

Activiteitenplan (subsidieaanvraag 2013-2016)

Onderdelen 2.1 t/m 2.3: Kwaliteit en (inter)nationaal belang

2.1 Wat zijn de missie, visie en hoofddoelstelling van de instelling?

Denk hierbij aan de verschillende functies van de instelling: de collectie (o.a. beheer, behoud en verzamelgebied), de publieksfunctie en (indien van toepassing) de wetenschappelijke functie in zowel de komende periode als in het verleden.

Het Rijksmuseum verbindt mensen, kunst en geschiedenis. Het Rijksmuseum bewaart, beheert, conserveert, restaureert, onderzoekt, bewerkt, verzamelt, publiceert en presenteert de nationale collectie, in en buiten het eigen gebouw voor een breed samengesteld nationaal en internationaal publiek. Het hanteert bij al zijn handelen vijf kernwaarden: Authenticiteit – Kwaliteit – Persoonlijk – Innovatie – Eenvoud. Het Rijksmuseum wil als nationale schatkamer het museum van Nederland zijn:

- Het is van en voor alle Nederlanders.
- Het vertelt het verhaal van Nederland, vanaf de Middeleeuwen.
- Het beheert de grootste en belangrijkste (kunst)collectie van en over Nederland en is het kennisinstituut op het gebied van Nederlandse kunst en geschiedenis.
- Het heeft het grootste museumgebouw van Nederland.
- Het is groot geworden door de steun van staat, stad, vele Nederlanders, Nederlandse bedrijven en fondsen.

Als groot nationaal museum met een lange geschiedenis en wereldberoemde iconen als Rembrandt en Vermeer wordt het Rijksmuseum internationaal gerekend tot de tien belangrijkste musea. Het museum is zich bewust van de extra verantwoordelijkheden die dat met zich meebrengt en het probeert zo goed mogelijk invulling te geven aan deze rol die wordt vervuld naast de reguliere museale activiteiten. Het Rijksmuseum heeft een kwaliteitszetel in het bestuur van de VRM en de Vereniging Rembrandt. Het participeert op directieniveau en via medewerkers in museale, (kunst)historische en toeristische platforms als de NMV, het Overleg Amsterdamse Culturele Instellingen (ACI), International Council of Museums (ICOM), International Commission for Museums and Collections of Fine Art (ICFA), International Council of Curators of Dutch and Flemish Art, Groupe des Organisateurs de Grandes Expositions (de zogenaamde BIZOT-groep) enz.

De omvang en veelzijdigheid van de collecties maken dat de voortrekkersrol op het punt van collectiemobiliteit wordt voortgezet (reizende tentoonstellingen in binnen- en buitenland; ruimhartig bruikleenbeleid).

De samenwerking met de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE) en de Universiteit van Amsterdam (UvA) op het gebied van restauratie, conservering en daarmee samenhangende opleidingen in het Ateliergebouw heeft inmiddels geresulteerd in een center of excellence, een concentratie van expertise waar het gehele museale veld, ook internationaal, van profiteert.

De komende samenwerking met het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie (RKD) zal een belangrijke stimulans zijn voor het voorbeeld stellende en innovatieve wetenschappelijk onderzoek dat het Rijksmuseum nastreeft. Voor de gezamenlijke plannen wordt verwezen naar de bijlage ‘Het Karel van Mander Instituut’.

Het Rijksmuseum realiseert samen met het Nederlands Openluchtmuseum een fysieke presentatie van de Canon van Nederland (het plan wordt door het NOM ingediend).

Bestaande samenwerkingsverbanden als die met het Haags Gemeentemuseum, het Gemeentemuseum Groningen en Museum Prinsessehof in Leeuwarden op het terrein van de Oosterse keramiek worden voortgezet en nieuwe verbanden worden aangegaan (o.m. *Modehuis.nl*, een project van zeven musea om de Nederlandse mode- en kostuumcollecties digitaal te ontsluiten via een gezamenlijke modesite).

De mogelijkheden voor samenwerking met (inter)nationale musea waren de afgelopen jaren door de verbouwing beperkt. Vanaf 2015 beschikt het museum met de Philipsvleugel weer over een tentoonstellingsvleugel en kan het zijn plaats in de (inter)nationale tentoonstellingswereld weer ten volle innemen. De eerste grote tentoonstelling op het programma wordt gewijd aan de late Rembrandt en is een samenwerking met de National Gallery in Londen.

2.2 Waaron is de collectie, het aanbod of de activiteit van uw instelling van nationaal en/of internationaal belang?

Denk hierbij aan onderstaande elementen. Ga daarbij in op de komende periode en onderbouw de plannen op basis van het verleden. Besteed tevens aandacht aan de verschillende functies van de instelling: het beheer en behoud van de collectie, de publieksfunctie en (indien van toepassing) de wetenschappelijke functie.

- De positie van de instelling en haar collectie binnen de sector (nationaal en internationaal) en waar deze uit blijkt;

- Het collectieprofiel, de collectiewaardering, de kerncollectie en het collectiebeleid;
- Het (inter)nationale netwerk van de instelling.

Het Rijksmuseum is meer dan een gebouw: het heeft zeer diverse verzamelingen. Het onderscheidt zich van andere grote internationale musea door het nationale karakter waarbinnen niet alleen kunst, maar ook geschiedenis een belangrijke rol speelt. De kern van de wereldvermaarde verzameling bestaat uit Nederlandse kunst (Rembrandt, Vermeer) en voorwerpen van historisch belang, vanaf de Middeleeuwen. Op een aantal gebieden van de Nederlandse kunst en geschiedenis heeft het Rijksmuseum ongeëvenaarde referentiecollecties (Nederlandse schilderkunst uit de 17^{de}, 18^{de} en 19^{de} eeuw, Noord-Nederlandse toegepaste kunst uit de 16^{de}-19^{de} eeuw, Nederlandse prent- en tekenkunst). De collectie bevat ook belangrijke Europese en Aziatische kunst.

De verzameling is niet statisch en niet afgesloten: het museum streeft ernaar op het hoogste niveau te verwerven en op een aantal gebieden van de Nederlandse kunst en geschiedenis de functie als referentiecollectie te waarborgen. Met het aanbreken van de 21^{ste} eeuw is de 20^{ste} eeuw ook tot het verzamelgebied gaan behoren.

