

# RJKS MUSEUM

## Activiteitenplan Rijksmuseum<sup>1</sup> (subsidie-aanvraag 2017-2020)

### 2.1 Profiel

Het Rijksmuseum is het nationale museum van kunst en geschiedenis. Bezoekers van het Rijksmuseum vormen een divers publiek: nationaal en internationaal, van toevallige passant tot specialist. Mensen van alle leeftijden, rangen en standen. Het Rijksmuseum kent vele stakeholders, elk met hun eigen belang en op ieders eigen wijze van belang voor het museum. Het Rijksmuseum is van ons allemaal.

Open en Verbinden zijn onze kernwoorden. Een open Rijksmuseum deelt kennis en ervaring. Een open Rijksmuseum presenteert zijn collectie in het museumgebouw, in tentoonstellingen, door een actief bruikleenbeleid, in het toekomstige open depot (CollectieCentrum Nederland, CCN) en digitaal in de hoogste beeldkwaliteit (Rijksstudio). Een open Rijksmuseum staat midden in de samenleving, werkt samen met collegainstellingen en met het publiek. Een open Rijksmuseum is gastvrij en verbindt mensen met kunst en geschiedenis, en met elkaar. Een open Rijksmuseum biedt gevoel van schoonheid en besef van tijd en is een bron van kennis en creativiteit, lokaal, nationaal en internationaal.

Naast de kernwoorden Open en Verbinden hanteert het Rijksmuseum vijf kernwaarden voor alles wat het doet: authenticiteit, kwaliteit, persoonlijk, innovatief en eenvoudig (AKPIE). **Authentiek** door het tonen van echte objecten, door échte mensen met échte passie. **Kwaliteit** door altijd te kiezen voor het beste. **Persoonlijk** door het enthousiasme van medewerkers over te brengen op het publiek en andere stakeholders. **Innovatief** in de inzet van digitale en educatieve middelen, in het wetenschappelijk onderzoek, mede door middel van (internationale) verrassende samenwerking met andere musea, universiteiten, bedrijven en organisaties, ook buiten de culturele sector. **Eenvoud** door consistent en

---

<sup>1</sup> De maximale omvang die aan het Activiteitenplan is gesteld, brengt met zich mee dat het op punten alleen de hoofdlijnen geeft en geen gedetailleerd inzicht in de volle omvang van de activiteiten.

# RJKS MUSEUM

toegankelijk te zijn, bijvoorbeeld in de programmering en in de communicatie, door te kiezen voor een voor iedereen begrijpelijk taalgebruik.

Het Rijksmuseum streeft naar excellentie en dat klinkt door in alles wat het museum doet: het gebouw, het collectiebeheer, het onderzoek, de tentoonstellingen, de gastvrijheid, de informatievoorziening, de horeca, de winkel enz.

Het Rijksmuseum is de nationale schatkamer en het collectief geheugen voor Nederlandse kunst en geschiedenis. De volledig vernieuwde museale presentatie van het Rijksmuseum is internationaal voorbeeldstellend en behoort tot de wereldtop ('a curatorial revolution' volgens de Britse historicus Simon Schama). In 2015 werd het Rijksmuseum European Museum of the Year.

Het Rijksmuseum koos voor een radicaal nieuwe opstelling waarin het verhaal van Nederland met ruim achtduizend objecten in ruim tachtig zalen chronologisch wordt verteld vanaf de Middeleeuwen tot nu. De bezoeker ziet en beleeft authentieke objecten van kunst en geschiedenis in een gemengde opstelling die context en verduidelijking biedt. De traditionele museale ordening naar materiaalsoort (schilderijen, kunstnijverheid, kostuums etc.) is verlaten. Ieder object is voorzien van tweetalige, zorgvuldig geschreven, compacte teksten zonder jargon. De hoogste kwaliteit belichting, de meest transparante vitrines, een door het hele gebouw afgewogen inrichtingsplan en tentoonstellingsdesign maken het Rijksmuseum tot een geheel. Tijdelijke tentoonstellingen vinden plaats in de Philipsvleugel. De gratis toegankelijke tuinen worden geprogrammeerd als een buitenzaal en vormen een actief en geliefd onderdeel van het Rijksmuseum. Dat geldt eveneens voor de horecafaciliteiten die uiteenlopen van een eenvoudig coffee-to-go buitenterras tot een hoogwaardig 'fine dining' restaurant. Met de Teekenschool beschikt het Rijksmuseum over een eigen educatief centrum waar het publiek zijn bezoek kan verrijken onder het motto 'leren kijken door te doen'.

# RJKS MUSEUM

## 2.2 Kwaliteit

Het Rijksmuseum richt zich met een uitgebreid activiteitenprogramma op een breed publiek, waarbij alles begint met de eigen rijke collectie: de tentoonstellingen, de educatieve activiteiten, de onderwijsprogramma's, de cursussen, lezingen en workshops. Het museum ziet het als zijn taak om de collectie steeds opnieuw te bevragen, er wetenschappelijk onderzoek naar te doen en haar te spiegelen aan het heden. Hierdoor blijft de collectie actueel en relevant voor mensen van nu. Voor de komende subsidieperiode is de richtinggevende vraag *Wat definieert Nederland?*.

Vanaf de opening op 13 april 2013 ontvangt het Rijksmuseum jaarlijks meer dan twee miljoen bezoekers, mede door de start van de Philipsvleugel in 2014 en de tentoonstelling *Late Rembrandt* in 2015. Het Rijksmuseum streeft naar een gemiddeld bezoekersaantal van 1,9 miljoen voor de komende jaren. Dat lijkt behoedzaam maar is vooral realistisch: met dit aantal kunnen de ambities voor 2017-2020 worden verwezenlijkt en het is makkelijker om bij een hoger bezoekersaantal activiteiten toe te voegen dan activiteiten schrappen bij een tegenvallend aantal.

