

# Visitatierapport

# 2024

Rijksmuseum  
de Gevangenpoort

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1 — Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1. <i>Opdrachtgever en context visitatieronde</i> .....	4
1.2. <i>Werkwijze</i> .....	4
1.3. <i>Samenstelling commissie</i> .....	4
1.4. <i>De aard en activiteiten van de Gevangenpoort</i> .....	5
1.5. <i>De positie van de Gevangenpoort in het museale veld en in Den Haag</i> .....	5
<b>Hoofdstuk 2 — Algemene bevindingen en aanbevelingen</b> .....	<b>7</b>
2.1. <i>Kwaliteit</i> .....	7
2.2. <i>Maatschappelijke relevantie</i> .....	8
2.3. <i>Vitaliteit: continuïteit en innovatie</i> .....	9
2.4. <i>Aanbevelingen</i> .....	10
<b>Hoofdstuk 3 — Onderwerpen visitatiekader</b> .....	<b>11</b>
3.1. <i>Missie, visie, doelstellingen</i> .....	11
3.2. <i>Maatschappelijke relevantie</i> .....	11
3.3. <i>Beleidsprioriteiten ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)</i> .....	12
3.4. <i>Programmering, publiek en educatieve activiteiten</i> .....	13
3.5. <i>Collectiebeleid</i> .....	14
3.6. <i>Wetenschappelijke activiteiten</i> .....	15
3.7. <i>Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën</i> .....	15
3.8. <i>Organisatie, HRM en governance</i> .....	16
<b>Hoofdstuk 4 — Bijlagen</b> .....	<b>19</b>
4.1 <i>Programma en gesprekspartners visitatiedag</i> .....	19
4.2 <i>Visitatiekader</i> .....	20

## Voorwoord

De visitatiecommissie heeft met veel belangstelling en plezier gewerkt aan de visitatie van Rijksmuseum de Gevangenpoort. De visitatie was goed georganiseerd en de commissie voelde zich gastvrij onthaald. De directie heeft ons voorzien van alle benodigde informatie. De organisatie was proactief en flexibel bij het opstellen van een goed programma en het regelen van een bezoek aan het depot van het museum. De commissie realiseert zich dat het van een klein rijksmuseum als de Gevangenpoort relatief veel vergt om een visitatie goed voor te bereiden. Zij heeft waardering voor de zorgvuldige manier waarop het museum dit heeft gedaan.

Het museum maakt een verzorgde en professionele indruk. De medewerkers die we gesproken hebben spraken met veel bevoegdheid en deskundigheid over hun werk.

Bij de voorbereiding en tijdens de visitatie heeft de commissie zich geconcentreerd op de drie overkoepelende thema's uit het Visitatiekader, te weten: kwaliteit, maatschappelijk relevantie en vitaliteit (innovatie en continuïteit). Deze focus was vooraf ook aan het museum meegegeven.

De commissie ziet de uitdagingen en dilemma's waar het museum mee te maken heeft. De Gevangenpoort wil laagdrempelig zijn maar tegelijkertijd het publiek flink aan het denken zetten over misdaad en straf vroeger en nu. Het museum heeft stevige ambities, maar de omvang van de organisatie is zeer beperkt. De samenwerking met het Haags Historisch Museum is daarvoor deels een uitkomst, maar in die samenwerking is het zoeken naar balans en naar de optimale synergie.

De commissie hoopt Rijksmuseum de Gevangenpoort in dit rapport waardevolle en bruikbare adviezen aan te reiken voor verdere versterking in de toekomst.

Namens de visitatiecommissie dank ik directie en medewerkers hartelijk voor hun gastvrijheid en openhartigheid.

Lilian Gonçalves-Ho Kang You, voorzitter

februari 2024

# Hoofdstuk 1

## — Inleiding

### 1.1. Opdrachtgever en context visitatieronde

Met ingang van 2021 worden de rijksgesubsidieerde 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 visitatieproces. De periodieke evaluatie is kwalitatief van aard en heeft een tweeledig doel: (1) het afleggen van externe verantwoording aan publiek, partners, overheid en samenleving en (2) het bevorderen van interne kwaliteitsontwikkeling bij de betreffende instelling.

De visitatie beoogt een integrale evaluatie te zijn van de wijze waarop de Rijksmusea hun taken en maatschappelijke doelen opvatten en realiseren. 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 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 Rijksmuseum de Gevangenpoort (hierna: Gevangenpoort) uiteengezet wat zijn doelstellingen zijn, welke activiteiten zijn en worden ontplooid en wat de resultaten en toekomstplannen zijn op diverse gebieden. De zelfevaluatie is voorzien van een groot aantal bijlagen, waaronder de laatste twee edities van het activiteitenplan, recente projectplannen, jaarstukken en het collectieplan.

De visitatiecommissie heeft de zelfevaluatie met bijlagen tijdig ontvangen. De commissie heeft de stukken bestudeerd en is op 23 oktober 2023 online bij elkaar gekomen voor voorbereidend overleg.

De museumdirecteur heeft in samenspraak met de voorzitter en secretaris van de commissie een programma voor de visitatiedag opgesteld waarin alle relevante onderwerpen aan bod konden komen. Het programma, met daarin de namen van personen met wie de commissie heeft gesproken, is als bijlage bij dit rapport gevoegd.

Op 30 oktober 2023 vond de visitatie plaats in de Gevangenpoort. 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 (het werken bij) het museum 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 de voorgenomen aanbevelingen aan directie en medewerkers van het museum.

De directie van de Gevangenpoort 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, samen met de reactie van de directeur daarop, door het museum 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. Eén lid van de commissie is door de Gevangenpoort 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.

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. Daarnaast is specifiek voor de Gevangenpoort geselecteerd op kennis van de geschiedenis van misdaad en recht en op kennis van en ervaring met de exploitatie van een museum in een complex rijksmonument.

Gelet hierop is de commissie als volgt samengesteld:

- Ricardo Burgzorg, zelfstandig producent en adviseur in beeldende- en podiumkunsten, erfgoed en cultuurbeleid;
- Anouk Custers, hoofd educatie van Museum Ons' Lieve Heer op Solder;
- Lilian Gonçalves-Ho Kang You (voorzitter), jurist en emeritus staatsraad;
- Paul Nieuwbeerta, hoogleraar criminologie Universiteit Leiden;
- Marjan Ruiter, directeur Zeeuws Museum, op voordracht van de Gevangenpoort.

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

De commissie werd ondersteund door Margreet Windhorst als secretaris.

#### 1.4. De aard en activiteiten van de Gevangenpoort

Rijksmuseum de Gevangenpoort in Den Haag is geheel gewijd aan de strafrechtspleging tot de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw. Het gebouw was vanaf ongeveer 1420 tot 1828 de gevangenis van het Hof van Holland. De collectie bestaat voornamelijk uit strafwerktuigen, martelwerktuigen en politiewerktuigen. Voor een klein deel betreft het gebouwgerelateerde objecten.

Sinds 2017 heeft het museum een ingrijpende koerswijziging doorgevoerd, gericht op verbreding van het publiek en vernieuwing van de presentatie. Gebouw en objecten zijn sindsdien voorzien van meer verhalende context. Het museum besteedt veel aandacht aan (burgerschaps-)educatie gericht op scholieren en studenten.

