

Aan:
de voorzitter en leden van
provinciale staten van Drenthe

Assen, 25 mei 2011

Ons kenmerk 21/3.3/2011004253

Behandeld door mevrouw E. Alkema (0592) 36 56 91

Onderwerp: Tussentijdse evaluatie ontwikkelplan Museum De Buitenplaats 2009-2012

Geachte voorzitter/leden,

In de Statencommissie Cultuur en Welzijn van 4 maart 2009 hebben wij u toegezegd de ontwikkeling van Museum De Buitenplaats na twee jaar te evalueren.

Deze evaluatie is uitgevoerd door een commissie in het kader van de in de Culturele en Museale Agenda 2009-2012 aangekondigde visitatie door onafhankelijk deskundigen. De visitatie vond in onze opdracht plaats volgens de systematiek die is ontwikkeld door de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea en die ook door het Ministerie van OCW wordt gehanteerd bij de visitatie van voormalige rijksmusea. Van de bevindingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie aan provincie en museum kunt u in bijgevoegd visitatierapport Museum De Buitenplaats (mei 2011) kennisnemen.

De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van Museum De Buitenplaats als voldoende en doet aanbevelingen voor kwaliteitsverbetering in collectiebeleid, publieksbereik en bedrijfsvoering. Zij is onder de indruk van hoe het museum met zeer beperkte budgetten en een evenzeer bescheiden formatie tot resultaten komt. Op de drie als onvoldoende beoordeelde punten realiseert het museum op korte termijn de noodzakelijke verbeteringen. De commissie constateert een positieve ontwikkeling van Museum De Buitenplaats ten aanzien van de door de Statencommissie Cultuur en Welzijn benoemde gewenste resultaten van professionalisering na twee jaar.

- Het bezoekersaantal is gestegen van 29.000 in 2001-2008 naar bijna 34.000 in 2010. Inzet op cultuureducatie in onderwijs, arrangementen en horeca hebben daarop een gunstig effect gehad. Dit is gezien de schaal van het museum en de perifere plek in Nederland een prestatie.
- Museum De Buitenplaats weet goed wat zijn (inter)nationale en regionale positie is, ook ten opzichte van het Drents Museum. Het museum bevindt zich midden



in de ontwikkeling van het aanscherpen van de eigen missie en visie, zodat die meer aansluit bij de ambities en toekomstvisie. Kansrijke samenwerking met partners in lokale en provinciale netwerken is direct aangegrepen. Daarnaast wil Museum de Buitenplaats de samenwerking met het Drents Museum structureel uitbreiden.

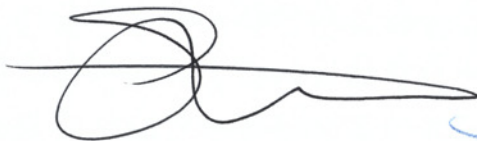
- Het museum zet stappen op weg naar een volwaardige professionele organisatie. De continuïteit van de directie is versterkt door aanstelling van een algemeen directeur en een tijdelijk zakelijk leider.
- Van een evenredige inzet van de gemeente Tynaarlo is sprake door een meerjarige cultuursubsidie en een re-integratieregeling, hoewel de continuïteit van de re-integratieregeling voor de toekomst risicovol is.
- De verhouding eigen inkomsten-subsidies is in balans gebleven in een verhouding 60-40. De commissie vindt de ambitie om volledig onafhankelijk te worden van subsidie te prijzen, maar irreëel.

Via de prestatiesubsidies 2011 en 2012 aan Museum De Buitenplaats zullen wij sturen op uitvoering van de aanbevelingen van de visitatiecommissie.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten van Drenthe,



, secretaris



, voorzitter

Bijlage(n):
coll.



VISITATIERAPPORT

Museum De Buitenplaats
mei 2011

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Inleiding	5
Hoofdstuk 1: Algemeen	7
1.1 Inleiding	
1.2 Missie	
1.3 Stakeholders	
1.4 Beleidsprioriteiten van gemeente en provincie	
1.5 Bestuur	
1.6 Operationaliseren van beleidsontwikkeling	
1.7 Positionering van museum in samenleving	
1.8 Toekomstvisie	
Hoofdstuk 2: Publiek	9
2.1 Inleiding	
2.2 Vaste presentatie	
2.3 Tentoonstellingsprogramma	
2.4 Publieksbegeleiding	
2.5 Podiumprogramma	
2.6 Marketing en PR	
2.7 Toegankelijkheid in nieuwe media	
Hoofdstuk 3: Collectie	13
3.1 Inleiding	
3.2 Collectiebeleid	
3.3 Collectiebeheer	
3.4 Digitale toegankelijkheid collectie	
3.5 Activering en mobiliteit collectie	
Hoofdstuk 4: Wetenschap	15
4.1 Inleiding	
4.2 Kwaliteit en Kwantiteit onderzoek	
4.3 Wetenschappelijke omgeving	
Hoofdstuk 5: Bedrijf	16
5.1 Inleiding	
5.2 Organisatie	
5.3 Personeel	
5.4 Planning en control	
5.5 Veiligheid	
5.6 Kwaliteitszorg	
5.7 Sponsoring	
5.8 Huisvesting	
Hoofdstuk 6: Samenvatting en conclusies	19
6.1 Inleiding	
6.2 Conclusies algemeen	
6.3 Conclusies publiek	

- 6.4 Conclusies collectie
- 6.5 Conclusies wetenschap
- 6.6 Conclusies bedrijf

Bijlage I: Visitatie basisinstrumenten voor kwaliteitszorg in musea	22
Bijlage II: Programma visitatiebezoek	35
Bijlage III: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea	36
Bijlage IV: Reactie Museum De Buitenplaats op concept visitatierapport	39

Voorwoord

Museum de Buitenplaats bezochten wij als visitatiecommissie op 22 april 2011. Het werd in alle opzichten een bijzondere dag. Wij werden heel gastvrij ontvangen door een bevlogen directeur en spraken behalve met hem ook een aantal medewerkers, die zonder uitzondering een groot commitment hebben voor 'hun' museum. Wij hebben openhartige en constructieve gesprekken met hen gevoerd. Met de voorzitter van de Raad van Toezicht en een aantal externe stakeholders zoals K&C Drenthe konden wij eveneens in gesprek gaan. Het werd in meerdere opzichten een 'goede vrijdag'.

Het was erg jammer dat met name het Drents Museum op deze dag onverwachts verstek moest laten gaan. De zon scheen uitbundig waardoor deze buitenplaats er fantastisch uitzag.

De schriftelijke zelfevaluatie, die als voorbereiding was opgestuurd door de Provincie hebben wij als voorbereiding bestudeerd evenals vele andere documenten. Met deze informatie konden we goed voorbereid aan onze visitatie beginnen.

Directie en medewerkers danken wij hartelijk voor de manier waarop ze ons tegemoet traden: transparant en openhartig en bovendien zeer gastvrij. Wij hebben dit zeer gewaardeerd!

De commissie heeft met een open mind en een positief kritische houding een afgewogen oordeel over het huidig en toekomstig functioneren van Museum De Buitenplaats geformuleerd. De bevindingen, conclusies en aanbevelingen in dit rapport geven een zo goed mogelijk beeld van de inzet, de deskundigheid en het enthousiasme, waarmee het museum haar taken uitvoert. Tegelijkertijd hopen we dat deze rapportage een stimulans zal zijn om op onderdelen de organisatie te optimaliseren waardoor de toekomst van Museum de Buitenplaats meer helder wordt.

De organisatie van Museum De Buitenplaats bruist van energie en motivatie en de commissie heeft er vertrouwen in dat het museum met de aanbevelingen actief aan de slag zal gaan.

De commissie is onder de indruk van hoe het museum met zeer beperkte budgetten en een evenzeer bescheiden formatie tot resultaten komt. Het museum verdient daar veel complimenten voor. Op bepaalde aspecten is de commissie ook kritisch geweest. De potentie is enorm. Het is zaak, zeker in tijden van financiële schaarste, een goede focus aan te brengen. Er worden nu teveel 'ballen in de lucht gehouden' en dat is de keerzijde van het vele harde en enthousiaste werken. Het is tijd voor keuzes!