### Collectie

Het Rijksmuseum heeft een collectieplan waarin wordt uitgelegd hoe de verschillende collectieonderdelen zich tot elkaar verhouden waarbij kunst en geschiedenis de pijlers vormen. Het museum verwerft stukken met zeggingskracht die een wezenlijke aanvulling vormen op de collectie, én op de Collectie Nederland. Vanuit de vraag *Wat definieert Nederland* wordt een nieuw accent gelegd op Nederlandse kunstenaars die in het buitenland hebben gewerkt en buitenlandse kunstenaars die in Nederland hebben gewerkt. Een voorbeeld is de aankoop van het beeld van Adriaen de Vries.

De collectie van het Rijksmuseum bestaat echter niet alleen uit topstukken. Als nationaal museum beheert het Rijksmuseum ook referentiecollecties die vooral voor onderzoek worden gebruikt en een encyclopedisch overzicht geven van de Nederlandse kunst en geschiedenis vanaf de Middeleeuwen.

# RJKS MUSEUM

Het museum stelt zich ten taak om de gehele collectie op topniveau te beheren, te ontsluiten en de zichtbaarheid te vergroten. Een actief uitgaand bruikleenbeleid hoort daarbij. In 2015 bijvoorbeeld werden zo'n 1.000 bruiklenen uitgeleend aan 168 musea in binnen- en buitenland.

## *Registreren en digitaliseren*

Een open museum werkt voortdurend aan de ontsluiting van de collectie. Het Rijksmuseum stelt zich ten doel in de komende vijf jaar zijn gehele collectie digitaal toegankelijk te maken, in een zo hoog mogelijke kwaliteit en zonder restricties.

## *Bruiklenen*

Het Rijksmuseum leent graag en veelvuldig uit aan andere musea, in Nederland en daarbuiten. Het Rijksmuseum wil een transparant bruikleenbeleid voeren en richt een digitaal bruikleenloket in voor Nederlandse musea om de grote hoeveelheid bruikleenverzoeken eenvoudig en transparant te verwerken.

Het Rijksmuseum wil drempels voor bruikleenverkeer wegnemen en onderzoekt de mogelijkheden om afspraken te maken over het niet of beperkt verzekeren van objecten binnen Nederland. De Museumvereniging is de plek om deze discussie te voeren.

De collectie van het Rijksmuseum is ook internationaal gewild. Het levert het museum een stevige bruikleenpositie op. Een positie die het ook inzet voor collega-instellingen. Door deze 'driehoeksverhouding' kunnen werken uit de collectie van het Rijksmuseum worden ingezet voor het verkrijgen van bruiklenen uit het buitenland die anders niet in Nederland te zien zouden zijn zoals recent bij de Jeroen Bosch-tentoonstelling in het Noordbrabants Museum.

## CollectieCentrum Nederland

Het Rijksmuseum is opdrachtgever en partner in de bouw van het CCN. In de toekomst worden hier de collecties van het Nederlands Openluchtmuseum, de Rijksdienst Cultureel Erfgoed (RCE), Paleis het Loo en het Rijksmuseum bewaard. Doel is om een innovatief, duurzaam, energieneutraal en open depot te creëren waar de verschillende collecties worden bewaard, bestudeerd en bezocht. Volgens planning staat het CCN in 2020.

# RJKS MUSEUM

## Presentatie

Het Rijksmuseum behoort tot de wereldtop, ook in zijn presentaties. Van de miljoen objecten die het Rijksmuseum beheert (waaronder 700.000 werken op papier) worden in voortdurend wisselende opstellingen ruim achtduizend topstukken getoond in het hoofdgebouw. Het Rijksmuseum wil de beste omgeving bieden om deze objecten te kunnen bekijken en begrijpen. De ontmoeting tussen de bezoeker en het object staat centraal. Het Rijksmuseum ontvangt twee miljoen bezoekers per jaar van wie ruim de helft uit Nederland, de andere helft is buitenlands. Een groot deel bezoekt het museum voor het eerst, maar liefst circa 350.000 bezoekers zijn jonger dan 19 jaar.

## Tentoonstellingen

Met de heropening van de Philipsvleugel in 2014 beschikt het Rijksmuseum over een volwaardige tentoonstellingsvleugel. Het Rijksmuseum maakt tentoonstellingen om kennis over de collectie, over kunst en geschiedenis, te verdiepen en te delen.

Tentoonstellingen verlevendigen het museum en voeden het maatschappelijk debat, zij bieden ruimte voor innovatie en experiment. Het Rijksmuseum nodigt vooraanstaande hedendaagse vormgevers, schrijvers, filosofen en anderen uit om op eigentijdse, verrassende wijze het publiek aan te spreken en de meesters van weleer te vertalen naar de tijd van nu. De collectie is ook hier steeds het vertrek- en middelpunt. Voor de komende jaren is het onderliggende thema *Wat definieert Nederland?*, een relevante vraag voor het museum van Nederland. Centraal staat de ontwikkeling van Nederland in internationaal verband. Op het programma staan o.m. een tentoonstelling over de eeuwenoude relaties tussen Nederland en Zuid-Afrika en de eerste grote tentoonstelling over de Tachtigjarige Oorlog, een cruciale periode voor het ontstaan van ons land.

In het hoofdgebouw vindt de bezoeker op iedere verdieping een kabinet waar gedurende het jaar presentaties uit het prentenkabinet te zien zijn, soms afzonderlijk per kabinet, soms tegelijkertijd in alle kabinetten gezamenlijk onder één noemer. In de Special Collections is tentoonstellingsruimte voor stukken uit de mode- en kostuumcollectie. In

# RJKS MUSEUM

het Aziatisch Paviljoen en de zalen voor de twintigste eeuw wordt op gezette tijden gewisseld met objecten uit de eigen collectie en bruiklenen. De tuinen bieden plaats aan jaarlijkse gratis toegankelijke beeldtentoonstellingen.

Het Rijksmuseum beschikt vanaf de zomer van 2016 weer over een bescheiden museale ruimte op de luchthaven Schiphol voor een (half)jaarlijks wisselende, breed toegankelijke presentatie schilderijen.

Het Rijksmuseum organiseert drie grote tentoonstellingen per jaar die gezamenlijk idealiter 500.000 bezoekers trekken. De zomertentoonstelling wordt in principe samengesteld uit de eigen collectie. Periodiek wil het Rijksmuseum een internationale publiekstrekker organiseren waar circa 400.000 bezoekers komen. Onderwerpen voor deze categorie zijn echter schaars en vereisen een jarenlange voorbereiding, planning en afstemming.

