

# Visitatierapport

# 2024

Mauritshuis

## Voorwoord

Het Mauritshuis is met recht een van de meest gewaardeerde musea van Nederland. De compacte, maar wereldberoemde collectie meesters uit de Gouden Eeuw trekt niet alleen bezoekers uit heel Nederland, maar ook van ver daarbuiten. Het museum onderscheidt zich door een consequente aandacht voor kwaliteit en een oprechte betrokkenheid bij de verhalen achter de kunstwerken, inclusief de minder fraaie aspecten van de geschiedenis. Het museum toont moed door standvastig vast te houden aan zijn strategie, ook wanneer deze uitdagingen of kritiek met zich meebrengt.

Tijdens het bezoek heeft de commissie ervaren hoe zorgvuldig het team het behoud van de collectie en de toegankelijkheid voor een breed publiek waarborgt. Dit gaat verder dan het presenteren van schilderijen; er wordt actief gewerkt aan het bieden van context en het stimuleren van reflectie. Het museum slaagt erin om kunsthistorisch onderzoek, educatie en publieksbereik op een indrukwekkende wijze te combineren, waarbij ruimte wordt geboden voor nuance en kritische beschouwing.

De rondleiding door de Galerij Willem V en het restauratieatelier bood niet alleen een welkome afwisseling tijdens de visitatiedag, maar onderstreepte ook het hoge kennisniveau en de vakmanschap binnen het museum. De commissie was onder de indruk van de deskundigheid en toewijding die in elk aspect van de museale praktijk naar voren kwam.

De commissie kijkt met veel genoegen terug op deze visitatie, mede dankzij de gastvrije ontvangst door het museumteam en de professionele samenwerking binnen de commissie zelf, waardoor alle belangrijke onderwerpen grondig konden worden besproken.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
<b>Hoofdstuk 1 — Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde	5
1.2. Werkwijze	5
1.3. Samenstelling commissie	6
1.4. De aard en activiteiten van het Mauritshuis	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
1.5. De positie van het Mauritshuis	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen</b>	<b>8</b>
2.1. Kwaliteit	8
2.2. Maatschappelijke relevantie	8
2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie	9
2.4 Aanbevelingen	9
<b>Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader</b>	<b>10</b>
3.1. Missie, visie, doelstellingen	11
3.2. Maatschappelijke relevantie	11
3.3. Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)	11
3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten	12
3.5. Collectiebeleid	12
3.6. Wetenschappelijke activiteiten	13
3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën	13
3.8. Organisatie, HRM en governance	13
<b>Hoofdstuk 4 — Bijlagen</b>	<b>15</b>
4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag	16
4.2 Visitatiekader	18

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding



# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijks gesubsidieerde musea (hierna: de Rijksmusea) volledig gefinancierd uit de Erfgoedwet. Deze wet bepaalt dat de Rijksmusea zich eens in de vier jaar laten evalueren door een onafhankelijke visitatiecommissie.

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

De Rijksmusea onderschrijven het belang van een visitatie vanuit het bewustzijn van hun maatschappelijke rol. De periodieke evaluatie door een commissie van onafhankelijke deskundigen is kwalitatief van aard. De visitatie heeft een tweeledig doel: het afleggen van externe verantwoording aan publiek, partners, overheid en samenleving, en het bevorderen van interne kwaliteitsontwikkeling bij de betreffende instelling.

De visitatie beoogt een integrale evaluatie te zijn van de wijze waarop het Rijksmuseum zijn taken en maatschappelijke doelen opvat en realiseert. Het is van essentieel belang dat de Rijksmusea hun inhoudelijke en maatschappelijke relevantie continu blijven bevragen. De visitatiecommissies kijken daarom op afdelings- en activiteiten-overstijgend niveau, over een langere termijn en vooral toekomstgericht naar het functioneren en naar het ontwikkelpotentieel van de betreffende organisatie. Hierbij ligt de focus op de drie criteria uit het visitatiekader: kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit (waaronder wordt verstaan: innovatie en continuïteit).

### 1.2. Werkwijze

Aan deze visitatie ligt een schriftelijke zelfevaluatie ten grondslag. Daarin heeft het Mauritshuis uiteengezet wat zijn doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. Daarnaast zijn er enkele andere relevante beleidsstukken naar de commissie gestuurd.

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen tijdig ontvangen. De commissie heeft de stukken bestudeerd en is op 15 oktober bij elkaar gekomen voor voorbereidend overleg.