Het museum voert een actief mobiliteitsbeleid en streeft naar een zo groot mogelijke zichtbaarheid van de collectie. Collectieonderdelen die geen functie vervullen in de nieuwe opstelling worden waar mogelijk (inter)nationaal in langdurig bruikleen gegeven en in sommige gevallen overgedragen aan andere publieke instellingen. In Nederland heeft het Rijksmuseum aan ongeveer 200 verschillende instellingen ruim 3.000 objecten in langdurig bruikleen gegeven.

Om de verzameling op een zo goed mogelijke manier te beheren, te verrijken en met het publiek te delen, dient allereerst te worden geregistreerd. Aangezien slechts een deel van de voorwerpen continu fysiek kan worden tentoongesteld, wordt bij registratie zo mogelijk ook gedigitaliseerd.

Het museum conserveert en restaureert de verzameling zodat ook komende generaties van de nationale schatkamer kunnen genieten. Het is van belang op de hoogte te zijn van de nieuwe ontwikkelingen in dit vakgebied en daaraan zelf bij te dragen. Het Rijksmuseum is actief in het onderzoek naar de voorwaarden van optimaal beheer, waarbij het spanningsveld tussen behoud, presentatie en duurzaamheid een prioriteit is.

Onderzoek aan de collectie is een onlosmakelijk onderdeel van de presentatie. Iedere opstelling en tentoonstelling wordt voorafgegaan door onderzoek. Het beginpunt van ieder onderzoek is documentatie. Het Rijksmuseum werkt aan een digitaal documentatiesysteem dat centraal wordt beheerd om de informatie over objecten in de verzameling zo compleet mogelijk te maken en toegankelijk voor in- en extern gebruik. De bibliotheek biedt, als de belangrijkste bibliotheek voor Nederlandse kunst ter wereld, aan geïnteresseerd publiek en onderzoekers het beste ‘portal’ om de kennis over Nederlandse kunst en in het bijzonder de collectie te vergroten. Via de tot de bibliotheek behorende studiezaal is de collectie van werken op papier toegankelijk. In de studiezaal die vijf dagen per week is geopend, kunnen werken uit het Rijksprentenkabinet ‘op de hand’ worden bekeken.

Gezien de diverse aard van de collecties en het brede spectrum van expertise is het Rijksmuseum bij uitstek de plaats voor interdisciplinair onderzoek. Het museum streeft naar structurele samenwerking in binnen- en buitenland. Technisch-historische kunstgeschiedenis is een speerpunt waarbinnen het Ateliergebouw een spilfunctie vervult, aangezien hier ook de restauratorenopleiding van de UvA en de onderzoeksafdeling van de RCE zijn gehuisvest. Door (bijzonder) hoogleraarschappen bij UvA en Vrije Universiteit (VU), het deelnemen aan de masteropleiding voor conservator en restaurator van de UvA en de VU, het creëren en internationaal openstellen van de functies junior conservator en junior restaurator, door fellowships en uiteenlopende stageplaatsen voor (inter)nationale studenten in verschillende fasen van hun opleiding draagt het museum bij aan het opleiden van de museummedewerker van morgen.

2.3 Welke activiteiten zal de instelling in de periode 2013-2016 uitvoeren?

Denk hierbij aan onderstaande elementen. Ga daarbij in op de komende periode en onderbouw de plannen op basis van het verleden. Besteed tevens aandacht aan de verschillende functies van de instelling: het beheer en behoud van de collectie, de publieksfunctie en (indien van toepassing) de wetenschappelijke functie.

- De activiteiten die u in 2013-2016 gaat uitvoeren en de wijze waarop die zich verhouden tot de activiteiten die u in 2009-2012 uitvoert (toelichting op nieuwe activiteiten of uitbreiding/vermindering van

bestaande activiteiten). Ga daarbij zowel in op activiteiten in Nederland als in het buitenland;

- De inhoudelijke keuze voor activiteiten en de mate waarin het aanbod onderscheidend is;
- Kwaliteitszorg en veiligheidsbeleid ten aanzien van de collectie;
- De wijze waarop de instelling website(s) en/of andere mediatoepassingen inzet (indien dit een kernactiviteit betreft: niet voor marketing- of publiciteitsdoeleinden);
- De samenwerkingspartners bij de activiteiten (bijvoorbeeld onderzoeksallianties met universiteiten);
- Indien van toepassing, de wijze waarop de registratieachterstand van de collectie wordt weggewerkt.

Na het grootste renovatieproject uit zijn geschiedenis gaat het Rijksmuseum in 2013 na tien jaar open, een moment waarnaar het museum en geheel Nederland uitkijken. In het geheel vernieuwde museum wordt de collectie gepresenteerd in een dynamische opstelling. In 2015 is de Philipsvleugel, die tijdens de renovatie voor het publiek is opgebleven, gereed voor grote internationale tentoonstellingen.

Opstelling van collectie en tentoonstellingen

Vanaf 2013 nodigt de nieuwe presentatie de bezoeker uit om een wandeling door de tijd vanaf de Middeleeuwen te maken. Schilder- en beeldhouwkunst, kunstnijverheid en geschiedenis in internationaal perspectief wisselen elkaar af en belichten elkaar wederzijds. De voornamelijk Nederlandse kunst en geschiedenis worden getoond in een kader van West-Europese cultuur en de relaties overzee (in het bijzonder met Indië/Indonesië en de West) worden in beeld gebracht. Het is de bedoeling om met het hoofdcircuit aan de bezoeker gevoel van schoonheid en besef van tijd te geven. Aan de bezoeker worden duidelijke keuzemogelijkheden geboden: men kan ervoor kiezen alleen de Middeleeuwen of de 18^{de} eeuw te bezoeken, aangezien de diverse eeuwen een eigen (halve) verdieping hebben. Middels de Speciale Collecties worden grote delen van de collectie zichtbaar voor het grote publiek. Het gaat om belangrijke zwaartepunten uit de collecties die binnen het hoofdcircuit geen plaats krijgen en in eigen samenhang worden getoond (aardewerk, porselein, glas, zilver, juwelen, wapens, marinemodellen, scheepswrakvondsten en muziekinstrumenten). De collectie

Aziatische kunst wordt in een apart gebouwdeel (het Aziatisch Paviljoen) gepresenteerd.