Namens de commissie,

Carin Reinders (voorzitter)

Inleiding

In maart 2009 stemden Provinciale Staten, na toekenning van professionaliseringssubsidies voor activiteiten in 2006, 2007 en 2008, in met vierjarige subsidiering van Museum De Buitenplaats in 2009-2012. Kader voor deze subsidie is de Culturele en Museale Agenda 2009-2012. Daarin is het museum op basis van een aantal onderscheidende criteria gewaardeerd als zijnde van provinciaal belang. Wel moet Museum De Buitenplaats in deze beleidsperiode nog een flinke professionaliseringsslag maken, zoals beschreven in de ontwikkelingsprognose De Buitenplaats als buitenkans (BMC, november 2008). Dit rapport dient sinds 2009 als basis voor de jaarlijkse prestatiesubsidieafspraken met het museum. Besloten is de positie van het museum na twee jaar opnieuw te bezien.

Als gewenste resultaten van de professionalisering van Museum De Buitenplaats zijn in de Statencommissie Cultuur en Welzijn van 4 maart 2009 benoemd:

- Stijging bezoekersaantal
- Duidelijke positie ten opzichte van het Drents Museum
- Professioneler management
- Evenredige inzet gemeente Tynaarlo
- Verhouding eigen inkomsten- subsidies blijvend in balans.

In 2010 is in samenspraak met Museum De Buitenplaats besloten om voor de midterm review van haar functioneren in 2009-2012 het instrument visitatie door onafhankelijk deskundigen te hanteren. Visitatie is een instrument dat bij uiteenlopende organisaties in de publieke sector wordt toegepast om een objectief beeld te krijgen van de kwaliteit van de organisatie en de dienstverlening en dit te verbeteren.

Doel van de midterm review van de ontwikkeling van Museum De Buitenplaats is te bepalen of de gewenste resultaten van professionalisering na twee jaar provinciale prestatiesubsidie zijn behaald. De uitkomsten van deze midterm review kunnen leiden tot herziening van de prestatiesubsidie aan Museum De Buitenplaats voor 2011 (stimulans voor verbetering op onderdelen) en zijn de basis voor besluitvorming over het toekomstig functioneren.

De opdracht aan de visitatiecommissie luidt:

1. Het evalueren van het functioneren van Museum De Buitenplaats in 2009 en 2010, om te bezien of het museum zich professionaliseert conform de ontwikkelingsprognose De Buitenplaats als buitenkans (BMC, 2009);
2. Het doen van aanbevelingen ten aanzien van kwaliteitsverbetering in collectiebeleid, publieksbereik en bedrijfsvoering;
3. Het beoordelen van concrete voornemens en plannen en meerjarenbegroting voor de periode 2011-2015.

Om deze vragen te beantwoorden is in opdracht van Gedeputeerde Staten van Drenthe een visitatiecommissie (hierna te noemen commissie) samengesteld die bestond uit de volgende leden:

- Mw. Carin Reinders, kunsthistoricus en directeur CODA in Apeldoorn, voorzitter Provinciale Adviescommissie Cultuur;
- Dhr. Alex de Vries, zelfstandig auteur en adviseur kunst & cultuur, voorzitter visitatiecommissie Beeldende kunst onderwijs Vlaanderen;
- Mw. Manon Borst, kunsthistoricus en directeur Museum Martena in Franeker, bestuurslid Museumfederatie Friesland.

Als toegevoegd secretaris van de commissie en tevens opsteller van het rapport fungeerde mw. Evelien Alkema.

Uitgangspunt bij deze visitatie is de systematiek die is ontwikkeld door de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM), en die ook door het Ministerie van OCW wordt gehanteerd bij de visitatie van voormalige rijksmusea. Dat betekent dat naast beoordeling van de museale kerntaken publiek, collectie en wetenschap, een algemeen oordeel wordt gegeven over onder andere haar positie in de samenleving en toekomstvisie, en de bedrijfsvoering wordt beoordeeld.

Museum De Buitenplaats heeft aan de hand van de vragenlijst ontwikkeld door de VRM (bijlage I) een zogenaamde zelfevaluatie gehouden. De resultaten van deze zelfevaluatie én de daarbij behorende documenten zijn vervolgens ter beschikking gesteld aan de commissie, die dit heeft bestudeerd. Om de inhoud van dat rapport te staven aan de dagelijkse werkpraktijk van het museum heeft een visitatiebezoek plaatsgevonden op 22 april 2011. De commissie heeft gesproken met bestuur en directie, medewerkers en externe stakeholders van Museum De Buitenplaats (bijlage II). Tevens heeft zij kennis genomen van een selectie van de publicaties van het museum en heeft zij de sfeer van het museum in bedrijf geproefd. Aan het einde van de dag heeft de commissie haar voorlopige bevindingen meegedeeld aan de directie van het museum. Museum De Buitenplaats is daarna door de Visitatiecommissie in de gelegenheid gesteld om kennis te nemen van de concept-bevindingen en hierop te reageren. De Visitatiecommissie heeft kennisgenomen van deze reactie en aan de hand hiervan de rapportage op onderdelen aangepast. Volledigheidshalve is deze reactie als bijlage IV bij dit rapport opgenomen.

De definitieve bevindingen van de commissie zijn neergelegd in het voorliggende rapport. De beoordeling heeft plaatsgevonden conform de richtlijnen 'Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea' (bijlage III). Dit beoordelingskader heeft gediend als richtinggevend en zeker niet als dwingend keurslijf. In dit kader is het visitatieproces gespecificeerd rondom vijf beoordelingsgebieden: 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 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.

Hoofdstuk 1: Algemeen

1.1 Inleiding

De commissie heeft op 22 april 2011 enthousiaste en betrokken medewerkers van Museum De Buitenplaats gesproken. De kleine organisatie wordt geleid door een gedreven directeur die onmiskenbaar een groot draagvlak heeft bij zijn medewerkers en stakeholders. Het enthousiasme van de medewerkers heeft bijgedragen aan een bijzonder prettig verloop van de visitatiedag.

Uit de zelfevaluatie is duidelijk geworden dat het museum zich in de voorgaande jaren meer is gaan oriënteren op de regio, zijn stakeholders actief opzoekt en dat het zoekt naar zijn rol en positie in de regio en Nederland. De commissie concludeert dat Museum De Buitenplaats stappen zet in de goede richting. Het museum bevindt zich midden in de ontwikkeling van het aanscherpen van de missie en visie die meer specifiek aansluit bij de ambities en toekomstvisie van het museum. Dat laatste lijkt de commissie noodzakelijk, aangezien de huidige missie eerder te breed en vaag is geformuleerd om goed richting te geven aan het museum.

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

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

In 2009 heeft het Museum De Buitenplaats een visiedocument ontwikkeld voor de periode 2010-2015. De missie van het museum is in dit visiedocument als volgt geformuleerd:

Museum De Buitenplaats is erkend als uniek cultuurhistorisch monument met internationale uitstraling rondom een uniek collectie-museum. Het onderscheidt zich van collegae als een ontmoetingsplek voor kunstenaars onderling en voor uitwisseling van inspiratie onderling en met publiek.

Zowel het visiedocument, de missie als de doelstellingen bieden de organisatie in de huidige vorm te weinig houvast om concrete activiteiten te ontwikkelen die tot het verwezenlijken van de doelstellingen zullen leiden. Het museum wordt daarom aangeraden om de missie, visie en doelstellingen scherper te formuleren. De ambities en visie die uit de gesprekken wel duidelijk naar voren kwamen, kunnen als leidraad worden gebruikt. Vanuit die ambities worden er nu tal van activiteiten en processen gestart en uitgewerkt. Een beter geformuleerde missie en visie zal het museum ondersteunen in de ontwikkeling en de succesvolle uitvoering van dit beleid.

Samenvattend oordeel over de huidige missie: onvoldoende uitgewerkt.