#### 1.5. De positie van de Gevangenpoort in het museale veld en in Den Haag

De Gevangenpoort is een van de kleinere rijksmusea, met 8,8 fte betaalde krachten en circa 23 vrijwilligers. Het is een van de oudste opengestelde rijksmonumenten met een museale functie in Nederland en zowel het gebouw als het interieuresemble worden beschouwd als topstukken van de Collectie Nederland.

De Gevangenpoort is het enige museum in Nederland dat zich speciaal richt op de vroege geschiedenis van misdaad en straf. De verhalen die het museum aan de hand van gebouw en collectie kan vertellen, lopen tot medio 19<sup>e</sup> eeuw, toen de praktijk van lijfstraffen plaatsmaakte voor het systeem van celstraffen. Het Gevangenismuseum in Veenhuizen vertelt ook kort de vroege geschiedenis, maar presenteert vooral het complementaire verhaal van de strafrechtspleging vanaf circa 1850.

Straf- en martelwerktuigen zijn in veel Nederlandse musea te zien, vooral in stadsmusea, maar eigen aan de Gevangenpoort zijn (1) de inhoudelijke samenhang van gebouw en collectie, (2) het nationale karakter van de collectie en (3) het feit dat de collectie grotendeels al sinds de 19<sup>e</sup> eeuw als zodanig bij elkaar is en daardoor een specimen van het 19<sup>e</sup>-eeuwse verzamelen en museale denken is.

Het museum vindt zichzelf in internationaal opzicht te vergelijken met de Tower of London en de Prigione Nove van het Dogepaleis in Venetië, zij het dat het veel kleiner is.

In 2020 heeft het museum zichzelf opnieuw gepositioneerd en een nieuwe merkidentiteit aangenomen. Dat impliceerde het afzwakken van het museale profiel en de keuze voor een minder belerende publieksbenadering. De Gevangenpoort wordt nu neergezet als 'spannendste uitje van Den Haag'. Het museum richt zich sindsdien minder op het reguliere museumpubliek en meer op families met kinderen, toeristen en dagjesmensen. De nadruk ligt nu sterker

dan voorheen op de beleving van het gebouw als *lieu de mémoire*. Niettemin streeft het museum er daarnaast nog steeds naar om kennis over te dragen aan het publiek en bezoekers te stimuleren zich een beeld en een mening te vormen over de omgang met misdaad en straf vroeger en nu.

De moord op de gebroeders De Witt verbindt de Gevangenpoort aan de canon van de Nederlandse geschiedenis. Het museum is dan ook lid van het Canonnetwerk, dat bestaat uit de vele musea en *lieux de mémoires* waar de canon zichtbaar en tastbaar is.

De Gevangenpoort is gelegen in het Haagse Museumkwartier. Het vormt samen met het Haags Historisch Museum de Stichting Haags Historisch Museum. Beide musea werken zeer nauw samen. Al het personeel is in dienst van de Stichting en met uitzondering van de beveiligings- en kassamedewerkers zijn alle medewerkers werkzaam voor zowel de Gevangenpoort als voor het Haags Historisch Museum.

Vanwege de naastgelegen Galerij Willem V, die onderdeel uitmaakt van het Mauritshuis, wordt er ook met dit museum samengewerkt. Inhoudelijke verbindingen zijn er binnen Den Haag vooral met het Oranjehotel, ProDemos, het JustPeace netwerk en met organisaties op het gebied van het hedendaagse strafrecht, zoals advocaten, de Hoge Raad, de Raad van State en de Dienst Justitiële Inrichtingen. Educatieve samenwerking is er met Nationaal Archief en Museon rondom de onderwerpen Oorlog, vrede en mensenrechten en via Cultuurmenu met het Vredespaleis en het Museon op het thema Recht en onrecht.

In het Museumkwartier werkt men ook samen met Diligentia en Theater Pepijn; samen met deze partners biedt het museum wat luchtigere vormen van publieksbenadering aan, zoals de audiotours Humor in de kunst en het programma Kunstsnacks.

De Gevangenpoort doet geen wetenschappelijk onderzoek, omdat de formatie dat niet toelaat. Het museum heeft wel wensen en voornemens op dat punt en is doende de band met onderzoekers op het gebied van de geschiedenis van misdaad en straf aan te halen.

## Hoofdstuk 2

### — Algemene bevindingen en aanbevelingen

De commissie is onder de indruk van het vele werk dat dit museum met zijn kleine bezetting heeft verzet in de afgelopen jaren. Er zijn grote stappen gezet in het verbeteren van het beheer van de collectie, de actualisering van de presentatie en de stroomlijning van de bedrijfsvoering.

Museum de Gevangenpoort functioneert als een personele unie met het Haags Historisch Museum. Alle medewerkers van beide musea zijn in dienst bij of worden ingehuurd door de stichting Haags Historisch Museum. Circa 1/3 van de formatie van de stichting is bestemd voor de Gevangenpoort. Dit komt neer op 8,8 fte. Daarvan is de helft ingevuld met kassa- en beveiligingsmedewerkers. Op basis van de jaarplannen wordt, binnen voor de afzonderlijke musea geldende budgettaire kaders, besloten over de inzet van specialistische medewerkers in de beide musea. De kosten daarvoor worden onderling in rekening gebracht.

Tijdens de visitatie sprak de commissie met een groot deel van de medewerkers. Zij kwamen over als zeer betrokken en deskundig en zij waren trots op en blij met wat er de afgelopen periode is bereikt. Het museum heeft een stevig fundament gelegd waarop het de komende jaren verder kan bouwen. Daarbij heeft het te maken met de begrenzingen en beperkingen van het gebouw, de personele capaciteit en de financiële middelen.

Bij de bespreking van de criteria kwaliteit, maatschappelijke relevantie en vitaliteit in de navolgende paragrafen geeft de commissie suggesties voor bijsturing van en reflectie op de ontwikkeling van het museum. Het accent ligt in dit rapport dan ook vooral op wat er (nog) beter kan, vooral met het oog op de toekomst van het museum. De commissie hecht er echter aan om te benadrukken dat de Gevangenpoort in het algemeen operationeel goed presteert.

#### 2.1. Kwaliteit

Voor Rijksmuseum de Gevangenpoort is het gebouw het belangrijkste onderdeel van de collectie, en tevens het *unique selling point*. Het is in al zijn beklemmendheid een plek waar de geschiedenis van misdaad en straf leeft en beleefd kan worden. Hoewel slechts een deel van de roerende objecten uit de museumcollectie echt verbonden zijn aan de Gevangenpoort, hangt de collectie sterk samen met de historische functie van het pand en verleent deze nog meer zeggingskracht aan het indrukwekkende gebouw.

Enigszins onderbelicht blijven de verschillende functies van het gebouw: over de Gevangenpoort als huis van bewaring van niet alleen het Hof van Holland maar ook van de stad Den Haag. Door ook daar aandacht aan te besteden kan het museum de mogelijkheid creëren om meer verschillende verhalen te vertellen en inhoudelijk meer aansluiting te vinden bij het Haags Historisch Museum.

De commissie constateert dat het collectiebeheer, en dan met name de collectieregistratie, sterk is verbeterd. De tekortkomingen die de inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed in 2021 constateerde, zijn verholpen. Dat is een hele prestatie, zeker gezien de geringe omvang van de formatie voor deze taak. Hier heeft de samenwerking met het Haags Historisch Museum volgens de commissie duidelijk zijn meerwaarde bewezen.