Voor grote tentoonstellingen werkt het Rijksmuseum veelal samen met internationale partners, voor kleinere tentoonstellingen kunnen dat ook kleinere instellingen zijn. Ook op andere vlakken dan tentoonstellingen wil het Rijksmuseum intensiever samenwerken door het beschikbaar stellen van expertise, mee te werken aan onderzoeksprojecten of het uitlenen van medewerkers. Zo werkt het Rijksmuseum mee aan tentoonstellingen over Cesar van Everdingen in het Stedelijk Museum Alkmaar, Constant in het Cobra Museum in Amstelveen en wordt met De Lakenhal (Leiden) een tentoonstelling over Nelly van Doesburg en Peggy Guggenheim gemaakt ter gelegenheid van 100 jaar De Stijl.

## Wetenschappelijk onderzoek en talentontwikkeling

Waarom wetenschap in het Rijksmuseum? Onderzoek aan de collectie draagt bij aan het levend en relevant houden van de collectie voor nu en de toekomst. Behalve onderzoek verstaat het Rijksmuseum onder wetenschap ook opleiding en overdracht.

Wetenschappelijk onderzoek ligt ten grondslag aan alle publieksinformatie: de bezoeker heeft recht op de beste informatie over de getoonde objecten.

# RJKS MUSEUM

Vooral op het gebied van kunstnijverheid en werken op papier heeft het Rijksmuseum een nationale verantwoordelijkheid tot onderzoek omdat het als enige museum nog gekwalificeerde bemensing in huis heeft om onderzoek in deze specialismen te doen.

Het wetenschappelijk onderzoek in het Rijksmuseum volgt de pluriformiteit van de collectie: van schilderij tot marinemodel. Het geschiedt daarom veelal in samenwerking met specialisten van andere musea en universiteiten. Het onderzoek in het Rijksmuseum onderscheidt zich van universitair onderzoek doordat het object altijd het uitgangspunt is.

## *Opleiding en talentontwikkeling*

Het Rijksmuseum ziet het als zijn taak om talenten te ontwikkelen, zowel op het gebied van geschiedenis als kunstgeschiedenis, en te waarborgen dat een nieuwe generatie van objectgerichte onderzoekers, conservatoren, restauratoren en natuurwetenschappers wordt opgeleid. Zij kunnen het Nederlands erfgoed voor volgende generaties veilig stellen en levend houden. Het curriculum loopt vanaf geïnteresseerde scholier tot hoogleraar.

Het in 2014 gelanceerde fellowshipprogramma wordt uitgebreid. Getalenteerde leerlingen in de hoogste klassen van het voortgezet onderwijs maken via een junior fellowship onder leiding van conservatoren en restauratoren kennis met het werk en onderzoek in een museum en worden zo gemotiveerd om te kiezen voor een (kunst)historische of restauratie-opleiding. Voor promovendi zijn er jaarlijks twaalf plekken om in het Rijksmuseum objectgericht onderzoek te doen. Het fellowshipprogramma wordt deels mogelijk gemaakt door de Mellon Foundation, particuliere fondsen en schenkers.

Het Rijksmuseum biedt jaarlijks meer dan 20 stageplaatsen voor bachelorstudenten. De komende jaren wil het Rijksmuseum in de zomermaanden een stageprogramma aanbieden aan (inter)nationale studenten om ervaring op te doen met de museale praktijk.

Samen met het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie (RKD) en de Universiteit van Amsterdam (UvA) wil het Rijksmuseum tweejaarlijks een Summer School organiseren voor afgestudeerde kunsthistorici.

Met de Amsterdamse universiteiten wordt sinds 2003 een masteropleiding conservator aangeboden. In de komende periode werkt het Rijksmuseum mee aan een vergelijkbaar

# RJKS MUSEUM

programma van de Rijksuniversiteit Groningen. Bij de opleiding van restauratoren wordt samengewerkt met de UvA en de RCE. In de komende subsidieperiode gaat de master in objectgericht onderzoek *Art of The Netherlands* in samenwerking met de UvA van start.

Conservatoren van het Rijksmuseum vervullen hoogleraarschappen bij vier universiteiten (UvA, Vrije Universiteit, Universiteit Leiden en Universiteit van Bamberg). Met deze professoraten heeft het Rijksmuseum de museale kennisoverdracht aan de universiteiten structureel verankerd. Daarnaast worden lezingen en gastcolleges verzorgd op universiteiten en hogescholen in binnen- en buitenland. Het Rijksmuseum streeft naar meer structurele samenwerkingen met universiteiten om zo de opleiding van de volgende generatie objectgerichte onderzoekers te waarborgen.

## *Onderzoek*

Het Rijksmuseum onderscheidt zich internationaal van andere nationale musea door de aanwezigheid van referentiecollecties op het gebied van Nederlandse schilderkunst, sculptuur, kunstnijverheid, werken op papier en geschiedenis, en door een lange traditie van conservering en restauratie op deze gebieden. In de komende subsidieperiode zijn er twee speerpunten in het onderzoek: interdisciplinair onderzoek (onderzoek dat de traditionele scheidslijnen tussen de verzamelgebieden overschrijdt) en materiaaltechnisch onderzoek.

- Interdisciplinair (kunst)historisch onderzoek

Als beheerder van (inter)nationaal geraadpleegde referentiecollecties ziet het Rijksmuseum het als zijn taak om excellente (digitale) bestandscatalogi te maken, die ten goede komen aan het onderzoek van het gehele veld. Zo werd het Het eerste deel van de bestandscatalogus 17<sup>de</sup>-eeuwse schilderijen in de Burlington Magazine geprezen als '(...) the standard for the future.' Het Rijksmuseum is voornemens in de komende subsidieperiode het tweede deel te publiceren.

Herkomstonderzoek blijft de komende jaren belangrijk. De deelcollecties schilderijen en tekeningen zijn inmiddels onderzocht, de overige deelcollecties volgen. Bij het herkomstonderzoek worden nieuwe onderzoeksmethodes gehanteerd die als voorbeeldstellend gelden.