In overleg hebben de zakelijk directeur van het Mauritshuis, de voorzitter en secretaris van de commissie een programma voor de visitatie dag opgesteld waarin alle relevante onderwerpen aan bod konden komen. Het programma, met daarin de namen van de medewerkers en betrokkenen met wie de commissie heeft gesproken, is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

Op 18 november 2024 vond de visitatie dag plaats bij het Mauritshuis. De organisatie heeft de commissie gastvrij ontvangen en een uitstekend georganiseerde dag verzorgd. Alle gesprekspartners hebben vanuit hun eigen gezichtspunt en zienswijze verteld over hun beleving van de instelling en de vragen van de commissie beantwoord. Aan het einde van de dag gaf de commissie, na een kort onderling beraad, een terugkoppeling van de indrukken en voorgenomen aanbevelingen aan de directie en andere gesprekspartners van het Mauritshuis.

Het Mauritshuis is in de gelegenheid gesteld om feitelijke onjuistheden in het concept-rapport te corrigeren en om inhoudelijk op het rapport te reageren. Na correctie van de onjuistheden wordt het definitieve rapport aangeboden aan de Minister van OCW.

### 1.3. Samenstelling commissie

Zoals elke visitatiecommissie in deze ronde visitaties van de Rijksmusea, is ook deze commissie op maat samengesteld met het oog op de aard en speerpunten van de te visiteren instelling. De voorzitter is benoemd door de minister van OCW als opdrachtgever van de visitatie. Twee leden van de commissie zijn door het Mauritshuis zelf voorgedragen. De overige leden zijn, rekening houdend met het opgestelde profiel en deels op basis van een longlist van potentiële kandidaten, gekozen door de voorzitter en de secretaris.

Bij de samenstelling is gekeken naar de competenties en kennisgebieden die in iedere visitatiecommissie vertegenwoordigd dienen te zijn: bestuur/governance, bedrijfsvoering en financiën, publieksbenadering en educatie, diversiteit en inclusie.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Mijntje Lückers-Rovers (voorzitter), hoogleraar Corporate Governance, kroonlid SER
- Petra Stienen, strategisch adviseur diversiteit en inclusie en voorzitter van de RvT Bonnefanten Museum, voormalig diplomaat en senator.
- Harry Tupan, directeur Drents Museum
- Michel van Maarseveen, directeur-bestuurder Geldersch Landschap & Kasteelen
- Margot Scheltema, ervaren commissaris en lid RvT Nederlands Fotomuseum

Nienke Meijer, commissaris bij PostNL en Achmea, was ook betrokken bij de voorbereidingen door de commissie, maar is door persoonlijke omstandigheden niet aanwezig geweest op de uiteindelijke visitatiedag.

De commissie werd ondersteund door Lotte Ravenhorst als secretaris.

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

### 1.4 Achtergrond, aard en activiteiten Mauritshuis

Het Mauritshuis, oorspronkelijk een stadspaleis en destijds gebouwd voor Johan Maurits, huisvest een wereldberoemde collectie Vlaamse en Nederlandse schilderkunst uit met name de 17e eeuw. Het museum toont de collectie op twee vaste plekken, in het stadspaleis zelf aan het Plein en in de Galerij Prins Willem V aan het Buitenhof, beiden in Den Haag. Het gebouw aan het Plein is tussen 2012 en 2014 ingrijpend verbouwd en heeft een nieuwe entree gekregen. Verbouwing van de Galerij Prins Willem V staat op de planning. Het museum ontvangt bijna 500.000 bezoekers per jaar, de organisatie bestaat uit zo'n 90 fte.

### 1.5 De positie van het Mauritshuis in het museale veld

Het Mauritshuis behoort tot de grotere musea binnen de Erfgoedwet. Tijdens de verbouwing in 2012 is een deel van de collectie uitgeleend aan het toenmalig Gemeentemuseum, nu Kunstmuseum in Den Haag en daar tentoongesteld. Ook heeft het museum destijds diverse topwerken laten reizen over de wereld om zo toch zichtbaar te blijven voor publiek. Het museum wil een ruimhartige bruikleengever zijn en leent diverse werken uit aan andere musea in binnen- en buitenland.

# Hoofdstuk 2

## — Algemene bevindingen en aanbevelingen



## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies aan de hand van de drie criteria van het visitatiekader onder elkaar gezet en volgen enkele aanbevelingen. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen die in de zelfevaluatie aan bod komen.