De commissie vindt dat de objecten die een plek hebben in de presentatie goed in context zijn gezet. Zij helpen om voorstelbaar en invoelbaar te maken hoe een gevangenis voor 1850 functioneerde en hoe het geweest moet zijn om daar als gevangene, beul of cipier te verblijven en te functioneren. Door de goed doordachte herinrichting en verhaallijnen van het 'warme deel' weet het museum deze beladen geschiedenissen met respect voor alle betrokkenen te vertellen en daarmee het publiek aan het denken te zetten over misdaad en straf vroeger en nu. De plannen voor het 'koude deel' bieden volgens de commissie goed gekozen complementaire perspectieven. De wijze waarop men die wil tonen en vertellen zal de zeggingskracht van de authentieke ruimtes in dit deel van het museum intact laten. Ook dat vindt de commissie een goede keuze.

De Gevangenpoort heeft het publiek iets belangrijks te vertellen en te leren, niet alleen over de geschiedenis, maar ook over de actualiteit. Het museum doet dat op een hele toegankelijke manier, die in potentie veel groepen kan aanspreken. Dat past bij het streven van het museum om een breed en grotendeels niet-museaal publiek aan te spreken. De marketing van het museum is sterk gericht op dagjesmensen en toeristen. Het brede en niet-museale publiek bestaat echter uit nog veel meer doelgroepen. De commissie heeft weinig onderbouwing gezien en gehoord voor de keuze voor het specifieke segment van de (dag)toerist. Zij constateert dat het museum inhoudelijk sterk gericht is op meerstemmigheid, maar dat dat nog geen vertaling krijgt in een doordacht doelgroepenbeleid dat aansluit op de inhoudelijke visie van het museum.

Omdat het gebouw niet goed toegankelijk (te maken) is voor mensen met een beperking, is het des te belangrijker dat het museum online drempelloos toegankelijk is. De commissie stelt vast dat het project ter verbetering van de collectieregistratie een goede basis heeft gelegd voor de online toegankelijkheid van de collectie en dat er daardoor op dat gebied meer mogelijk is dan het museum nu laat zien.

Het ontbreken van capaciteit voor gebouw- en collectiegebonden onderzoek vindt de commissie zorgelijk. Het is positief dat het museum nu toenadering zoekt tot de Universiteit Leiden om langs die lijn toch wat onderzoek in gang te kunnen zetten. Om het huisvaderschap over de collectie goed uit te voeren en voldoende aandacht te kunnen besteden aan het relatiebeheer met de universiteit, vindt de commissie het wenselijk dat het museum zelf ook enige formatie en/of middelen voor onderzoek kan inzetten.

In het relatiebeheer met universiteiten zouden ook leden van de Raad van Toezicht een rol kunnen vervullen.

Het gebouwbeheer is een veeleisende taak, die des te belangrijker is omdat het gebouw de essentie vormt van wat het museum is en te vertellen heeft. De regie over dit beheer wordt, net als het merendeel van de uitvoerende taken, uitbesteed aan externe partijen. De commissie snapt dat dat wellicht niet anders kan, maar vindt dat deskundig opdrachtgeverschap hier een aandachtspunt is.

## 2.2. Maatschappelijke relevantie

De thematiek van de Gevangenpoort is van alle tijden en altijd en onmiskenbaar maatschappelijk relevant. Het museum zet zijn bezoekers aan het denken over misdaad en straf en nodigt hen uit om dit vanuit verschillende gezichtspunten te benaderen. De commissie vindt dat zeer waardevol.

De Gevangenpoort ontving voor de coronapandemie zeer veel scholieren: schoolgroepen waren toen goed voor ongeveer 25% van de bezoekers en vooral het bereik van leerlingen van het voortgezet onderwijs was bewonderenswaardig groot. Dat is tijdens corona sterk gedaald en sindsdien maar gedeeltelijk hersteld. De sluiting van het Binnenhof is daar mede debet aan; het wegvallen van het gecombineerde programma van de Gevangenpoort en ProDemos op beide locaties gaat vooral ten koste van het bereik van vo-leerlingen. Het museum richt zich nu meer op het mbo. De commissie begrijpt dat er op educatiegebied wellicht een koerswijziging of accentverschuiving nodig is. Zij vindt wel dat het educatiebeleid voor de doelgroep mbo beter moet worden doordacht, onderbouwd en uitgewerkt. Ook denkt zij dat het de moeite waard is om te onderzoeken hoe de aansluiting met de vo-doelgroep kan worden hersteld.

De commissie denkt dat het museum met de geambieerde nieuwe reeks publieksactiviteiten inderdaad meer mogelijkheden krijgt om aan te sluiten op de actualiteit en in contact te komen met nieuwe doelgroepen. Ook voor dit voornemen geldt echter, dat het nog onderbouwing en uitwerking mist.

Het museum had een flink aantal samenwerkingspartners die inhoudelijk van grote meerwaarde waren. Daarvan zijn er door externe omstandigheden verschillende weggevallen, zoals ProDemos, dat vanwege de sluiting van het Binnenhof zijn koers verlegde, en het Humanity House, dat moest sluiten. De commissie vindt het positief dat het museum actief heeft gezocht naar nieuwe samenwerkingen en daar ook in is geslaagd. De nieuwe partners in het Museumkwartier zijn op het gebied van marketing en publieksbereik wel interessant, maar voegen inhoudelijk weinig toe. De commissie denkt dat het mogelijk zou moeten zijn om andere inhoudelijke partners aan het museum te verbinden, niet alleen organisaties in de sfeer van rechterlijke macht en advocatuur, maar ook organisaties van en voor ex-gedetineerden. Zij denkt dat het raadzaam is om dat te doen, zeker met het oog op de maatschappelijke relevantie en de vertaling van de museale inhoud naar de actualiteit. Specifiek met het oog op burgerschapseducatie is het raadzaam om ook buiten Den Haag te kijken naar partners met wie op dit gebied kennis uitgewisseld zou kunnen



worden.

Ook voor de voorgenomen activiteitenprogrammering zou het museum gebaat zijn bij samenwerkingspartners die inhoudelijk en qua relatienetwerk toegevoegde waarde hebben. Hun inzet kan het museum ook helpen om de werklast van deze ambitieuze programmering draaglijk te houden.

Veel van de voornemens voor vernieuwingen in presentatie en programmering draaien om meerstemmigheid. Het museum wil de komende jaren meer aandacht besteden aan mensen van kleur, vrouwen en kinderen en hun relatie met het strafrecht en de geschiedenis daarvan. De commissie vindt dat positief, maar adviseert om een meerstemmige programmering niet als doel op zich te benaderen maar altijd in verband te brengen met de andere doelstellingen die het museum nastreeft en met de doelgroepen die het wil bereiken. Niet voor niets gaat het in de Code Diversiteit en Inclusie niet alleen om programmering, maar evenzeer om publiek, partners en personeel. Het museum moet zich op al die aspecten nadrukkelijker verhouden tot de superdiverse omgeving waarin het opereert en de keuzes op al die punten in samenhang maken.

### 2.3. Vitaliteit: continuïteit en innovatie

Het team van de Gevangenpoort heeft met hard werken, veel creativiteit en grote flexibiliteit gezorgd dat het museum er over het algemeen operationeel goed voor staat. Omwille van de vitaliteit van het museum denkt de commissie dat het nu zaak is om iets zuiniger om te gaan met de medewerkers. Hun kracht kan een valkuil worden als er te lang een te groot beroep wordt gedaan op de bereidheid van mensen om steeds weer een stapje extra te zetten. Een integrale visie op de ontwikkeling van het museum is nodig om houvast te hebben bij het maken van de broodnodige keuzes en het aanbrengen van focus.