# RJKS MUSEUM

Het (kunst)historische onderzoek sluit wat thematiek betreft aan bij het eerder genoemde thema *Wat definieert Nederland?* en wordt voor een belangrijk deel gedaan in het kader van het tentoonstellingsprogramma. Migratie (Nederlandse kunstenaars in het buitenland, buitenlandse kunstenaars in Nederland) is daarbij een belangrijk onderwerp. Naast de kunstgeschiedenis wordt ook de Nederlandse geschiedenis erdoor bepaald: handel en reizen, de wereld als speelveld. De meerdelige landenreeks, waarvan de delen China, Ghana en Indonesië inmiddels zijn verschenen, is hiervan een voorbeeld. Delen over o.a. Suriname, Sri Lanka en Japan staan op stapel.

De (kunsthistorische) onderzoeksagenda van het Rijksmuseum wordt afgestemd met het RKD en andere partners in het museale en universitaire veld. Het Karel van Mander Instituut, destijds voorgesteld als samenwerkingsverband waarbinnen het (museale) kunsthistorische onderzoek zou worden gecoördineerd, is door de tijd ingehaald. Samenwerkingsverbanden ontstaan inmiddels organisch, met musea die actief zijn op dezelfde verzamelgebieden, zoals op het gebied van ceramiek (Gemeentemuseum, Prinsessehof en Groninger Museum), geschiedenis (Nederlands Openluchtmuseum), het netwerk van Canonmusea, vroeg-Nederlandse schilderkunst (Lakenhal) en textiel (Textielmuseum), maar ook met de universiteiten (in het bijzonder de Onderzoeksschool Kunsthistorisch Onderzoek). Het Rijksmuseum neemt volop deel aan deze samenwerkingsverbanden en trekt daarin op met het RKD.

## - Materiaaltechnisch onderzoek

Het tweede speerpunt is materiaaltechnisch onderzoek, waarvoor grote interesse is in het (internationale) museale veld, aan de universiteiten en bij het publiek. Het geeft inzicht in de wijze waarop objecten zijn ontstaan en hoe wij ze voor komende generaties kunnen bewaren. Het Ateliergebouw, waarin wordt samengewerkt met de RCE en de UvA, biedt plek aan restauratoren en aan materiaaltechnisch gespecialiseerde onderzoekers. Wezenlijk onderdeel van het Ateliergebouw is ook de opleiding van (jonge) wetenschappers en restauratoren en daarmee het behoud van ambachtelijke kennis en vaardigheid op het gebied van restauratie.

Daarom heeft het Rijksmuseum samen met de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek het initiatief genomen om het Netherlands Institute for

# RJKS MUSEUM

Conservation, Arts and Science (NICAS) op te richten, in samenwerking met de RCE, de UvA en de Technische Universiteit Delft. Het doel is om onderzoek te doen ten behoeve van de Collectie Nederland. Meerdere partners hebben zich al aan het NICAS verbonden, zoals de Technische Universiteit Eindhoven, het Mauritshuis en het Van Gogh Museum. Het NICAS heeft een belangrijke taak in het behoud van de kennis en (ambachtelijke) kunde op het gebied van conservering en restauratie, naast buitengewoon gespecialiseerd materiaaltechnisch onderzoek. Het Rijksmuseum en het Mauritshuis gaan gezamenlijk een natuurwetenschappelijk onderzoek aanstellen om onderzoek te verrichten op het gebied van 17<sup>de</sup>-eeuwse Nederlandse schilderkunst.

## *Wetenschappelijke informatiefunctie*

Het Rijksmuseum beheert niet alleen kennis over de collectie maar genereert deze ook. Gezien de breedte van de collectie is het essentieel dat dit wordt gedaan in samenwerking met andere instituten, zowel in Nederland als daarbuiten, en met het publiek zodat de aldaar aanwezige kennis duurzaam wordt verankerd, middels symposia, publicaties, tentoonstellingen, het – peer-reviewed – Rijksmuseum Bulletin en steeds meer op het web binnen Rijksstudio. Al het onderzoek dat het Rijksmuseum verricht, is ‘open source’: de onderzoeksresultaten worden zo breed mogelijk beschikbaar gesteld. Ook hier wil het Rijksmuseum Open zijn en Verbinden. Begin 2016 start de nieuwe afdeling Research Services waarin Bibliotheek en Collectiedocumentatie worden samengevoegd om de rol van het Rijksmuseum als een internationaal, wetenschappelijk en toegankelijk kenniscentrum (fysiek en digitaal) verder te optimaliseren.

## Digitale zichtbaarheid

Het Rijksmuseum is veel meer dan een gebouw. De persoonlijke kennismaking met authentieke objecten is voor het Rijksmuseum altijd uitgangspunt; om het monumentale gebouw in Amsterdam zijn echter diverse cirkels te trekken waarin het publiek op allerlei manieren kennis kan maken met de collectie en verdieping kan zoeken. Het Rijksmuseum is internationaal voorloper op digitaal gebied. Met name Rijksstudio is een succesvol middel om de collectie te delen met iedereen in de wereld. De website (inclusief

# RJKS MUSEUM

Rijksstudio) is, ook enkele jaren na de lancering, nog steeds internationaal *het* ijkpunt voor musea en de erfgoedsector, en heeft vele prijzen gewonnen. De radicale keuze van het Rijksmuseum om de collectie zonder beperkingen digitaal te delen heeft tot navolging geleid, zij het nergens op dezelfde hoogwaardige en omvangrijke wijze. De Rijksmuseumwebsite biedt circa 250.000 objecten in hoge resolutie met ongekend eenvoudige en toegankelijke zoekfunctionaliteiten.

De Rijksstudio Award, een ontwerpwedstrijd waaraan iedereen kan deelnemen, wordt gecontinueerd. Op deze inspirerende wijze stimuleert het Rijksmuseum creatief gebruik en verdere verspreiding van de collectie wereldwijd.

## Gastvrijheid

Het Rijksmuseum wil iedere bezoeker een persoonlijke en unieke ontvangst geven. De komende jaren wordt verder gegaan met het trainen van gastheerschap voor publieksmedewerkers die de bezoekers dagelijks ontvangen.