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

Het museum kent een aantal samenwerkingsverbanden en zoekt ook naar samenwerking met andere instellingen vanuit het besef dat organisaties elkaar veel te bieden hebben. Opvallend en positief is de omslag die al enige tijd gaande is in het museum om een naar binnen gekeerde organisatie te ontwikkelen naar een organisatie die open is naar buiten. Diverse publieksactiviteiten zijn daarvan een sprekend voorbeeld. De commissie is positief over de relatie die wordt opgebouwd met de gemeente Tynaarlo. Het museum heeft zich gerealiseerd dat de gemeente ook een belangrijke stakeholder is: cultuurparticipatie en de kwalitatieve centrumontwikkeling bieden voor

beide partijen kansen. Het betrekken van stakeholders door middel van samenwerkingsverbanden wordt door het museum als belangrijk ervaren wegens de versterking van het maatschappelijk draagvlak. Stakeholders uit het onderwijs worden door middel van klankbordgroepen betrokken bij de ontwikkeling van educatieve programma's. Hoewel ideeën daaromtrent aanwezig zijn, ondersteunt de commissie de wens van het museum om de banden met het Drents Museum meer structureel uit te bouwen. Het lijkt erop dat die samenwerking meer gewenst wordt door Museum de Buitenplaats dan door het Drents Museum.

De commissie adviseert het museum ook de mogelijkheden tot samenwerking met het Groninger Museum verder te verkennen.

Samenvattend oordeel over het betrekken van de stakeholders: voldoende.

1.4 Het museum kent de beleidsprioriteiten cultuur van gemeente en provincie en geeft hier invulling aan.

Museum De Buitenplaats heeft de afgelopen jaren de beleidsprioriteiten uitgewerkt in verschillende projecten. Kunsteducatieve programma's voor het basisonderwijs en digitalisering van de collectie zijn daar voorbeelden van. Het museum heeft zich door allerlei activiteiten en evenementen opengesteld voor het publiek. De kindermiddagen waren in combinatie met Culturele Mobiliteit succesvol, evenals deelname aan de Culturele Uitdag en de Oktobermaand Kindermaand. Zeer positief is de steeds ruimere openstelling van het Nijsinghuis, de spil van het museum.

Samenvattend oordeel over de invulling van de beleidsprioriteiten provinciale en gemeentelijke overheid: goed

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

De Raad van Toezicht komt vier maal per jaar bijeen. Daarnaast overlegt de directeur regelmatig met verschillende leden van de Raad van Toezicht separaat over actuele zaken. Uit de verslagen en het gesprek met de Raad van Toezicht komt naar voren dat de raad goed op de hoogte is van de processen en ontwikkelingen in het museum. De relatie tussen de directeur en de raad is goed. Het actief benutten van het relatienetwerk van de leden, evenals een actievere rol van de Raad Van Toezicht, kan de directie beter ondersteunen bij de uitdagingen waar het museum voor staat. Zowel directie als Raad van Toezicht zullen profiteren van een meer inhoudelijke en kritische informatie-uitwisseling waarin een balans is gevonden tussen toezicht, meedenken en uitvoeren. De commissie adviseert met het cultural governance model te gaan werken: dat zou zowel Raad van Toezicht als de directie hiertoe vele handvatten bieden. Juist in deze tijd is een heldere taakafbakening tussen de directeur/bestuurder en de raad van toezicht van groot belang.

Samenvattend oordeel over het bestuur: voldoende

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

De aanbevolen verscherping van de missie en visie in §1.2 raakt ook aan de uitvoering van plannen en activiteiten. Het museum organiseert voldoende activiteiten en de goede uitvoering van deze activiteiten tonen aan dat de bedrijfsvoering van het museum op orde is. De aansluiting tussen de

missie/ visie en uitwerking van het beleid is op dit moment nog onvoldoende. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het gebrek aan scherpheid in de missie en de visie. Een aangescherpte missie en visie zal het ontwikkelen van beleid vergemakkelijken en het maken van duidelijke keuzes met betrekking tot de uitvoering van plannen en activiteiten vereenvoudigen. Nu gebeurt er ook veel op een ad-hoc basis.

Samenvattend oordeel over de vertaling van beleidsontwikkeling: voldoende.

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

Hoewel het beleid zoals geformuleerd in de visie naar de mening van de commissie nog vrij vaag is, weet het museum door middel van activiteiten en samenwerkingsverbanden zich een positie te verwerven in de regio Groningen-Drenthe.

Samenvattend oordeel over positiebepaling in de samenleving: voldoende.

1.8 De toekomstvisie van het museum is actueel en relevant

De toekomstvisie die in de verschillende gesprekken naar voren kwam, werd actueler en relevanter geformuleerd dan in de zelfevaluatie en het visiedocument. De vertaling van de missie in goed aansluitende activiteiten verloopt moeizaam. Het aanscherpen van de missie en een daaruit helder uitgewerkte visie zal de vertaling vergemakkelijken.

Het museum wil graag een toename van bezoekers bewerkstelligen; de commissie vindt de ambitie van 40.000 bezoekers in 2015 vrij hoog. Een toename van publiek dat breed en ondanks de afgelegen ligging van Eelde ook nationaal is samengesteld kan bereikt worden als bij de uitwerking van de missie in een toekomstvisie marketing doelgroepen als speerpunt worden genomen. Het museum kan zo een functie vervullen in de gewenste groei van het verblijftoerisme in de regio Groningen-Drenthe.

Samenvattend oordeel over de toekomstvisie: voldoende.

Hoofdstuk 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 III).

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

De collectie van Museum De Buitenplaats omvat ca. 600 werken van Nederlandse figuratieve kunst van na 1945, met als kern de kunstenaars die aan de basis stonden bij de totstandkoming van het museum. Het museum zet in op collectievorming: zij streeft op de lange termijn naar een kerncollectie van naoorlogse hedendaagse figuratie. Op dit moment put het museum wel voor zijn tijdelijke tentoonstellingen uit zijn collectie, maar toont het geen vaste opstelling. Er zijn plannen voor een zogenaamde 'Hall of Fame' met topstukken uit de collectie aan de overzijde van het museum. De commissie vraagt zich sterk af of dit een publiekstrekkend zal organiseren. Zij adviseert het museum daar goed publieksonderzoek naar te doen alvorens dit als belangrijke doelstelling uit te werken. Het succes van de kunsthall-constructies in Nederland zou eveneens goed bestudeerd moeten worden.

Samenvattend oordeel over de vaste presentatie: voldoende

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

Het museum neemt bij de ontwikkeling van de programmering de eigen collectie als uitgangspunt, maar waakt er voor dat dit geen keurslijf wordt. De programmering is breed en divers. De visie op de programmering van de tijdelijke tentoonstellingen in het visiedocument is weinig concreet en behoeft verdere concretisering voor de toekomst. Een museum dat als ontmoetingsplaats fungeert voor 300 kunstenaars biedt daarvoor aanknopingspunten, en uit de gesprekken is gebleken dat de aanwezige deskundigheid van medewerkers hiervoor beter kan worden benut. Het museum zou erbij gebaat zijn om gezamenlijk geformuleerde uitgangspunten te vertalen naar concrete actiepunten, met een grote taakverantwoordelijkheid voor de medewerkers. Een uitgewerkt sponsorbeleid kan - zeker in de huidige economische context waarbij subsidiëring onder druk staat - een hefboom zijn om een ambitieuzer tentoonstellingsbeleid mogelijk te maken in de toekomst.

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

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

Het educatieve materiaal in de tentoonstellingen van Museum De Buitenplaats is toegesneden op de verschillende doelgroepen, maar is daardoor ook vrij algemeen. De kwaliteit van het educatieve materiaal bij de Fiep Westendorp tentoonstelling is door het onderwijs als aantrekkelijk en goed beoordeeld. Het museum weet naast scholen uit de gemeente Tynaarlo ook basisonderwijsinstellingen uit andere plaatsen in Drenthe te trekken met een kunsteducatief programma. Het museum heeft de ambitie ook educatieve activiteiten te ontwikkelen voor scholen uit het middelbaar- en middelbaar beroeps onderwijs die de leerlingen niet alleen betreft bij kunst,

kunstenars en het museum, maar ook weet uit te dagen. In samenwerking met de gemeente Tynaarlo heeft het museum een replica van het Nijsinghuis met algemene informatie en (op de tentoonstellingen toegesneden) opdrachten als vast onderdeel in het museumpaviljoen gerealiseerd ten behoeve van de educatieve activiteiten. De educatieve programma's zijn aangepast op de verschillende niveaus van basisschoolleerlingen, waarbij scholen ook de mogelijkheid wordt geboden om delen van een programma te volgen. Verder worden regelmatig actieve kinderknutselmiddagen georganiseerd, waar kinderen onder begeleiding objecten maken die ook getoond worden in het museum.

