale toegankelijkheid voor vakgenoten en publiek sterk verbeterd. In §2.6 is de wijze waarop de collectie aantrekkelijk gemaakt wordt al beschreven. Alle informatie uit de basisregistratie is inmiddels toegankelijk en ook alle objectafbeeldingen (80% van de collectie) zijn nu ook via de website beschikbaar gesteld. Het museum heeft de wens uitgesproken om de komende periode de objectinformatie verder aan te vullen met verdiepende en aantrekkelijke gegevens.

*Samenvattend oordeel over de digitale toegankelijkheid: goed*

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

Museum Boerhaave is ruimhartig waar het aanvragen voor bruiklenen betreft. De collectie is door publicatie van bestandscatalogi, boeken en artikelen ook voldoende beschikbaar voor vakgenoten en instellingen, maar de commissie is van mening dat het museum op het gebied van collectiemobiliteit te reactief acteert. De commissie zou graag zien dat het museum actiever omgaat met zijn mooie collectie door bijvoorbeeld samenwerking met de Stichting Academisch Erfgoed en satelliettentoonstellingen in vergelijkbare instellingen en/of universiteitsmusea. Het museum werkt al samen met de Stichting Philadelphia en de commissie adviseert om de verdere mogelijkheden te onderzoeken.

*Samenvattend oordeel over de activering van de collectie: onvoldoende tot voldoende*

## 4 Wetenschap

### 4.1 Inleiding

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

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

De collectie biedt Museum Boerhaave bij uitstek een uniek uitgangspunt voor wetenschappelijk onderzoek. De instelling wil zich ontwikkelen tot een museaal kenniscentrum op het gebied van materiële cultuur van de natuurwetenschappen en de geneeskunde voor het algemene publiek en voor professionals. Voor het algemene publiek komt dit tot uiting in het ontwerp van de nieuwe website en het nieuwe beleid om objecten te koppelen aan personen en verhalen.

In het collectieplan zijn de wetenschappelijke doelstellingen uitgewerkt en is ook opgenomen wat er van de wetenschappelijke medewerkers wordt verwacht. Voor de verschillende thema's (kunsthistorie, astronomie, natuurkunde, biologie en wetenschapsgeschiedenis) in de collectie zijn diverse conservatoren verantwoordelijk. Deze gespecialiseerde medewerkers zijn echter ook voor algemene onderwerpen inzetbaar.

Het museum ziet onderzoek als voorwaarde voor een goed verzamelbeleid. Daarnaast is het museum zich zeer bewust dat onderzoek de positie in het wetenschappelijke veld versterkt, wat uitwisseling van kennis bevordert. Hoewel de collectie uitgangspunt is voor onderzoek, streeft het museum er naar om dit zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij het academische veld.

De commissie is van mening dat binnen de doelstellingen de kwaliteit en de kwantiteit van het onderzoek goed is. Dat het museum de afgelopen jaren veel meer aandacht is gaan schenken aan de publieksfunctie, heeft geleid tot extra werkdruk voor de werknemers, maar niet tot meer bescheiden wetenschappelijke ambities. Museum Boerhaave heeft de uitdaging om wetenschappelijk onderzoek te vertalen naar een algemeen publiek enthousiast opgepakt.

*Samenvattend oordeel over het wetenschappelijk onderzoek: goed*

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

In de loop van de tijd heeft Museum Boerhaave zich een goede positie verworven in de wereld van wetenschapsgeschiedenis en de goede reputatie die het geniet bewijst dit. Het beleid om het onderzoek aan te laten sluiten bij de academische wereld draagt er aan bij dat het museum deze positie en reputatie kan behouden en verder kan uitbouwen.

Het museum staat op verschillende manieren in de wetenschappelijke wereld. Zo is de directeur bijzonder hoogleraar 'Materieel erfgoed van de natuurwetenschappen' aan de Universiteit Leiden en worden wetenschappers van buiten faciliteiten geboden om onderzoek te doen. Verder organiseert men met regelmaat congressen, symposia en lezingen waaraan vaak een publicatie voorafgaat of op volgt.

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

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

De wetenschappelijk medewerkers en de directeur schrijven artikelen voor nationale en internationale vakbladen en publiceren tentoonstellingscatalogi, boeken over collectieonderwerpen en congresbundels. De kwaliteitsbewaking van het onderzoek heeft voldoende aandacht van het museum, omdat het belangrijk is voor het in stand houden en uitbouwen van de positie in het wetenschappelijke veld. De waardering in binnen- en buitenland voor Museum Boerhaave is de afgelopen periode duidelijk naar voren gekomen.