## Gebouwbeheer

Het Rijksmuseum wordt vanaf 2017 zelf verantwoordelijk voor het beheer van de panden. Het streven is niet om alle benodigde specialistische kennis in huis te halen. De nieuwe afdeling Gebouwbeheer gaat een regiefunctie vervullen die bepaalt welke werkzaamheden worden uitgevoerd om deze vervolgens door externe partijen te laten uitvoeren. Inmiddels is het meerjarenplan voor onderhoud en investeringen voor de komende veertig jaar gereed.

# RJKS MUSEUM

## 2.3 Educatie en participatie

Educatie is en blijft speerpunt. Als museum voor iedereen biedt het Rijksmuseum een breed palet van middelen en activiteiten aan, aansluitend bij de uiteenlopende behoeften van de bezoekers. Door deelname aan bijvoorbeeld de Nationale Onderwijsbeurs, Libelledagen, Uitmarkt, Museumnacht, Big Draw, Maand van de Geschiedenis, Monumentendagen en Tulpenfestival stelt het Rijksmuseum (nieuw) publiek in de gelegenheid kennis te maken met zijn aanbod.

### Creativiteit en talentontwikkeling

Het museum positioneert zich de komende jaren ook nadrukkelijk als bron van creativiteit, zowel in de Teekenschool, met haar onderscheidende aanbod van activiteiten gericht op creativiteit (tekenen, schilderen, fotograferen), als in het hoofdgebouw (de campagne #hiertekenen waarbij de bezoekers een schetsboekje en potlood krijgen en worden uitgenodigd om zelf te gaan tekenen). Het streven is om jong en oud aan te spreken en aan te sluiten op een toenemende behoefte aan creatieve vaardigheden en creatief denkvermogen, alles onder het motto 'leren kijken door te doen'.

Onderwijs blijft een belangrijke doelgroep. Via het onderwijs wordt iedereen bereikt, ook kinderen voor wie een museumbezoek niet vanzelfsprekend is. Behalve op het primair en voortgezet onderwijs wordt de komende jaren ingezet op middelbaar beroepsonderwijs en NT2 (Nederlands als tweede taal). Het museum investeert in de relatie met PABO's en leerkrachten en in innovatieve digitale onderwijsproducten waarbij Rijksstudio wordt ingezet. Jaarlijks wordt voor VWO-leerlingen een profielwerkstukprijs georganiseerd, het Junior Fellowship, en jaarlijks wordt de Geschiedenisleraar van het Jaar gekozen; voor deze activiteiten wordt samengewerkt met NTR. Het Rijksmuseum heeft een onderwijsklankbordgroep en een landelijk lerarennetwerk met nieuwsbrieven per onderwijsvorm en speciale ontvangsten gedurende het jaar.

# RJKS MUSEUM

## Schoolgebonden activiteiten

Het Rijksmuseum zet ook in de komende jaren in op de ontwikkeling van vraaggestuurde programma's die gebaseerd zijn op het curriculum van het (basis)onderwijs. Samen met ThiemeMeulenhoff werkt het museum aan de ontwikkeling van een innovatieve lesmethode. Doel is de Rijksmuseumcollectie optimaal in te zetten voor het onderwijs, zowel voor leerlingen als leerkrachten. Waar mogelijk worden lesstofvervangende programma's ontwikkeld zoals het succesvolle *Jij en de Gouden Eeuw* (een geschiedenisprogramma over de 17<sup>de</sup> eeuw voor het primair onderwijs), dat enkele prijzen heeft ontvangen. Het streven om elk kind in ieder geval één keer tijdens zijn basisschoolleeftijd de Nachtwacht te laten zien, wordt voortgezet.

Alle programma's sluiten aan bij het onderwijscurriculum, worden gemaakt in overleg met leerkrachten en getest met leerlingen. Het museum beschikt over klankbordgroepen waarin leerkrachten, per onderwijsniveau (PO, VO, MBO) georganiseerd, meewerken aan de onderwijsprogramma's.

Dankzij ondersteuning van de BankGiro Loterij blijft de Rijksmuseumbus de komende jaren gratis leerlingen vervoeren om de drempel voor een museumbezoek te verlagen. Samen met het Van Gogh Museum en het Stedelijk Museum biedt het Rijksmuseum verder de Museumpleinbus aan voor scholen in de regio Amsterdam.

## Doelgroepen

Het Rijksmuseum wil zich inspannen om kwetsbare leden van de samenleving te bereiken, door programma's voor het speciaal onderwijs en NT2, door evenementen als de Prachtnacht (ontvangst van families met kinderen die door ziekte of beperking niet makkelijk een normaal bezoek aan het museum kunnen brengen) maar ook door aanbod te bieden voor doven/slechthorenden en blinden/slechtzienden. Terminale patiënten die met de Laatste-WensAmbulance een laatste keer naar het Rijksmuseum komen vormen een bijzondere, dankbare groep.

# RJKS MUSEUM

## Samenwerking

Ook op educatief gebied werkt het museum veelvuldig samen, met name daar waar dit een meerwaarde oplevert; voor het museum, museale veld en/of maatschappelijk. Enkele voorbeelden zijn:

- Samen met de UvA, het Van Gogh Museum en het Stedelijk Museum en vanuit de kernwaarde Persoonlijk werkt het Rijksmuseum aan het onderzoeksproject *Rondleiden is een vak*, dat tot doel heeft wetenschappelijke onderbouwing te genereren voor de oudste vorm van educatieve overdracht in musea, 'rondleiden', en daarmee bij te dragen aan de professionalisering van rondleiders.
- Samen met Quest werkt het Rijksmuseum aan een beter bereik van de collectie onder leerlingen van het VO.
- Jaarlijks organiseert het Rijksmuseum een symposium om zijn kennis en ervaring op educatief gebied te delen met het nationale en/of internationale veld, zoals in 2015 met de Museumvereniging en het Joods Historisch Museum. Steeds vaker doen (inter)nationale musea een beroep op de expertise van het Rijksmuseum.