Voor het meer gespecialiseerde en/of wetenschappelijk geïnteresseerde publiek alsmede voor het wetenschappelijk onderzoek worden studiecollecties ingericht die op afspraak bezocht kunnen worden, hetgeen tevens interessant is als kijktje achter de schermen. Het gaat om schilderijen en Nederlandse meubelen.

Voor innovatieve educatieve activiteiten beschikt het Rijksmuseum na de opening over de eveneens geheel vernieuwde Teekenschool.

De Philipsvleugel wordt de tentoonstellingsvleugel van het Rijksmuseum. Het tentoonstellingsprogramma start vanaf 2015 en bestaat uit drie tot vier grote tentoonstellingen per jaar en vier tentoonstellingen van werken op papier. In het Hoofdgebouw zijn op diverse plekken kleine wisselende presentaties voorzien waarin specifieke aspecten van iedere eeuw worden belicht. Het gaat om werken die door hun lichtgevoeligheid niet permanent kunnen worden getoond. Ook geeft dit wisselende programma de mogelijkheid de verschillende eeuwen op een steeds nieuwe en verrassende wijze voor het voetlicht te brengen.

In de dependance op Schiphol wordt het beleid voortgezet om naast de permanente opstelling met 17^{de}-eeuwse werken driemaal per jaar een wisselende presentatie met werk uit de eigen collectie te tonen met het accent op de Gouden Eeuw en met name thema's en kunstenaars die voor een breed publiek aantrekkelijk zijn.

De expertise en collectie van het Rijksmuseum op het gebied van Nederlandse geschiedenis worden ook buiten het museum ingezet. De Canonpresentatie die in samenwerking met het Nederlands Openluchtmuseum zal worden gerealiseerd is daarvan een in het oog springend voorbeeld.

Het Rijksmuseum kent een rijke traditie van het maken van reizende tentoonstellingen die overal in de wereld worden getoond. Vaak betekenen deze tentoonstellingen een eerste kennismaking met de Nederlandse kunst en cultuur. Tegelijkertijd laat het Rijksmuseum onderdelen uit de collectie reizen naar musea die al langer bekend zijn met de Nederlandse cultuur, met name in Noord-Amerika en Europa. Het museum is voornemens met deze succesvolle activiteiten door te gaan. Met deze presentaties vertegenwoordigt het Rijksmuseum internationaal ook de Nederlandse cultuur, bijvoorbeeld tijdens staatsbezoeken en handelsmissies.

Van de collectie (exclusief de lichtgevoelige werken op papier) zal vanaf 2013 10% te zien zijn binnen of buiten het museum.

Educatie

Het museum is educatie. Educatie is meer dan een afdeling, de nieuwe opstelling is volledig gericht op het brede publiek dat via een wandeling door de tijd kennis kan maken met de Nederlandse cultuur. Het museum biedt jaarlijks voor honderdduizenden bezoekers een eerste indruk, een eerste kennismaking met kunst en geschiedenis, een echt schilderij of een museum. Dat geldt met name voor kinderen en toeristen, maar ook voor hen die menen alles al te hebben gezien biedt het Rijksmuseum nieuwe ervaringen. Het bereiken van een zo breed mogelijk (nieuw) publiek is een belangrijk streven. Om het beoogde bezoekersaantal te halen is het belangrijk om een actieve relatie met het bezoek aan te gaan. Voor de internationale bezoeker die naar Amsterdam komt, is een bezoek aan het Rijksmuseum veelal een 'must' om de wereldberoemde 17^{de}-eeuwse iconen van de Nederlandse schilderkunst te zien. Voor de Nederlandse bezoeker is die urgentie er veel minder: een bezoek kan altijd nog. Het aanbieden van mooie en relevante kunst en geschiedenis is niet voldoende: de bezoeker van nu wil worden geraakt, in hart en hoofd. Een bezoek moet niet vermoeien maar juist verfrissen. Daarbij kan worden aangehaakt op de behoefte aan ontplooiing en het toenemende belang van *éducation permanente*. Educatie begint met de keuze, rangschikking en opstelling van de collectie en kan worden versterkt, genuanceerd en verfijnd met tekst en audiovisuele hulpmiddelen. De grote diversiteit van het hedendaagse publiek vergt een juiste benadering van de diverse publieksgroepen. Op educatief gebied wordt in het nieuwe Rijksmuseum daarom een breed scala aan producten aangeboden die specifiek zijn toegesneden op verschillende publieksgroepen:

Cultuurtoerist/liefhebber

Zaal- en etiketeksten; inzoomers (verdieping bij de vaste opstelling); museumgids; multimediatours; educatieve content website; educatieve producten bij tentoonstellingen (na de opening van de Philipsvleugel). Bij de Speciale Collecties worden daarnaast nieuwe media ingezet.

Activiteiten met persoonlijke begeleiding: Rondleidingen op vaste dagen en uren; rondleidingen op aanvraag; 'verhaal op zaal' door conservatoren en restauratoren; colleges; (lunch)lezingen; cursussen tekenen/schilderen, fotografie/beeldbewerking en (kunst)geschiedenis; cursussen, lezingen e.d. bij tentoonstellingen (na de opening van de Philipsvleugel).

Professionals: vaksymposia.

Onderwijs: zie onder 2.5.

Families en kinderen

Activiteiten met persoonlijke begeleiding: familierondleidingen; evenementen als een familiedag met een bepaald thema; vakantieprogrammering (workshops).

Hoofdgebouw: multimediatour voor families/kinderen; familie kijkroutes; vakantieprogrammering (wisselend).

Teekenschool¹: diverse workshops. Voor jongeren worden cursussen tekenen/schilderen en fotografie/beeldbewerking gegeven.

Na 2013 zullen plannen worden uitgewerkt voor doelgroepen als jongeren, doven/slechthorenden en blinden/slechtzienden.

Website

In 2012 wordt een nieuwe website gerealiseerd die in verschillende opzichten onderscheidend is. De collectie wordt via de beeldbank RijksXL op een persoonlijke en innovatieve manier dichtbij de bezoeker gebracht die wordt gestimuleerd om actief gebruik te maken van de collectie en deze te delen met anderen. Het beeldmateriaal is vrij voor ieder niet-commercieel gebruik. Het Rijksmuseum bereikt de bezoeker niet alleen met de eigen website maar stelt ook content beschikbaar via andere internetkanalen (o.m. Flickr, Google Art Project, Wikipedia). Door middel van een API kan iedereen Rijksmuseum-content gebruiken op zijn eigen website en met de content eigen producten maken. De collectie is immers van iedereen. Het Rijksmuseum deelt wereldwijd data en kennis in o.a. Europeana en Artstor.