#### 2.1 Kwaliteit

Het Mauritshuis beschikt over een unieke, internationaal geroemde collectie schilderkunst met toonaangevende stukken zoals het Meisje met de Parel en Het Puttertje. Door deze collectie kan het museum rekenen op een continue toestroom van publiek, zowel uit binnen als buitenland. Het lijkt een luxe positie, maar stelt het museum ook voor dilemma's. Hoe zorg je voor een prettige bezoekerservaring met de grote aantallen in een relatief klein gebouw? En in hoeverre zet je in op nieuw publiek, gezien het feit dat er aan publiek geen tekort is?

De commissie is onder de indruk van de wijze waarop het museum met deze dilemma's omgaat. Met continu oog voor kwaliteit verandert het museum van koers en richt het zich steeds meer op binnenlands publiek ten opzichte van internationaal toerisme. Ook zoekt het naar mogelijkheden om publiek te spreiden over de dag. En betreft het nieuwe doelgroepen bij het museum. Dit zijn allemaal stappen die het museum niet per se zou hoeven maken gezien de positie waarin het museum zich bevindt. De bezoekers komen immers toch wel, evenals grote sponsors. In plaats van achterover te leunen daagt het museum zichzelf echter steeds opnieuw uit en vindt het zichzelf daardoor opnieuw uit. De commissie vindt dit terecht gezien de maatschappelijke rol van musea, maar voor musea zelf is dit niet altijd een vanzelfsprekendheid. Dat het Mauritshuis hierin actief de handschoen oppakt en zijn rol opnieuw invult waardeert de commissie.

#### 2.2 Maatschappelijke relevantie

Meer nog dan bij andere musea is het Mauritshuis een speler in het maatschappelijk debat. In de eerste plaats passief, vanwege het gebouw en de oude bewoner Johan Maurits, die zijn rijkdom heeft vergaard met slavenhandel. Maar de laatste jaren ook actief, door deze geschiedenis bloot te leggen en te tonen aan het publiek. Daarmee pakt het museum expliciet zijn verantwoordelijkheid in het maatschappelijk debat hierover. Dat doet het museum niet alleen, maar samen met organisaties en gesprekspartners die vanuit andere perspectieven kijken. Dat dit soms ook weerstand oproept blijkt uit correspondentie van enkele bezoekers maar ook donateurs die afstand willen nemen van deze nieuwe koers. Dat heeft het museum er niet van weerhouden door te gaan op deze weg, zonder daarbij het traditionele publiek uit het oog te verliezen. Het museum wil er zijn voor iedereen en zoekt naar manieren om zoveel mogelijk mensen te betrekken bij het museum en de collectie. De commissie ondersteunt deze koers.

#### 2.3 Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Zoals hierboven al gezegd is de commissie positief over de beweging die het museum heeft ingezet. De nieuwe koers lijkt door de gehele organisatie omarmd te zijn en men is betrokken en bevlogen om hier verder mee aan de slag te gaan. Daarbij is de werkdruk ten opzichte van de hoge standaarden die worden gesteld maar die ook door het personeel zelf worden gevoeld, een punt van aandacht. Het is van belang door te gaan op de ingezette weg zonder daarbij mensen te verliezen vanwege de belasting die er op hen wordt gelegd. Dat betekent slimme keuzes maken, want tegelijkertijd is stilstaan naar de mening van de commissie geen optie. De directie spreekt over consolidatie van het ingezette beleid, niet onlogisch gezien de genoemde werkdruk. Maar daar schuilt ook het risico in dat de beweging en daarmee de energie stagneert. Het is de commissie nu onvoldoende duidelijk waar het museum over 5 jaar wil staan met het nieuwe beleid. Ze adviseert het museum dan ook daar een helder plan voor te maken, met scherpe keuzes en voldoende ambitie.