Samenvattend oordeel over de didactische kwaliteit van de publieksbegeleiding: voldoende.

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

In de afgelopen jaren heeft Museum De Buitenplaats aansluiting gezocht bij evenementen in Eelde en Drenthe. Deze evenementen zijn voor het museum succesvol geweest, omdat ze aansluiting heeft gevonden bij de regio, de inwoners en het sociaal- culturele leven in Eelde en omgeving.

Bij tentoonstellingen organiseert het museum een grote verscheidenheid aan activiteiten, zoals lezingen, masterclasses, toegesneden rondleidingen en muzikale bijeenkomsten.

Samenvattend oordeel over evenementen: goed.

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

De inzet van marketing en communicatie-instrumenten kan op meerdere punten worden verbeterd. De huidige activiteiten zijn meer van promotionele aard en niet gebaseerd op een degelijk marketingbeleid. Alle activiteiten zijn voornamelijk gericht op het algemene museumpubliek. Hoewel het museum educatieve programma's heeft en wil ontwikkelen voor verschillende groepen, heeft het nog geen goed inzicht in de samenstelling van het eigen publiek. Dit bemoeilijkt het bewust en effectief inzetten van de (beperkte) mankracht en middelen. Door tentoonstellingen en activiteiten goed te evalueren, kunnen de verschillende doelgroepen van het museum in kaart gebracht worden. Wanneer het museum een goed beeld heeft gekregen van de verschillende doelgroepen, kan het museum zijn middelen en activiteiten effectiever inzetten. Ook het verscherpen van de missie en visie zal de effectiviteit verhogen.

Een gesystematiseerde evaluatie van tentoonstellingen en projecten ten opzichte van beoogd publieksbereik en de vooropgestelde inhoudelijke, zakelijke en communicatieve doelstellingen is nodig.

Aanbevolen wordt dat Museum De Buitenplaats meer informatie verwerft over zijn bezoekers en zijn naamsbekendheid, om hier het PR-marketing beleid nadrukkelijker op af te stemmen. Ook met geringe middelen - zoals bijvoorbeeld het permanent bijhouden van nationaliteit en postcode van elke bezoeker aan de kassa - kunnen veel meer gegevens over bezoekers gegeneerd worden. De commissie beveelt het museum aan zich grondig te oriënteren op de bestaande best practices en vele beschikbare know-how op gebied van (museum)marketing.

Samenvattend oordeel over de marketing en PR: voldoende.

2.7 Het museum is ten behoeve van diverse doelgroepen op een relevante en toegankelijke manier

aanwezig in nieuwe media

De website van het museum geeft veel informatie over de activiteiten en de collectie van Museum De Buitenplaats, maar is volgens de commissie weinig sprankelend en straalt niet die dynamiek uit die wel zichtbaar is in de organisatie. Het museum is wel actief met nieuwe media, zoals YouTube, Facebook en LinkedIn, maar staat nog aan het begin van de ontwikkeling van het gebruik van sociale media. Twitter is nog geen onderdeel van het nieuwe media pakket. Er is een nieuwe website in de maak die over enkele weken 'on line' zal gaan. Gelet op de beperkte middelen en mankracht acht de commissie het beter dat het museum zich op het gebied van nieuwe media scherpe, maar goed uitgewerkte en bewuste keuzes maakt in plaats van zich op een (te) breed scala aan nieuwe media te storten.

Samenvattend oordeel over de toegankelijkheid in nieuwe media: voldoende.

Hoofdstuk 3: Collectie

1.1 Inleiding

De basis voor de collectie van Museum De Buitenplaats is gelegd door de particuliere verzamelaars Jos en Janneke van Groeningen. Sinds de overdracht van collectie en museumgebouw aan respectievelijk de Stichting Endowment en de Stichting Het Nijsinghuis, is de collectie verder uitgebreid door aankopen, schenkingen en legaten. Het Nijsinghuis wordt bewoond, maar is testamentair aan de Stichting Het Nijsinghuis overgedragen. De collectie is uitgegroeid naar circa 600 objecten, die een beeld geven van de naoorlogse Nederlandse figuratieve kunst.

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

3.2 Het collectiebeleid van het museum is passend bij de doelstelling en wordt consequent toegepast bij beslissingen tot aankoop of afstoting.

Het collectieplan is inhoudelijk wel erg summier, en het museum heeft geconstateerd dat het uitgebreider en ook geactualiseerd dient te worden. De actualisering van het document kan tegelijkertijd en in lijn met de verscherping van de missie en toekomstvisie worden uitgevoerd.

Samenvattend oordeel over het collectiebeleid: voldoende

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

Het collectiebeheer is in ontwikkeling. De collectie is digitaal geregistreerd in Adlib, op een deel van de in 2010 geschonken 240 werken na. Dit programma sluit aan bij de (inter)nationale museale standaard voor collectieregistratie. Wat restauratie en conservering betreft, heeft het museum een beeld van verbeterpunten en de noodzakelijke acties die ondernomen moeten worden. Het oppakken van deze punten wordt echter belemmerd door geringe omvang van de organisatie en de beschikbare middelen. De plek die als depot gebruikt wordt is daarvoor totaal ongeschikt: het is een kamer waarin ook wordt gewoond en die op geen enkele manier voldoet aan museale eisen qua licht en luchtvochtigheid. Binnenkort, als de werken naar het depot van het Drents Museum verhuisd worden, zal die situatie verbeterd zijn.

Samenvattend oordeel over de het collectiebeheer: onvoldoende

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

Op de website van Museum De Buitenplaats kan de collectie nog niet worden geraadpleegd door derden. De collectie is beschreven in Adlib en gefotografeerd. De in 2010 geschonken 240 werken worden daaraan later nog toegevoegd. Per object worden de basisgegevens beschreven en in toenemende mate worden deze gegevens aangevuld met kunsthistorische informatie. Het streven is om in 2011 de gehele collectie digitaal toegankelijk te laten zijn in een publiekshandige database voor, in ieder geval, bruikleennemers. De commissie is van mening dat het museum creatiever gebruik kan maken van de digitale mogelijkheden voor publiek. Het is daarbij van belang dat er een

goede verbinding wordt gemaakt met de toekomstige keuzes in het gebruik van nieuwe/ sociale media.

Samenvattend oordeel over de digitale toegankelijkheid: onvoldoende.

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

Het museum hanteert een ruimhartig bruikleenbeleid vanuit het idee van wederkerigheid, waarbij door de bruikleennemer aan een aantal minimale eisen moet worden voldaan.

Samenvattend oordeel over de activering van de collectie: voldoende

Hoofdstuk 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 III).

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

Museum De Buitenplaats ziet, gelet op de kleine organisatie en beperkte middelen, voor zichzelf een zeer beperkte wetenschappelijke functie. Onderzoek wordt vooral in samenwerking met externen gericht op de eigen collectie en uitgevoerd ten behoeve van te organiseren tentoonstellingen. Resultaten worden vastgelegd in gedrukte publicaties. De kwaliteit en de omvang van het wetenschappelijk onderzoek bij het museum is naar de mening van de commissie voldoende en past bij het formaat van de organisatie. Naar de mening van de commissie is een wetenschappelijke taak niet op te brengen voor Museum De Buitenplaats en ook voor de meeste andere musea niet. Wat de commissie betreft staat de wetenschappelijke functie van musea in zijn algemeenheid onder druk en verschuift die taak meer naar de universiteiten die in partnerschap met musea voor nieuwe vormen van wetenschappelijk onderzoek komen. Waarbij musea primair verantwoordelijk zijn voor de publieks- en presentatietaken. Het museum wordt wel aangeraden te inventariseren welke academische samenwerkingsverbanden (stages) er mogelijk zijn in samenwerking met voor de hand liggende partners. Wanneer het museum inzicht heeft verkregen in de mogelijkheden, kan het overwogen keuzes maken over welke relaties en projecten passen in het beleid van het museum.