Zorg voor de collecties

De jaren 2012 en 2013 staan in het teken van de inhuizing en ingebruikname van het Hoofdgebouw en de nieuwe depots voor het Rijksprentenkabinet en de Bibliotheek. Omdat het Rijksmuseum hecht aan duidelijkheid over de herkomst van de collectie wordt in deze jaren tevens uitvoering gegeven aan het project 'Herkomstonderzoek' waarvan het plan door de Restitutiecommissie als voorbeeldig is betiteld. Het museum is door de bijdrage van OCW in staat gesteld om hiervoor een speciaal team van vier medewerkers samen te stellen dat in samenwerking met de conservatoren het herkomstonderzoek verricht.

¹ Zie over de Teekenschool verder onder 2.5.

Het projectmatig inhalen van de achterstanden bij de registratie wordt voortgezet waarbij tevens wordt gedigitaliseerd om de collectie met een zo groot mogelijk publiek te delen. Op 1 januari 2012 is nog sprake van achterstanden bij de collecties van het Prentenkabinet (registratiegraad 25%), militaria (85%) en textiel (75,5%). Alle overige deelcollecties voldoen voor 90% aan de normen van basisregistratie sinds 1 januari 2011. Dat was in 2009 nog 85%. De collectie van het Rijksmuseum is van een dusdanig grote omvang, dat ervoor gekozen is om de registratieachterstanden gefaseerd en projectmatig aan te pakken. Het project Prentenkabinet Online is het grootste en kostbaarste lopende project: meer dan tien medewerkers registreren en digitaliseren 30.000 objecten per jaar.

Als kenniscentrum wil het Rijksmuseum ook voorbeeldig zijn op het gebied van documentatie. Daarom lopen er de komende jaren verschillende projecten om de documentatie van restauraties en materiaaltechnisch onderzoek naar de objecten uit de collectie gestandaardiseerd vast te leggen, te digitaliseren en on line te publiceren. Bij het in- en uitvoeren van collectiedata gaat het museum een kwaliteitsslag maken. Methodes en richtlijnen voor het administratieve en juridische beheer van de collectie worden conform internationale doelstellingen en richtlijnen uitgewerkt, waarbij het accent ligt op zorgvuldige vastlegging van o.a. auteursrecht (e-strategie), nieuwe herkomstgegevens (zie het bovengenoemde herkomstonderzoek) en incidenten. Het doel voor de komende jaren is om kennis en ervaringen steeds meer te delen met collega-instellingen zodat de ontwikkelde methodes en richtlijnen ook buiten het Rijksmuseum gehanteerd kunnen worden.

In de Bibliotheek in het Hoofdgebouw wordt een nieuw informatiecentrum gerealiseerd voor de collectie, dat het fysieke en digitale loket wordt voor alle vragen over de collectie.

Het beheer van de collectie is erop gericht dat ook de volgende generaties kunnen genieten van de nationale schatkamer. Het Rijksmuseum stelt strenge eisen aan de wijze waarop de collectie wordt getoond, gehanteerd, geconserveerd en bewaard. Deze hoge eisen leggen een beslag op het energiegebruik en het museum participeert in onderzoek naar de mate waarin en de wijze waarop duurzaamheden in het collectiebeheer in de praktijk een plaats kan krijgen (onder meer door deelname aan het project 'Duurzaam Nationaal Depot' van RCE en RGD). Na de herinrichting van het Hoofdgebouw zal de depotsituatie worden geëvalueerd. Het ligt voor de hand nieuwe depotplannen in samenwerking met andere (rijksgesubsidieerde) musea en

RCE te ontwikkelen om zodoende kennis, faciliteiten en medewerkers te kunnen delen.

Een belangrijk onderdeel van het behoud en beheer is beveiliging. Het museum heeft een integraal beveiligingsplan opgesteld volgens de Haagse methode. Tevens is er een collectiecalamiteitenplan voor iedere locatie en aan het calamiteitenplan voor het nieuwe Rijksmuseum wordt gewerkt. Er is een risicomatrix voor het gehele museum, waarin een hoofdstuk is opgenomen over de collecties.

In samenwerking met NWO, VU en UvA wordt onderzoek gedaan op het gebied van kruisbestuiving tussen cultureel erfgoed, informatica en geesteswetenschappen (Commit, Agora). Het Rijksmuseum wil de komende periode, o.m. in internationaal samenwerkingsverband, nog meer inzetten op innovatie op het gebied van digitale ontsluiting van de collectie (data/images) en op een duurzaam (groen) beheer en behoud van de collecties.

Publicaties

In paragraaf 2.6 wordt een overzicht gegeven van de publicaties van het Rijksmuseum in de komende jaren. In de kwantitatieve overzichten van activiteiten zijn onder 'publicaties' ook de kranten- en tijdschriftenartikelen meegeteld waarin het Rijksmuseum figureert.

N.b. Bij de volgende onderdelen wordt specifiek aandacht besteed aan (publieks)bereik en activiteiten op gebied van educatie, talentontwikkeling en ondernemerschap en marketing.

Onderdelen 2.4 t/m 2.6: Uitwerking van de thema's (publieks)bereik, educatie en talentontwikkeling

2.4 Wat is de visie van de instelling op (publieks)bereik en wat zijn de doelstellingen op dit gebied?

Denk hierbij aan onderstaande elementen. Ga daarbij in op de komende periode en onderbouw de plannen op basis van het verleden.

- De deelnemers of gebruikers van verschillende diensten of activiteiten (bijvoorbeeld soorten publiek, vakgenoten, wetenschappers) en de ontwikkeling van het aantal deelnemers of gebruikers;
- De wijze waarop u uw publiek definieert en registreert;

- De resultaten van onderzoek naar onder meer klanttevredenheid en bereik onder doelgroepen;
- De wijze waarop nieuwe deelnemers of gebruikers worden benaderd;
- De wijze waarop aan klantenbinding wordt gedaan.