## 2.4 Aanbevelingen commissie

- De commissie is enthousiast over de nieuwe koers van het museum. Het is de commissie echter niet duidelijk geworden wat deze koers betekent voor de langere termijn en waar het museum de komende jaren meer of minder op in wil zetten. Ze adviseert een langetermijnvisie op te stellen voor de komende vijf tot tien jaar waarin duidelijke keuzes worden gemaakt in relatie tot de capaciteit en mogelijkheden van de organisatie.
- De maatschappelijke projecten die het museum organiseert in de Haagse wijken, en nu ook landelijk, waardeert de commissie. Het is van belang dat dit niet bij eenmalige projecten blijft, maar dit soort activiteiten meer verankerd zijn in het beleid van het museum.
- De inzet op verbreding van doelgroepen juicht de commissie toe. Ze ziet dat het museum actief inzet op het bereiken van diverse doelgroepen middels specifieke programma's. De commissie adviseert daarbij oog te houden voor de ontmoeting tussen diverse doelgroepen, juist intergenerationele ontmoetingen kunnen mooie resultaten opleveren.
- De ambitie om verhalen te vertellen aan een divers publiek onderschrijft de commissie. Ze acht dit tot nu toe in verschillende mate geslaagd in het tentoonstellingsbeleid. De balans vinden tussen inhoud en toegankelijkheid is niet altijd eenvoudig. De commissie stelt voor de afdeling educatie en programmering meer aan de voorkant van het tentoonstellingsbeleid te betrekken om zo vanaf het begin het verhaal en de doelgroepen scherper in beeld te krijgen. De vormgeving van de tijdelijke tentoonstellingen mag wat gedurfder. Deze is nog vrij traditioneel.
- Het museum kan nog stappen zetten in het meer divers maken van de organisatie. Uiteraard doet het museum dit in het personeelsbeleid, maar de commissie ziet ook nog kansen bij de vrijwilligersorganisatie. De animo daarvoor is groot, waardoor er tot nu toe niet actief is geworven voor vrijwilligers. Door dit meer gericht wel te gaan doen, kan er mogelijk meer diversiteit komen in de vrijwilligersorganisatie.

# Hoofdstuk 3

## — Onderwerpen visitatiekader



## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

Hieronder geeft de commissie per onderwerp uit de schriftelijke zelfevaluatie beknopt haar bevindingen en opmerkingen weer, in aanvulling op en ter verdere onderbouwing van de integrale beoordeling en aanbevelingen uit hoofdstuk 2.

#### 3.1. Missie, visie, doelstellingen

De afgelopen periode heeft het Mauritshuis met diverse ontwikkelingen te maken gehad. Niet alleen de corona periode heeft impact gehad, ook de komst van de nieuwe directeur in april 2020 heeft gezorgd voor ontwikkelingen binnen het museum. Zo is er een nieuwe visie ontwikkeld en een nieuwe koers uitgezet voor de komende jaren.

De missie van het museum is als volgt:

*In ons huis voelt iedereen zich thuis. Je wordt er geraakt en geïnspireerd.*

De nieuwe visie luidt:

*We bieden een meesterlijke ervaring, waarbij menselijke verhalen en perspectieven leiden tot reflectie en verbeelding.*

Met deze nieuwe missie en visie zet het museum in op een meer maatschappelijke rol en een museum te zijn voor alle Nederlanders.

De commissie is zeer te spreken over deze koerswijziging en de rol die het museum wil innemen. De ontwikkeling van de nieuwe zaal over Johan Maurits en de geschiedenis van het gebouw is een mooi voorbeeld van de wijze waarop het museum verantwoordelijkheid neemt in het maatschappelijk debat over het slavernijverleden. Het getuigt van zelfreflectie en verantwoordelijkheidsgevoel. Overigens zonder daarbij de kwaliteit van de unieke collectie uit het oog te verliezen.

#### 3.2. Maatschappelijke relevantie

Met de nieuwe koers van het Mauritshuis heeft het museum haar maatschappelijke rol duidelijk gepakt. De ingewikkelde geschiedenis van het gebouw, gekoppeld aan het Slavernijverleden, benoemt en bespreekt het museum, onder andere met de specifiek daarover ingerichte zaal. Slavernij is intrinsiek aan het gebouw en de collectie verbonden en de commissie vindt het goed dat het Mauritshuis daar niet voor weg loopt maar verantwoordelijkheid neemt en de discussie erover faciliteert. Tegelijkertijd is dat een koerswijziging die niet iedereen direct begrijpt of waardeert. Uit de gesprekken blijkt dat er zowel intern als vanuit de buitenwacht weerstand was en soms nog is voor deze koers. Dat het museum desondanks koersvast blijft waardeert de commissie.

Het neuro-onderzoek dat het museum heeft gedaan bij het Meisje met de Parel heeft zijn maatschappelijke relevantie getoond. Het museum heeft naar aanleiding van het onderzoek een campagne uitgevoerd met wetenschapper Erik Scherder en heeft op deze wijze positie veroverd in het publieke debat over de waarde van kunst.