De artikelen voor wetenschappelijke periodieken worden door redacties onderworpen aan een anonieme review wat de kwaliteit garandeert. Ook de vele banden die het museum heeft, onder andere met de Universiteit Leiden, bevordert de kwaliteitsborging. Onderzoeksvoorstellen worden vooraf beoordeeld op het wetenschappelijke gehalte door het hoofd Collectie. Referentiepunt zijn de connectie met de collectie en het beoogde publiek en/of tijdschrift. Intern worden artikelen en presentaties aan collega's voorgelegd.

De commissie geeft naast een goede beoordeling ook het advies om een wetenschapscommissie in te stellen. Deze commissie kan het museum in zijn wetenschappelijk beleid ondersteunen en kan een bijdrage leveren aan de distributie van kennis.

*Samenvattend oordeel over de kwaliteitsborging van onderzoek: goed*

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

De afgelopen beleidsperiode heeft het museum een duidelijke keuze gemaakt voor het delen van kennis in zowel de diepte als in de breedte. In voorgaande paragrafen is al gesproken over artikelen in kranten en populair-wetenschappelijke periodieken. De kennis die gegenereerd wordt door het wetenschappelijk onderzoek wordt ook via de (nieuwe) website gedeeld en verder verspreid door onder andere publiekslezingen, verhalen op zaal en bijdragen aan radioprogramma's als Labyrint en Met het oog op morgen.

Het promotieonderzoek van één van de medewerkers wordt benut voor de herinrichting van het Anatomisch Theater en is ingezet voor een serie lezingen.

Bijzonder vindt de commissie het stripboek Newton in Nederland voor een jong publiek. Dit initiatief was succesvol en beleefde een tweede druk.

Ook in de herinrichtingsplannen, de inrichting van de website en in de tentoonstellingen van de laatste jaren blijkt dat het museum de beschikbare kennis op verschillende niveau's al aanbiedt en wil aanbieden.

*Samenvattend oordeel over de kennisdeling met derden: goed*

## 5 Bedrijf

### 5.1 Inleiding

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

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

De organisatie van Museum Boerhaave is met een kleine veertig fte middelgroot. De organisatie kent een platte structuur en korte lijnen. Het museum heeft inmiddels ervaring opgedaan met projectmanagement. Deze manier van werken lijkt niet gemakkelijk te combineren met het bestaande lijnmanagement, maar de organisatie is zeer probleemoplossend gericht en het interne informele netwerk is zo goed dat lijnmanagement en projectmatig werken elkaar niet belemmeren. Daarnaast zijn de verantwoordelijkheden goed vastgelegd waardoor de organisatie in staat is om de koerswijziging ook daadwerkelijk vorm te geven.

Vergrijzing van het personeelsbestand vormt geen bedreiging dankzij een vrij evenwichtige leeftijdsopbouw van de organisatie.

Het vastleggen en borgen van de aanwezige kennis is een aspect waar ook Museum Boerhaave mee te maken heeft. De overgang naar een nieuw registratiesysteem, de verbetering van de automatisering en het uitgebreide plan om tot een e-museum te komen, moeten borging van kennis ondersteunen.

De wens om naast het fysieke museum tot een e-museum te komen is geen eenvoudig proces. De titel van het beleidsplan 'Van 0.2 tot 2.0' geeft onomwonden aan welke reuzenstappen het museum moet zetten. De commissie heeft geconstateerd dat de organisatie inmiddels echt over de lijn van 1.0 is gestapt en dat het goed op koers ligt naar 2.0.

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

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

De ingezette organisatie- en cultuurverandering is nog niet geheel afgerond, maar de commissie heeft kunnen constateren dat er in relatief korte tijd een grote draai is gemaakt in de manier van werken. De organisatie- en cultuurverandering 'van 0.2 naar 2.0' is niet een proces dat op korte termijn gerealiseerd kan worden en voor de voltooiing ervan is het raadzaam om dit proces goed te blijven monitoren. Dat het museum daartoe in staat is, blijkt uit de manier waarop de resultaten van het personeelsonderzoek in 2007 opgepakt zijn en vorm hebben gekregen in de werkprocessen. De commissie wil de organisatie complimenteren met de aanwezige zelfreflectie die in dit verandertraject tastbaar is.

Medewerkers hebben aangegeven dat men de laatste jaren breder wordt ingezet en dat de capaciteiten veel meer dan voorheen worden aangesproken. Dit wordt als zeer plezierig ervaren. Het teamgevoel en de betrokkenheid van de medewerkers is groot.

De relatie tussen directie, personeel en OR is goed. Juist in deze periode waarin het voortbestaan van het museum onzeker is, zijn medewerkers en de OR zeer tevreden over de communicatie en informatie-uitwisseling. Het personeelsbeheer van het museum is professioneel, de leeftijdsopbouw goed, het verloop en het ziekteverzuim zijn laag.