# RJKS MUSEUM

## 2.4 Maatschappelijke waarde

### Doelgroepen

Het Rijksmuseum is er voor iedereen. Dat betekent dat verhalen worden verteld vanuit diverse invalshoeken, al dan niet cultureel bepaald. De collectie biedt voldoende aanknopingspunten om persoonlijke verdieping te bieden. Ook via tentoonstellingen kunnen aspecten belicht worden die aansluiten bij diverse culturele achtergronden. Een te eenzijdige of zelfs geforceerde doelgroepbenadering staat het Rijksmuseum niet voor ogen, daar is ons publiek te breed voor; een thematische benadering wel.

Om het publiek zo goed mogelijk te bereiken en te bedienen is sinds de heropening een segmentatie gemaakt in zes publieksgroepen:

1. De cultuurtoerist (50% van de bezoekers): bezoekt wel eens een museum en wil de Must See's zien, vooral internationale bezoekers maar ook Nederlanders.
2. De liefhebber (20%): gaat geregeld naar tentoonstellingen, heeft een Museumkaart.
3. Families met kinderen (10%): bezoek moet leerzaam maar ook leuk zijn, er zijn verschillende behoeftes door de verschillende leeftijden.
4. Scholen (5%): van kleuterklas tot eindexamenklas. De leraar is de beslisser en moet dus worden bereikt.
5. Professionals (2,5%): historicus, kunsthistoricus of kunstenaar, belangrijk als opinion leader.
6. Potentials (12,5%): Nederlanders die nog niet in het Rijksmuseum zijn geweest.

Deze publieksgroepen zijn het uitgangspunt voor de programmering en de marketing-, communicatie- en educatiestrategie. Per publieksgroep kent het Rijksmuseum een team met vertegenwoordigers uit alle afdelingen die voor het publiek werken, om zo geïntegreerde plannen te ontwikkelen en te realiseren.

Het Rijksmuseum voert kwantitatief en kwalitatief publieksonderzoek uit om inzicht te krijgen in de samenstelling van het publiek, de waardering voor het museum en

# RJKS MUSEUM

verbeterpunten. Ieder schooljaar wordt de waardering voor het onderwijsaanbod onderzocht.

## Nationaal / internationaal

De verhouding tussen nationale en internationale bezoekers lag binnen het Rijksmuseum in het verleden rond de 70/30. De ambitie van het museum is nu een 50/50 verhouding bij een gemiddeld aantal van 1,9 miljoen bezoekers per jaar. Een groot deel van het herhaalbezoek zal worden gegenereerd door de tentoonstellingen in de Philipsvleugel en het levendig houden van de opstelling in het hoofdgebouw, door bijvoorbeeld interventies van hedendaagse kunstenaars.

## Onderwijs

Een museum voor iedereen heeft oog voor de samenstelling van zijn publiek. Voor groepen die daarin minder vertegenwoordigd zijn kunnen drempels bestaan. Dat kan gaan om financiële drempels, om fysieke drempels of om culturele drempels. In Nederland wordt sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw geprobeerd om sociaal-maatschappelijke en culturele drempels te slechten. Het Rijksmuseum streeft ernaar om met name via het onderwijs groepen te bereiken voor wie museumbezoek niet altijd vanzelfsprekend is. Deze meerjarige aanpak werkt. Het is geen garantie voor herhaald bezoek in de toekomst maar door kinderen via het onderwijsprogramma in aanraking te brengen met het verhaal van Nederland, wordt dat verhaal een vertrouwd verhaal.

De nadruk op onderwijs is een bewuste en duidelijke keuze. De middelen die het Rijksmuseum heeft zet het museum ten principale in op onderwijs. Dit is het nieuwe (Nederlandse) publiek dat het museum wil bereiken.

## Maatschappelijke waarden

Het Rijksmuseum is zich bewust van zijn maatschappelijke rol en invloed. Het definiëren van maatschappelijke waarden en de wijze waarop deze worden gemeten en

# RJKS MUSEUM

verantwoord, zijn belangrijke onderdelen van een discussie die op verschillende beleidsniveaus wordt gevoerd. Het museum wil hierin actief participeren. Het gaat daarbij om transparantie en openheid van zaken, gericht op verantwoording. Zo heeft het Rijksmuseum na de opening in 2013 een analyse laten maken van de maatschappelijke en economische impact van het museum op de lokale en nationale economie. Deze analyse wordt periodiek geactualiseerd.

Binnen de museale sector neemt het Rijksmuseum zijn verantwoordelijkheid. Samen met collega-instellingen wordt actief gezocht naar vormen van samenwerking die het hele veld ten goede komen. De fusie tussen de Nederlandse Museumvereniging en de Vereniging Rijksgesubsidieerde Musea is een goed voorbeeld. Het Rijksmuseum levert actief expertise en manuren ter ondersteuning van de Museumvereniging waar het grotere dossiers betreft. Het museum maakt bijvoorbeeld deel uit van de CAO-delegatie voor de museale CAO. Maar ook op andere (bijvoorbeeld fiscale en juridische) gebieden stelt het Rijksmuseum expertise beschikbaar.

Samenwerking met individuele collegae, zoals bijvoorbeeld met het Van Gogh Museum en het Stedelijk Museum binnen beveiligingsorganisatie PP10, verdient waar mogelijk opvolging. Ook buiten de directe werkomgeving wordt naar samenwerkingsvormen gezocht. Bestaande partnerships worden gecultiveerd en nieuwe, bijvoorbeeld op het gebied van materiaaltechnisch onderzoek (NICAS), geïnitieerd.

Het Rijksmuseum staat open voor samenwerking en zoekt die actief, o.m. in de toeristische branche (o.a. Amsterdam Marketing) en in de Club van Elf (grootste toeristische attracties in Nederland). Het museum werkt samen met bedrijven als Philips (ontwikkeling van verlichting), KPN (digitalisering) en Google, en kan waardevolle kennis bieden, bijvoorbeeld over het verkleuren van oude verven aan AkzoNobel. Directieleden, conservatoren en andere stafmedewerkers vervullen tientallen functies in besturen, raden van toezicht en adviesraden.