Gebieden waarop een integrale visie tot meer duidelijkheid en meer samenhang in de doelstellingen kan leiden, zijn de marketing en het publieksbeleid. Het museum weet een indrukwekkende hoeveelheid bezoekers te bereiken, maar nadert op dit punt wellicht de grenzen van de groei, zowel wat betreft de capaciteit van het gebouw als wat betreft de kosten van beveiliging. Het museum focust momenteel op de doelgroep dagjesmensen en toeristen, die aangesproken worden met de belofte van 'het spannendste uitje van Den Haag'. De commissie vindt dat dit op gespannen voet staat met de respectvolle manier waarop het museum omgaat met de thematiek van misdaad en straf. Bovendien wekt deze propositie verwachtingen die niet helemaal reëel zijn.

De commissie ziet de geringe omvang van de formatie als grootste bedreiging voor de vitaliteit van de Gevangenpoort. Het museum heeft iets meer dan 4 fte beschikbaar voor alle taken met uitzondering van beveiliging en kassa. Belangrijke taken blijven liggen, worden volledig uitbesteed of worden om niet gedaan door vrijwilligers. De commissie constateert knelpunten op met name onderzoek, begeleiding van schoolgroepen en gebouwbeheer. *Fair Practice* is hier een aandachtspunt.

De commissie is ervan overtuigd dat de samenwerking binnen de stichting Haags Historisch Museum van grote waarde is voor beide musea. Zij vraagt zich wel af of de synergiemogelijkheden met name inhoudelijk wel volledig worden verzilverd. Ook op dit punt vindt de commissie dat de visie van het museum tekortschiet en verbetering behoeft. De commissie begrijpt dat de toedeling van beschikbare uren van verschillende categorieën medewerkers binnen de Stichting Haags Historisch Museum een lastige puzzel is. Zij heeft op basis van de stukken en de gesprekken niet goed kunnen vaststellen of de huidige formatie voor de Gevangenpoort adequaat is. Zij constateert wel dat het professioneel runnen van een rijksmuseum met de huidige bezetting heel moeilijk is. De commissie vindt het wenselijk om nader onderzoek te (laten) doen naar het budget, de omvang en samenstelling van de formatie van enigszins vergelijkbare musea. Afhankelijk van de uitkomsten zouden de stichting en/of de minister van OCW in actie moeten komen om de Gevangenpoort waar nodig te versterken en/of te ontlasten. Om de administratieve lasten voor musea te verlichten, zou OCW kunnen aansturen op stroomlijning van de voorschriften voor de financiële verantwoording van rijk, gemeenten en fondsen.

De commissie ziet in de Raad van Toezicht van de overkoepelende stichting een sterke bondgenoot van het museum. De Raad is groot en breed samengesteld. Ook voor dit gremium is het de kunst om de behoeften, belangen en ontwikkeling van de stichting als geheel en beide musea afzonderlijk goed in beeld te houden en voldoende aandacht te geven.

## 2.4. Aanbevelingen

Op basis van haar bevindingen raadt de commissie het museum het volgende aan:

### Algemeen

1. Stel een heldere visie op en formuleer strategische doelen die richting geven bij het maken van de scherpe keuzes die nodig zijn om te zorgen dat de Gevangenpoort een kwalitatief hoogstaand, maatschappelijk relevant en vitaal museum blijft. Besteed daarbij expliciet aandacht aan (het optimaliseren van) de synergie met het Haags Historisch Museum.

### Kwaliteit

2. Vertaal de visie in een doelgroepen- en marketingbeleid dat goed onderbouwd is en ook bijdraagt aan de realisatie van de strategische doelstellingen, met name op het gebied van maatschappelijke relevantie (inclusief educatie) en bedrijfsvoering.
3. Verbeter de online toegankelijkheid van het museum voor mensen met een beperking.
4. Zet alles op alles om enige capaciteit en/of budget te realiseren voor onderzoek en voor relatiebeheer met universiteiten.

### Maatschappelijke relevantie

5. Zorg voor een betere onderbouwing en uitwerking van het educatiebeleid en van het voornemen om te komen tot een activiteitenprogramma, waarbij het essentieel is dat deze uitwerkingen aansluiten bij de visie en een bijdrage levert aan de strategische doelstellingen van het museum.
6. Verbind het streven naar meerstemmigheid aan alle andere strategische doelstellingen en zorg voor een samenhangend beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie op het gebied van programmering, publiek, partners en personeel (dat wil zeggen: medewerkers, vrijwilligers en Raad van Toezicht).
7. Versterk de organisatie met nieuwe samenwerkingspartners die inhoudelijk meerwaarde hebben en/of met hun relatienetwerk kunnen helpen om een brug te slaan naar nieuwe doelgroepen uit het doelgroepenbeleid.

### Vitaliteit

8. Wees zuinig op het team; bescherm de organisatie tegen overbelasting door duidelijke keuzes te maken.
9. Onderzoek waar de capaciteitsgrens van het gebouw ligt, rekening houdend met de beleefbaarheid van het gebouw voor bezoekers, de capaciteit van het gebouw in relatie tot de veiligheidseisen en de kosten van beveiliging; neem de uitkomsten hiervan mee in het doelgroepen- en marketingbeleid.
10. Onderzoek de toereikendheid van de formatie en neem de uitkomsten hiervan mee in de gesprekken met OCW.
11. Dring er bij OCW op aan de administratieve lasten voor musea te verlichten door aan te sturen op stroomlijning van verantwoordingsseisen van de rijksoverheid, gemeenten en fondsen.
12. Zorg dat er in de Raad van Toezicht voldoende specifieke aandacht is voor de Gevangenpoort; werk eventueel met portefeuillehouders voor beide musea die regelmatig rapporteren over de behoeften, belangen en ontwikkeling van de samenstellende delen van de stichting Haags Historisch Museum.

## Hoofdstuk 3

### — Onderwerpen visitatiekader

#### 3.1. Missie, visie, doelstellingen

De missie van de Gevangenpoort luidt:

*De Gevangenpoort laat je zien en beleven hoe mensen vroeger werden behandeld als zij werden beschuldigd van crimineel gedrag. Als bezoeker word je er – soms pijnlijk – van bewust hoe mensen vroeger in Nederland dachten over misdaad en straf en hoe jouw eigen opvattingen nu worden beïnvloed door actuele maatschappelijke ontwikkelingen, hier en elders.*

Sinds 2017 werkt het museum vanuit een nieuwe visie. Deze is gericht op de verbreding van het publieksbereik en vernieuwing van de presentie. Het museum wil niet alleen de schatten uit het verleden bewaren, maar die tevens als ‘actueel verleden’ doorgeven aan nieuwe generaties Nederlanders. Naast beleving en kennisoverdracht staat het stimuleren van meningsvorming centraal. Met deze benadering wil het museum bijdragen aan het historisch bewustzijn en het genuanceerd denken over het hedendaagse rechtstelsel.

Het museum hanteert als merkwaarden: spannend, verhalend, meerstemmig en opiniërend.

De doelstellingen uit de beleidsplannen over 2017-2020 en 2021-2024 luiden:

- Vernieuwing presentaties warme en koude deel
- Collectiebeheer op orde
- Betere ontsluiting collectie; collectie digitaal toegankelijk
- Nieuw merkbeleid, communicatiemiddelen en -strategie
- Bezoekersaantal weer op pre-corona-peil; museum bereikt een breder publiek
- Bedrijfsvoering op orde; financiële situatie sterk verbeterd
- Grip op vastgoedbeheer en inzicht in de kosten van beheer en onderhoud

De commissie zou het goed vinden als het belang en de functie van collectie en gebouw in de missie tot uitdrukking kwam en als de visie duidelijker richting zou geven aan de toekomstige ontwikkeling van het museum.