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

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

De financiële positie van Museum Boerhaave is gezond en ook de financiële planning en controlcyclus is op orde. De budgetdiscipline is goed en er is gekozen voor het boeken van verplichtingen en van kosten. Het museum beschikt over verschillende periodieke overzichten en heeft ieder kwartaal een balansanalyse. Men heeft daardoor een goed inzicht in de ontwikkelingen en kan, als dat nodig is, op tijd bijsturen. Ook worden de ontwikkelingen periodiek besproken met de budgetverantwoordelijken en is het inzicht en de betrokkenheid van het personeel bij financiële zaken de afgelopen jaren vergroot.

Sinds 2009 kent het museum jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken en de bijbehorende systematiek is goed omschreven. De functieomschrijvingen worden op dit moment grondig geactualiseerd aan de hand van het VRM-functiehandboek, waarbij men de balans wil behouden tussen het vastleggen van verantwoordelijkheden en het flexibel in kunnen zetten van medewerkers.

Overleg vindt formeel en informeel plaats. Formeel overleg is ingebed in de maandelijkse en wekelijkse overlegstructuur. Er is een goede mix tussen formeel en informeel overleg, waardoor de organisatie snel op de actualiteit kan inspelen.

*Samenvattend oordeel over de planning & controlcyclus: goed*

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

Museum Boerhaave beschikt over een ontruimingsplan en een collectiehulpverleningsplan. Het eerste is geactualiseerd in 2010 en de laatste is in 2011 tot stand gekomen. De werkprocessen in relatie tot deze documenten worden in de praktijk getoetst door het Hoofd Beveiliging, die ook verantwoordelijk is voor de inhoud.

Oefeningen worden jaarlijks ingepland en gehouden, waarbij ook zogenaamde 'loos alarm' oefeningen worden gehouden. Het museum beschikt over ruim voldoende BHV-ers die jaarlijks een herhalingscursus volgen.

Een aantal jaren geleden werd de functie van suppoost voor een deel opgevuld met tijdelijke krachten, vaak studenten, maar tegenwoordig heeft het museum alleen nog gekwalificeerde krachten in dienst. De functie van beveiliging heeft een ontwikkeling doorgemaakt naar een meer publieksgerichte invulling. Naast de beveiligingstaak zijn gastheerschap en de informatieve taak belangrijk geworden en de beveiligingsmedewerkers waarderen deze ontwikkeling zeer.

*Samenvattend oordeel over de opvolging van calamiteiten: goed*

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

De commissie heeft geconstateerd dat het museum zeer gericht is op kwaliteit, maar is van mening dat de kwaliteitszorg meer gestructureerd kan worden. Kwaliteitsbewaking gebeurt nu op een goede, maar informele manier. Juist nu het museum ook projectmatig is gaan werken zouden de projecten meer en diepgaander geëvalueerd kunnen worden. Evaluaties zullen ook de analyse en het veranderingsproces van het museum zelf ondersteunen.

*Samenvattend oordeel over de kwaliteitszorg: voldoende*

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

Allereerst wil de commissie het museum complimenteren met de vooruitgang op het gebied van fondsenwerving en sponsoring. Vanuit een vrijwel stilstaande positie, heeft men in korte tijd kunnen accelereren. Museum Boerhaave is voor projecten en tentoonstellingen zeer succesvol in fondsenwerving en sponsoring. De tentoonstelling *Say Cheese* is daarvan een sprekend voorbeeld. Men is creatief waar het mogelijkheden betreft. Zo is er in het restauratieatelier ruimte voor drie restauratoren, maar is er in de formatie ruimte voor twee restauratoren. De derde plaats wordt nu verhuurd aan een startende metaalrestaurator. Niet alleen verdient het museum aan de verhuur, maar het draagt op deze manier ook bij tot kennisborging en –uitwisseling.

Op het terrein van structurele sponsoring blijft het museum achter. Gezien de aard van de collecties en de moeizame economische omstandigheden is het vinden van structurele sponsoring ook minder eenvoudig. Opvallend is de vastberadenheid van het museum om de eigen inkomstennormering (17,5%) te behalen. De eerder aangestipte verbouwingsplannen vormen een belangrijke voorwaarde voor dit streven, omdat er in het plan nadrukkelijk rekening is gehouden met het vergroten van de verdienmogelijkheden. Om de eigen inkomsten te kunnen vergroten is het van evident belang dat de noodzakelijke aanpassingen worden uitgevoerd.

