

# BORN TO EXPLORE

ACTIVITEITENPLAN  
2013-2016



MUSEUM **VOLKENKUNDE** LEIDEN



Rijksmuseum Volkenkunde maakt een periode van groei en verandering door. Het museum is ingrijpend verbouwd en weer bijna helemaal open, nieuwe programmeringsconcepten hebben (ondanks de gedeeltelijke sluiting!) geleid tot hogere bezoekersaantallen, de vaste opstelling is geactualiseerd, de samenwerking met partners is op allerlei gebieden geïntensiveerd, en er is een nieuw directieteam aan de slag. Ondertussen vereisen de forse bezuinigingsopgaven waarvoor het museum zich gesteld ziet en de politieke discussies over het museumbestel een nieuwe blik op de toekomst.



Met vertrouwen in eigen kracht en proactief geven we vorm aan onze toekomst. Bij die houding past het ingrijpende bezuinigings- en reorganisatiepakket dat de directie per 1-1-2013 invoert. We gaan weliswaar fors bezuinigen, maar de inzet van alle maatregelen is om onze organisatie zo in te richten dat we beter in kunnen spelen op de uitdagingen van deze tijd. Ook de zeer serieuze gesprekken over samenwerking of zelfs fusie met het Tropenmuseum in Amsterdam en het Afrika Museum in Berg en Dal laten zien dat we kansen willen creëren om onze grenzen te verleggen. In dit beleidsplan is hiermee nog geen rekening gehouden; daarvoor zijn deze ontwikkelingen nog te onzeker.

Zeer onlangs is Rijksmuseum Volkenkunde gevisiteerd. De uitstekende beoordeling die door de visitatiecommissie bij deze gelegenheid over het museum werd uitgesproken, onderstreept dat de laatste jaren op tal van terreinen belangrijk verbeteringen tot stand zijn gebracht. Deze groei zetten we vol enthousiasme voort, waarbij de lat weer hoger wordt gelegd.

Stijn Schoonderwoerd  
Algemeen Directeur



## Kwaliteit en (inter)nationaal belang \_\_\_\_\_ PAG. 05

### 2.1 Visie, missie en hoofddoelstelling

Rijksmuseum Volkenkunde is een dynamisch museum in een internationaal netwerk, dat met verrijkende ontmoetingen rondom onze wereldvermaarde collectie een groot publiek wil inspireren om met een open blik te kijken naar de wereld, de mens en diens cultuur.

### 2.2 Nationaal en internationaal belang

De rijkscollectie die door Rijksmuseum Volkenkunde wordt beheerd, behoort tot de wereldtop. Het museum vervult wereldwijd een voorbeeldfunctie op het gebied van collectiebeheer. Het is de praktijk en de ambitie van het museum om de collectie ruimhartig te delen met andere museale instellingen, en met de zogeheten *source communities*. Daartoe zet Volkenkunde in op unieke *Sharing Knowledge and Cultural Heritage* projecten met groepen over de hele wereld. Volkenkunde is een gewaardeerde en actieve partner in diverse invloedrijke internationale netwerken.

### 2.3 Activiteiten

Volkenkunde is actief op de Nederlandse en de internationale markt. De producten en diensten, ondergebracht in zeven programmalijnen, dragen altijd bij aan het bereiken van meer publiek, het genereren van meer eigen inkomsten en/of het versterken van het merk. Alle activiteiten worden ontwikkeld vanuit het perspectief van de rijkscollectie.

## (Publieks)bereik, educatie, talentontwikkeling, ondernemerschap en marketing \_\_\_\_\_ PAG. 12

### 2.4 Publieksbereik

Rijksmuseum Volkenkunde wil meer en nieuw publiek bereiken door actief te programmeren, ook buiten het klassieke museumdomein. Zoals door inzet van de eigen museumtuin, de publieke ruimte en het web. Experimenten daarmee leiden tot meer naamsbekendheid en waardering bij de doelgroepen en tot meer bezoek aan het museum.

### 2.5 Educatieve activiteiten

Rijksmuseum Volkenkunde richt zich met name op basisonderwijs en heeft daar met partners programma's en producten voor ontwikkeld. Daarnaast worden ook programma's ontwikkeld voor kleuters en het voortgezet onderwijs.

### 2.6 Wetenschappelijke functie

Bij Volkenkunde vormt onderzoek de basis van de publieke producten. Dit maakt de producten en diensten van het museum uniek en hoogwaardig van kwaliteit. Uitgangspunt bij het onderzoek van Volkenkunde is het genereren van nieuwe kennis over de rijkscollectie. Deze kennis deelt het museum zo breed mogelijk met de regionale, nationale en internationale partners. In het onderzoek worden ook *source communities* betrokken en worden collecties en expertise uitgewisseld.



## Ondernemingsplan: verdienmodel, financieringsbehoefte en marketing \_\_\_\_\_ PAG. 24

### 2.7 Verdienmodel

De financiering van het museum is een mix van rijkssubsidie, publieksinkomsten, sponsoring, inkomsten uit collectie & expertise en inkomsten uit private fondsenwerving. De eigen inkomsten zijn gespreid en hebben alle groeipotentieel.

### 2.8 Marketingmix

Elk project wordt getoetst aan de merkdefinitie *born to explore* en vervolgens doorvertaald in zoveel mogelijk kanalen en media. Per project wordt gekozen voor een mediamix die de inhoudelijke boodschap van het project maximaal uitdraagt. Daartoe worden partnerschappen aangegaan met merken en media met dezelfde merkwaarden. Het merk *Rijksmuseum Volkenkunde* zal hiervan profiteren en de boodschap van het project zal een veel groter publiek bereiken.

## Management, organisatie en kwaliteitsborging \_\_\_\_\_ PAG. 30

### 2.9 Kwaliteit en beleidsdoelstellingen

De organisatie moeten worden afgestemd op de veranderde doelstellingen en focus. Rijksmuseum Volkenkunde voert hiervoor ondermeer intersectoraal projectmatig werken in waardoor tevens ontwikkelingsmogelijkheden in de breedte worden gecreëerd. Een opleidingstraject en kwaliteitssysteem ondersteunen deze beweging.



## 2.1 Visie, missie en hoofddoelstelling

**Rijksmuseum Volkenkunde is een dynamisch museum in een internationaal netwerk, dat met verrijkende ontmoetingen rondom onze wereldvermaarde collectie een groot publiek wil inspireren om met een open blik te kijken naar de wereld, de mens en diens cultuur.**

### Visie en missie

#### Een open blik

De wereld verandert snel. Gebieden die vroeger beschouwd werden als buitengewesten hebben nu opkomende economieën die inlopen op de Nederlandse economie. Verre volken zijn onze moderne tegenvoeters die hun culturele historie en waarden verweven in de wereld van nu. Willen we de moderne wereld begrijpen en ons met deze mensen verstaan, dan zullen we het historisch perspectief moeten bijstellen met nieuwe contexten en verrijkte inzichten.

Dat lijkt een statement specifiek voor deze tijd, waarin de grenzen vervagen en culturen zich vermengen. Maar eigenlijk is het een begrip van alle tijden. Bernard Wientjes zei in 2011: “Van oudsher is ons handelsmerk: het vizier naar buiten. Gooi die deur toch open. We verdienen al eeuwen onze welvaart in het buitenland.” Evenzo schreef oprichter Von Siebold al in 1837 over Rijksmuseum Volkenkunde in een brief aan Koning Willem I: “Het doel is verbreiding en uitbreiding van de kennis van landen en volken met welke wij handel drijven of anders in bijzondere aanraking komen.”

Rijksmuseum Volkenkunde wil inspireren om met een open blik te kijken naar de wereld, de mens en diens cultuur. Zeker voor Nederland, dat het als geen ander land moet hebben van zijn relaties en handel met het buitenland, is een dergelijk museum van groot belang. Niet alleen voor het behoud van cultuurhistorische schatten, zowel voor het publiek van Rijksmuseum Volkenkunde als voor de landen van herkomst, maar ook voor het begrip van deze veranderende wereld.



Er ligt dus een nieuwe ontdekkingsreis in het vooruitzicht. De ontdekking van een nieuwe werkelijkheid vanuit een cultuurhistorisch perspectief. Rijksmuseum Volkenkunde is er klaar voor. Het museum heeft een stevige wetenschappelijke basis en een schat aan historische voorwerpen en kennis, die nog steeds verder worden uitgebreid met onderzoek en aankopen.