Samenvattend oordeel over het wetenschappelijk onderzoek: voldoende

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

Door zijn collectie beschikbaar te maken voor andere organisaties draagt het museum bij aan het wetenschappelijke discours. Ook door de publicaties naar aanleiding van tijdelijke tentoonstellingen levert het museum een bijdrage.

Samenvattend oordeel over de bijdrage aan het wetenschappelijk discours: voldoende

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

Het museum heeft geen wetenschappelijk beleidsplan waarin de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek in protocollen en procedures is opgenomen. De commissie denkt dat een dergelijk afzonderlijk beleidsplan niet nodig is voor een organisatie van deze omvang.

Samenvattend oordeel over de kwaliteitsborging van onderzoek: niet van toepassing

4.5 Het museum deelt haar kennis met derden open en doelgroepgericht

Het museum deelt zijn collecties genereus met derden.

Samenvattend oordeel over de kennisdeling met derden: goed.

Hoofdstuk 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 De Buitenplaats is klein en kenmerkt zich door een grote flexibiliteit, betrokkenheid en motivatie. De artistiek-inhoudelijke functie van tentoonstellingscoördinator/conservator wordt ingevuld door de directeur. Hoewel de situatie niet ideaal is, geeft ze wel ruimte aan andere functies die de doelstellingen ondersteunen, zoals een vrijwilligerscoördinator, een hoofd horeca en een hoofd technische dienst. De commissie is onder de indruk van hetgeen de kleine organisatie weet te bewerkstelligen.

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

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

De kleine organisatie kent een informele werksfeer met een aantal structurele overlegvormen, waaronder een wekelijkse stafbijeenkomst en een maandelijkse personeelsbijeenkomst. Het museum realiseert zich dat een minimale bezetting een bedreiging vormt voor de continuïteit, maar ziet ook dat het kan leiden tot dynamiek en creatieve oplossingen en er kan snel en efficiënt geschakeld worden. De directeur van het museum is zeer gedreven en weet de medewerkers zeer goed te motiveren. Het is de commissie duidelijk geworden dat de directeur veel taken zelf uitvoert, omdat de organisatie zo klein is. Hij vervult de rol van 'duizendpoot' met verve. Vanuit het bouwen aan een efficiëntie in de organisatiestructuur is de mogelijkheid om meer taken te kunnen delegeren van groot belang. De directeur/bestuurder wordt nu regelmatig geëeld door de 'waan van de dag' en kan te weinig vanuit beleid en strategie handelen. Behalve voor de directeur is het voor een aantal mensen om hem heen heel belangrijk dat zij kunnen groeien in hun taken en verantwoordelijkheden. Die potentie is zeker aanwezig in de organisatie. De talenten van de directeur liggen volgens de commissie vooral op het terrein van strategieontwikkeling, acquisitie, pr en netwerkontwikkeling. Door mensen in hun kracht te zetten kan een kleine organisatie vleugels krijgen.

Risicovol voor de toekomst vindt de commissie de re-integratieregeling met de gemeente Tynaarlo, want de kaartenbakken van de sociale werkvoorziening zijn vrijwel leeg en er staat grote financiële druk op. Aanbevolen wordt met de gemeente in overleg te treden over de toekomst van de regeling.

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 commissie is van mening dat de planning en control-cyclus voldoende is, maar dat de sturing op financiële processen en meer in zijn algemeenheid de A&O processen verbeterd kan worden.

Aanbevolen wordt de verschillende procedures te stroomlijnen en vast te leggen, zodat deze

makkelijker overdraagbaar worden en inzicht geven aan 'budgethouders'. De commissie beveelt aan om meer inzicht in, en betrokkenheid bij, budgettering en financiële processen te bevorderen voor de medewerkers dan momenteel het geval is. Zeker in een kleine organisatie vormt een gecentraliseerde financiële aansturing een risico. De commissie heeft wel grote waardering voor de wijze waarop het museum veel doet met de weinige middelen die het tot de beschikking heeft en voor het algemene gevoel dat er bij het museum leeft om te zoeken naar kostenefficiënte oplossingen. De financiële positie van het museum is solide. Het is positief dat de interne processen nu zodanig op orde zijn dat over het jaar 2011 een eerste goedkeurende accountantsverklaring zal worden afgegeven.

Samenvattend oordeel over de planning & control-cyclus: voldoende

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

Het museum beschikt over een veiligheidsplan dat regelmatig wordt gecontroleerd en aangepast. Het veiligheidsplan voorziet in een risicoanalyse met bijbehorende protocollen en een ontruimingsplan. In 2010 is het veiligheidsplan na een beveiligingsscan op advies van extern expert Ton Cremers herzien. Het museum beschikt verder over een aantal medewerkers met een BHV-certificaat. De kennis van de medewerkers wordt regelmatig door een extern bureau getoetst.

Samenvattend oordeel over de opvolging van calamiteiten: voldoende.

5.6 Het museum heeft zijn kwaliteitszorgprocessen op orde

Het museum beschikt niet over een integraal kwaliteitszorgsysteem. Wel wordt de directeur/bestuurder wordt door een adviseur van de Raad van Toezicht per kwartaal 'beoordeeld' op bereikte resultaten. De commissie juicht toe dat alle interne en financiële procedures worden beschreven en educatieve activiteiten en tijdelijke tentoonstellingen worden geëvalueerd. De commissie begrijpt dat het museum gezien de omvang geen kwaliteitszorgsysteem heeft, maar kwaliteitszorgprocessen op het gebied van onder andere tentoonstellingen zijn in het licht van de ambities noodzakelijk.

Samenvattend oordeel over de kwaliteitszorg: voldoende

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

Het museum heeft op dit moment een aantal sponsors, deels gevestigd in de regio. Er is geen hoofdsponsor, wel zijn er terugkerende sponsors op projectbasis. Het museum is zich bewust dat het sponsorbeleid de nodige verbetering behoeft en ziet ondanks de economische tegenwind kansen om de band met het regionale bedrijfsleven te verstevigen. Vorig jaar startte het museum met een sponsorclub en met de vele evenementen en arrangementen wordt geld bijeengebracht. De ontwikkeling van een gedegen sponsorbeleid juicht de commissie toe. Daarbij is het van groot belang dat het museum een goed beeld heeft van de groep potentiële klanten. Het museum zou zich daarbij moeten concentreren op de regio Groningen-Drenthe. Het succes van activiteiten en tegenprestaties is afhankelijk van de afstemming op deze groep. Omdat sponsors vaak willen doteren voor aankopen, biedt het museum hen nu de mogelijkheid rechtstreeks te doteren aan de Stichting Endowment.

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

De huidige entree maakt een gesloten indruk die niet aansluit bij de openheid die het museum uitstraalt. Het museum ontwikkelt plannen voor ingrepen om de scheiding tussen binnen en buiten weg te nemen, zodat de zichtbaarheid van het museum als aantrekkelijke ruimte wordt vergroot. Het museum maakt van de mogelijkheden van het gebouw en haar omgeving optimaal gebruik.

Samenvattend oordeel over de huisvesting: voldoende

Hoofdstuk 6: Samenvatting en conclusies

6.1 Inleiding

Museum De Buitenplaats heeft in de afgelopen periode flinke stappen voorwaarts gezet in de professionalisering van de organisatie. Het museum is zich meer gaan oriënteren op de regio, zoekt zijn stakeholders actief op en zoekt naar zijn rol en positie in de regio en Nederland. De directeur heeft daarin duidelijk een grote rol vervuld. De commissie heeft een museum bezocht dat met een kleine staf veel weet te bereiken. De organisatie kenmerkt zich door een grote flexibiliteit, betrokkenheid, teamgevoel en grote motivatie. Het afbakenen van verantwoordelijkheden en het structureren en vastleggen van processen kan de organisatie faciliteren om haar missie te volbrengen.