*Samenvattend oordeel over het sponsorbeleid: voldoende*

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

Eind jaren tachtig is het oude monumentale gebouw geschikt gemaakt voor de museale collectie en is het complex aangevuld met een moderne aanbouw. Het gebouw is prachtig en past bij de collecties. Het was immers in dit complex waar Herman Boerhaave zijn studenten onderwees. Het oude gebouw vormt echter door zijn vorm ook een belemmering. Bovendien zijn destijds niet alle plannen gerealiseerd, zoals een deugdelijke klimaatinstallatie en een ondergrondse ruimte voor tentoonstellingen onder de binnenplaats. Beide aspecten belemmeren behoud, beheer en de presentatie. De wensen die goed behoud, beheer, presentatie en verdienmogelijkheden ruimte moeten geven, zijn vormgegeven in de eerder genoemde herinrichtingsplannen. Het museum voert op dit moment overleg met het ministerie van OCW en de Rijksgebouwendienst over een gefaseerde uitvoering van deze plannen. De commissie wil benadrukken dat de daadwerkelijke uitvoering van deze plannen inderdaad noodzakelijk zijn om behoud, beheer en presentatie op het juiste niveau te brengen. Het zou jammer zijn als de ingezette koerswijziging van Museum Boerhaave geremd wordt doordat de herinrichting geen doorgang kan vinden.

*Samenvattend oordeel over de huisvesting: onvoldoende*

## 6 Samenvattende conclusies

### 6.1 Inleiding

Museum Boerhaave beheert een wetenschapshistorische collectie van nationaal en internationaal niveau. Een aantal jaren geleden heeft het museum de koers gewijzigd van een gesloten liefhebbersmuseum naar een museum dat de ramen en deuren wagenwijd heeft opengezet voor een groot publiek. De commissie heeft kunnen constateren dat het museum in een kort tijdsbestek deze omslag met succes heeft weten te bewerkstelligen. Dit komt duidelijk tot uiting in de toegenomen bezoekersaantallen en een gewijzigde bezoekerspopulatie. De instelling is er in geslaagd om schijnbaar moeilijke onderwerpen op een goede, aantrekkelijke en soms lichtvoetige manier te presenteren. Het onderliggende beleid, het verbinden van collectie en publiek door het geven van context en het vertellen van verhalen, werpt zijn vruchten af. Museum Boerhaave heeft naast deze ommezwaai ook een nieuw punt op de horizon neergezet: het E-Museum Boerhaave waarbij kennisdeling niet alleen plaatsvindt vanuit het museum, maar waarbij de instelling ook de faciliteiten biedt voor interactie met het publiek.

Het museum heeft een organisatie- en cultuurverandering ingezet en heeft in relatief korte tijd veel bereikt. De commissie complimenteert het museum met de consistente wijze waarop de veranderingen zijn uitgedacht en vormgegeven en wil het vertrouwen uitspreken voor de afronding van deze processen in de naaste toekomst.

### 6.2 Conclusies Algemeen

De missie en visie van het museum zijn goed en geven het museum richting in het verwezenlijken van de gestelde doelen. De missie wil de commissie als excellent beoordelen met de aantekening dat een kleine aanvulling over het (inter)nationale belang van de collectie wenselijk is. De organisatie is doordrenkt van het besef dat de reikwijdte van de collectie internationaal is en dit aspect hoort daarom ook terug te komen in de missie.

De visie op het museum als plaats waar context wordt gegeven, verhalen worden verteld en waar een wederzijdse uitwisseling plaatsvindt is tussen museum, publiek en wetenschap is niet alleen vooruitstrevend, maar wordt ook daadwerkelijk in praktijk gebracht in de vaste presentaties, tentoonstellingen en digitale activiteiten.

Het museum beweegt zich vanuit een teruggetrokken bestaan met aanzienlijke vaart naar een positie midden in de samenleving door tentoonstellingen, activiteiten en onderzoek met elkaar te verbinden en daarmee meer en diverse doelgroepen aan te spreken.

Bij deze mix van activiteiten worden externe belanghebbenden op verschillende manieren betrokken en ook het nieuw ingezette beleid is gericht op stakeholders als het publiek (doelgroepen), het wetenschappelijke veld en subsidieverstrekkers. De beleidsprioriteiten uit de voorgaande kabinetsperiodes zijn goed geïntegreerd in het algemene beleid en vastgesteld kan worden dat het museum succesvol is in het behalen van de gestelde doelen: meer en een jonger publiek en een toename van eigen inkomsten.

Bij de volledige vernieuwing van de Raad van Toezicht in 2009 is goed gekeken naar de samenstelling van ervaring, achtergrond en competenties. De commissie constateert dat de raad een goede balans heeft gevonden tussen toezicht houden en het ondersteunen van het museum in zijn beleid en activiteiten. Nu het museum onzekere tijden tegemoet gaat is deze ondersteuning voor directie en medewerkers van belang.