Maar belangrijker nog: de passie voor ontdekken zit het museum in de genen. En ook de drang om steeds grenzen te overschrijden, nieuw terrein te verkennen en nieuwe verbindingen aan te gaan. De vertaling van de missie naar het publiek is gegoten in de slogan *Born to explore*, ofwel Rijksmuseum Volkenkunde nodigt je uit om een ontdekkingsreis te maken.



Want ieder mens wil ontdekken en zich verbinden met andere mensen, ideeën, werelden en culturen, om groter te worden dan zichzelf. Daarom is het de missie van Rijksmuseum Volkenkunde om als dynamisch museum in een internationaal netwerk, dat met verrijkende ontmoetingen rondom onze wereldvermaarde collectie een groot publiek wil inspireren om met een open blik te kijken naar de wereld, de mens en diens cultuur.

Rijksmuseum Volkenkunde - *Born to explore*

## Hoofddoelstelling 2013-2016

### De positie versterken als nationaal museum van de volkenkundige collectie

- door meer en breder publieksbereik;
- door een betere financieringsmix uit bezoekersinkomsten, sponsoring, inkomsten uit collectie & expertise, inkomsten uit private fondsenwerving en rijkssubsidie;
- door het versterken van het imago met de consistente en aansprekende merkbelofte *Born to explore*.



## 2.2 Nationaal en internationaal belang

**De rijkscollectie die door Rijksmuseum Volkenkunde wordt beheerd, behoort tot de wereldtop. Het museum vervult wereldwijd een voorbeeldfunctie op het gebied van collectiebeheer. Het is de praktijk en ambitie van het museum om de collectie ruimhartig te delen met andere museale instellingen, en met de zogeheten *source communities*. Daartoe zet Volkenkunde in op unieke *Sharing Knowledge and Cultural Heritage* projecten met groepen over de hele wereld. Volkenkunde is een gewaardeerde en actieve partner in diverse invloedrijke internationale netwerken.**

### Positie

Rijksmuseum Volkenkunde beheert al bijna 200 jaar collecties en is daarmee een van de oudste op wetenschappelijke grondslag ingerichte musea ter wereld. De ontstaansgeschiedenis is nauw verbonden met die van het Koninkrijk der Nederlanden en Koning Willem I. Volkenkunde beheert een rijkscollectie van meer dan 240.000 objecten en foto's die sinds 2001 volledig digitaal toegankelijk is via de website.

De collectie is het uitgangspunt bij het aanbod en de activiteiten van Rijksmuseum Volkenkunde. Het museum beheert unieke deelcollecties uit de hele wereld. Volgens de visitatiecommissie, die in 2008 en 2012 het museum heeft gevisiteerd, beheert en behoudt het museum de rijkscollectie op excellente wijze. De kwaliteit en conditie van de collecties maken dat het museum deze met de wereld kan delen.



Het ruimhartige bruikleenbeleid, de (digitale) toegankelijkheid van de collectie, de wetenschappelijke kennis en de open houding maken onderdeel uit van het *Sharing Knowledge and Cultural Heritage* concept. Samen weet men meer en kan men meer. Door deze instelling heeft Rijksmuseum Volkenkunde in de loop der jaren een groot zowel nationaal als internationaal netwerk met mensen, samenwerkingsverbanden en instanties opgebouwd.

Deze meerstemmigheid is de stem van de wereld die doorklinkt in de tentoonstellingen en activiteiten. Rijksmuseum Volkenkunde laat mensen uit het land zelf aan het woord komen om het volkenkundig perspectief op de wereld actief te blijven verrijken met nieuwe contexten en moderne inzichten.

### Collectie

Rijksmuseum Volkenkunde is ontstaan vanuit twee nationale verzamelingen. Een daarvan was het Koninklijk Kabinet van Zeldzaamheden in Den Haag, dat in 1816 werd opgericht door Koning Willem I. De andere collectie, aangekocht door de Nederlandse Staat, is verzameld in Japan door Philipp Franz von Siebold.

De Leidse verzameling omvatte spoedig ook voorwerpen uit andere delen van de wereld. In 1864 werd dit Rijks Japansch Museum Von Siebold omgedoopt tot Rijks Ethnografisch Museum, het huidige Rijksmuseum Volkenkunde. In de loop van de negentiende eeuw werd de verzameling aangevuld met voorwerpen uit Afrika, Amerika, Indonesië, Oceanië en delen van Azië.

In 1883 werd het Koninklijk Kabinet van Zeldzaamheden in Den Haag gesloten en werd de verzameling verdeeld over de andere nationale musea. De volkenkundige collectie werd aan het Leidse museum toevertrouwd. In de jaren die volgden werd de collectie van het museum verder uitgebreid, met voorwerpen die merendeels verzameld werden tijdens veldwerk van de conservatoren in de twintigste eeuw.

Vanwege de omvang en diversiteit van de collectie, de aanwezige kennis en de publieke functie is de verzameling van Rijksmuseum Volkenkunde een belangrijke voor andere musea in Nederland en daarbuiten. Dit wordt bevestigd door (inter)nationale onderzoekers die Volkenkunde in verleden en heden hebben gewezen op het cultuurhistorisch en wetenschappelijk belang van deze Leidse verzameling.

Rijksmuseum Volkenkunde verzamelt actief om de kwaliteit en actualiteit van de Nederlandse rijkscollectie te borgen. Culturen zijn levende identiteiten die zich in een constante flux van verandering en dynamiek bevinden. Objecten die op momenten in deze flux verzameld worden, geven een beeld van onderdelen van de tijdsgeest, internationale relaties en individuele uitdrukkingen van die cultuur op bepaalde tijdstippen.

In 2011 werd de verzamelstrategie voor de komende vijf jaar uitgezet en gedeeld met de overige volkenkundige musea die participeren binnen de Stichting Volkenkundige Collectie Nederland.





## Netwerken

Rijksmuseum Volkenkunde heeft een groot netwerk, bestaande uit lidmaatschappen en samenwerkingsverbanden met partners waar structureel mee wordt samengewerkt.

Ook in 2013-2016 blijft het museum een zeer actieve rol spelen binnen deze netwerken. Deze overzichten zijn niet volledig, maar geven een goed beeld van de lidmaatschappen en partnerschappen van Rijksmuseum Volkenkunde.

ACTIEF LIDMAATSCHAP BINNEN	
<b>Regionaal</b>	Museumgroep Leiden*
<b>Nationaal</b>	Stichting Volkenkundige Collectie Nederland* (SVCN) Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea (VRM) Nederlandse Museumvereniging (NMV)
<b>Europees</b>	Réseau International des Musées d'Ethnographie* (RIME) Ethnographic European Museum Directors Group* (EEMDG) Europeana
<b>Internationaal</b>	International Council of Museums (ICOM) International Committee for Museums and Collections of Ethnography (ICME) Asia Europe Museums* (ASEMUS) Virtual Collection of Masterpieces* (VCM)
	* (mede)oprichter

PARTNERSCHAP MET	
<b>Regionaal</b>	Sieboldhuis Universiteit Leiden Naturalis Rijksmuseum van Oudheden (RMO)
<b>Nationaal</b>	Leiden University Institute for Area Studies (LIAS) Leiden Institute of Global and Area Studies i.o. (LIGA) De SVCN-musea, waaronder het Tropenmuseum en het Afrika Museum Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) BankGiro Loterij Nationaal Geographic Scouting Nederland Het Rode Kruis Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid Nationaal Archief Koninklijke Bibliotheek
<b>Europees</b>	Internationale musea, zoals het Louvre, Musée du Quai Branly, British Museum, Koninklijk Museum voor Midden-Afrika, Pitt Rivers, Museum aan de Stroom
<b>Internationaal</b>	Ambassades over de hele wereld, onder meer Indonesië, Nieuw-Zeeland, Saoedi-Arabië, Japan, Canada, Brazilië, Groenland/Denemarken, Suriname, Mali. International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM) Memoranda of understanding met internationale musea, zoals met musea in Mexico, Zuid-Afrika en Japan



## 2.3 Activiteiten 2013-2016

**Volkenkunde is actief op de Nederlandse en de internationale markt. De producten en diensten, ondergebracht in zeven programmaliijnen, dragen altijd bij aan het bereiken van meer publiek, het genereren van meer eigen inkomsten en/of het versterken van het merk. Alle activiteiten worden ontwikkeld vanuit het perspectief van de rijkscollectie.**

### Programmaliijnen

In de vier jaar van deze kunstenplanperiode worden legio activiteiten uitgevoerd, te veel om hier te benoemen. Daarom onderscheidt Rijksmuseum Volkenkunde hiervoor zeven programmaliijnen, waarbinnen de activiteiten worden verwezenlijkt. De keuze voor specifieke activiteiten zal altijd worden bepaald aan de hand van hun verwachte bijdrage aan het bereiken van meer publiek, het genereren van meer eigen inkomsten en het versterken van het imago.