## Stakeholders

Elke bezoeker is stakeholder. Meer in het bijzonder richt het museum zich op beleidsmakers, bestuurders, politici, gemeente Amsterdam, culturele sector, toeristische

# RJKS MUSEUM

branche, bedrijfsleven, fondsen en (particuliere) schenkers. Het Rijksmuseum is in meer of mindere mate afhankelijk van deze groepen en probeert hen, vaak op de persoon toegesneden, te bereiken en te informeren. Alleen zo kan het museum invloed uitoefenen op beleid en besluitvorming, op sponsoring en geefgedrag.

Het Rijksmuseum onderschrijft de Code Culturele Diversiteit. In lijn met de kernwoorden Open en Verbinden wil het Rijksmuseum er zijn voor alle Nederlanders en een afspiegeling zijn van de samenleving.

## Online bereik en interactie

Mensen oriënteren zich steeds meer online en bovendien steeds meer mobiel, van desktop naar handheld. Het Rijksmuseum speelt hierop in, niet alleen door zijn website geschikt te maken voor alle mobiele apparaten, maar ook door in te zetten op social media waar het museum inmiddels actief is op Facebook, Twitter, Instagram en Linked-In. De informatie over activiteiten wordt in toenemende mate digitaal gedeeld. In 2016 startte het Rijksmuseum een Weibo-account in China.

# RJKS MUSEUM

## 2.5 Maatschappelijke waarde

### Financiële positie, financieringsmix en verdienmodel

Het Rijksmuseum streeft er naar om zestig procent van de inkomsten zelf te genereren. Het aandeel subsidie is dan nog veertig procent. De afgelopen jaren is het museum erin geslaagd om deze verhouding te bereiken. Onder subsidie wordt in dit verband ook verstaan de toekomstige bekostiging voor huisvesting en collectiebeheer op basis van de nieuwe Erfgoedwet. De eigen inkomsten van het museum bestaan uit directe en indirecte publieksopbrengsten: toegangskarten, multimediatour, activiteiten als rondleidingen, cursussen, e.d. Daarnaast ontvangt het museum inkomsten uit winkerverkoop en horecaopbrengsten.

Sinds 2008 heeft het Rijksmuseum een afdeling Development voor alle vormen van financiële ondersteuning als bedrijfssponsoring, schenkingen (zowel in geld als in objecten), bijdragen van institutionele fondsen, internationale vrienden (International Circle), Vrienden & Patronen en zakelijke vrienden (de RijksClub). Hier worden bestaande relaties gecultiveerd en nieuwe relaties ontwikkeld. Met deze verschillende vormen van verbondenheid en inkomstenbronnen heeft het Rijksmuseum een gericht, breed en toegankelijk aanbod; voor ieder wat wils, van Vriend tot Fonds op Naam. Het museum stelt zich ten doel om vijftien procent van zijn inkomsten te verkrijgen uit de voornoemde inkomstenbronnen. Het Rijksmuseum onderhoudt verschillende sponsorrelaties. Naast Founder Philips hebben ING, KPN en de BankGiro Loterij zich meerjarig als Hoofdsponsor aan het Rijksmuseum verbonden.

De vermogenspositie van het museum is een wezenlijk onderdeel van een gezonde bedrijfsvoering. Een minimaal vrij besteedbaar vermogen zou het museum in staat moeten stellen om bij wegvallen van inkomsten tenminste een jaar te blijven functioneren. Het eigen vermogen dient daarnaast voldoende te zijn voor de financiering van de vaste activa. Naast deze continuïteitsvoorziening voor de korte termijn heeft het museum ook een vermogenspositie opgebouwd om vervangingsinvesteringen in de toekomst te kunnen doen. De inrichting van het museum wordt gefaseerd afgeschreven

# RJKS MUSEUM

en voor een groot deel van de gedane investeringen is te zijner tijd geld beschikbaar voor de vervanging ervan.

Het museum streeft naar transparant begroten en verantwoorden.

Managementinformatie en financial control zijn hierbij van groot belang: een dynamischer begrotingscyclus en een nog scherper sturen op kosten en baten in combinatie met het behalen van doelen (of het bijstellen daarvan). Het – schriftelijk vastgelegde – treasurybeleid heeft als uitgangspunt een prudent beheer van de gelden.

Dat het Rijksmuseum financieel gezond is, kan worden geconcludeerd wanneer de financiële indicatoren uit een in 2014 uitgevoerde quick scan onder de instellingen in de culturele BasisInfraStructuur worden toegepast:

Financiële indicatoren	Risico weging			Score Rijksmuseum	
	Hoog	Midden	Laag	2013	2014
Liquiditeit:	< 1,0	< 1,3	> 1,3	1,54 (Laag)	1,66 (Laag)
Solvabiliteit:	< 0,0	< 0,1	> 0,1	0,36 (laag)	0,37 (laag)
Weerstandsvermogen (Haringmaat):	< 0,0	< 0,1	> 0,1	0,27 (Laag)	0,37 (laag)

Voor de komende jaren verwacht het Rijksmuseum geen grote schommelingen in de ontwikkeling van deze financiële indicatoren.

Het Rijksmuseum blijft voor een belangrijk deel publiek gefinancierd en ziet een transparante verantwoording daarom als vanzelfsprekend. Dat betekent niet alleen meer aandacht voor interne processen en controle, het vraagt ook om het herijken van ‘maatschappelijke waarden’ en de manier waarop die inzichtelijk worden gemaakt. Samen met de Museumvereniging zal een set maatschappelijke waarden worden gedefinieerd. Samen met de Museumvereniging wordt eveneens een vorm voor zelfevaluatie en visitatie ontwikkeld op basis waarvan OCW de meerjarige bekostiging van de rijksgesubsidieerde musea kan monitoren en verantwoorden.

## Medewerkers

De meer dan 675 medewerkers zorgen voor verbinding met de bezoekers en de stakeholders. Bij een naar perfectie strevend museum hoort een organisatie die op een hoog niveau functioneert. Vanuit de gedachte dat de medewerkers het belangrijkste

# RJKS MUSEUM

(werk)kapitaal zijn, wil het Rijksmuseum een goede werkgever zijn. Naast marktconforme arbeidsvoorwaarden betekent dit aandacht voor het welzijn van medewerkers, met scholing en persoonlijke ontwikkeling, verzuimbeleid, mobiliteit, actieve en betrokken medezeggenschap. Het Rijksmuseum kent zeer diverse groepen medewerkers: van lager geschoold tot specialistisch opgeleid, van vrijwilliger tot stagiair en van freelancer tot pensioengerechtigd na vele jaren dienst.