Op het gebied van communicatie en marketing wordt de periode 2013-2016 wezenlijk anders dan de voorgaande jaren. De ambitie is om in het nieuwe Rijksmuseum dat in 2013 opengaat, een aanzienlijk hoger aantal bezoekers te trekken: tussen 1,5 en 2 miljoen bezoekers per jaar. In het eerste jaar na de opening wordt een verhouding tussen nationaal en internationaal bezoek verwacht van 50%/50%, voor de jaren daarna is uitgegaan van een verhouding van 40%/60%. Een en ander betekent derhalve dat het museum een fors hoger aantal nationale bezoekers wil ontvangen. Een belangrijk streven is voorts een groei van het aantal bezoeken van kinderen in het basisonderwijs.

Op basis van bestaande onderzoeken en segmentatietechnieken is het publiek verdeeld in vijf groepen:

1. Cultuurtoerist, 1 miljoen bezoeken. De cultuurtoerist wil in een beperkte tijd ($\pm 1,5$ uur) de hoogtepunten van de collectie zien (Nachtwacht, Vermeer).
2. Liefhebber, 400.000 bezoeken. De liefhebber gaat geregeld naar tentoonstellingen en houdt bij wat er op cultureel gebied speelt. Hij wil worden verrast met nieuwe kennis.
3. Families en kinderen: 200.000 bezoeken. Met het gezin naar een museum gaan is een leuk en leerzaam dagje uit. Belangrijk is dat ouders en kinderen samen het museumbezoek beleven.
4. Scholen/leraren: 100.000 bezoeken. Het museumbezoek moet voor de leraar zo gemakkelijk mogelijk zijn en voor de kinderen zo leuk mogelijk. Het gebodene sluit aan op de lesstof en verdiept deze.
5. Professionals: 50.000 bezoeken. De professional is een grootverbruiker die dikwijls naar musea gaat en vooral behoefte heeft aan verbreding en verdieping van zijn kennis. Hij komt voor een tentoonstelling of specifieke werken.

In 2013 wordt iedereen beschouwd als een eerstekeerbezoeker en ligt de focus van de communicatie en marketing derhalve op nieuwe klanten, in de jaren daarna komt het herhaalbezoek meer in beeld. De potentie om van eerstekeerbezoekers

herhaalbezoekers te maken is het grootst bij de Nederlandse cultuurtoerist en de inzet is om van hem/haar een liefhebber te maken.

Door middel van een kort aantal vragen kan iedere bezoeker (voorafgaand aan het bezoek online of bij aanvang van het bezoek bij de Informatiebalie) worden ingedeeld in een groep, zodat men in het museum de begeleiding krijgt die op dat moment het beste past. Voor de website wordt dezelfde indeling gehanteerd.

Bij de verkoop van toegangskaarten is het doel dat 20% online wordt gedaan. Dan wordt een link gelegd met het CRM-systeem waarin alle relaties met vermelding van hun interessegebieden staan. Dit systeem is de basis van de klantenbinding. Daarom zullen bezoekers worden gestimuleerd om hun e-mailadres achter te laten. Binnen het CRM-systeem wordt een speciaal programma ontwikkeld om het publiek van eerstekeerbezoeker te maken tot herhaalbezoeker en uiteindelijk vriend. De eerstekeerbezoekers worden bereikt via 'free publicity', adverteren (ook online) en hopelijk ook door de 'mond-op-mondreclame'.

2.5 Wat is de visie van de instelling op educatieve activiteiten voor schoolgaande kinderen en jongeren en wat zijn de doelstellingen op dit gebied?

Denk hierbij aan onderstaande elementen. Ga daarbij in op de komende periode en onderbouw de plannen op basis van het verleden.

- Verschillende typen educatieve activiteiten;
- De omvang en groei van de activiteiten in termen van personele inzet en bereik (S.v.p. in aansluiting op de prestatiegegevens zoals opgenomen in deel 3 van de aanvraagmodule);
- De wijze van samenwerking met het onderwijs en overige partners;
- De wijze waarop evaluatie van de activiteiten plaatsvindt en de bevindingen die hieruit voortkomen;
- De wijze waarop u meer scholieren van het primair en voortgezet onderwijs probeert te bereiken.

Het Rijksmuseum wil een actieve bijdrage leveren aan het stimuleren van creativiteit en visuele geletterdheid, en bezoekers in hoofd en hart raken. Hiervoor worden educatieve middelen ingezet die informeren, verrijken en verleiden. Met een gevarieerd aanbod worden uiteenlopende bezoekersgroepen bediend. Een belangrijke doelgroep voor het Rijksmuseum is het onderwijs waarbij het basisonderwijs een

speerpunt is. Via het onderwijs kunnen kinderen die van huis uit niet in aanraking komen met kunst en cultuur of geen traditionele relatie hebben met de Westerse beeldcultuur, kennis maken met de collectie van het museum. Bij het ontwikkelen van schoolprogramma's zijn de behoeften vanuit het onderwijs uitgangspunt. Het museum werkt intensief aan een relatie met het onderwijsveld, onder meer door klankbordgroepen uit primair en voortgezet onderwijs. Met een grondige kennis van de kenmerken van de verschillende doelgroepen binnen het onderwijs kunnen programma's worden gemaakt die zijn toegesneden op de verschillende doelgroepen.

Het Rijksmuseum wil dat iedere leerling in het basisonderwijs in Nederland het Rijksmuseum minimaal één keer met school bezoekt. De scholen worden gestimuleerd om tijdens dit bezoek een begeleide activiteit uit te voeren, omdat de ervaring leert dat dit het meest beklijft. Het museum zet voor deze activiteiten speciaal opgeleide museumdocenten in die de interesses, belevingswereld en het niveau van de verschillende groepen kennen. Per doelgroep wordt de meest geschikte overdrachtsvorm gekozen waarbij geen enkele vorm wordt uitgesloten. Uiteraard worden ook programma's aangeboden waarbij de leraar zelfstandig met de leerlingen door het museum gaat. Het Rijksmuseum verzorgt 'teach the teacher'-programma's om de leerkrachten toe te rusten voor een ongeleid museumbezoek.

In het vernieuwde Hoofdgebouw worden faciliteiten geboden die een bezoek voor scholen moeten vereenvoudigen (begeleide ontvangst, aparte bergruimte voor jassen en tassen, lunchruimte e.d.).