#### 1: Publiek en programmering

Meer publiek bereiken door gelaagdheid in het publieksbereik aan te brengen en het publiek actief op te zoeken met de consistente en aansprekende merkboodschap: *born to explore*. Deze boodschap wordt ondermeer in de museumtuin, de ruimere publieke ruimte en op het web gepresenteerd. Dit in partnerschap met National Geographic, het Afrika Museum en andere partners.

#### 2: Collectie centraal

Excelleren in collectiebeheer en toegankelijkheid en beschikbaarheid van de collectie op een zodanige manier dat Volkenkunde nationaal en internationaal als belangrijke best practice wordt genoemd. Daarnaast wordt met partners als RCE en ICCROM gezocht naar liberalere vormen van collectiegebruik.



### 3: Sales en services

Binnen deze programmalijn worden activiteiten ontwikkeld die de groei van de bezoekersinkomsten moeten verwezenlijken. Hiertoe behoren de museum- en webwinkel, de horeca, de verhuur van museumzalen en andere ruimten, zoals het Paviljoen en de museumtuin, tenslotte reserveringen voor groepsbezoek, educatieve producten en museumevenementen.

### 4: Digitale diensten

Volkenkunde wil op zoveel mogelijk platformen zichtbaar zijn en ook bezoekers hierop een stem geven. De digitale diensten ondersteunen optimaal de overige museumfuncties, waaronder de ontwikkeling van de website, online beschikbaarheid van collecties en museumarchieven, online spreekuur van de conservator, digitale educatie, met bijvoorbeeld Les 2.0, en het internationale netwerk VCM. Tevens wordt ingezet op het uitbouwen van sociale media als Twitter en Facebook.

### 5: Wetenschappelijk werk

Het wetenschappelijke werk wordt verricht in nauwe samenwerking met partners, voornamelijk met SVCN musea, de Universiteit Leiden, LIAS, LIGA en *source communities*. Rijksmuseum Volkenkunde onderscheidt fundamenteel onderzoek (bijvoorbeeld naar kennissystemen van Indiaanse *stakeholder communities*) en toegepast onderzoek (zoals deelcollecties bewerken en er reizende tentoonstellingen mee maken).

### 6: Volkenkunde international

Het ontwikkelen van een internationale markt voor de erfgoedprojecten en tentoonstellingen, uitwisseling en verhuur van collecties en vermarkten van expertise. Dit heeft een ideële component (namelijk toegankelijkheid collecties voor stakeholder communities) en een commerciële component (namelijk geld verdienen aan tentoonstellingen en onderzoeksprojecten).

### 7: Werkomgeving Volkenkunde

Bevorderen van vitaliteit van de organisatie, medewerkerstevredenheid en productiviteit. Ontwikkelen van een goede digitale werkomgeving en het trainen van medewerkers in meer commercieel en projectmatig werken. De kwaliteit van het werk borgen in een eigen kwaliteitssysteem.





## 2.4 Publieksbereik

**Rijksmuseum Volkenkunde wil meer en nieuw publiek bereiken door actief te programmeren, ook buiten het klassieke museumdomein. Zoals door inzet van de eigen museumtuin, de publieke ruimte en het web. Experimenten daarmee leiden tot meer naamsbekendheid en waardering bij de doelgroepen en tot meer bezoek aan het museum.**

### Bezoekers

De bezoekersaantallen van Rijksmuseum Volkenkunde zitten al jaren in de lift. In 2008 ontving het museum nog een kleine 77.000 bezoekers. Inmiddels ontvangt Volkenkunde sinds 2010 structureel tenminste 100.000 bezoekers per jaar.

Deze stijging is een resultaat van een meer publiekgerichte focus, op basis van eenmalige acties, quick wins en diverse experimenten. Zo werd het museumterrein succesvol gebruikt als tentoonstellingsruimte tijdens de vervanging van de ramen van het museumgebouw. Ook blijken iconische onderwerpen als *Maya* en *Maori* goed te werken. De opgedane ervaringen worden gebruikt voor een gestructureerde aanpak, waardoor er nieuw publiek aangesproken en aan Rijksmuseum Volkenkunde gebonden wordt.

Volkenkunde richt zich voornamelijk op gezinnen en volwassenen vanaf vijftig jaar. Deze doelgroepen zijn groot en divers genoeg om de gewenste groei in de bezoekersaantallen te bewerkstelligen. Beide groepen kent het museum goed.



ONTWIKKELING BEZOEKERSAANTALLEN			
Jaar	Aantal bezoekers	Jaar	Aantal bezoekers
2008	76.315	2013	115.000
2009	94.387	2014	120.000
2010	103.696	2015	125.000
2011	118.262	2016	130.000
2012 (verbouwingsjaar)	100.000		

BEZOEKERSAANTALLEN			
Bezoekers categorie	2009	2010	2011
65+	2.006	3.942	2.962
Volwassenen	63.291	69.225	86.564
Jeugd	7.673	13.222	11.061
Kinderen	21.417	17.307	17.675
<b>Totaal</b>	<b>94.387</b>	<b>103.696</b>	<b>118.262</b>



### Huidig publiek

Rijksmuseum Volkenkunde heeft een breed samengesteld publiek: kinderen/jeugd in schoolverband, jongeren, volwassenen en ouderen. Uit verschillende bezoekersonderzoeken waaronder die van Motivaction, MuseumMonitor van TNS/NIPO, de merkanalyse door Hendrik Beerda en de heranalyse van publieksgegevens door Letty Ranshuysen, blijkt dat het merendeel van de bezoekers bestaat uit hoger opgeleiden, dit is in lijn met andere cultuurhistorische musea. Belangrijkste aanleiding voor het museumbezoek vormt de tijdelijke tentoonstelling. De meeste bezoekers komen met zijn tweeën. De waardering voor tijdelijke tentoonstellingen schommelt tussen 7,1 tot 9. Het herhaalbezoek (van Museumkaarthouders) loopt ook in de pas met dat van andere cultuurhistorische musea.



### Publieksbereik

Om meer en breder publiek te bereiken zoekt Volkenkunde de doelgroepen actief op met een consequent en aansprekend verhaal.

### Aansprekend en consequent

Om zich beter te kunnen onderscheiden, de herkenbaarheid te vergroten en een nieuw publiek te bereiken, zal Rijksmuseum Volkenkunde zich sterker en eenduidiger positioneren. Daartoe is een merkboodschap geformuleerd. Deze doet recht aan de identiteit en de eeuwenlange praktijk van het museum en is aansprekend voor een breed publiek: *born to explore*. Volkenkunde wil hiermee mensen aanspreken die avontuurlijk zijn ingesteld, zichzelf graag zien als wereldburger en reislustig van aard zijn. Zowel bij gezinnen met kinderen tot vijftien jaar als volwassenen vanaf vijftig jaar zijn dit grote groepen.