Ook buiten de muren van het museum onderneemt het museum activiteiten om de drempel voor kunst te verlagen en kunst naar de mensen toe te brengen. Een mooi voorbeeld vindt de commissie de duurzame samenwerking die het museum heeft opgebouwd met buurthuis De Mussen in de Schilderswijk. Daar worden kinderen gestimuleerd zelf kunst te maken, die vervolgens wordt getoond in het museum. De kinderen nemen hun ouders mee, de ouderparticipatie is 98%. Dat deze samenwerking indruk maakt op kinderen en resultaat oplevert blijkt onder andere uit het feit dat een oud deelnemer nu in de adviesraad van het museum zit.

In 2022 heeft het museum vijf murals, grote muurschilderingen, laten maken in diverse wijken in de stad. Steeds in overleg met de bewoners om hen goed te betrekken. Dit project wordt nu uitgerold door heel Nederland. De commissie is enthousiast over dit project maar vraagt tegelijkertijd aandacht voor de verduurzaming hiervan. Blijft dit bij een eenmalig project of krijgt dit een vervolg? Het is van belang maatschappelijke projecten zoals de murals duurzaam te verankeren in het beleid van het museum.

### 3.3. Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)

De beleidsprioriteiten van de Minister zijn (samengevat weergegeven): verbreding en vernieuwing, een cultureel aanbod dat een goede afspiegeling is van de samenleving, dat een bijdrage levert aan cultuureducatie en cultuurparticipatie, met instellingen die voortdurend zoeken naar aansluiting met het publiek. Daarbij staan kwaliteit, eerlijke beloning en diversiteit en inclusie voorop. Het museum volgt de drie codes Fair Practice, Cultural Governance en Diversiteit en Inclusie.

Hieronder komen nog enkele onderwerpen specifiek aan bod.

### 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

De nieuwe koers zet in op verbreding van het publiek. Het museum wil zowel met de tentoonstellingen als met randprogrammering andere verhalen vertellen en een breder publiek trekken. Het verlagen van de drempel die soms nog wordt gevoeld door bezoekers is een belangrijk doel in de programmering. Door mensen op andere momenten, zoals bijvoorbeeld bij de Museumnacht, binnen te krijgen, hoopt het museum dat de gevoelde drempel verlaagd wordt en het museum een plek wordt voor iedereen. Een mooi voorbeeld is het programma Maurits&, waarin een bekend persoon voor één avond de sleutel van het museum in handen krijgt als gastprogrammeur. Zo zijn Mark Rutte, Ahmet Polat en Esther Vergeer eerder gastprogrammeur geweest. Deze avonden worden druk bezocht en bereiken een ander publiek dan het traditionele publiek. De commissie waardeert deze initiatieven zeer, zeker avonden als Maurits& kunnen ervoor zorgen dat diverse doelgroepen elkaar ontmoeten. Het is interessant om uit te zoeken of deze bezoekers vervolgens ook vaker naar het museum komen. Het blijkt echter lastig dit te meten.

De afgelopen jaren heeft het museum actief jongeren betrokken bij het museum, door bijvoorbeeld de Maurits Talks in samenwerking met VICE. De komende periode wil het museum samenwerking met jongeren structureel verankeren, door de oprichting van een jongerenraad. Recent is er een panel opgericht met meiden onder de noemer "Meiden van het Mauritshuis", die de organisatie van het Mauritshuis zal bevragen en adviseren. Ook dit acht de commissie een goede ontwikkeling om nieuwe doelgroepen aan zich te verbinden.

Met de tentoonstellingsprogrammering wil het museum nieuwe verhalen vertellen gekoppeld aan de collectie. Ook andere perspectieven dienen een plek te krijgen in de programmering. De commissie erkent de stappen die het museum daarin zet en ziet tegelijkertijd dat het nog niet altijd even geslaagd is, zo is er soms nog sprake van een vrij traditionele aanpak van tijdelijke tentoonstellingen. De inhoud van en kennis over de collectie verbinden met nieuwe, laagdrempelige verhalen is niet makkelijk. Tegelijkertijd begrijpt de commissie dat dit tijd kost en dat experimenten niet altijd succesvol zijn. Het is goed dat het museum deze stappen zet en onderzoekt hoe inhoud en publiek nog beter aan elkaar verbonden kunnen worden.