De commissie ziet dat er de afgelopen jaren sprake is geweest van een sterke operationele gerichtheid. De doelstellingen van het museum zijn puur operationeel van aard. De commissie ziet dat deze praktische aanpak het museum de afgelopen jaren geholpen heeft om het huis op orde te krijgen: het is duidelijk dat de Gevangenpoort er in veel opzichten veel beter voorstaat dan een paar jaar geleden.

Om op deze basis de komende jaren verder te kunnen bouwen, zal het museum nu echter een duidelijke koers moeten uitzetten. Een museum van deze geringe omvang ontkomt niet aan scherpe keuzes en is als geen ander gebaat bij een heldere strategische visie, waarin collectie, doelstellingen, doelgroepen en samenwerkingspartners in samenhang worden gezien.

#### 3.2. Maatschappelijke relevantie

De Gevangenpoort koppelt de verhalen over de geschiedenis van misdaad en straf nadrukkelijk aan hedendaagse vraagstukken op dat gebied (de ‘nu-lijn’) en richt zich in zijn educatiebeleid vooral op burgerschapsonderwijs. In de vernieuwde en nog te vernieuwen museale presentaties worden misdaad en straf vanuit uiteenlopende perspectieven belicht. Over de vernieuwing van de presentatie in het ‘warme deel’ zijn vwo-leerlingen van een school met een zeer diverse populatie betrokken. De commissie is positief over de manier waarop het museum het gebouw en de collectie inzet om bezoekers aan het denken te zetten over misdaad en straf, over wat verdachten tot daders maakt en over wat rechtvaardigheid behelst en vergt.

Meerstemmigheid krijgt veel aandacht en kwam ook in de gesprekken vaak aan de orde. Het is positief dat de organisatie zo gemotiveerd is om dit een plaats te geven in wat het museum doet, toont en vertelt. De commissie

signaleert echter dat meerstemmigheid vooral als doel op zich gezien wordt, terwijl het vooral een middel zou moeten zijn om bepaalde strategische doelstellingen te bereiken. Uit de gesprekken concludeerde de commissie dat er in de organisatie geen eenduidig beeld is van de doelen die gediend zijn bij meerstemmigheid. Het museum komt op dit punt zoekend over. Dat bemoeilijkt effectief en efficiënt opereren.

Het museum zoekt gericht naar samenwerkingspartners op het gebied van burgerschap, democratie en recht. Het museum is de afgelopen jaren door externe omstandigheden belangrijke partners kwijtgeraakt. Het Humanity House is opgeheven; ProDemos vaart een andere koers sinds de sluiting van het Binnenhof en ook hield de samenwerking op met een advocatenkantoor dat hielp om actuele inhoud te vertalen naar het museum. Het museum richt zich nu vooral op intensivering van de samenwerkingen in het Museumkwartier.

De commissie constateert dat deze samenwerkingen marketingtechnisch interessant zijn, maar geen oplossing bieden voor het verlies van de partnerschappen die inhoudelijk meerwaarde boden en een bijdragen leverden aan de maatschappelijke relevantie van het museum. De commissie acht het raadzaam om nieuwe inhoudelijke partners aan het museum te verbinden. Die zullen deels te vinden zijn in Den Haag, zoals het Internationaal Strafhof, de Hoge Raad, de reclassering en een nieuw advocatenkantoor. De samenwerking met het Haags Historisch Museum zou wellicht inhoudelijk zwaarder aangezet kunnen worden. Ook ziet de commissie kansen in samenwerking met partners buiten Den Haag, zie paragraaf 3.4 onder Educatie.

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

De beleidsprioriteiten voor de lopende subsidieperiode zijn kort samengevat (1) verbreding en vernieuwing, (2) een cultureel aanbod dat een goede afspiegeling is van de samenleving en (3) instellingen die zoeken naar aansluiting met het veranderende publiek en een bijdrage leveren aan cultuureducatie en cultuurparticipatie. Ook wordt van de Rijksmusea, net als van andere culturele instellingen, verwacht dat zij de codes op het gebied van diversiteit & inclusie, *fair practice* en goed bestuur onderschrijven en toepassen.

De commissie vindt dat museum de Gevangenpoort over het algemeen adequaat invulling geeft aan de beleidsprioriteiten van het ministerie. In de rest van dit hoofdstuk wordt dit oordeel nader uitgewerkt en onderbouwd.

De organisatie besteedt bij de vernieuwing van de museale presentatie aandacht aan diversiteit en inclusie, door personages van diverse pluimage op te voeren en door hun lotgevallen vanuit verschillende perspectieven te belichten en te koppelen aan de actualiteit. Zoals hierboven al aangegeven, denkt de commissie dat het goed zou zijn om dit vanuit een weloverwogen strategische doelstelling te doen.

De voornemens om ook op het gebied van partnerschappen, publiek en personele samenstelling (inclusief vrijwilligers en de Raad van Toezicht) diverser en inclusiever te worden, vindt de commissie nog weinig concreet. Bij gebrek aan strategie op dit gebied, zijn de inspanningen op de vier P's ook nog onvoldoende geïntegreerd. In de beleidsstukken en gesprekken wordt weinig gereflecteerd op de positie van het museum in de superdiverse bevolking van Den Haag en Zuid-Holland, waar de meeste bezoekers vandaan komen. Een samenwerking met een Haags initiatief om migrantenjongeren en erfgoed te verbinden is na twee jaar stopgezet omdat het museum mee wilde doen met het leertraject van *Musea bekennen kleur* en geen geld had om beide te doen. In de gesprekken kwam ter sprake dat het Haags Historisch Museum een productieve samenwerking heeft met het Netwerk Erfgoed Haagse Migranten. De commissie denkt dat het ook voor de Gevangenpoort belangrijk en kansrijk kan zijn om zich actief met dit netwerk te verbinden.

Het monumentale gebouw is slecht toegankelijk voor mensen met een lichamelijke beperking. Het museum heeft weinig mogelijkheden om daar iets aan te doen. De commissie vindt het positief dat het museum zoekt naar wat er wel kan, bijvoorbeeld het treffen van voorzieningen voor mensen die prikkelgevoelig zijn of een visuele of auditieve beperking hebben. Deze voornemens zijn echter nog niet uitgewerkt. De commissie vindt dat het museum mensen met een beperking in ieder geval online goed zou moeten bedienen. De website besteedt echter geen aandacht aan het gebouw. De commissie heeft ook de indruk dat de website niet aan basale toegankelijkheidseisen voldoet; zo is de content niet als audio te beluisteren. Het is wenselijk op dit punt verbeteringen in gang te zetten.

Op het gebied van *governance* handelt de Gevangenpoort in overeenstemming met de daarvoor geldende code.

De commissie merkt op dat het museum veel met vrijwilligers werkt en dat deze met groot enthousiasme hun taak vervullen. Zij constateert dat er op educatiegebied sprake is van een dunne lijn tussen taken die didactische

vaardigheden vergen en daarom zijn voorbehouden aan professionals en taken die geen specifieke vaardigheden vereisen en daarom door vrijwilligers kunnen worden gedaan. Het museum moet waken voor verdringing van betaalde krachten door vrijwilligers. Dit in de culturele sector veelvoorkomende verschijnsel is strijdig met de beginselen van *fair practice*.