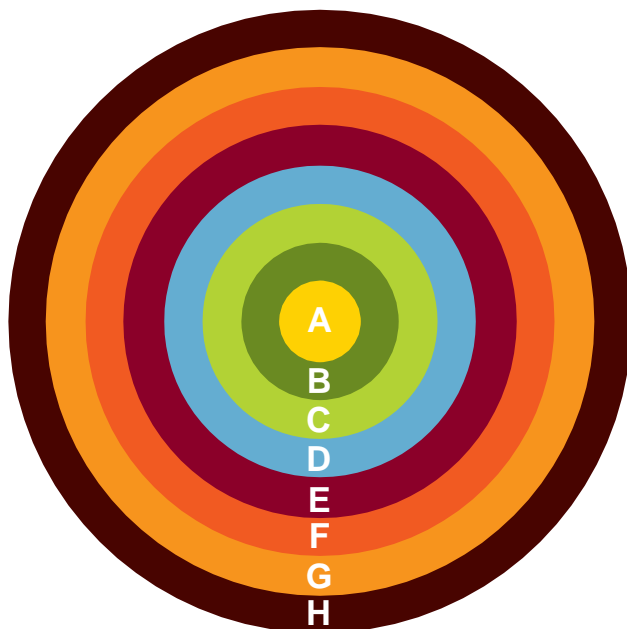
De merkboodschap is geen reclameslogan maar een ijkpunt bij het programmeren, zoals de tentoonstelling *Op Expeditie*, en om slimme partnerschappen aan te gaan met merken die vergelijkbare doelgroepen aanspreken, bijvoorbeeld National Geographic. Volkenkunde krijgt hierdoor een duidelijk profiel waarmee het museum consequent aanwezig en herkenbaar is.

### Actief opzoeken

Het merk levert de kernboodschap die zal worden doorvertaald in verschillende manieren om publiek aan te spreken. Het volstaat niet om alleen reclame te maken via STER-spotjes en billboards.

Daarmee bereiken musea vooral de bestaande bezoeker die wordt verleid tot (nog) een herhaalbezoek. Om doelgroepen aan te spreken die het museum nog niet (op deze manier) kennen, moet het museum naar buiten. Het museum moet naar het publiek toe en deze laten 'proeven' waar het voor staat. Dat doet het museum met programmering in lagen. Elke laag is een vertaalslag van het merk. De mate van beleving verschilt per laag. Een presentatie tussen winkelend publiek op straat zal bijvoorbeeld anders van inhoud en vorm zijn dan een grote tijdelijke tentoonstelling. Met deze programmering zal een veel groter publiek bereikt worden, met een groeiend deel dat het museum bezoekt.





### Gelaagd publiekbereik

- A. De eerste laag is de vaste opstelling. Daar zitten de meeste vierkante meters publieksruimte.
- B. Dan volgen de tijdelijke tentoonstellingen.
- C. Vervolgens de entreeruimtes met ontvangst, catering en winkel.
- D. Daarna de museumtuin, het eigen terrein direct gelegen aan een drukke (winkel)straat.
- E. Vervolgens de publieke ruimte buiten het museumterrein in Nederland.
- F. De media van partners en partnerschappen.
- G. Projecten in het buitenland.
- H. Ten slotte het wereldwijde web.

#### A. Vaste opstelling

De vaste opstelling krijgt een sterker profiel. Met grote projecties wordt meer beleving toegevoegd in elke zaal. Elke zaal krijgt ook een topstuk dat letterlijk in de schijnwerpers komt te staan: een centerpiece. Met een bezoek aan het museum rijgen de centerpieces zich aan elkaar tot een snoer van topstukken: de iconen van Rijksmuseum Volkenkunde.

#### B. Tijdelijke tentoonstellingen

Onderwerpen die gelden als iconen van Volkenkunde doen het beter dan thematentoonstellingen. *Maya* deed het goed in 2010, *Maori* overtrof dat succes in 2011. Beide tentoonstellingen waren voorbeelden van crossmediale projecten. Er was een tentoonstelling, spraakmakende randprogrammering in de museumtuin en diverse acties met media en commerciële partners.

Beide trokken een breder publiek dan de ervaren museumbezoeker.

#### C. Entreeruimtes

De entree en de openbare ruimtes van het museum voegden voorheen te weinig toe aan de beleving van het museum. Deze worden nu zo ingericht dat de museumwinkel en de horeca bijdragen aan de totaalbeleving. Hierdoor wordt Volkenkunde aantrekkelijker voor bezoekers die ook of soms alleen langskomen voor een bijzonder cadeau of een kop speciale koffie.

#### D. Museumtuin

Door het gebruik van de museumtuin is in 2011 een verbreding van het publieksbereik gerealiseerd. Bijvoorbeeld met de tentoonstelling *Op Expeditie*, die geheel in grote kisten buiten in de museumtuin stond opgesteld. Een opvallend deel van de bezoekers brengt spontaan een bezoek aan deze buitenexpositie. Het publiek waardeert de laagdrempelige tentoonstelling zeer positief. Ook de vaste buitenopstelling, zoals het Maori boothuis, trekt veel nieuwe bezoekers. De traditioneel slecht bezochte zomermaanden worden steeds beter bezocht. De museumtuin wordt een belangrijk strategisch medium in het bereiken van meer en breder publiek.

#### E. Publieke ruimte

De tentoonstelling *Op Expeditie* heeft een grote Expeditietruck waarmee evenementen worden bezocht.



Ook zijn Maori diverse malen ingezet in publieke ruimtes met hun spraakmakende *Haka* (dreigdans), bijvoorbeeld op het station in Leiden. En reizende fototentoonstellingen in de publieke ruimte. Dit gaat verder dan alleen promotie. Volkenkunde heeft plannen voor presentaties op Schiphol en andere publieke ruimtes.

#### F. Partnermedia

Rijksmuseum Volkenkunde zoekt partners met merken die dezelfde doelgroep bereiken. Het sterke partnermerk straalt positief af op Volkenkunde en het gewenste publiek wordt op een efficiënte manier in groten getale aangesproken. Een voorbeeld hiervan is het uitgebreide partnerschap met National Geographic. Zo wordt er content uitgewisseld: de 100.000 lezers van National Geographic worden verrast met avontuurlijke verhalen van het museum en in het museum wordt beeldmateriaal van National Geographic in vaste en tijdelijke tentoonstellingen gebruikt. Bovenal versterkt en verduidelijkt de samenwerking het profiel van Volkenkunde. Het merk Rijksmuseum Volkenkunde heeft daar baat bij. Een ander effectief voorbeeld van samenwerking is de ontwikkeling van het *Expeditie-insigne* voor Scouting Nederland. Ook de BankGiro Loterij, het tijdschrift 360 en het Rode Kruis zijn partners die versterkend werken. Meer partners zullen volgen.



#### G. Buitenlandse projecten

Producten en diensten van Volkenkunde bereiken ook publiek in het buitenland. Zo heeft de unieke Maori kano, die speciaal voor het museum is ontworpen, zowel nationaal als internationaal zijn opwachting gemaakt. Bijvoorbeeld op het City of London Festival waar de kano met volle Maori bemanning heeft gevaren. Ook bedenkt en werkt Rijksmuseum Volkenkunde mee aan reizende tentoonstellingen, bruikleenprojecten aan musea, samenwerkingsprojecten waarbij een beroep wordt gedaan op de expertise en andere aansprekende projecten die gericht zijn op publiek.

#### H. Web

Voor de vele internationale activiteiten en projecten van het museum is het web een ideaal communicatieplatform. Er zijn dan ook veel internationale bezoekers. Dat internationale werkveld wil Volkenkunde delen met Nederlandse bezoekers. Dat doet het museum door verslagen, blogs, videoverslagen van diverse projecten, zoals opgravingen en expedities die nog altijd vanuit het museum worden uitgevoerd. Rijksmuseum Volkenkunde maakt juist op het web de vaak onzichtbare avontuurlijke achterkant van het museum zichtbaar. Uiteraard heeft elk tentoonstellingsproject eigen virals en actiesites.





## 2.5 Educatieve activiteiten

Rijksmuseum Volkenkunde richt zich met name op basisonderwijs en heeft daar met partners programma's en producten voor ontwikkeld. Daarnaast worden ook programma's ontwikkeld voor kleuters en het voortgezet onderwijs.

### Verschillende typen activiteiten

Rijksmuseum Volkenkunde biedt programma's voor alle leeftijden van de basisschool tot en met de bovenbouw van het voortgezet onderwijs. Elke leeftijdscategorie wordt op zijn niveau en belevingswereld benaderd. Volkenkunde vindt het belangrijk om de creativiteit van kinderen te stimuleren en hen aan te spreken in hun ontdekkingswereld.

De museumlessen worden gegeven door museumbegeleiders. Zij worden elk jaar getraind en regelmatig gebriefd over ontwikkelingen en activiteiten.