Na de opening beschikt het Rijksmuseum met de geheel vernieuwde Teekenschool over een bijzonder educatief centrum waar in samenwerking met diverse fondsen een innovatief programma wordt geboden. In dit interactieve atelier kunnen jong (en oud) leren kijken door te doen. De programmering bestaat uit (inter)actieve programma's die niet in het Hoofdgebouw kunnen plaatsvinden en is primair bedoeld voor leerlingen uit primair en voortgezet onderwijs (maar ook voor bezoekers en volwassenen van buiten het onderwijs). Het Rijksmuseum wil daarmee een actieve bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de visuele geletterdheid van kinderen, jongeren (en volwassenen): 'leren kijken door te doen'. Door kinderen en jongeren een unieke ervaring te geven worden zij gestimuleerd tot herhaalbezoek.

Met de door de Turing Foundation ondersteunde Museumpleinbus wordt een belangrijke drempel voor schoolbezoek, het vervoer, weggenomen. De bus is een project van Rijksmuseum, Van Gogh Museum en Stedelijk Museum en stelt scholen binnen een straal van 60 km rondom Amsterdam in staat om leerlingen gedurende hun basisschoolperiode een interactief onderwijsprogramma te laten volgen bij een van de drie musea.

Vanaf 2013 biedt het Rijksmuseum aan het basisonderwijs in het Hoofdgebouw begeleide producten aan rondom het thema ‘Dagelijks leven in de Gouden Eeuw’ (programma’s voor onderbouw, middenbouw, bovenbouw en speciaal onderwijs), het Museumpleinbusprogramma, de Kunstkijkuren en een Avercampprogramma voor dove kinderen. De programma’s in de Teekenschool zijn eveneens begeleid. Het gaat om het al beproefde en succesvolle lespakket ‘Jij & de Gouden Eeuw’ (bovenbouw) en workshops in het beeldend atelier en de interactieve tentoonstelling, onder het motto ‘leren kijken door te doen’. Het geschiedenis aanbod zal aansluiten op verschillende tijdvakken in de Canon van Nederland. Thematochten door het Hoofdgebouw zijn beschikbaar voor leerkrachten die zonder begeleiding met hun klas een bezoek aan het museum willen brengen.

Voor het voortgezet onderwijs zijn begeleide producten beschikbaar voor VMBO (Meesterwerken), HAVO/VWO (onderbouw en bovenbouw), KCV, eindexamenprogramma’s kunst c.q. geschiedenis voor HAVO/VWO en een programma voor internationale scholen (Meesterwerken in diverse talen). In de Teekenschool worden aan VMBO, HAVO en VWO workshops fotografie/beeldbewerking in het multimedia-atelier aangeboden. Fotografie is een speerpunt in het onderwijsaanbod omdat dit medium de doelgroep zeer aanspreekt en het ‘gat’ met het museum daarmee kan worden overbrugd. Voor ongebeleid museumbezoek is een multimediatour het aangewezen product (voor onderbouw en bovenbouw van VMBO, HAVO en VWO, in Nederlands en Engels).

Doel is om vanaf 2013 jaarlijks meer dan 100.000 leerlingen uit het onderwijs te ontvangen die zoveel mogelijk begeleide programma’s afnemen.

Producten worden geëvalueerd door middel van enquêtes en interviews met leerkrachten, en de feedback die wordt gegeven tijdens de bijeenkomsten met de klankbordgroepen uit primair en voortgezet onderwijs en de inspiratiedagen. De scholen worden momenteel middels speciale onderwijsfolders, een e-nieuwsbrief en speciale acties regelmatig op de hoogte gehouden van alle activiteiten. Deze worden ook via de website onder de aandacht gebracht. Een meer op de komende jaren toegesneden communicatie- en marketingplan wordt opgesteld.

De personele inzet die benodigd is voor het uitvoeren van het ambitieuze educatieve programma is breder dan de medewerkers van de educatieve afdeling sec (die zijn opgenomen in de uitsplitsing van het personeelsbestand). Ook conservatoren, restauratoren, publieksmedewerkers, medewerkers voor evenementen en anderen leveren een bijdrage. Voorts heeft het Rijksmuseum een grote groep van rondleiders en museum- en dramadocenten aan zich verbonden en werkt het samen met educatieve partners als de Toneelmakerij.

2.6 Indien u op basis van de regeling in aanmerking wilt komen voor een subsidie voor de wetenschappelijke functie, wat zijn de wetenschappelijke activiteiten van de instelling?

Denk hierbij aan onderstaande elementen. Ga daarbij in op de komende periode en onderbouw de plannen op basis van het verleden.

- De samenwerking met andere kennisinstututen;
- De wetenschappelijke activiteiten (bijvoorbeeld lezingen en/of publicaties) om de door het museum beheerde collectie in de brede context voor het cultureel erfgoed te positioneren.

Wetenschappelijk en innovatief onderzoek is een kernactiviteit van het museum. Collectie en wetenschappelijk onderzoek zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Aan alle publieksuitingen (van het tekstbordje naast een voorwerp tot een entry in een bestandscatalogus) ligt wetenschappelijk onderzoek ten grondslag. In tegenstelling tot het kunsthistorisch en historisch onderzoek aan de universiteit, is bij onderzoek in het Rijksmuseum altijd het (kunst)historisch object het uitgangspunt.

Een speerpunt op het gebied van wetenschappelijk onderzoek is de technisch-historische kunstgeschiedenis. De in het Rijksmuseum aanwezige expertise van restauratoren en natuurwetenschappers, de samenwerking met het RCE en de UvA,

de onderzoeksfaciliteiten in het Ateliergebouw en de traditie voor de verschillende collectieonderdelen gespecialiseerde conservatoren en restauratoren te hebben, scheppen de voorwaarden om belangrijke bijdragen te kunnen leveren aan de ontwikkeling van dit vakgebied.

Het Rijksmuseum heeft als moedermuseum bovenal verantwoordelijkheid internationaal het kenniscentrum te zijn op het gebied van Nederlandse kunst, deze expertise te ontwikkelen, uit te dragen en over te dragen op een volgende generatie. Voor veel deelgebieden van Nederlandse kunst is het Rijksmuseum de enige instelling die een specialist heeft. Het museum heeft daarnaast als enige museum in Nederland specialisten op het gebied van Franse, Duitse en Italiaanse kunst. Gezien de collectie Aziatische kunst en het groeiende belang van dit deel van de wereld positioneert het museum zich meer dan voorheen als kenniscentrum voor Aziatische kunst binnen Nederland.