Om de beste medewerkers te krijgen werft het Rijksmuseum in toenemende mate internationaal, met name voor de functies conservator en restaurator. Daarnaast is het museum actief op opleidingsgebied, niet alleen voor specifieke museale functies (zie 2.2), maar ook voor functies als beveiliging en publieksmedewerker.

Als grote werkgever ondervindt ook het Rijksmuseum in toenemende mate last van toenemende regeldruk die de bedrijfsvoering hinderen en extra kosten met zich meebrengen. Over regelgeving inzake werknemers van buiten de EU is het Rijksmuseum in contact met het Concertgebouworkest en Het Nationale Ballet. Veranderend beleid met betrekking tot de VPB-belasting en BTW werpen hun donkere schaduw vooruit en zorgen voor grote onzekerheden in de meerjarenbegrotingen. Op het gebied van fiscaliteit en erfrecht is het Rijksmuseum voortdurend in overleg met overheden en stakeholders. Ook de ontwikkelingen op het gebied van zzp'ers worden nauwlettend gevolgd aangezien de ongeveer honderd rondleiders en museumdocenten veelal op freelancebasis voor het museum werken.

## Marketingactiviteiten en prijsstrategie

Het Rijksmuseum is en blijft gratis toegankelijk voor kinderen tot 19 jaar. In 2015 bezochten ruim 340.000 kinderen het museum. Het is onze ambitie om dit aantal jaarlijks te laten groeien met 10% om op deze manier ieder Nederlands kind kennis te laten maken met de Nachtwacht. De in paragraaf 2.3 genoemde Museumplein- en Rijksmuseumbussen spelen hierbij een belangrijke rol.

# RJKS MUSEUM

Bij de marketing richt het Rijksmuseum zich vooral op de omliggende landen, met name Duitsland, maar ook de Verenigde Staten, China en Japan. Hierbij wordt samengewerkt met de gemeente Amsterdam en het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen.

Een potentieel dat door het museum nog onvoldoende wordt benut, zijn de aanwezige toeristen in Amsterdam. Door de iconen (Rembrandt en Vermeer) meer in te zetten wordt gestreefd naar een toename van het bezoek uit deze groep.

## Strategie bij tegenvallende inkomsten, risico's

Het Rijksmuseum heeft de belangrijkste risico's in een risicomatrix benoemd die regelmatig wordt geactualiseerd. Naast de kans op en de impact van betreffende risico's is aangegeven welke beheersmaatregelen zijn genomen om te voorkomen dat deze risico's zich voordoen dan wel de gevolgen te mitigeren en schade zoveel mogelijk te beperken.

Om tegenvallende inkomsten te kunnen opvangen wordt de formatie deels op tijdelijke basis ingevuld. De vrij besteedbare reserve is groot genoeg om het wegvallen van inkomsten gedurende een jaar op te vangen. Ieder kwartaal wordt een financiële rapportage gemaakt en bekeken of de voorgenomen activiteiten bijgesteld moeten worden.

## Veiligheid

Veiligheid van collectie, bezoekers en personeel is een belangrijke voorwaarde binnen het museale bedrijf. De waardevolle collectie en het grote bezoekersaantal vereisen een optimaal veiligheidsniveau. De afdeling Veiligheidszaken is de grootste afdeling binnen het Rijksmuseum en zij is de motor van een beveiligingsaanpak die samenhangend is en organisatiebreed wordt gedragen. Het Rijksmuseum kijkt bij het bepalen van zijn veiligheidsbeleid niet alleen naar collega-instellingen maar ook naar pretparken en luchthavens waar men over meer gespecialiseerde ervaring beschikt. Het Rijksmuseum onderhoudt contact met politie en veiligheidsdiensten. Op beveiligingsgebied vervult het Rijksmuseum binnen het museale veld een voortrekkersrol. Het museum volgt

# RJKS MUSEUM

nauwlettend de ontwikkelingen op beveiligingsgebied en speelt daarop in. Een uitgebreid opleidings- en trainingsprogramma is onderdeel van het voortdurende streven naar verdere professionalisering van de beveiliging. De samenwerking met het Van Gogh Museum en het Stedelijk Museum heeft geresulteerd in een gezamenlijke meldkamer die de drie musea rondom het Museumplein op een hoogwaardige manier als gecertificeerde particuliere alarmcentrale bedient. Het Rijksmuseum is terughoudend in het communiceren over veiligheid.

## Governance

Het Rijksmuseum heeft een driehoofdige directie, bestaande uit hoofddirecteur (directievoorzitter), directeur collecties en zakelijk directeur. De drie directeuren vormen gezamenlijk het statutaire bestuur. Een Raad van Toezicht ziet toe op de leiding van het museum en stelt o.a. het beleid, de begroting en de (financiële) verantwoording vast. Het Rijksmuseum onderschrijft de Governance Code Cultuur en legt daarover verantwoording af. Het Rijksmuseum houdt zich aan de gedrags- en ethische regels van de ICOM en aanvullende regels die de Museumvereniging stelt aan geregistreerde musea. Met ingang van 2017 zal de Erfgoedwet een aantal zaken regelen die het Rijksmuseum aangaan. Vanzelfsprekend houdt het Rijksmuseum zich aan de wettelijke voorschriften.

## Tenslotte

Het Rijksmuseum is het museum van Nederland, voor de wereld. Een vermaarde en geliefde topcollectie in een fantastisch vernieuwd gebouw waar dagelijks enthousiaste medewerkers klaar staan om bezoekers van jong tot oud uit alle bevolkingslagen te verwelkomen. In een wereld van toenemende tegenstellingen verbindt het Rijksmuseum mensen, kunst en geschiedenis door het stimuleren van besef van tijd en gevoel voor schoonheid, voor onderling begrip en een betere toekomst.