6.2 Conclusies algemeen

- Het museum bevindt zich midden in de ontwikkeling van het aanscherpen van de missie en visie die meer aansluiten bij de ambities en toekomstvisie van het museum. Een scherper geformuleerde missie en visie op basis van de bestaande ideeën daarover zullen het museum meer houvast bieden bij het verwezenlijken van de doelstellingen.
- Vanuit het besef dat de organisatie klein is, zoekt het museum naar samenwerkingsverbanden met stakeholders op (inter)nationaal en regionaal gebied. Het museum ziet dat het draagvlak in de samenleving vergroot wordt door samenwerking met verschillende instellingen. Museum de Buitenplaats zou de samenwerking met het Drents Museum structureel willen uitbouwen. De commissie is van mening dat dit heel belangrijk is voor beide instellingen. En ook voor subsidiegevers zal intensievere samenwerking belangrijke voordelen hebben.
- Museum De Buitenplaats weet goed wat zijn (inter)nationale en regionale positie is. De activiteiten van het museum dragen bij aan die positiebepaling en maken het museum, zeker regionaal, zichtbaar.
- De commissie vindt het door het museum nagestreefde bezoekersaantal van 40.000 bezoekers in 2015 vrij hoog voor dit museum op deze locatie, met deze collectie en met dit activiteitenprogramma. Het vergroten van de bezoekersaantallen vraagt om een goed pr- en marketingplan, waarbij ook de toeristisch-recreatieve markt meegenomen moet worden, naast de in kunst- en cultuurgeïnteresseerde bezoeker of het onderwijs. De missie en een goed uitgewerkte toekomstvisie zijn voorwaarden.

6.3 Conclusies publiek

- De collectie van Museum De Buitenplaats omvat ca. 600 werken van Nederlandse figuratieve kunst van na 1945, met als kern de kunstenaars die aan de basis stonden van de totstandkoming van het museum. De programmering van tentoonstellingen, evenementen en activiteiten is breed en divers. Een museum dat als ontmoetingsplaats fungeert voor 300 kunstenaars biedt waardevolle aanknopingspunten voor concretisering van de visie op de programmering van de tijdelijke tentoonstellingen. Aanbevolen wordt hieraan meer bekendheid te geven via ambassadeurs en de nieuwe website.
- Op basis van goed publieksonderzoek valt te bezien of de voorziene inzet op collectievorming, met daaraan gekoppeld een vaste collectieopstelling, een extra publiekstrekker zou zijn. De

commissie is daarvan niet overtuigd. Het succes van de kunsthall-constructies in Nederland zou goed bestudeerd moeten worden door directie en Raad van Toezicht als koers voor de toekomst.

- Een verder uitgewerkt sponsorbeleid kan - zeker in de huidige economische context waarbij subsidiëring onder druk staat - een hefboom zijn om een ambitieuzer tentoonstellingsbeleid mogelijk te maken in de toekomst.
- Het museum heeft zijn relatieve achterstand op het gebied van educatie voor het onderwijs snel ingelopen: het grote bereik in de regio en de kwaliteit van het educatieve materiaal verdienen lof.
- Een gesystematiseerde evaluatie van tentoonstellingen en projecten ten opzichte van beoogd publieksbereik en de vooropgestelde inhoudelijke, zakelijke en communicatieve doelstellingen is nodig. Aanbevolen wordt dat Museum De Buitenplaats meer informatie verzamelt over zijn bezoekers en zijn naamsbekendheid, om hier het PR-marketing beleid nadrukkelijker op af te stemmen.
- Het museum is enthousiast bezig zijn weg te vinden in nieuwe/sociale media. Aanbevolen wordt om bewuste keuzes te maken om met de beperkte beschikbare middelen zich zo goed mogelijk te profileren.

6.4 Conclusies collectie

- Het collectieplan is inhoudelijk wel erg summier, en het museum heeft geconstateerd dat het uitgebreider en eveneens geactualiseerd dient te worden.
- Het collectiebeheer kent een positieve ontwikkeling: de collectie is grotendeels digitaal geregistreerd en het museum streeft er naar om naast de basisregistratie meer informatie over objecten toegankelijk te maken. Het registratiesysteem sluit aan bij de (inter)nationale standaard voor collectieregistratie. De depotsituatie verbetert als de werken binnenkort naar het depot van het Drents Museum verhuisd worden.

6.4 Conclusies wetenschap

- Museum De Buitenplaats ziet, gelet op de kleine organisatie en beperkte middelen, voor zichzelf een zeer beperkte wetenschappelijke functie. Het museum probeert voor onderzoek naar de collectie ten behoeve van te organiseren tentoonstellingen zoveel mogelijk samenwerkingsverbanden aan te gaan.
- De kwaliteit en de omvang van het wetenschappelijk onderzoek bij het museum is naar de mening van de commissie voldoende en past bij de omvang en financiële mogelijkheden van de organisatie. Het museum wordt wel aanbevolen om te inventariseren welke academische samenwerkingsverbanden (stages) er mogelijk zijn.

6.5 Conclusies bedrijf

- Museum De Buitenplaats realiseert zich terdege dat de kleine omvang van de organisatie bedreigingen met zich meebrengt ten aanzien van de continuïteit, maar constateert ook dat de beperkte omvang positieve gevolgen heeft voor de dynamiek en creativiteit en dat er snel en efficiënt geschakeld kan worden. Vanuit het bouwen aan een efficiëntie in de organisatiestructuur is de mogelijkheid om meer taken te kunnen delegeren voor de directeur/bestuurder van groot belang. De talenten van de directeur liggen volgens de commissie

vooral op het terrein van strategieontwikkeling, acquisitie, pr en netwerkontwikkeling. De commissie beveelt het museum aan met het cultural governance model te gaan werken, omdat juist in deze tijd een heldere taakafbakening tussen de directeur/bestuurder en de raad van toezicht van groot belang is. Behalve voor de directeur is het voor een aantal mensen om hem heen heel belangrijk dat zij kunnen groeien in hun taken en verantwoordelijkheden. Die potentie is zeker aanwezig in de organisatie.

- De financiële positie van het museum is solide, hoewel de continuïteit van de re-integratieregeling met de gemeente Tynaarlo voor de toekomst risicovol is. Ten gevolge van bezuinigingen staat de kwaliteit en de kwantiteit van de medewerkers die gedetacheerd zijn vanuit de werkpleerplaatsen bij Museum De Buitenplaats onder druk. Aanbevolen wordt met de gemeente in overleg te treden over de toekomst van de regeling.
- De commissie is van mening dat de planning en control-cyclus voldoende is, maar dat de sturing op financiële processen en meer in zijn algemeenheid de A&O processen verbeterd kan worden. Aanbevolen wordt de verschillende procedures te stroomlijnen en vast te leggen, zodat deze makkelijker overdraagbaar worden en inzicht geven aan 'budgethouders'.
- De organisatie actualiseert regelmatig het veiligheidsplan met daarin risico- analyses, protocollen en ontruimingsplannen.
- De organisatie beschikt niet over een kwaliteitszorgsysteem, maar gezien de omvang van de organisatie is dat geen prioriteit met grote stip. Wel wordt het museum aanbevolen om de huidige expertise en processen van bijvoorbeeld tentoonstellingen te vatten in kwaliteitszorgprocessen, zodat deze ook geëvalueerd en geactualiseerd kunnen worden. De neerslag van de ervaring en processen is belangrijk gezien de kwetsbaarheid van de kleine organisatie.
- Het museum heeft een aantal, deels regionaal gevestigde, sponsors aan zich weten te binden en ziet met een verstevigd sponsorbeleid, ondanks de economische tegenwind, kansen om de band met het regionale bedrijfsleven te verstevigen, onder andere door de vorming van een sponsorclub.
- De aanzetten op verschillende gebieden zijn goed en wanneer Museum De Buitenplaats een aantal aspecten met elkaar weet te verbinden en verder te verweven, zal het in staat zijn om de doelstellingen te realiseren.