De inzet op social media in plaats van reguliere marketingmiddelen passen bij de nieuwe koers. Traditionele bezoekers weten de weg wel te vinden, juist andere doelgroepen worden tegenwoordig steeds beter bereikt met bijvoorbeeld social media. Dat betekent overigens niet dat de reguliere media worden vergeten, zo is er ook samenwerking met Omroep Max geweest. Het laveren tussen de reeds betrokken doelgroepen en nieuwe doelgroepen is een uitdaging en de commissie adviseert duidelijk aan de voorkant scherp te hebben welk programma voor wie is bedoeld. Het culturele doelgroepenmodel dat het museum hanteert is interessant om te bepalen wie er wel en wie er nog niet komt. De commissie raadt daarbij wel aan oog te hebben voor intergenerationeel publiek. Juist de ontmoeting tussen diverse generaties kan een belangrijke meerwaarde hebben.

De commissie acht het van belang dat de afdeling educatie en programmering aan de voorkant van het tentoonstellingsbeleid betrokken is om gelijkwaardig mee te kunnen denken over de inhoud en vorm van de tentoonstellingen. Juist het perspectief van deze afdeling kan bijdragen aan het helder overbrengen van nieuwe verhalen aan nieuwe doelgroepen.

De inzet op nieuwe doelgroepen kan zorgen voor nieuwe en daarmee een groter publiek. Dit staat op gespannen voet met de maximale capaciteit van het museum en de museale bezoekerservaring. Het museum is in de luxepositie dat publiek in grote getalen naar het museum komt. Zowel nationaal als internationaal trekt het museum veel mensen, zo'n 500.000 per jaar. Er zit echter nog enige ruimte in de capaciteit door te sturen op spreiding van publiek naar de randen van de dag. Dat het museum daar nu op in zet acht de commissie verstandig.

### 3.5. Collectiebeleid

De hoge kwaliteit van het museum en zijn collectie is onbetwist en van internationale allure. De collectie bestaat voor het grootste deel uit schilderkunst uit de 17e eeuw. In het aankoopbeleid is dit dan ook de focus, met eventuele uitloop naar de aanloop van de 17e-eeuwse schilderkunst. De collectie is relatief beperkt van omvang en omvat ca. 850 objecten. Vanaf de 18e eeuw verzamelt het museum eigenlijk niet, dat acht zij beter in handen van andere musea. Ook in het aankoopbeleid valt de nieuwe koers op. Zo wordt er niet langer alleen gekeken naar de kunsthistorische waarde van een stuk, maar ook aan de bijdrage die het kan leveren aan het verhaal dat men wil vertellen. Daarnaast is er meer oog voor vrouwelijke schilders, hoewel het lastig is daar kwalitatief hoogwaardig werk van te vergaren, simpelweg omdat in de 17e eeuw vrouwen geen opleiding tot schilder mochten volgen.

Presentaties dienen inhoudelijk excellent te zijn en toegankelijk voor een groot publiek. De commissie vraagt zich wel af of dit wel samen kan gaan en er niet meer gekozen zou moeten worden. Soms kan het beter zijn niet de volledige verdieping te zoeken maar juist te verbreden naar thema's of onderwerpen die een breder publiek bereiken. Het is een ingewikkelde en interessante zoektocht, de commissie is benieuwd naar de invulling hiervan door het museum de komende jaren.

Op het gebied van bruiklenen hanteert het museum een ruimhartig bruikleenbeleid. Stukken uit depot maar ook die nu op zaal hangen worden uitgeleend indien dit bijdraagt aan een goed verhaal elders en de omstandigheden verantwoord zijn. Het Mauritshuis wil ook kleinere musea bedienen, zo wordt er een collectiestuk uitgeleend aan het Stedelijke Museum Kampen. De commissie waardeert dit beleid van het museum, juist een groot museum als het Mauritshuis met een hoogwaardige publieke collectie kan een belangrijke rol spelen bij tentoonstellingen in andere delen van het land. Dit getuigt van collegialiteit.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het museum zet in hoge mate in op wetenschappelijk onderzoek van de collectie. De reden daarvoor is het verrijken en verdiepen van het verhaal van de collectie.

Het museum heeft een restauratieatelier in huis met grote expertise. Er worden stageplekken aangeboden en jonge restauratoren worden begeleid in het atelier. Het atelier is voorbeeld stellend als het gaat om materiaal technisch onderzoek. Daarbij wordt ook samengewerkt met andere musea, zoals het Rijksmuseum. Dit museum heeft tijdelijk een conservator uitgeleend in ruil voor Het Meisje met de parel als bruikleen. Dit zijn interessante samenwerkingen tussen musea die de commissie toejuicht.