### Begeleid museumbezoek basisonderwijs *Kleuters*

Voor kleuters is er een programma met veel afwisseling waardoor de spanningsboog niet steeds strak hoeft te blijven: 'spelen' in de wilde jeep, zoeken naar ontbrekende voorwerpen in de tentoonstelling, naar een verhaal luisteren of een kleurplaat kleuren.

### *Groep 3*

De Leidse musea hebben zich verenigd in het educatieve samenwerkingsverband Museumgroep Leiden. Hieruit is meer dan tien jaar geleden het programma Museum & School ontstaan. In het kader van dit programma ontvangt het museum alle groepen 3 uit Leiden en omgeving. Hiervoor is een speciaal programma ontwikkeld waarbij de kinderen een van de vaste tentoonstellingen bezoeken. Het programma heeft een cognitief en een interactief deel.

**Groep 4 t/m 8**

*Globetrotters* is het programma dat groepen 4 tot en met 8 krijgen aangeboden. Een reis naar een specifiek gebied en een bijbehorende workshop, aangepast aan het niveau van de groep.

**Naschoolse opvang**

De naschoolse opvang is een groeiende groep bezoekers. In 2011 maakte de naschoolse opvang vooral gebruik van de vakantieprogramma's. Onderzocht zal worden of ook buiten deze periodes belangstelling is voor een museumprogramma.

**Begeleid museumbezoek voortgezet onderwijs****Voortgezet onderwijs**

Naast traditionele rondleidingen met een interactief tintje, zijn er speciale programma's die op deze doelgroep zijn toegeschreven: muziek, liefde en mode. Een deel van het museumbezoek speelt zich af in de tentoonstellingsruimte; de andere helft is altijd interactief in de vorm van een workshop, zoals djembé of gamelan spelen.

**BeMused**

BeMused is een unieke verzameling van actieve en stimulerende lesprogramma's voor het vmbo. Het programma is ontwikkeld door de zes Leidse musea en het Regionaal Archief Leiden in nauwe samenwerking met docenten en leerlingen uit het vmbo. De programma's van BeMused zijn zo ontwikkeld dat ze bij de kerndoelen van verschillende leerwegen en sectoren aansluiten.

Door de samenwerking tussen musea, docenten en leerlingen passen de programma's ook goed bij de belevingswereld van de vmbo-leerling.

**MuseumJeugdUniversiteit**

De MuseumJeugdUniversiteit is in 2010 geïnitieerd door het RMO. De Leidse musea sloten snel aan en zo is er een interessant aanbod van lezingen voor wetenschappers in de dop. De publieks- en onderzoeksafdeling van Volkenkunde verzorgt de lezingen afgewisseld met conservatoren uit andere musea en wetenschappers die aan de universiteit zijn verbonden. Een prachtig samenwerkingsverband dat Volkenkunde de komende jaren blijft koesteren en uitbreiden.

**The Tribe – Kidsclub**

Alle kinderen tussen de zeven en twaalf jaar kunnen gratis lid worden van de Kidsclub. Het museum krijgt in de loop van 2013 een ware kinderruimte in avontuurlijke sferen. Kinderen kunnen hier ook buiten schooltijd terecht. Hieraan gekoppeld zit een interactieve route door de vaste tentoonstellingen. Dit programma heeft een digitale variant op de museumwebsite.

**Museumkennis**

Rijksmuseum Volkenkunde heeft samen met Naturalis en RMO de educatieve site Museumkennis kennis ontwikkeld en onderhouden. Museumkennis houdt echter na circa tien jaar trouwe dienst op te bestaan.



De content zal een plaats krijgen op onze eigen website als Wiki-artikeltjes en wordt opgenomen op Les 2.0, een efficiënter informatievoorziening voor het onderwijs, waarover hieronder meer.



### Les 2.0

Volkenkunde neemt deel aan het initiatief Les 2.0, in samenwerking met Beeld en Geluid, het Nationaal Archief, EYE, Naturalis, RMO en diverse educatieve partners. Medewerkers van Volkenkunde maakten deel uit van de stuurgroep en diverse projectteams. Het materiaal van Volkenkunde wordt in de beschermde leeromgeving van Les 2.0 aangeboden en gebruikt in thema- en ontwerpdocs en lesplannen, die door docenten worden aangemaakt en verrijkt.

Les 2.0 heeft in 2011 de IPON Award gewonnen in de categorie 'beste innovatieve software voor het voortgezet onderwijs'. Door een speciale overeenkomst met Wikiwijs en VO-Content kan Les 2.0 via deze platformen worden gebruikt op alle scholen voor het voortgezet onderwijs in Nederland.

### Omvang, groei en bereik van de activiteiten

In 2009 heeft Rijksmuseum Volkenkunde in totaal 21.417 kinderen ontvangen, waarvan 12.281 in

schoolverband. In 2010 was het aantal kinderen in schoolverband 10.923. De verwachting is dat dit aantal gaat groeien naar 11.500 in 2013 en 14.000 in 2016.

Deze groei wordt gerealiseerd door het intensiveren van het contact met leerkrachten en docenten. Volkenkunde gaat de komende jaren langs de scholen om een teaser aan te bieden voor daadwerkelijk museumbezoek. Ook wordt het contact met leerkrachten en docenten geïntensiveerd om samen producten te ontwikkelen waardoor de museumlessen nauwer gaan aansluiten op het curriculum in het onderwijs.

De content op de educatiewebsite Les 2.0 gaat Volkenkunde verder uitbouwen en in samenwerking met de Universiteit Leiden wil het museum meer lessen voor studenten binnen de muren van het museum (laten) geven. Gedurende 2013-2016 wordt de Museum Master verder ontwikkeld en gezocht naar uitbreiding van het opgezette programma met de andere Leidse musea.

### Samenwerking

Per type activiteit zijn de samenwerkingsverbanden aangegeven. Ook wordt er samengewerkt met individuele scholen. Met verschillende scholen is er een samenwerkingsverband. Dit kunnen jaarlijks terugkerende schoolbezoeken zijn of incidentele projecten. Projecten die zijn gestart als incidentele projecten zijn meermaals terugkerende projecten geworden.



Om de kennis te verdiepen en het netwerk verder uit te bouwen volgt in 2012 een medewerker educatie de opleiding tot interne cultuurcoördinator. De opleiding is een samenwerkingsverband tussen Museumgroep Leiden, BplusC en de Hogeschool Leiden.

### Evaluatie

Alle onderwijsprogramma's worden zowel extern (via evaluatieformulieren) als intern (evaluaties met de museumbegeleiders) geëvalueerd en aan de hand van deze evaluaties bijgesteld en verbeterd.

De educatiewebsite Les 2.0 wordt met de samenwerkingspartners geëvalueerd.





## 2.6 Wetenschappelijke functie

**Bij Volkenkunde vormt onderzoek de basis van de publieke producten. Dit maakt de producten en diensten van het museum uniek en hoogwaardig van kwaliteit. Uitgangspunt bij het onderzoek van Volkenkunde is het genereren van nieuwe kennis over de rijkscollectie. Deze kennis deelt het museum zo breed mogelijk met de regionale, nationale en internationale partners. In het onderzoek worden ook source communities betrokken en worden collecties en expertise uitgewisseld.**

### Wetenschappelijke activiteiten

Rijksmuseum Volkenkunde is een van de grootste volkenkundige museale onderzoekscentra van Europa. Het wetenschappelijk onderzoek ligt aan de basis van onze museale producten en is een mix van fundamenteel en toegepast onderzoek. Het richt zich op het genereren van nieuwe kennis over de volkenkundige rijkscollectie en zijn context. Hierbij is het uitgangspunt dat zo ruimhartig mogelijk expertise en cultureel erfgoed worden gedeeld.

Onderzoeksprojecten richten zich op ontsluiting van de kerncollecties; en op intergenerationale kennisoverdracht, interculturele communicatie en meerstemmigheid. Er wordt samengewerkt met partners, zoals collega-instellingen, experts en *source communities*. Dit laatste onderzoek vindt plaats binnen de onderzoekslijn *Sharing Knowledge and Cultural Heritage*.