Bijlage I: Visitatie basisinstrumenten voor kwaliteitszorg in musea (VRM)

Protocol visitatie VRM

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.

Werkwijze

- 6) De visitatiecommissie bepaalt haar eigen werkwijze. Zij verantwoordt deze in haar rapport, inclusief een explicitering van het beoordelingskader dat zij heeft gehanteerd.

7) 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 stakeholders (denk aan bezoekers, gemeente, samenwerkingspartners, 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 bezoekdag worden de gesprekken met de betrokkenen uit de instelling en de externe stakeholders gevoerd. Aan het einde van de dag wordt aan de directie van het museum een eerste indruk teruggegeven op basis van de gesprekken.

c. De conceptfase. Hierin wordt overeenstemming bereikt over de bevindingen op basis van een eerste ruw conceptrapport dat door de secretaris is opgesteld op basis van de gesprekken op de bezoekdag.

d. Het vaststellen van het conceptrapport dat aan de directie van de gevisiteerde instelling voor wederhoor wordt aangeboden.

e. De definitieve vaststelling van het eindrapport, waarin verwerkt de reactie op het wederhoor van de directie van de gevisiteerde instelling. Vervolgens biedt de visitatiecommissie haar eindrapport aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan.

- 12) Het visitatierapport omvat in elk geval de volgende onderdelen
- a. Beschrijving van de gevolgde procedure, inclusief toelichting op de activiteiten.
 - b. Een overzicht van alle personen met wie de commissie heeft gesproken.
 - c. Een explicitering van het beoordelingskader dat de commissie heeft gehanteerd.
 - d. Een zelfstandig leesbare beoordeling per onderdeel van de zelfevaluatie.

13) De doorlooptijd van een visitatieproces is maximaal 12 maanden. De visitatiecommissie verricht haar werkzaamheden binnen maximaal 6 maanden. Daaraan vooraf gaat het proces van zelfevaluatie binnen de te visiteren instelling.

14) Na toezending van het definitieve rapport aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap draagt de VRM zorg voor het openbaar maken van het rapport.

Criteria en wijze van samenstellen van de commissies

15) De VRM stelt, in overleg met de te visiteren instelling, een lijst van potentiële leden van de visitatiecommissie. samen. Potentiële leden worden vooraf gepolst om hun principebereidheid tot toetreding tot één of meer visitatiecommissies vast te stellen.

16) De leden van de visitatiecommissie zijn in de vijf jaar voorafgaand aan de visitatie niet in dienst geweest bij het te visiteren museum, hebben in diezelfde periode geen opdrachten vervuld voor het te visiteren museum en van hen is in dezelfde periode geen projectvoorstel of sollicitatie afgewezen.

17) De leden van de visitatiecommissie zijn in de commissie opgenomen vanwege hun deskundigheid en onafhankelijkheid. Zij hebben in relatie tot de visitatie geen ander belang dan een zo getrouw mogelijk beeld te geven van hetgeen door hen tijdens het visitatieproces is of wordt gevonden.

18) Indien een kandidaat-commissielid vooraf feiten kent die hem/haar zouden kunnen belemmeren in zijn/haar onafhankelijkheid, dient dit kandidaat-lid dit onverwijld te melden en zich terug te trekken uit de commissie. Indien tijdens het visitatieproces dergelijke feiten blijken aan het betrokken lid of een der andere leden, dient ook daaruit de conclusie getrokken te worden dat het betrokken lid zich terugtrekt.

19) De voorzitter van de commissie wordt door de commissieleden uit haar midden benoemd. De verdere taakverdeling tussen de commissieleden wordt eveneens binnen de commissie afgesproken.

20) Bij de samenstelling van een visitatiecommissie ten behoeve van een museum, heeft de directie van dat museum het recht om aan te geven welke potentiële commissieleden niet in aanmerking komen. Van dit recht kan uitsluitend gebruik worden gemaakt op grond van een (vermeend) gebrek aan onafhankelijkheid, zoals beschreven in punt 17.

21) De directie van het museum kan eventueel specifieke deskundigheid in de visitatiecommissie vragen. Indien deze specifieke deskundigheid niet beschikbaar is binnen de lijst, zal deze van buiten

worden aangetrokken. Een lid van een visitatiecommissie dat op deze manier is aangetrokken, kan geen voorzitter van de commissie zijn, en is geen lid van een commissie van 3 leden.

22) De leden van de visitatiecommissie ontvangen voor hun deelname aan de commissie vacatiegeld van het ministerie van OCW. Tevens worden alle ten behoeve van de visitatie gemaakte onkosten vergoed. Hierbij zijn tenminste inbegrepen: reis- en verblijfkosten voor alle bijeenkomsten, inclusief het instellingsbezoek.

Handleiding

Voor zelfevaluatie van museale instellingen

Inleiding

Voor u ligt een geannoteerde inhoudsopgave voor een zelfevaluatierapport, dat u in de gelegenheid stelt het handelen in uw museum tegen het licht te houden. Het maken van een zelfevaluatie is de eerste (en belangrijkste) stap in het visitatietraject dat u recent bent aangegaan. Dit traject wordt na het opstellen van uw zelfevaluatie voortgezet door de visitatiecommissie die zich op grond van het rapport, andere documenten en gesprekken met leden van uw organisatie en externe stakeholders een oordeel zal vormen over de kwaliteiten 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 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 wijzen 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 maatschappelijke 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 hen hebt aangeleverd. Indien daarbij vertrouwelijke informatie in het geding is (bijvoorbeeld informatie over uw beveiliging) prevaleert het (veiligheid) 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 ambitiesniveaus 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 stakeholders (het publiek, sponsors, samenwerkingspartners) betrokken bij de visitatie.

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

Opzet van de inhoudsopgave

De start van het visitatieproces is de zelfevaluatie. U heeft zichzelf de opdracht gegeven uw organisatie te beschrijven. Dat doet u in vijf hoofdstukken¹: Algemeen, Publiek, Collectie, Wetenschap en Bedrijf. Hiermee wordt naar verwachting de gehele museale organisatie in beeld gebracht, waar mogelijk in onderlinge samenhang. In de hoofdstukken belicht u de aspecten

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

- 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 zelfevaluatie

I. 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
 - MarketingplannenGenoemde 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?

II 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?
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.
2. Welke instrumenten heeft u benut om uw publiek te beschrijven? (vb. algemeen of specifiek publieksonderzoek, omgevingsanalyse, andere instrumenten)
3. Wanneer heeft u voor het laatst uw publiek beschreven? Wie in (en buiten) de organisatie zijn daarbij betrokken geweest?
4. 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?
5. 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?
6. 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.
 7. Op welk moment in de ontwikkeling van een tentoonstelling wordt de educatieve functie in uw museum daarbij betrokken?
 8. 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?
 9. Hoe stelt u vast voor welke doelgroep(en) u specifieke begeleiding bij uw tentoonstellingen maakt?
 10. 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?
 11. 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.
 12. Welke activiteiten verricht u om uw (of uw gewenste) publiek aan zich te binden? Voeg voorbeelden van uitgevoerde (tentoonstellings-/evenementen-)plannen bij. Voeg evaluaties van tentoonstellingen/evenementen bij.
 13. 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?
 14. 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.

III COLLECTIE

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

1. Heeft u een collectieplan? Zo nee, waarom niet? Zo ja, voeg het bij.
 - a. Hoe is uw collectieplan opgehangen aan uw missie?
2. Hoe is het collectieplan tot stand gekomen
 - a. Wie (in- en extern) waren betrokken?
 - b. Wie was verantwoordelijk?