De komende jaren wil het museum verder inzetten op digitale ontsluiting van de collectie voor een groot publiek. Digitale ontsluiting van een collectie van deze kunsthistorische waarde en omvang vindt de commissie niet meer dan logisch.

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

Op het gebied van huisvesting en met name beveiliging zijn er een aantal belangrijke ontwikkelingen geweest. Meest in het oog springend is de actie van klimaatactivisten in 2022. Enkele actievoerders plakten zich vast aan de glasplaat en de achterwand van Het Meisje met de parel om aandacht te vragen voor het klimaat. Hoewel het schilderij uiteindelijk gelukkig niet is beschadigd, heeft deze actie de beveiliging wel op scherp gezet. Tot voor kort kon het museum daarin ook leunen op de beveiliging van de Tweede Kamer, maar met de tijdelijke verhuizing van de Tweede Kamer en Algemene Zaken is die beveiliging afgeschoefd. Dit betekent dat het museum meer eigen inzet moet plegen op de beveiliging, terwijl personeel op dit vlak lastig te vinden is. De commissie ziet daarnaast ook nog andere risico's die mogelijk aandacht verdienen. Zo bevindt de gehele collectie van het Mauritshuis zich in het museum zelf, waardoor deze zeer kwetsbaar is.

Naast het gebouw aan het Plein heeft het Mauritshuis nog een dependance in de Galerij Prins Willem V aan het Buitenhof. Een unieke plek die al jarenlang onvoldoende zichtbaar is voor het publiek. Met een bezoekersaantal van 20.000 ligt er naar de mening van de commissie een enorm potentieel, ook om bezoek meer te spreiden. Het museum beaamt dit en wil zo snel mogelijk aan de slag met de verbouwing van die locatie en vervolgens de marketing eromheen. Een belemmerende factor is echter de verbouwing van het ministerie van Algemene Zaken, waarvan een deel ook die locatie betreft. De commissie is het met het museum eens dat het verstandig is te wachten totdat die is afgerond, om dan direct aan de slag te gaan met de verbouwing van de galerij.

Met het vertrek van de diverse zakelijk directeurs kort achter elkaar hebben bepaalde processen achterstand opgelopen of stilgelegen. Sinds 2023 is er een nieuwe zakelijk directeur aangesteld die voortvarend met deze zaken aan de slag is gegaan. Er is een inhaalslag gemaakt en de organisatie lijkt hiermee in rustiger vaarwater gekomen.

Het museum heeft drie ongeveer evenredig verdeelde inkomstenbronnen, waarvan de subsidie van OCW er één is. Dit zorgt ervoor dat financiële risico's gespreid zijn en eventuele bezuinigingen in eerste instantie kunnen worden opgevangen. Toch kijkt het museum naar andere inkomstenbronnen zoals licensing om minder afhankelijk te zijn van subsidie. De commissie acht dit zeer verstandig.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

Het museum heeft vorig jaar besloten van drie naar twee tentoonstellingen per jaar te gaan om de werkdruk te verminderen. Het ziekteverzuim lag tot vorig jaar hoog, door onder andere deze actie is dit beduidend afgenomen. Er blijkt een grote mate van betrokkenheid bij het personeel, zeker ook voor de nieuwe gekozen koers. Men is over het algemeen enthousiast en uit de gesprekken blijkt niet dat er elders in de organisatie nog weerstand wordt gevoeld. Er wordt gesproken van een open, transparante organisatie waar kritiek mogelijk is. De commissie bemerkt een grote loyaliteit en een streven naar een hoge standaard. Met het oog op de werkdruk zou het verstandig zijn af en toe, juist ook vanuit de directie, ruimte te geven aan een *goed* in plaats van een *uitstekend*. Ook om medewerkers te beschermen tegen de eigen hoge standaard. Uiteraard is het van belang te streven naar perfectie, maar wel met voldoende oog voor werkdruk en capaciteit. Mogelijk kan meer synergie tussen afdelingen daaraan bijdragen. De commissie heeft gemerkt dat er nog niet altijd even logische tussen afdelingen wordt samengewerkt en dat afdelingen elkaar niet altijd weten te vinden. Dit heeft mede te maken door de fysieke afstand tussen locaties en het ontbreken van een centrale bedrijfskantine. Daar kan naar de mening van de commissie nog winst worden behaald. Evenals op het vlak van diversiteit: de organisatie is, zoals veel musea, nog weinig divers ingericht. Er is een grote en zeer actieve vrijwilligersvereniging, Stichting Vrienden van het Museum, bestaande uit zo'n 140 vrijwilligers. De vrijwilligers zijn onder andere verantwoordelijk voor de winkel. Ook bij de vrijwilligers is er sprake van een grote mate van betrokkenheid en ambitie, men voelt zich onderdeel van de organisatie. Er zijn ook veel aanmeldingen als vrijwilliger, tot nu toe heeft de stichting niet actief hoeven werven om vrijwilligers binnen te halen. Ook bij de vrijwilligers is echter weinig sprake van diversiteit. De commissie ziet hier kansen om nieuwe mensen de organisatie binnen te halen. Door actief te gaan werven op nieuwe doelgroepen als vrijwilliger kan de organisatie langzaam meer divers worden.