De administratieve last van het visitatieproces drukt relatief zwaar op een kleine organisatie als deze. Stroomlijning van de voorschriften voor de financiële verantwoording van rijk, gemeenten en fondsen zou kunnen helpen om deze last te verlichten. In paragraaf 3.8 komen we terug op de toereikendheid van de formatie.

### 3.4. Programmering, publiek en educatieve activiteiten

#### Programmering

De Gevangenpoort wil de komende jaren meer aandacht besteden aan de vraag hoe specifieke doelgroepen (mensen van kleur, vrouwen, kinderen, LHBTIQ+) in relatie staan tot het strafrecht vroeger en nu. Dit streven krijgt concreet uitwerking in de plannen voor de vernieuwing van de museale presentatie in het 'koude deel' met de gajolen, de pijnkamer en de ridderkamer waar Cornelis de Witt zijn laatste weken sleet. In deze presentatie zullen uiteenlopende verhalen worden verteld over vervolging vanwege geloof, politieke overtuiging en geaardheid.

De commissie is positief over dit herinrichtingsplan. Het museum voegt hiermee nieuwe perspectieven toe aan de verhalen die in het 'warme deel' worden verteld. De commissie juicht de keuze toe om zo min mogelijk ruimtelijke ingrepen te doen in het 'koude deel' en deze indrukwekkende historische ruimtes voor zich te laten spreken, slechts ondersteund door verhalende audio en beeldprojecties.

Het museum heeft ook het voornemen om te starten met een nieuwe reeks publieksactiviteiten. Een deel van deze programmering zal aanhaken op bestaande activiteiten in de stad, zoals de Vrijheidsmaaltijd en de Museumnacht. Voor een ander deel zal het museum met eigen activiteiten aansluiten op de actualiteit. De commissie stelt vast dat de uitwerking van het programma nog zeer summier en weinig concreet is. Samen met het Haags Historisch Museum wil de Gevangenpoort een programmeur aanstellen om dit programma te realiseren.

De commissie begrijpt de wens om tot een vorm van activiteitenprogrammering te komen. Het museumgebouw biedt weinig tot geen ruimte voor wisselexposities. Daardoor heeft het museum beperkte mogelijkheden om in te spelen op actuele ontwikkelingen en om met uiteenlopende doelgroepen in contact te komen. Een activiteitenprogrammering kan die mogelijkheden wel bieden.

De commissie vindt de belasting die dit zal opleveren voor de organisatie een punt van aandacht. De voorgenomen frequentie van een à twee activiteiten per maand is erg ambitieus. Het lijkt de commissie mede daarom raadzaam om voor deze programmering samen te werken met derden, zoals het debatplatform SPREEEK, Nationaal Monument Het Oranjehotel, organisaties op het gebied van strafrecht en rechtspraak en het eerdergenoemde Netwerk Erfgoed Haagse Migranten. Dat kan niet alleen de werklast verminderen, maar ook inhoudelijk waardevol zijn en bijdragen aan de verbinding tussen museum en samenleving.

#### Publiek

Het museum trok in de pre-coronajaren 2017-2019 jaarlijks ongeveer 60.000 bezoekers. In 2020 en 2021, toen het museum door de pandemie meerdere malen langdurig moest sluiten, liep het bezoekersaantal drastisch terug, naar zo'n 20.000 in 2020 en circa 16.000 in 2021. In 2022 zette het herstel in en kwamen er ruim 44.000 bezoekers. Dit jaar verwacht het museum op of boven het 'normale' niveau van 60.000 bezoekers uit te komen.

Door het publiek ook zonder rondleider toe te laten tot het koude deel, is de bezoekcapaciteit toegenomen. Dit is terug te zien in de positieve ontwikkeling van het bezoekersaantal en de inkomsten uit entree. Een kleine 20% van de bezoekers is scholier of student. De Gevangenpoort zegt dat veel bezoekers geen reguliere museumbezoekers zijn. Aan die doelgroep hecht het museum ook; bij de vernieuwing van de presentaties houdt men hier veel rekening mee. Zo is er in het 'warme deel' gekozen voor verhalen vanuit de uiteenlopende perspectieven van fictieve personages en is ook een interactief spelelement toegevoegd dat bezoekers uitnodigt om zich te verplaatsen in verschillende rollen. De rondleiders zijn getraind in de *I Ask-methode*, die draait om aansluiting zoeken bij de blik en de vragen van de bezoekers.

De commissie heeft bewondering voor de creativiteit en flexibiliteit waarmee het museum de bezoekerscapaciteit van het gebouw weet op te rekken. Het hoge bezoekersaantal in combinatie met de verhoging van de entreprijs heeft erg geholpen om het museum bedrijfseconomisch gezonder te maken. De commissie constateert wel dat er grenzen aan

de groei zijn. Het gebouw, met zijn smalle doorgangen en kleine ruimtes, heeft harde beperkingen in verband met de veiligheid. Ook in personele zin kan een verdere toename van bezoekers op problemen stuiten. De commissie adviseert het museum om de capaciteitsgrens te berekenen en daar rekening mee te houden in de visie en het doelgroepen- en marketingbeleid. Met een betere spreiding zouden de stillere *time slots* beter benut kunnen worden. De benodigde sturingsinformatie is daarvoor aanwezig, aangezien het museum vanuit veiligheidsoverwegingen voortdurend telt hoeveel mensen zich in het gebouw bevinden.

De commissie ziet dat het merkbeleid enigszins schuurt met de missie. In zijn missie toont het museum zich inhoudelijk gedreven en bewust van zijn maatschappelijke opgave om bezoekers mee te nemen in historische en actuele dilemma's aangaande misdaad en straf, recht en onrecht. Tegelijkertijd richt het museum zich met de belofte van een 'het spannendste uitje van Den Haag' vooral op toeristen en dagjesmensen. Het museum stelt dat deze propositie de vertaling is van de verwachting van een groot aantal bezoekers.

De commissie vraagt zich af of de merkwaarde 'spannend' goed en op de juiste gronden gekozen is. De verwachting van het publiek is hier leidend geweest, maar als die verwachting niet juist is, zal de daarop gebaseerde marketingstrategie teleurgestelde bezoekers opleveren. In de rapportage over de merkprestatie geeft slechts 19% van de bezoekers aan het aanbod van hoge kwaliteit te vinden, tegen overall in de museumsector 38%. Ook op de ervaren prijs/kwaliteitverhouding scoort het museum ondergemiddeld. Dat kan duiden op verwachtingen die niet worden waargemaakt. Daarentegen vindt maar liefst 78% van de bezoekers het museum leerzaam, tegen overall 42%. Dit zeer sterke punt komt echter niet tot uiting in de propositie van het museum.

In het licht van deze cijfers adviseert de commissie te overwegen of de propositie recht doet aan de zorgvuldige manier waarop het museum met zijn thematiek omgaat. Wat het museum vertelt en wil vertellen is niet gericht op griezelen, maar op het beleven van de beladen sfeer van het historische gebouw, het inleven in de personages die de ruimtes bevolkten en het overdenken van de omstandigheden waarin deze mensen verkeerden en de keuzes die zij maakten.