Door kennis en erfgoed ruimhartig te delen kan in onze museale producten en diensten de stem van de wereld doorklinken. Het museum vertelt zo verhalen over de materiële cultuur en geschiedenis van volkeren uit de hele wereld en over de actuele en historische koloniale- en handelsrelaties van Nederland vanuit een meerstemmig perspectief.

Praktische activiteiten binnen dit soort projecten variëren van restauratie van gebouwen in Mali tot training van museum personeel in Indonesië en Suriname. Daarnaast wordt ook samengewerkt met inheemse volkeren uit een aantal gebieden waar Volkenkunde unieke deelcollecties van bezit zoals Suriname, Australië en Groenland. In dit laatste



project worden duizenden foto's van oud-conservator Gerti Nooter digitaal toegankelijk gemaakt voor de Groenlandse Inuit, voor wie dit de enige foto's van hun familie en dorpen zijn uit die tijd. Rondom onze fotocollecties van Aboriginals uit Australië ontwikkelen we samen met Monash University in Australië een soortgelijk project.

Een ander inspirerend project van Volkenkunde richt zich op het delen van kennis en erfgoed met vertegenwoordigers van Surinaams en Braziliaanse Amazone volkeren (Trio, Wayana, Kari'na, Lokono, Akurio, Jaboti, Makurap en Katwena). Rijksmuseum Volkenkunde gaat hier op zoek naar kennisdragers van vandaag om de collecties in samenwerking meerstemmig te ontsluiten en zo unieke nieuwe inzichten op erfgoed te krijgen. Volkenkunde publiceert daarnaast over vakgerelateerde thema's zoals restauratie, conservering, collectievorming, erfgoedmanagement, digitalisering en registratie. Ook wordt er onderzoek gedaan voor bruiklenen, verzekeringswaardes, (inter) nationale tentoonstellingsproducten en consultancy.

Met het onderzoek wordt kennis gegenereerd welke noodzakelijk is voor alle museale producten en diensten van het museum. Dit maakt deze producten en diensten uniek en hoogwaardig van kwaliteit. Volkenkunde deelt de gegenereerde kennis en expertise zo ruimhartig mogelijk via tentoonstellingen, colloquia, lezingen, educatieve producten en in internationaal hoog aangeschreven publicaties. Op die manier hebben ook collega-instellingen baat bij het onderzoek en kunnen hun voordeel hier mee doen.



### Kernfunctie voor Nederland

Rijksmuseum Volkenkunde legt zich toe op het uitbreiden van de nationale wetenschappelijke functie in een aantal opzichten:

1. Het opzetten van projecten die de Volkenkundige Collectie Nederland betreffen, zoals mogelijke nauwere samenwerking met overige volkenkundige instellingen;
2. De planning en inhoud van onderzoeksprojecten afstemmen op de Volkenkundige Collectie Nederland;
3. Het uitbouwen van de samenwerking met gerelateerde universitaire opleidingen (antropologie, archeologie, kunstgeschiedenis en geschiedenis), met internationaal institutionele museale partners en met *source communities* in de onderzoekslijn *Sharing Knowledge and Cultural Heritage*;
4. Het opzetten van een systeem waarbij goede afstemming, coördinatie, normering en disseminatie mogelijk is zodat de relatie met de verschillende grote en kleinere partners optimaal kan worden onderhouden, zowel organisatorisch als beleidsmatig;
5. Het opzetten van een benchmark systeem voor museale wetenschap met de overige zes instellingen in Nederland die een wetenschappelijke kernfunctie toegewezen hebben gekregen. De beoogde kwantiteit aan onderzoek en publicaties (2013-2016) is gebaseerd op ervaringscijfers en is opgenomen in het cijferdeel van de subsidieaanvraag, uitgezonderd de citatenkwantiteit. Het is onmogelijk dit bij de humanities te becijferen. In 2012 verkent Volkenkunde graag de mogelijkheden om samen



met de overige VRM musea met wetenschappelijke kernfunctie een meetsysteem te ontwikkelen dat een deugdelijk kwalitatief en kwantitatief beeld geeft van de citaten.

### Samenwerking met andere kennisinstituten

Regionaal draagt Rijksmuseum Volkenkunde in belangrijke mate bij aan de unieke, internationaal georiënteerde kennis en cultuurfunctie die Leiden rijk is. In hun gezamenlijkheid zijn de Leidse collecties de grootste, rijkste en compleetste van Nederland. Gedurende 2013-2016 blijft Volkenkunde de samenwerking met de Universiteit Leiden opzoeken en uitbouwen. De kruisbestuiving tussen universiteit en museum krijgt vorm door, de inzet van de collecties van Volkenkunde in universitair onderwijs en onderzoek, gezamenlijke aanstellingen, en stage- en scriptiebegeleiding. In dit kader intensificeert Volkenkunde zijn contacten met de Universiteit Leiden in de doorontwikkeling van de in september 2011 opgestarte Museum Master opleiding (in samenwerking met RMO) en worden de contacten met het Leiden Institute of Area Studies verder bestendigd en uitgebreid. In het bijzonder wordt samenwerking gezocht met betrekking tot China, het Midden-Oosten, Indo-Java en Korea.

Naast de netwerkfunctie waarbinnen Rijksmuseum Volkenkunde een spilfunctie blijft vervullen, worden gedurende 2013-2016 in EU verband gezamenlijke onderzoeksprojecten ontwikkeld met Cambridge University, het Musée du Quai Branly en het

Louvre in Parijs, het British Museum in Londen en diverse musea in België, Duitsland en Oostenrijk.

### Volkenkunde international

Rijksmuseum Volkenkunde ziet en merkt een stijgende lijn in de vraag naar collecties, museale producten en expertise. In het bijzonder gaat het om een groeiende vraag in landen met emerging economies. Om aan deze vraag te voldoen en er ook marktconforme prijzen voor te vragen, zorgt Volkenkunde dat het onderzoek zich in 2013-2016 focust op de meest belangwekkende deelcollecties die internationaal aftrek vinden. Hierdoor ontwikkelt Volkenkunde een scala aan vermarktbaar producten als tentoonstellingen, bruiklenen, catalogi en games en vergroten wij tegelijkertijd ons publieksbereik, onze collectie mobiliteit en ons inderdienend vermogen.





## 2.7 Verdienmodel

**De financiering van het museum is een mix van rijkssubsidie, publieksinkomsten, sponsoring, inkomsten uit collectie & expertise en inkomsten uit private fondsenwerving. De eigen inkomsten zijn gespreid en hebben alle groeipotentieel.**

### Financieringsmix

Rijksmuseum Volkenkunde is een verzelfstandigd rijksmuseum dat gefinancierd wordt door het Ministerie van OCW en zelf inkomsten genereert. Met deze subsidieaanvraag wordt het Ministerie van OCW gevraagd de kernfinanciering te continueren.

De inkomsten van Volkenkunde worden gegenereerd uit vier hoofdbronnen: publiek, sponsoring, collectie & expertise en private fondsenwerving. De inkomsten uit deze activiteiten komen ten bate van dezelfde activiteiten om het inverdienvermogen te vergroten. Deze inkomsten worden besteed naar de aard van de geldstroom: niet-structurele inkomsten worden eenmalig besteed en structurele inkomsten worden structureel in de organisatie belegd.

De uitgangspunten bij verwerving van eigen inkomsten zijn:

- structurele spreiding;
- streven naar een solide eigen inkomen dat voor de helft bestaat uit publieksinkomsten;
- sponsoring inbedden in de organisatie;
- de collectie en de kennis hierover tegen betaling optimaal delen;
- private fondsenwerving.

### Ondernemerschap

De eigen inkomsten worden gegenereerd uit de kernactiviteiten van het museum. De helft van de eigen inkomsten verwacht Rijksmuseum Volkenkunde uit publieksinkomsten te ontvangen.





De andere helft verwacht het museum te verwerven uit sponsoring, collectiegerelateerde inkomsten en private fondsenwerving.

#### **Publieksinkomsten**

Bezoekersinkomsten vormen de basis van het inverdienvermogen. Publieksbinding garandeert een continue geldstroom. De publieksstrategie zoals omschreven in paragraaf 2.4 zorgt de komende jaren voor een sterkere binding met het publiek en een stijging van de bezoekersaantallen, wat een directe stijging van de entreegelden verwezenlijkt.