### **6.3 Conclusies Publiek**

De vaste opstelling is ontworpen aan het einde van de jaren tachtig en is vormgegeven vanuit een esthetische benadering. Omdat deze niet meer goed past bij het huidige meer op het publiek gerichte beleid, heeft het museum de afgelopen jaren al een aantal aanpassingen gedaan. Er liggen plannen voor een verbouwing waarmee vaste presentaties en de faciliteiten voor publiek en educatie sterk verbeterd worden, maar of deze plannen kunnen doorgaan is afhankelijk van een aantal stakeholders. De commissie is van mening dat de plannen reëel zijn en een noodzakelijke voorwaarde vormen om het beleid aangaande publieksverbreding en -vergroting, toename van de eigen inkomsten en de educatieve faciliteiten en activiteiten te kunnen verwezenlijken.

De nieuwe semi-permanente presentatie *Nobelprijs NL* is een concreet uitvloeisel van het nieuwe beleid waarin objecten, verhalen en personen met elkaar worden verbonden in een attractief geheel. De laatste jaren heeft het museum met tentoonstellingen ervaring opgedaan in het aantrekkelijk presenteren van onderwerpen die als moeilijk worden beschouwd, zoals *Newton Mania* en *Goochelen met Getallen*. Bij de programmering wordt uitgegaan van de eigen collectie, gebeurtenissen en jubilea in de wetenschapsgeschiedenis waarbij specifieke onderwerpen worden afgewisseld met meer algemene onderwerpen.

Het museum kent algemene educatieve activiteiten en organiseert een speciaal programma rondom tentoonstellingen. Het museum beschikt over een aparte ruimte waar groepen kinderen spelenderwijs kennis kunnen maken met wetenschappelijke onderwerpen en instrumenten. De publieksbegeleiding van volwassen bezoekers wordt steeds verder verbeterd binnen de financiële mogelijkheden van het museum.

De commissie spreekt zijn waardering uit voor het programma van evenementen en activiteiten. Museum Boerhaave weet voor diverse doelgroepen verschillende activiteiten te organiseren die steeds verband houden met het museum, de collectie en tentoonstellingen. Deze evenementen zijn succesvol gebleken en worden gewaardeerd.

Sinds een aantal jaren heeft men het marketingbeleid zelf ter hand genomen. Het doelgroepenbeleid is goed ontwikkeld en de communicatie van het museum sluit daar goed bij aan. Museum Boerhaave weet veel aandacht te genereren voor activiteiten en tentoonstellingen, onder andere door een goed ontwikkeld digitaal beleid waarin sociale media en interactie met het publiek een grote rol spelen.

Het beleid van het museum ten aanzien van nieuwe en sociale media is zeer goed. In een vroeg stadium heeft het museum zich gerealiseerd dat nieuwe media het instrument zijn om collectie en publiek aan elkaar te verbinden. De aanwezigheid in bekende sociale media, de vele interacties die plaatsvinden met publiek en de wijze waarop de nieuwe website is ontworpen vormen het begin van het E-Museum Boerhaave.

### **6.4 Conclusies Collectie**

Het collectieplan uit 2009 heeft de missie als uitgangspunt genomen waarbij mensen, context en verhalen ruimte krijgen in tegenstelling tot het eerdere collectieplan dat zich richtte op objecten. De collectie is in het verleden onderverdeeld in categorieën, maar nieuwe informatie over objecten maakt aanpassingen noodzakelijk. Voor een proces van afstoting van objecten is op het moment geen budget en menskracht beschikbaar en vanwege recente wijzigingen in de categorieën naar aanleiding van nieuwe informatie, is het museum voorzichtig met afstoting. De collectieregistratie is op orde en wordt gaandeweg verder uitgebreid volgens de in het collectieplan uitgezette lijnen. Museum Boerhaave beschikt over eigen restauratiefaciliteiten (die ook worden verhuurd) en over veel kennis en expertise. Het museum voert een zorgvuldig behoud en beheer, maar kent een aantal minpunten. Zo is er in de jaren tachtig geen klimaatinstallatie aangebracht in het museumgebouw waardoor de klimatologische omstandigheden verre van ideaal zijn en kent het depot aan de Raamsteeg enkelsteensmuren.

Met de komst van de nieuwe website is de gehele collectie toegankelijk. Eerder was de volledige bibliotheekcollectie al beschikbaar via de catalogi van de Leidse Universiteitsbibliotheek. Door middel van bestandscatalogi en artikelen in vakbladen en populair-wetenschappelijke tijdschriften weet het museum de vergaarde kennis te verspreiden. Aanbevolen wordt om de mogelijkheden te onderzoeken om objecten en/of collectieonderdelen te presenteren in vergelijkbare instellingen en universiteitsmusea om de bekendheid van de collectie nog verder te vergroten.

### **6.5 Conclusies Wetenschap**

Museum Boerhaave is voortgekomen vanuit het besef in het wetenschappelijke veld dat objecten die een beeld geven van de wetenschapshistorie behouden moeten blijven voor het nageslacht. Door die oorsprong is de positie van het museum in het wetenschapshistorische veld altijd goed geweest. Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden met universiteiten, de directeur is bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Leiden en aan externe onderzoekers worden ruime faciliteiten geboden om onderzoek te doen.