Waar onderzoek vóór de renovatie voor een belangrijk deel in het teken stond van tentoonstellingsprojecten, is tijdens de renovatie (waarin minder tentoonstellingen worden georganiseerd) gebruik gemaakt van de mogelijkheid om onderzoek te doen naar de collectie. De samenwerking tussen conservatoren, restauratoren en natuurwetenschappers leidt tot een reeks vernieuwende bestandscatalogi, zoals het eerste deel van de bestandscatalogus 17^{de}-eeuwse schilderijen, “the standard for the future” volgens het internationaal toonaangevende Burlington Magazine. De catalogi worden ook digitaal beschikbaar gesteld zodat nieuwe informatie makkelijk kan worden toegevoegd en externe onderzoekers worden gestimuleerd bij te dragen aan de kennisopbouw over de verzameling. De catalogi zijn tevens het uitgangspunt voor publicaties die facetten van de collectie aan een breed publiek zullen presenteren bij de opening in 2013. De volgende bestandscatalogi worden in de komende jaren gepubliceerd: delen 2 en 3 van 17^{de}-eeuwse schilderkunst, Vlaamse schilderkunst, Buitenlandse schilderkunst, Beeldhouwkunst, Zilver uit centra buiten Amsterdam en Delfts aardewerk. Daarnaast staan enkele monografieën op stapel zoals bijvoorbeeld de schilderkunst in Nederland in de 19^{de} eeuw.

In de komende periode zal voorts in toenemende mate onderzoek worden verricht naar de veroudering van objecten en conserveringstechnieken. Een voorbeeld is het onderzoek naar de invloed van relatieve luchtvochtigheid op houten panelen, dat samen met RCE, TU Delft en TU Eindhoven wordt uitgevoerd.

Het Rijksmuseum heeft de ambitie de samenwerking op het gebied van onderzoek met de industrie te vergroten. Het onderzoek naar metaallegeringen met Tata is hiervan een voorbeeld. Met AkzoNobel wordt verkend of een vergelijkbaar onderzoek mogelijk is op het gebied van verf.

Voorafgaand aan 2015, wanneer de Philipsvleugel opengaat als tentoonstellingsvleugel, zal onderzoek worden verricht voor tentoonstellingen, zoals bijvoorbeeld de openingstentoonstelling over de late Rembrandt in samenwerking met de National Gallery in Londen.

Het Rijksmuseum hecht grote waarde aan de opleidingsfunctie die het als nationaal museum kan vervullen en streeft naar samenwerking met (inter)nationale musea, universiteiten en onderzoeksinstituten. Vergroting van de kennis over de collectie in de breedste zin is daarbij het uitgangspunt. Een voorbeeld is het onderzoek naar Aziatische exportkunst uit de 17^{de}/18^{de} eeuw in samenwerking met het Prinsessehof en de Universiteit Leiden. Zie over de samenwerking met de beide Amsterdamse universiteiten onder 2.2. Middels de functie van honorair conservator worden banden met diverse universiteiten verstevigd. Het streven is om een internationaal fellowshipprogramma in te voeren.

Voor de samenwerking met het RKD wordt verwezen naar de bijlage ‘Het Karel van Mander Instituut’.

Voor het nieuwe Rijksmuseum wordt een fonds opgebouwd van publicaties over de collectie dat loopt van algemene naar gespecialiseerde publicaties: een museumgids bij de vernieuwde opstelling; een meesterwerkenboek; een hernieuwde uitgave van de serie collectieboeken per eeuw waaraan een deel over de Aziatische kunst wordt toegevoegd; een Nederlandse geschiedenis aan de hand van 100 voorwerpen uit de collectie; een Rijksmuseum Landenreeks waarin de geschiedenis van de relaties met China, Ghana, Indonesië, Japan, Sri Lanka, Suriname en Zuid-Afrika wordt beschreven aan de hand van voorwerpen uit de collectie; een nieuwe serie, de Rijksmuseumreeks, van handzame boekjes over ongeveer veertig topstukken. Het Rijksmuseum beschikt met *The Rijksmuseum Bulletin* over een eigen internationaal tijdschrift waarin de resultaten van wetenschappelijk onderzoek worden gepubliceerd (digitaal beschikbaar). Sinds 2010 verschijnt het Bulletin in het Engels om het publieksbereik te vergroten. Het is de bedoeling dat het Bulletin een ‘peer

reviewed' tijdschrift wordt. Conservatoren en restauratoren publiceren daarnaast in (inter)nationale (vak)tijdschriften en publicaties.

De uitsplitsing van personele en financiële inzet naar publieks-, collectie- en wetenschapsfunctie is door het Rijksmuseum herijkt. Anders dan voorheen is de wetenschap nu opgevat als de tijd die wordt besteed aan wetenschappelijke activiteiten. Ondersteunende activiteiten en faciliteiten als de bibliotheek zijn niet meer meegeteld in de wetenschappelijke functie.

Het Rijksmuseum onderschrijft het standpunt van de RIHA (International Association of Research Centres in the History of Art) dat het meten van de wetenschappelijke 'output' middels citaten voor de (kunst)geschiedenis niet het juiste instrument is. Deze wetenschappers publiceren relatief veel vaker in tentoonstellings- en collectiecatalogi, monografieën en congresbundels dan in peer-reviewed tijdschriften en dikwijls in een andere taal dan het Engels. Het opgeven van aantallen citaten geeft geen representatief beeld van het wetenschappelijk onderzoek.

Onderdelen 2.7 en 2.8: Uitwerking van het ondernemingsplan

2.7 Welk verdienmodel wordt door de instelling gehanteerd en wat zijn de doelstellingen op het gebied van ondernemerschap?

Denk hierbij aan onderstaande elementen. Ga daarbij in op de komende periode en onderbouw de plannen op basis van het verleden.

- De relatie tussen het verdienmodel en de activiteiten;
- De financieringsbehoefte en financieringsmix (verhouding van deze subsidieaanvraag tot andere bronnen van financiering);
- De vereiste groei van de eigen inkomsten;
- De strategie bij tegenvallende inkomsten;
- Visie op ondernemerschap en/of private fondsenwerving;
- Het marktaandeel en/of de concurrentiepositie.