#### Educatieve activiteiten

Het museum biedt educatieve activiteiten aan die leerlingen aan het denken zetten over misdaad en straf. De commissie ziet dat deze activiteiten een grote bijdrage leveren aan de maatschappelijke relevantie van het museum, zie paragraaf 3.2. Jarenlang ontving de Gevangenpoort veel leerlingen van het voortgezet onderwijs. Sinds kort loopt die bezoekersstroom terug. Oorzaken daarvan zijn volgens het museum (1) afnemende budgetten voor culturele activiteiten buiten de schoolmuren en (2) de sluiting van het Binnenhof, dat voorheen vaak in combinatie met de Gevangenpoort werd bezocht. Het museum verlegt daarom nu de focus naar het mbo en zoekt daar aansluiting bij het burgerschapsonderwijs; men kreeg signalen dat daar vraag is naar en budget voor culturele activiteiten. De commissie denkt dat het mbo voor de Gevangenpoort zeker een interessante en relevante doelgroep kan zijn, maar stelt vast dat het museum naar een nieuwe doelgroep zoekt ter vervanging van een teruglopende doelgroep, zonder dat daar een duidelijke visie aan ten grondslag ligt én zonder dat duidelijk is of er oplossingen denkbaar zijn voor het afnemend bereik onder de vo-leerlingen.

Op het gebied van burgerschapsonderwijs is er veel gaande, ook bij musea. De Gevangenpoort zou veel kunnen hebben en kunnen bijdragen aan kennisuitwisseling met andere erfgoed- en onderwijsinstellingen die op dit terrein actief zijn, zoals Museum Ons' Lieve Heer op Solder, Imagine IC en de Reinwardt Academie.

### 3.5. Collectiebeleid

De collectie van de Gevangenpoort is bescheiden van omvang, maar van hoge kwaliteit. De objecten passen zonder meer in het verzamelgebied, sluiten goed aan bij de historische functie van het gebouw en stellen het museum in staat alle verhalen te vertellen die het wil vertellen. Het museum heeft slechts enkele specifieke wensen voor aanvulling als de mogelijkheid daartoe zich voordoet.

De Gevangenpoort maakt gebruik van een commerciële dienstverlener waar behalve depotruimte ook diensten worden ingekocht. De afgelopen jaren was het nodig om op het gebied van collectiebeheer achterstallig onderhoud weg te werken. De Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed constateerde in 2021 dat het museum geen beleid had op het gebied van collectiebeheer, veiligheidszorg en collectiehulpverlening. Ook in de uitvoering waren er verbeteringen wenselijk, onder andere op het gebied van standplaatscontrole, monitoring van de fysieke staat van objecten en de digitale toegankelijkheid van de collectie.

Deze constatering leidt tot een reeks van verbeteracties, die nu zo goed als voltooid is. Het museum heeft een actueel collectiebeleidsplan. De collectieregistratie is gecontroleerd en verbeterd en overgezet naar een eigentijds collectiebeheersysteem waardoor het ook mogelijk is om de collectie online toegankelijk te maken. De conditie van alle objecten is in beeld en er is een plan voor het stelselmatig werken aan behoud en conservering. De commissie heeft waardering voor het vele werk dat het museum heeft verzet om het collectiebeheer op orde te krijgen. Nu is het zaak om dit te bestendigen. Het museum heeft slechts 0,5 fte beschikbaar voor alle taken die met de collectie te maken hebben.

### 3.6. Wetenschappelijke activiteiten

Het museum heeft geen capaciteit voor onderzoek naar en in de collectie. De medewerkers vinden onderzoek wel nodig om gebouwen en objecten te kunnen duiden en te laten spreken. Eind jaren '90 had het museum nog een eigen conservator die twee dagen per week beschikbaar was. Toen was er enige ruimte voor onderzoek.

Er is momenteel nog geen sprake van samenwerking met universiteiten. Het museum staat aan de vooravond van verkennende gesprekken met de Universiteit Leiden om te kijken of studenten en onderzoekers kunnen bijdragen aan (1) collectiegericht onderzoek (naar gebouwen en collectieonderdelen) en (2) contextgericht onderzoek (archiefonderzoek naar personen die in de Gevangenpoort verbleven en/of werkten en de werking van het rechtssysteem waar de Gevangenpoort deel van uit maakte).

De commissie ondersteunt de ambitie van het museum om weer onderzoek te (laten) doen. Zij vindt dat de financiering in het kader van de Erfgoedwet toereikend moet zijn om de rijkscollectie adequaat te beheren. Dat kan niet zonder enige onderzoekscapaciteit. De voorzitter van de Raad van Toezicht fungeert vanuit haar dagelijks werk in Rotterdam als 'verbindingsofficier' tussen een universiteit en een museum. Een dergelijke constructie zou wellicht voor de Gevangenpoort ook goed kunnen werken.

### 3.7. Huisvesting, bedrijfsvoering en financiën

#### Huisvesting

Het beheer van het complexe rijksmonument dat de Gevangenpoort is, vergt veel van de kleine organisatie. Een pilot met een dienstverleningsovereenkomst met het Rijksvastgoedbedrijf voor het onderhoud is niet naar tevredenheid verlopen en daarom beëindigd. In het kader van de recent doorgevoerde stelselwijziging voor de huisvestingssubsidie van rijksmusea heeft de Gevangenpoort een grotere verantwoordelijkheid gekregen voor het 'huisvaderschap'. Ook is de huisvestingssubsidie verhoogd. Door een deskundige externe partij in te huren voor de regie op het gebouwbeheer denkt het museum de risico's van het nieuwe stelsel te kunnen beheersen en te kunnen profiteren van de voordelen ervan.

De commissie merkt op dat het museum op dit belangrijke dossier opnieuw noodgedwongen afhankelijk wordt van een externe partij. Of dat goed gaat, zal mede afhangen van de kwaliteit van het opdrachtgeverschap.

#### Bedrijfsvoering en financiën

Beveiliging is de afgelopen jaren nog belangrijker en arbeidsintensiever geworden omdat het bezoekersaantal groeit en bezoekers een groter gedeelte van museum zonder begeleiding kunnen bezoeken. Tegelijkertijd is het moeilijker geworden om stagiairs van vakopleidingen voor beveiligingspersoneel te krijgen. Dat stelt de organisatie voor problemen en extra kosten. De personeelslasten waren in 2022 12% hoger dan begroot.

De commissie vindt dat er ook in dit licht kritisch gekeken moet worden naar de groeiambities van het museum. Meer bezoekers betekent meer publieksinkomsten, maar ook meer kosten. Dat zou moeten meewegen bij het bepalen van de capaciteitsgrens van het museum: de kosten en baten van extra bezoekers moeten wel in balans zijn.

Het museum haalt een hoog percentage van zijn inkomsten uit entreegelden. Andere bronnen van publieksinkomsten heeft het museum nauwelijks, omdat een museumwinkel en een horecavoorziening ontbreken en ook niet te realiseren zijn in het pand.

De commissie kijkt met bewondering naar het verdienvermogen van het museum, maar stelt vast dat de afhankelijkheid van de entreegelden groot is. Dit maakt het museum kwetsbaar, temeer omdat de capaciteit van het gebouw grenzen kent, terwijl alle kosten zullen blijven stijgen. De commissie is daarom van mening dat de financieringsmix verbetering behoeft. Het museum zou er goed aan doen behalve voor incidentele fondsenwerving

voor grote projecten als de herinrichtingen ook te zorgen voor een doorlopende inkomstenstroom uit fondsenwerving, bijvoorbeeld door opnieuw een sponsor aan het museum te verbinden.