De output in publicaties en artikelen is van een goed niveau waarbij de kwaliteitsbewaking op verschillende manieren wordt vormgegeven. Niet alleen publiceren medewerkers in vakbladen, maar zij weten ook publieksvriendelijke boeken en artikelen te publiceren.

De nieuwe missie en visie zijn gericht op het delen van kennis. Dit komt goed tot uiting in de nieuwe website waarin context, verhalen en personen met elkaar worden verbonden en bezoekers de mogelijkheid geboden wordt om meer informatie te verkrijgen. Ook in de tijdelijke en vaste presentaties heeft het delen van kennis en het aanbieden van informatie op verschillende niveaus prioriteit gekregen.

### **6.6 Conclusies Bedrijf**

De organisatie van Museum Boerhaave is met een kleine veertig fte middelgroot en kent een platte structuur. De organisatie is flexibel en heeft een groot probleemoplossend vermogen waardoor een combinatie van projectmanagement en lijnmanagement mogelijk blijkt.

De instelling heeft in een relatief korte periode een organisatie- en cultuurverandering doorgemaakt en hoewel deze processen nog niet geheel zijn afgerond, heeft het museum inmiddels aanzienlijke en zichtbare resultaten bereikt. De commissie complimenteert Museum Boerhaave met de succesvolle koerswijziging die niet alleen ingebed is in de verschillende beleidsterreinen, maar waaraan ook concreet handen en voeten wordt gegeven. De organisatie heeft blij gegeven van een reflectief vermogen door de manier waarop resultaten uit het personeelonderzoek zijn opgepakt.

De leeftijdsopbouw van de organisatie is evenwichtig, ook bij de wetenschappelijke medewerkers, waardoor kennis overgedragen kan worden. Door de organisatieverandering kunnen medewerkers breder ingezet worden en worden capaciteiten meer dan voorheen aangesproken. Dit wordt als zeer plezierig ervaren en de commissie heeft kunnen constateren dat het teamgevoel en de betrokkenheid groot is.

De financiële positie van het museum is gezond en er heerst een goede budgetdiscipline. Ook op andere gebieden kijkt het museum ver vooruit en heeft het de vinger aan de pols waardoor het processen goed kan bijsturen als dat nodig. De mix tussen formeel en informeel overleg zorgt er voor dat men snel kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

De calamiteitenplannen zijn allemaal op orde en een aantal jaren geleden is besloten om voor de functie van suppoost/beveiliging alleen nog gekwalificeerde krachten in dienst te nemen. De beveiligingstaak houdt ook *hostmanship* en een informatieve taak in zich.

Het museum is gericht op het leveren van kwaliteit. De goede vormgeving en ontwerp van de website en de met *hostmanship* uitgebreide taak van de beveiliging zijn hier uitingen van. Kwaliteitsbewaking vindt nu plaats op een op zich goede, maar informele wijze en de commissie beveelt het museum daarom aan om de kwaliteitsbewaking meer gestructureerd op te pakken.

Op het gebied van fondsen- en sponsorwerving heeft Museum Boerhaave grote vooruitgang geboekt. Vanuit een vrijwel stilstaande positie heeft men in vrij korte tijd weten te accelereren. Het museum is succesvol om passende sponsors te zoeken bij tentoonstellingen en men is op andere punten erg creatief gebleken. De structurele sponsoring blijft achter, wat voornamelijk te wijten is aan de economische situatie.

Het oude monumentale gebouw past door zijn historie zeer goed bij de museumcollectie, maar de oude indeling van het gebouw, het ontbreken van goede faciliteiten en adequate klimaatbeheersing belemmeren Museum Boerhaave in zijn museale functie. De voorgenomen grondige aanpassingen aan het gebouw vormen naar mening van de commissie een noodzakelijke voorwaarde om niet alleen behoud, beheer en presentatie te verbeteren, maar ook om de eigen inkomsten structureel te kunnen vergroten.

Afsluitend wil de commissie Museum Boerhaave nogmaals complimenteren met de resultaten die de organisatie- en cultuurverandering in korte tijd heeft weten te bewerkstelligen. Het is een prestatie van formaat om een instituut van een gesloten bastion om te vormen tot een instelling waar de ramen en deuren zijn opgezet en waar men nadrukkelijk de (inter)nationale collectie en het onderzoek op een aantrekkelijke manier vertaalt voor een breed publiek. De commissie hoopt dat Museum Boerhaave de gelegenheid krijgt om dit proces volledig af te ronden.