De Raad van Toezicht heeft de afgelopen jaren een actieve en betrokken rol ingenomen. Met de komst van de nieuwe directeur en de nieuwe koers heeft de Raad van Toezicht af en toe actief moeten bijdragen aan het debat. De commissie prijst de betrokken rol die de Raad van Toezicht voelt en inneemt. Ook het feit dat er is nagedacht over roulerend lidmaatschap van toezichtleden zodat continuïteit gewaarborgd is, acht de commissie verstandig.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## **Hoofdstuk 4**

### **— Bijlagen**

#### 4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag



Tijdstip	Onderdeel
09.00 – 09.30	<b>Kort vooroverleg Visitatiecommissie (onderling)</b>
09:30 – 10.15	<b>Directie Mauritshuis</b> Martine Gosselink (Algemeen Directeur) Arnoud van Dommele (Zakelijk Directeur)
10.15 – 11.00	<b>Afdeling Collectie &amp; Wetenschap</b> Judith Niessen (Hoofd C&W) Ariane van Suchtelen (Conservator)
11.00 – 11.15	<b>Pauze</b>
11.15 – 12.00	<b>Afdeling Educatie &amp; Programmering</b> Walther van den Heuvel (Hoofd E&P) Lieve Boiten (Projectleider en Coördinator Rondleiders & Museumdocenten)
<b>12:00 – 12:45</b>	<b>Walking Lunch naar Galerij Prins Willem V:</b>
12.00 – 12.15	<b>Wandeling Commissie naar GPWV (incl. lunch)</b>
12.15 – 12.30	<b>Toelichting Directie status &amp; plannen GPWV</b>
12.30 – 12.45	<b>Wandeling Commissie naar Mauritshuis</b>
12:45 – 13:25	<b>Rondleiding: m.n. Restauratie Atelier en eventueel Kunstwerkplaats</b> Judith Niessen (Hoofd C&W) Sabrina Meloni (Restaurator)
13:25 – 13:45	<b>Vrijwilligers</b> <b>Anne Marie de Ronde (Coördinator vrijwilligers)</b> <b>Corry Stolwijk (Coördinator)</b> Jolanda van Zijll (Coördinator per jan. 2025)

13.45 – 14.30	<b>Afdeling Finance, IT, Facilitair en Beveiliging</b> <b>Willemijn Loeber (Hoofd Finance &amp; IT)</b> <b>Marty Plas (Hoofd Facilitair &amp; Beveiliging)</b>
14.30 – 14.45	<b>Pauze</b>
14.45 – 15.15	<b>OR</b> <b>Denise Raterink (Voorzitter OR)</b> <b>Boris de Munnick (Coördinator Pers &amp; Publiciteit)</b>
15.15 – 16.00	<b>Afdeling Business Development en Marketing Communicatie</b> Kristel van der Linden (Hoofd BD) Hannie Steeman (Hoofd MarCom)
16.00 – 16.45	<b>Raad van Toezicht Mauritshuis</b> Ila Kasem (Voorzitter) Rob Lelieveld
16.45 – 17.30	<b>Pauze en nabespreking Commissie</b>
17:30 – 18:30	<b>Terugkoppeling aan alle deelnemers van Visitatiedag</b>

#### 4.2 Visitatiekader

Het Visitatiekader Rijksmusea is gepubliceerd op: <https://www.cultuursubsidie.nl/documenten/publicaties>.