Onder de publieksinkomsten vallen tevens de museum- en webwinkel en de horeca gelden. De groei in de omzet van 2010 ten opzichte van het jaar 2009 kwam deels door meer bezoekers en deels door investeringen in de museumwinkel en de opzet van de webwinkel. Door de komende jaren te blijven investeren in de kwaliteit, de uitstraling en het aanbod van de museum- en webwinkel en de exploitatie van de horecafaciliteiten, verwacht Volkenkunde meer omzet te genereren uit deze inkomstenbronnen.

De verhuurmogelijkheden van museumzalen en andere ruimten, zoals het Paviljoen en de museumtuin, kunnen door de verbouwing momenteel niet optimaal benut worden. Hierdoor loopt Volkenkunde inkomsten mis. Wanneer het museum in het voorjaar van 2013 volledig opgeleverd is, kan beter op de vraag in de markt ingespeeld worden en wordt deze ook actief opgezocht. De opbrengsten uit zaalverhuur gaan hierdoor de komende jaren zeker een stijgende lijn laten zien.



#### **Sponsoring**

Op de sponsormarkt voor musea wordt het dringen de komende jaren. Een unieke propositie is daarom van groot belang. De geografische indeling van de vaste opstelling en haar positie als Rijksmuseum met topcollecties van emerging economies bieden veel kansen om internationaal opererende Nederlandse bedrijven en buitenlandse bedrijven in Nederland aan zich te binden. Culturele diplomatie en culturele communicatie is voor deze bedrijven van belang. Ons netwerk van internationale relaties en ons ambassadeursnetwerk worden daarvoor ingezet.

#### **Collectiegerelateerde inkomsten**

Volkenkunde ziet en merkt een stijgende lijn in de vraag naar collecties, museale producten en expertise. In het bijzonder gaat het om een groeiende vraag in *emerging economies*. Met *Volkenkunde International* wordt op deze vraag ingespeeld: *Volkenkunde International* vermarkt tegen marktconforme prijzen producten als tentoonstellingen, bruiklenen, catalogi en games.

#### **Private fondsenwerving**

De private fondsenwerving is verdeeld in de volgende categorieën: algemene fondsenwerving, project financiering, programma financiering, particuliere vriendenkring, mecenasen en legaten uit erfenissen. Ten grondslag aan deze fondsenwerving liggen de kernactiviteiten, voornamelijk de vaste en tijdelijke tentoonstellingen en de evenementen. De basis van deze financieringsstroom wordt voornamelijk gezocht in structurele programma financiering, de vriendenkringen en mecenasen. Per categorie zijn er plannen (in ontwikkeling), zoals gelaagde vaste klantenkringen.

### Strategie bij tegenvallende inkomsten

De huidige plannen voor de groei van het eigen inkomen zijn gefundeerde ontwikkelingsplannen en worden intensief gemonitord. De plannen zijn in een bepaalde mate flexibel zodat marktontwikkelingen op maat ingebed kunnen worden. Wanneer de eigen inkomsten tegenvallen en ook na bijstelling van de plannen blijven tegenvallen, zal de oorzaak hiervan onderzocht en een passende strategie opgesteld worden.

### Groei van de eigen inkomsten

VERWACHT VERLOOP EIGEN INKOMSTEN						
VERWACHTE BATEN JAAR	Gerealiseerd 2009	Gerealiseerd 2010	Verwacht 2013	Verwacht 2014	Verwacht 2015	Verwacht 2016
<b>1. Publieksinkomsten</b>	€ 512.208	€ 649.509	€ 950.000	€ 1.000.000	€ 1.100.000	€ 1.200.000
<b>2. Sponsoring</b>	€ 0	€ 0	€ 75.000	€ 100.000	€ 150.000	€ 225.000
<b>3. Collectiegerelateerde inkomsten</b> <small>c.q. overige inkomsten</small>	€ 70.730	€ 119.609	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000
<b>4. Indirecte opbrengsten</b>	€ 130.375	€ 160.980	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
<b>5. Bijdragen uit private middelen</b>	€ 367.406	€ 892.734	€ 425.000	€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000
<b>Totaal eigen inkomsten &lt; som 1-5 &gt;</b>	<b>€ 1.080.719</b>	<b>€ 1.822.832</b>	<b>€ 1.900.000</b>	<b>€ 2.000.000</b>	<b>€ 2.150.000</b>	<b>€ 2.325.000</b>
<b>6. Bijdragen uit publieke middelen</b>	€ 829.987	€ 1.291.188	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000
<b>7. Structurele subsidie OCW</b>	€ 10.801.478	€ 10.691.872	€ 10.275.395	€ 10.275.395	€ 10.275.395	€ 10.275.395
<b>Totaal baten &lt; som 1-7 &gt;</b>	<b>€ 12.712.184</b>	<b>€ 13.805.892</b>	<b>€ 12.925.395</b>	<b>€ 13.025.395</b>	<b>€ 13.175.395</b>	<b>€ 13.350.395</b>
<b>% Eigen inkomsten &lt; som 1-5/7 &gt;</b>	<b>10,0%</b>	<b>17,1%</b>	<b>18,5%</b>	<b>19,5%</b>	<b>20,9%</b>	<b>22,6%</b>



### Marktaandeel

Rijkmuseum Volkenkunde participeert in verschillende benchmark onderzoeken, waaronder de benchmark van Museumgroep Leiden en MusEAna. Uit deze testen blijkt dat zowel in vergelijking met locale als nationale referentiemusea de gewenste groei van de bezoekersaantallen realistisch is.

De museum- en webwinkelomzet is in vergelijking met andere musea redelijk goed. Door investeringen in de kwaliteit, de uitstraling en het aanbod, verwacht Rijkmuseum Volkenkunde binnen enkele jaren een bovengemiddelde winkelomzet per bezoeker te realiseren.

De benchmark testen laten zien dat er in de zakelijke en particuliere markt voor zaalverhuur groeimogelijkheden zijn. Dit sluit ook aan op de ervaringen van het museum. Momenteel zijn enkel de monumentale zalen in het Paviljoen te huur. Wanneer alle ruimten weer beschikbaar zijn voor de verhuur zal zowel lokaal als nationaal het marktaandeel in zaalverhuur toenemen.

Referentieonderzoeken naar sponsoringactiviteiten, collectiegerelateerde opbrengsten en private fondsenwerving zijn niet voorhanden. Ieder museum biedt andere producten en diensten waardoor vergelijkingen niet makkelijk te maken zijn. Wel wordt er gekeken naar best practices van collega-instellingen en de lering hiervan voor Rijkmuseum Volkenkunde.





## 2.8 Marketingmix

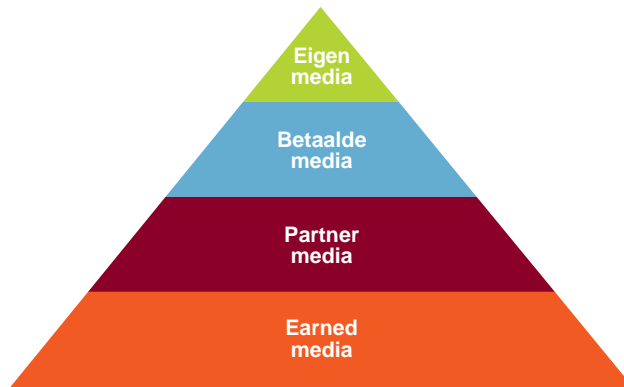
**Elk project wordt getoetst aan de merkdefinitie *born to explore* en vervolgens doorvertaald in zoveel mogelijk kanalen en media. Per project wordt gekozen voor een mediamix die de inhoudelijke boodschap van het project maximaal uitdraagt. Daartoe worden partnerschappen aangegaan met merken en media met dezelfde merkwaarden. Het merk *Rijksmuseum Volkenkunde* zal hiervan profiteren en de boodschap van het project zal een veel groter publiek bereiken.**

### Museummarketing

Rijksmuseum Volkenkunde zoekt het publiek actief op met programmering en een consistente en aansprekende merkboodschap. Niet (alleen) door traditioneel reclame te maken, maar vooral door inhoudelijk te programmeren in lagen om het museum heen. De entreerimte van het museum en de museumtuin zijn daarvoor nieuwe en belangrijke media. Beide worden directe verlengstukken van de presentatie in het museumgebouw. Tevens zal het museum actief inhoudelijk programmeren in de publieke ruimte. Op deze manier worden ook entree, winkel, museumterrein en publieke ruimten kanalen die de boodschap van het museum uitdragen en versterken.