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

t.b.v. museale visitatiecommissies

**Opdracht**

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

Geeft de zelfevaluatie van dit museum een getrouw beeld van de werkelijkheid in dit museum?

Zo nee, op welke punten signaleert u afwijkingen, en in welke zin? Geef op grond van uw bevindingen adviezen aan het museum.

**Samenstelling**

- 3) De VRM draagt, in overleg met de te visiteren instelling leden voor de visitatiecommissie voor aan de minister van OCW. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap benoemt de leden na advies door de Raad voor Cultuur.
- 4) De visitatiecommissie bestaat, afhankelijk van de omvang en de complexiteit van de te visiteren instelling, uit minimaal 3 en maximaal 5 leden. Binnen de commissie is tenminste expertise aanwezig op de volgende terreinen:
  - a. Algemene bedrijfsvoering
  - b. Museale bedrijfsvoering
  - c. Kwaliteitszorg als onderdeel van het bedrijfsproces
  - d. Het terrein of de terreinen waarop de te visiteren instellingen actief zijn
- 5) De commissiesecretaris is geen lid van de visitatiecommissie.
- 6) De visitatiecommissie is internationaal samengesteld.

**Werkwijze**

- 7) De visitatiecommissie bepaalt haar eigen werkwijze. Zij verantwoordt deze in haar rapport, inclusief een explicitering van het beoordelingskader dat zij heeft gehanteerd.
- 8) Tenminste de volgende instrumenten staan de visitatiecommissie voor het beantwoorden van de vragen ter beschikking:
  - a. Het zelfevaluatie-rapport van de te visiteren instelling
  - b. De bijlagen bij het zelfevaluatie-rapport
  - c. De handleiding zelfevaluatie van de VRM, inclusief de bijlage
  - d. Gesprekken met betrokkenen binnen en uit de omgeving van de te visiteren instelling. Onder deze ten minste
    - i. de directie van de instelling
    - ii. de Raad van Toezicht van de instelling
    - iii. medewerkers uit alle geledingen van de instelling
    - iv. externe stake-holders (denk aan bezoekers, gemeente, samenwerkings-partners, opdrachtgevers, sponsoren)
- 9) Indien binnen de visitatiecommissie een onoverbrugbaar verschil van inzicht bestaat inzake de beoordeling van (een aspect van) het gevisiteerde museum, wordt dit in het rapport inzichtelijk gemaakt.
- 10) De secretaris van de visitatiecommissie ondersteunt de commissie, vraagt tijdig de documenten op bij de te visiteren instelling, zorgt voor de verspreiding daarvan onder de leden van de commissie, doet verslag van de bijeenkomsten en schrijft in opdracht van de commissie het eindrapport. Het eindrapport wordt onder verantwoordelijkheid van de commissie vastgesteld.

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

#### **Criteria en wijze van samenstellen van de commissies**

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

## Handleiding

### Voor zelfevaluatie van museale instellingen

#### Inleiding

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

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

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

#### Uitgangspunten

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

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

Quality is in the eye of the beholder. Deze uitspraak is nog op een derde manier relevant als uitgangspunt van het visitatieproces: Zijn de doelen die het museum zichzelf stelt, voldoende relevant in de maatschappelijke werkelijkheid? Door deze vraag te stellen, onderwerpen musea zich aan de maatschappelijke wens tot het afleggen van verantwoording, het steeds opnieuw vaststellen van de maatschappelijke relevantie van musea als dragers van het collectief geheugen en afstandelijke beschouwers van het heden. Om deze dimensie te

belichten, worden ook uw stake-holders (het publiek, sponsors, samenwerkingspartners) betrokken bij de visitatie.

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

### **Opzet van de inhoudsopgave**

De start van het visitatieproces is de zelfevaluatie. U heeft zichzelf de opdracht gegeven uw organisatie te beschrijven. Dat doet u in vijf hoofdstukken<sup>3</sup>: Algemeen, Publiek, Collectie, Wetenschap en Bedrijf. Hiermee wordt naar verwachting de gehele museale organisatie in beeld gebracht, waar mogelijk in onderlinge samenhang. In de hoofdstukken belicht u de aspecten:

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

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

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

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

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

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

## Vragenlijst

### Bijlage bij de zelfevaluatie

#### 1. Algemeen

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

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

## 2. Publiek

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

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

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

### 3. Collectie

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

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

<sup>3</sup>. Het kan zijn dat u in uw organisatie de indeling van werkzaamheden anders heeft vormgegeven dan in de hoofdstukindeling zoals opgenomen in deze inhoudsopgave. Om het voor de visitatiecommissie hanteerbaar te houden, verzoeken wij u de indeling echter te volgen. U kunt bij de beschrijving van uw organisatie steeds de meest betrokken medewerkers betrekken, ook als ze in uw organisatie ergens anders geplaatst zijn.