Een museum als de Gevangenpoort kampt met hoge energielasten. Verduurzaming is daarom behalve een maatschappelijke ook een bedrijfseconomische noodzaak. De mogelijkheden van verduurzaming van een rijksmonument zijn echter beperkt. Het museum heeft laten onderzoeken wat er op het gebied van verduurzaming haalbaar is en verwacht dat dit “ergens in de komende jaren [zal] leiden tot een groot verduurzamingsproject”. De commissie heeft in de aanloop naar en tijdens de visitatie geen goed inzicht gekregen in de kansen van verduurzaming in relatie tot de bedreigingen van de energiekosten. Ook op dit punt zou het museum een strategische visie moeten hebben.

### 3.8. Organisatie, HRM en governance

#### Organisatie

Museum de Gevangenpoort heeft een bescheiden formatie van 8,8 fte. Deze wordt aangevuld met een team van ongeveer 25 vrijwilligers. De professionaliteit van de taakuitvoering kan worden geborgd doordat er nauw wordt samengewerkt met het Haags Historisch Museum. Het is de commissie duidelijk dat de samenwerking binnen de stichting Haags Historisch Museum van levensbelang is voor de Gevangenpoort. Dankzij deze samenwerking kan het museum ondanks de kleine formatie toch beschikken over specialistische medewerkers op vrijwel alle taakgebieden.

De commissie vindt dat het museum ook op dit punt wel een duidelijkere visie nodig heeft, niet alleen op de samenwerking tussen beide musea en de synergie die men daarmee wil bereiken, maar ook op wat er voor de Gevangenpoort minimaal nodig is om de rijkscollectie goed te beheren en voor het voetlicht te brengen.

#### HRM

Het museum heeft sinds kort een personeelsvertegenwoordiging ingesteld. De leden vinden dat zij goed geïnformeerd worden en zien dat hun adviezen serieus worden genomen. Zij ervaren de organisatie als een eenheid; de scheiding tussen de Gevangenpoort en Haags Historisch Museum is voor hen vooral een papieren werkelijkheid.

De commissie vindt het heel positief dat zo'n kleine organisatie een actieve personeelsvertegenwoordiging heeft. Zij adviseert het museum om de personeelsvertegenwoordiging ook te betrekken bij de inhoudelijke ontwikkeling van het museum.

Het meest recente bestuursverslag maakt melding van een hoog verzuimpercentage en van hoge werkdruk als gevolg van de vernieuwingen en renovaties. Ook uit de gesprekken kwam naar voren dat dat verschillende afdelingen veel werkdruk en een tekort aan capaciteit ervaren, bijvoorbeeld op facilitaire zaken en collectie (onderzoek).

De commissie denkt dat ook dit een dringende reden is om de visie en strategie van het museum te verhelderen en aan te scherpen. Het huidige activiteitenplan geeft te weinig houvast om de keuzes te maken die nodig zijn om het werk voor het team behapbaar te houden.

De commissie vindt het ook raadzaam om de huidige formatie kritisch te bezien. Het zou goed zijn om de formatie te vergelijken met die van andere kleine musea. Mocht het aantoonbaar nodig blijken om de formatie uit te breiden en/of te versterken, dan zou de minister van OCW als eigenaar van de rijkscollectie daar serieus naar moeten kijken.

De Gevangenpoort is voor de publieksbegeleiding sterk afhankelijk van vrijwilligers. Voor zover de commissie heeft kunnen vaststellen, zijn de vrijwilligers toegewijd en enthousiast en hebben ze goede ideeën waar het museum wellicht meer ruimte aan zou kunnen geven, bijvoorbeeld als het gaat om het ontwikkelen van thema-rondleidingen.

Het museum heeft zowel een interne als een externe vertrouwenspersoon. Omdat de interne tevens leidinggevende is, werd het nodig geacht ook een externe toe te voegen. De personeelsvertegenwoordiging weet van het bestaan van de externe vertrouwenspersoon maar heeft deze nooit ontmoet.

De commissie vindt het raadzaam de medewerkers kennis te laten maken met de externe vertrouwenspersoon.

Gebeurt dat niet, dan is de drempel om deze te benaderen te hoog en is het aanwijzen van een dergelijke functionaris weinig effectief.

#### Governance

De commissie heeft kunnen constateren dat de Raad van Toezicht zeer betrokken is en dat daarin alle benodigde invalshoeken en deskundigheden vertegenwoordigd zijn. De Raad bestaat uit een mix van mannen en vrouwen en van



verschillende leeftijdscategorieën, maar is naar het oordeel van de commissie nog te weinig divers wat betreft afkomst en culturele achtergrond.

Door middel van 'koffiemomenten' houdt de Raad van Toezicht voeling met wat er onder de medewerkers leeft.

De Raad van Toezicht is verbonden aan de Stichting Haags Historisch Museum en werkt dan ook voor beide musea. Ook in dit gremium is het soms zoeken naar de balans tussen wat beide musea nodig hebben.

De commissie adviseert om voor beide musea een lid van de Raad van Toezicht als portefeuillehouder aan te wijzen die specifiek aandacht besteedt aan de ontwikkeling van het betreffende museum en die met regelmaat aan de orde stelt in de vergaderingen. Een strategiesessie van directie en Raad van Toezicht over de Gevangenpoort is raadzaam, zeker op dit moment, met het oog op de geplande vernieuwing van het 'koude deel'. Ook zou het volgens de commissie goed zijn als de Raad niet alleen in het Haags Historisch Museum vergadert maar ook met regelmaat in de Gevangenpoort.

# Hoofdstuk 4

## — Bijlagen



## Hoofdstuk 4

### — Bijlagen

#### 4.1 Programma en gesprekspartners visitatiedag

Tijd	Onderwerp	Gesprekspartners
9.00 – 9.05 uur	Ontvangst	Tjeerd Vrij (directeur)
9.05 – 9.20 uur	Vooroverleg commissie	
9.20 – 10.20 uur	Beleid, bedrijfsvoering en financiën	Tjeerd Vrij, Alexandra Leurs (hoofd financiën) en Aart de Groot (stafmedewerker beleid en projecten)
10.20 – 11.05 uur	Collectiebeheer en presentatie	Lex van Tilborg (senior-conservator) en Lisa Kloosterman (collectiebeheerder)
11.05 – 11.25 uur	Personeelsvertegenwoordiging	Marieke van Os, Lotte Aartsma en Wim Hartman (leden PVT)
11.25 – 12.00 uur	Rondleiding	Diana Timmer (hoofd publiekszaken en collectie) en Lex van Tilborg
12.00 – 13.00 uur	Lunch en overleg commissie	
13.00 – 13.45 uur	Educatie, publieksactiviteiten en diversiteit & inclusie	Diana Timmer en Marieke van Os (educator)
13.45 – 14.30 uur	Marketing en communicatie	Martijn van Oostroom (manager marketing en communicatie)
14.30 – 14.55 uur	Vrijwilligers	Imke Hegge, Han Verlind en Erik Oltmans (vrijwilligers)
14.55 – 15.30 uur	Onderhoud, duurzaamheid, facilitaire zaken	Paul Bisram (hoofd facilitaire zaken) en Tjeerd Vrij
15.30 – 16.00 uur	Raad van Toezicht	Els Jacobs (voorzitter RvT) en Charina Ori (lid Rvt)
16.00 – 16.30 uur	Commissieberaad; voorbereiding terugkoppeling	
16.30 – 17.00 uur	Terugkoppeling aan directie en medewerkers	

## 4.2 Visitatiekader

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