### Mediamix model

Volkenkunde hanteert per project een gelaagde mediamix. Bovenin de piramide staan de eigen media (museumzalen, museumtuin, website). Daarop heeft het museum geheel invloed. De boodschap is hier sterk en de beleving groot, maar het bereik is relatief klein. Daaronder bevindt zich de betaalde media (advertenties, reclame, virals). De invloed hiervan is groot, maar de kosten zijn inefficiënt. De volgende laag in de piramide is de partnermedia (National Geographic Magazine, BankGiro Loterij mailing). De invloed op de inhoud in deze media is minder groot dan bij de eigen en betaalde media, maar het bereik is veel groter. Ten slotte staan onderin de piramide de earned media of free publicity (NOS journaal, Radio 1, Trouw). De invloed daarop is beperkt, maar het bereik het grootst.



Belangrijk is dat in elk van de lagen dezelfde sterke boodschap wordt doorvertaald. Hoe sterker het verhaal, hoe gemakkelijker het door te vertalen is naar de diverse lagen. Een succesvol voorbeeld is het Maoriproject. Over een periode van elf maanden leverde dit project een grote stroom nieuwe bezoekers op dankzij een uitgebreide mediamix met dezelfde kernboodschap. Het resultaat was 16% meer nieuwe bezoekers dan het jaar ervoor.

De kosten van de mediamix kunnen weergegeven worden in een omgekeerde piramide: de kosten nemen snel af naarmate de invloed op de media afneemt, terwijl het bereik toeneemt. Het loont dus om in de basis een sterk verhaal te creëren.

### Positionering

Met de merkbelofte born to explore positioneert Rijksmuseum Volkenkunde zich als avontuurlijk en open: het museum waar de wereld te ontdekken valt. Volkenkunde biedt altijd een verrassende en inspirerende ontdekkingsreis. De gewenste take out is: Rijksmuseum Volkenkunde opent mijn venster op de wereld. In Nederland wil Volkenkunde het nationale museum zijn op dit terrein. Rijksmuseum Volkenkunde begeeft zich als merk in het domein van ontdekken van de wereld. Daarin zijn ook merken als KLM en ANWB actief. Dit zijn logische partners voor de toekomst. Deze merken richten zich op mensen die avontuurlijk zijn ingesteld: reislustige wereldburgers. Volkenkunde richt zich binnen deze groep voornamelijk op gezinnen met kinderen onder de vijftien jaar en volwassenen vanaf vijftig jaar.

Voor elke doelgroep worden gerichte mediapartners gezocht en ingezet. Vanzelfsprekend behoeven beide doelgroepen een eigen doorvertaling van de kernboodschap. Deze is afhankelijk van het project, maar zal altijd het merk als basis hebben. Op deze manier draagt elk publieksproject bij aan de versterking van het merk *Rijksmuseum Volkenkunde*.

### Prijsstrategie

De entreprijs van het museum is tijdens de verbouwing in 2011 en 2012 verlaagd. De reguliere entreprijs is € 10,-. Voor jeugd van dertien tot en met achttien jaar, kinderen van vier tot en met twaalf jaar, groepen groter dan tien personen en groepen in schoolverband geldt een andere entreprijs die per categorie kan variëren. Met het verhogen van de entreprijs is Volkenkunde terughoudend, mede omdat het museum een goede prijs hanteert voor de producten in de winkel en in de horeca. Ook voor producten voor de internationale markt, zoals bruiklenen, tentoonstellingen en advies, streeft het museum naar een upgrade van het prijsniveau.



## 2.9 Kwaliteit en beleidsdoelstellingen

**De organisatie moeten worden afgestemd op de veranderde doelstellingen en focus. Rijksmuseum Volkenkunde voert hiervoor ondermeer intersectoraal projectmatig werken in waardoor tevens ontwikkelingsmogelijkheden in de breedte worden gecreëerd. Een opleidingstraject en kwaliteitssysteem ondersteunen deze beweging.**

### Leiding van de organisatie

De Raad van Toezicht houdt ter controle van de eigen kwaliteit elk jaar een zelfevaluatie. In 2007 is het profiel van de Raad opgesteld. Nieuwe leden voor de Raad worden breed via het eigen netwerk geworven.

De Raad van Toezicht houdt ieder jaar een functioneringsgesprek met de directeur. De algemeen directeur is per juni 2012 aangetreden. Het directieteam bestaat uit de algemeen directeur, de zakelijk directeur en tevens plaatsvervangend directeur en de directeur publiek en partners. Deze laatsten zorgen voor extra aandacht en gewicht aan de bedrijfsmatige en publieksgerichte kant in de dagelijkse leiding van het museum.

### Code Cultural Governance

De Raad van Toezicht en de directie onderschrijven de principes van de Code Cultural Governance. Deze wordt integraal toegepast. Tot en met 2011 was er slechts één afwijking op de richtlijnen voor toezicht. De afwijking hield in dat de voorzitter van de Raad niet in functie werd benoemd, maar door de Raad zelf uit de eigen gelederen werd gekozen. Deze afwijking is vervallen doordat leden van de Raad vanaf 2012 niet meer door de verantwoordelijke minister/staatssecretaris voor cultuur worden benoemd. De Raad nodigt nieuwe leden altijd voor een specifieke functie uit en heeft nu ook het recht om nieuwe leden in functie te benoemen.



### Borging beleidsdoelstellingen en kwaliteit

Rijksmuseum Volkenkunde heeft continue aandacht voor kwaliteit. Het idee van het visitatiemodel is omarmd door het museum: Volkenkunde heeft meegewerkt aan de ontwikkeling de zelfevaluatie- en beoordelingsmethodiek van het visitatiemodel. In 2008 is het museum gevisiteerd. De verbeterpunten die uit de visitatie voortvloeiden zijn aangepakt. Er is zodoende gekozen om de beleidsdoelstellingen voor de periode 2009-2012 in een nieuwe vorm weer te geven: er zijn zes strategische bedrijfsdoelstellingen voor deze periode bepaald, die zijn vertaald in concrete prestaties.

De prestaties worden vervolgens vertaald naar de jaarplannen. De resultaatsafspraken met het Ministerie van OCW zijn hierin integraal verwerkt. De voortgang van deze afspraken wordt via een kwartaalmonitor bewaakt. Naast de kwartaalmonitor beschikt de directie over een management informatiesysteem voor het monitoren en bijsturen van de bezoekcijfers, het eigen inkomen en het imago van het museum. Tevens is er een integraal kwaliteitssysteem in ontwikkeling. Dit systeem vervangt het jarenlang gehanteerde ISO-systeem dat goed toepasbaar was op de afdeling collectiebeheer, maar niet op de gehele organisatie. Met het integrale kwaliteitssysteem verwacht het museum de hoge kwaliteit van de afdeling collectiebeheer in de gehele organisatie in te kunnen bedden.

Rijksmuseum Volkenkunde is in oktober 2012 opnieuw gevisiteerd waarbij de zichtbare verbetering van de borging van de beleidsdoelstellingen en kwaliteit in de organisatie gepresenteerd zijn. Onder meer is de verbeterde cohesie tussen de aangescherpte visie en de geactualiseerde hoofddoelstelling met de visitatiecommissie besproken.

### Werkwijze organisatie

In de manier van werken is de kwaliteitscirkel van Deming leidend. De cirkel beschrijft vier activiteiten die zorgen voor een betere kwaliteit. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is.

De kwaliteitscirkel is ingebed binnen het toenemende intersectoraal projectmatig werken. Hiervoor is er een matrixstructuur met een opleidingssysteem in ontwikkeling die aansluiten op de kerntaken van het museum. Om dit te verankeren in de organisatie wordt er met resultaatsafspraken gewerkt die bijdragen aan de hoofddoelstelling. Deze manier van werken maakt het mogelijk om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen. Hierdoor kunnen de medewerkers zich in de breedte ontwikkelen. Het intersectoraal projectmatig werken wordt gefaciliteerd door SharePoint wat de informatie-uitwisseling binnen de organisatie vergemakkelijkt.