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

#### 4. Wetenschap

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

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

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

## 5. Bedrijf

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

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

- 9) Wie is verantwoordelijk voor het signaleren van problemen aan het gebouw, die om bouwkundige aanpassingen vragen?
  - a. Wordt de oplossing daarvan in plannen ondergebracht? Zo ja, voeg voorbeelden toe.
  - b. Wie is verantwoordelijk voor het opstellen van dergelijke plannen?
  - c. Wie voert uit?
  - d. Hoe controleert u de (kwaliteit van de) uitvoering van de aanpassingen?
- 10) Doet u systematisch aan interne kwaliteitszorg?
  - a. Voor de hele organisatie of voor delen daarvan?
  - b. Welke kwaliteitszorgsystemen benut u intern? Voeg voorbeelden bij, waar mogelijk van enkele jaren.
  - c. Welke instrumenten benut u voor de opvolging van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
- 11) Evalueert u uw projecten? Zo ja, hoe? Voeg voorbeelden van evaluaties bij, waar mogelijk van enkele jaren.
  - a. Welke instrumenten benut u voor de aanpak van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
- 12) Voeg de twee meest recente begrotingen en jaarrekeningen, inclusief accountantsrapportage, bij.
  - a. Is uw museum financieel gezond?
  - b. Stuur u op kostenbewustzijn? Hoe?
- 13) Hoe is uw planning en control cyclus georganiseerd? Voeg eventuele documenten bij.
- 14) Heeft u een sponsorbeleid? Zo ja, voeg eventuele documenten bij. Zo nee, waarom niet?
- 15) Heeft u een beveiligings/veiligheidsplan? Zo nee, waarom niet. Zo ja, document bijvoegen.
  - a. Wanneer is dit beveiligingsplan voor het laatst herzien, wanneer is het voor het laatst geraadpleegd?
  - b. Worden de werkprocessen zoals in het veiligheidplan beschreven in de praktijk getoetst? Door wie? Wie is verantwoordelijk voor het plan?
- 16) Hoe worden medewerkers op de hoogte gesteld van wijzigingen in het veiligheidsplan? Hoe worden medewerkers betrokken bij het veiligheidsplan?
- 17) Wordt regelmatig geoefend op mogelijke calamiteiten? Zo ja, voeg de evaluatie van de laatste twee oefeningen bij.
  - a. Welke acties heeft u ondernomen om aan eventuele geconstateerde onvolkomenheden tegemoet te komen? Wie is verantwoordelijk? Hoe controleert u of de acties effectief zijn geweest?

**Bijlage 2: Programma van het visitatiebezoek****VISITATIE MUSEUM BOERHAAVE****1 juni 2011**

<b>09.00 - 09.45 uur</b>	<b>Directie</b> Dirk van Delft (directeur)
<b>09.45 - 10.30 uur</b>	<b>Publiek en Presentatie</b> Annelore Scholten (hoofd P&P) Annette Los (o.a. PR) Gerhard Kreeftmeijer (o.a. educatie) Marieke Meijers (o.a. fondswerving) Vera Bartels (o.a. sociale media en evenementen)
<b>10.30 - 11.00 uur</b>	<b>Pauze</b>
<b>11.00 - 11.30 uur</b>	<b>Collectie</b> Hans Hooijmaijers (hoofd Collecties) Mieneke te Hennepe (conservator) Paul Steenhorst (hoofd Restauratie) Dalila Wallé (registratie, bruiklenen)
<b>11.30 - 12.00 uur</b>	<b>Raad van Toezicht</b> Douwe Breimer (voorzitter) Hein Meijers (lid)
<b>12.00 - 14.00 uur</b>	<b>Lunch, bezichtiging museum</b> Ad Maas (voorzitter) Rick van der Veldt (lid)
<b>14.00 - 14.30 uur</b>	<b>Wetenschap</b> Hans Hooijmaijers (hoofd wetenschap) Dirk van Delft (bijzonder hoogleraar Materieel erfgoed van de natuurwetenschappen, Universiteit Leiden) Ad Maas (conservator)
<b>14.30 - 15.00 uur</b>	<b>Bedrijf</b> Pieter Jan Hamers (hoofd bedrijfsvoering en financiën) Marion van Hamersveld (hoofd algemene zaken) Marcel Koopmans (hoofd beveiliging)
<b>15.00 - 15.45 uur</b>	<b>Pauze</b>
<b>15.45 - 16.00 uur</b>	<b>Overleg visitatiecommissie</b>
<b>16.00 - 16.45 uur</b>	<b>Terugkoppeling visitatiecommissie aan directie en managementteam</b>

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

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

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

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

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

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

**1 Algemeen**

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

**2 Publiek**

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

**3 Collectie**

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

**4 Wetenschap**

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

**5 Bedrijf**

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