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

- c. Wanneer is dit voor het laatst getoetst?
 - d. Door wie is het getoetst? Was dit intern of extern?
 - e. Voeg documenten bij.
11. Participeert uw museum in (internationale) uitwisselingsnetwerken voor tentoonstellingen?
- a. Zo ja, als bruikleennemer en/of als bruikleengever?
 - b. Hoe vergewist u zich van de betrouwbaarheid van uw partner als u bruikleengever bent?
 - c. Controleert u deze betrouwbaarheid ook gedurende de bruikleenperiode?
 - d. Hoe toont u uw betrouwbaarheid aan in het geval u bruikleennemer bent?
12. Heeft u een klimaatplan?
- a. Zo nee waarom niet?
 - b. Zo ja, voeg document bij.
 - c. Op welke wijze worden de benodigde fysieke omstandigheden van de collectie bepaald, hoe worden deze gewaarborgd en hoe worden deze gemonitord?
 - d. Hoe borgt u de kennis over de ideale bewaaromstandigheden in uw museum?
 - e. Hoe wordt ervoor gezorgd dat uw museum up-to-date blijft ten aanzien van de kennis over de (klimatologische) behoeften van uw collectie?
13. Heeft u een eigen restauratieatelier?
- 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?

IV 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.

V. 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 personeelstevredenheidonderzoek uit?
 - a. Zo ja, voeg de meest recente uitkomsten bij.
 - i. Welke acties heeft u ondernomen om aan eventueel geconstateerde klachten tegemoet te komen?
 - ii. Wie is daarvoor verantwoordelijk?
 - iii. Hoe controleert u of de acties worden uitgevoerd en of ze effectief zijn?
 - b. Zo nee, hoe weet u wat er speelt onder uw medewerkers?
 5. Hoe is het werkoverleg in uw organisatie geregeld?
 6. Worden functioneringsgesprekken gehouden?
 - a. Worden beoordelingsgesprekken gehouden?
 - b. Wie is verantwoordelijk voor de verslaglegging en de opvolging van afspraken uit deze gesprekken?
 7. Hoe is het verloop van het ziekteverzuim in de afgelopen twee jaar?
 - a. Indien beschikbaar; geef een analyse van het verloop.
 8. Wie is verantwoordelijk voor het onderhoud van uw gebouwen)?
 - a. Heeft u een onderhoudsplan voor uw gebouw? Zo ja, voeg toe.
 - b. Op welke wijze is dit plan tot stand gekomen?
 - c. Wie zijn bij de ontwikkeling van het plan betrokken?
 - d. Wie bij de uitvoering ervan?
 - e. Hoe controleert u de (kwaliteit van de) uitvoering van het onderhoudsplan?
 9. Wie is verantwoordelijk voor het signaleren van problemen aan het gebouw, die om bouwkundige aanpassingen vragen?
 - a. Wordt de oplossing daarvan in plannen ondergebracht? Zo ja, voeg voorbeelden toe.
 - b. Wie is verantwoordelijk voor het opstellen van dergelijke plannen? ‘
 - c. Wie voert uit?
 - d. Hoe controleert u de (kwaliteit van de) uitvoering van de aanpassingen?
 10. Doet u systematisch aan interne kwaliteitszorg?
 - a. Voor de hele organisatie of voor delen daarvan?
 - b. Welke kwaliteitszorgsystemen benut u intern? Voeg voorbeelden bij, waar mogelijk van enkele jaren.
 - c. Welke instrumenten benut u voor de opvolging van geconstateerde kwaliteitsproblemen?
 11. Evalueert u uw projecten? Zo ja, hoe? Voeg voorbeelden van evaluaties bij, waar mogelijk van enkele jaren.
 - a. Welke instrumenten benut u voor de aanpak van geconstateerde kwaliteitsproblemen
 12. Voeg de twee meest recente begrotingen en jaarrekeningen, inclusief accountantsrapportage, bij.
 - a. Is uw museum financieel gezond?
 - b. Stuurt u op kostenbewustzijn? Hoe?
 13. Hoe is uw planning en control cyclus georganiseerd? Voeg eventuele documenten bij.
 14. Heeft u een sponsorbeleid? Zo ja, voeg eventuele documenten bij. Zo nee, waarom niet?
 15. Heeft u een beveiligings/veiligheidsplan? Zo nee, waarom niet. Zo ja, document bijvoegen.

- a. Wanneer is dit beveiligingsplan voor het laatst herzien, wanneer is het voor het laatst geraadpleegd?
 - b. Worden de werkprocessen zoals in het veiligheidsplan 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 II: Programma visitatiebezoek

10.00 - 10.30 uur	Directie Geert Pruiksmā
10.30 - 11.15 uur	Bedrijf Pieter Jan Kuiken, hoofd technische dienst Erica Adriaens, hoofd horeca Sjoukje Bastiaans, medewerkster winkel & vrijwilligerscoördinator
11.15 - 11.30 uur	Pauze
11.30 - 12.15 uur	Publiek Jan Nieboer, o.a. rondleider Nijssinghuis Geert Pruiksmā, pr en sponsoring Grian Wind, medewerker educatie (volwassenen/ jeugd) Jitty Jaarsmā, vriend, vrijwilliger en gastvrouw ontvangsten
12.15 – 12.30 uur	Beraad Moment voor commissie om bevindingen ochtend te bespreken.
12.30 - 13.30 uur	Lunch en rondleiding door museum
13.30 - 14.00 uur	Collecties Geert Pruiksmā, adviseur collecties
14.00 – 14.40 uur	Bedrijf Joris Westerink, medewerker bedrijfsvoering Diana Kobes, boekhouder Helma Hoen, secretariael medewerker
14.40- 15.20 uur	Raad van Toezicht Tonnie Plas, voorzitter Raad van Toezicht
15.20 – 15.45 uur	Pauze en beraad Moment voor commissie om bevindingen middag te bespreken.
15.45- 16.30 uur	Stakeholders Akke Conradi, lid Vereniging van Vrienden Bruno van Albada, vriend / ex-bestuurslid Museum Belvédère Harry Tupan, Drents Museum Marieke Vegt, Kunst en Cultuur Drenthe
16.30 - 17.00 uur	Terugkoppeling Terugkoppeling van de bevindingen van de commissie aan de directie.

Bijlage III: Beoordelingskader t.b.v. visitatiecommissie musea

Uitgangspunt is dat ieder museum naar zijn eigen normen wordt beoordeeld. Dat vraagt om een heldere uiteenzetting van die normen en een poging die toetsbaar te maken. De vraag aan de visitatiecommissie 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 beoordelingschaal van maximaal vijf punten: slecht, onvoldoende, voldoende, goed, excellent. In het navolgende wordt structuur geboden aan het visitatierapport en aan de commissie 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 stakeholders 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					

Bijlage IV: Reactie Museum De Buitenplaats op concept-bevindingen visitatie

Van: Geert Pruiksmā - Museum de Buitenplaats<geert@museumdebuitenplaats.nl>
Aan: E Alkema <E.Alkema@drenthe.nl>
Datum 5/9/2011 10:58

Beste Evelien,

Dank voor het rapport van de visitatiecommissie, dat jij mij voorlegde met een verzoek om reactie. Het rapport bewijst hoe snel de visitatiecommissie zich een goed inzicht verwierf in 'hoe de hazen hier lopen', alle lof van de commissie motiveert mij en de genoemde verbeterpunten herken ik en pak ik graag verder op. Dit uit naam van externe experts te horen, geeft mij extra houvast.

Nog een enkele nuancing:

- III 1.1: sponsors wordt gevraagd om hun schenkingen aan Stichting Endowment over te maken zodra zij die voor kunstaankopen bestemmen. Deze Stichting kan kunst voor het Museum aankopen zoals de Vriendenstichting dat bijvoorbeeld ook wel doet. Zo voorkomen wij dat gevers de indruk wekken met hun gift de reguliere exploitatie te willen ondersteunen, terwijl zij zelf aan een zichtbaar en concreet project willen bijdragen zoals een kunstaankoop.

En nog een foto van het atelierbezoek vrijdagochtend, toen ik jou tegenkwam! (Harry Wolfkamp). Voeg ik bij als illustratie van het oprekken van de grenzen van de figuratie, waarvoor wij lof krijgen.

Hartelijke groet,

Drs. Geert Pruiksmā
Directeur
Museum De Buitenplaats te Eelde
Hoofdweg 76
9761 EK Eelde
www.museumdebuitenplaats.nl