Uitgangspunt voor het Rijksmuseum is een duurzaam gezonde financiële positie. Dit vergt gezien de onzekere economische omstandigheden en de lager wordende subsidie een behoedzaam financieel beleid en een actief ondernemerschap. Momenteel heeft de structurele exploitatie een omvang van ongeveer € 50 miljoen per jaar, waarvan

ongeveer 40% eigen inkomsten zijn en ongeveer 60% structurele subsidie van OCW. Na de heropening in 2013 zal de exploitatie met 30 tot 40% groeien naar een niveau tussen € 65 en 70 miljoen. Voor de eigen inkomsten wordt gestreefd naar een relatief grotere groei tot ongeveer 50% van de totale baten.

Dit betekent een aanzienlijke groei van de eigen inkomsten in absolute zin. Deze groei moet worden gerealiseerd uit hogere inkomsten uit kaartverkoop, winkel, horeca, sponsoring en fondsenwerving. Het museum zal hierop maximaal inzetten, onder meer middels versterking van de enkele jaren geleden nieuw ingestelde afdeling Development die zich helemaal richt op het werven van inkomsten uit sponsoring, fondsen, particuliere schenkers e.d.

De exploitatie is vanaf 2013 gebaseerd op een structureel hoger bezoekersaantal van 1,5 tot 2 miljoen. Voor het internationaal bezoek is het van belang dat Amsterdam aantrekkelijk blijft als toeristische bestemming. Gezien de ervaringen van Hermitage en Scheepvaartmuseum zal het in de eerste periode na de opening van het vernieuwde museum mogelijk zijn om een groter aantal nationale bezoekers te trekken. Om het aantal structureel op een hoger niveau te brengen is een aantrekkelijke programmering essentieel. De tentoonstellingsvleugel (vanaf 2015) en het nieuwe educatieve centrum (Teekenschool) zijn hierbij belangrijke elementen.

In het Atrium van het nieuwe Rijksmuseum komt een winkel die ook toegankelijk zal zijn zonder toegangskaart voor het museum. In de winkel wordt een verrassend en kwalitatief hoogstaand assortiment voor de diverse doelgroepen (toeristen, Nederlanders, kunstliefhebbers enz.) aangeboden. Uitgangspunt is dat het assortiment een representatieve en herkenbare afspiegeling is van de collectie en voor de verschillende doelgroepen voldoende keuze biedt. Een uitgebreid boekenassortiment biedt verdere verdieping voor degenen die op zoek zijn naar aanvullende informatie. De verkoop via de webwinkel wordt voortgezet.

Aantrekkelijke horecavoorzieningen zijn onontbeerlijk om de bezoeker van de 21^{ste} eeuw goed te kunnen bedienen. In het nieuwe Rijksmuseum worden twee gelegenheden gecreëerd: een Groot Café in het Atrium en een restaurant (met terras) in de Philipsvleugel. Deze voorzieningen worden geëxploiteerd in samenwerking met een externe partner. De horecagelegenheden zijn eveneens toegankelijk voor niet-museumbezoekers.

Sponsoring, giften en bijdragen van derden zijn in toenemende mate belangrijk om het museum in staat te stellen activiteiten uit te voeren. Sinds 2009 heeft het

Rijksmuseum een aparte afdeling Development voor alle activiteiten die op kortere of langere termijn gelden, middelen en voorwerpen genereren voor het Rijksmuseum. De afdeling is zo ingericht dat een duurzame relatie wordt opgebouwd en onderhouden met vrienden, schenkers en begunstigers. Daarnaast coördineert de afdeling fondsenwerving en bedrijfssponsoring. Deze activiteiten vergen echter de inzet van de gehele organisatie, met name – maar niet alleen – van directie, afdelingshoofden, conservatoren en restauratoren.

Het Rijksmuseum Fonds, een zelfstandige stichting met een eigen bestuur, ondersteunt het Rijksmuseum vooral op het gebied van aankopen, educatieve activiteiten en (wetenschappelijke en innovatieve) projecten op het gebied van restauratie. Inmiddels beheert het Fonds meer dan 40 fondsen op naam. Ook de International Circle, een groep internationale begunstigers, is ondergebracht bij het Fonds. Het Rijksmuseum Fonds heeft het CBF-Keur waarmee het laat zien dat er sprake is van een verantwoorde manier van fondsenwerving en besteding. Net als het Rijksmuseum is het Rijksmuseum Fonds een (culturele) ANBI: een Algemeen Nut Beogende Instelling waardoor giften aftrekbaar zijn.

De veranderende fiscale wetgeving is een risico bij het realiseren van de ambitieuze groei-doelstelling op het gebied van eigen inkomsten. De eis van de overheid om meer eigen financieringsbronnen aan te boren wordt niet gesteund door het fiscale beleid waarin faciliteiten op het gebied van vennootschapsbelasting worden geschrapt. Aan potentiële financiers is het moeilijk uit te leggen dat hun bijdragen mogelijk eerst belast zullen worden voordat zij ten goede komen aan het museum.

Om tegenvallende inkomsten op te kunnen vangen is na de heropening een hoger eigen vermogen benodigd. Het eigen vermogen dient een zodanige omvang te hebben dat het een jaar discontinuïteit in de exploitatie (derving van inkomsten uit entree, winkel en horeca) kan opvangen. Daarnaast heeft het eigen vermogen vanzelfsprekend een financieringsfunctie. De bovengenoemde fiscale wijzigingen hebben ook gevolgen voor de verhoging van het eigen vermogen.

Met het oog op tegenvallende inkomsten wordt de exploitatie voorts zoveel mogelijk flexibel gehouden, o.a. door medewerkers eerst op tijdelijke basis in dienst te nemen. Ook wordt in de begroting een bedrag (algemeen onvoorzien) opgenomen om in geval van tegenvallende resultaten een buffer te hebben die het mogelijk maakt om bijstuuringsmaatregelen te nemen.

2.8 Hoe brengt de instelling haar activiteiten onder de aandacht van het publiek? Met andere woorden, wat is de marketingmix van de instelling?

Denk hierbij aan onderstaande elementen. Ga daarbij in op de komende periode en onderbouw de plannen op basis van het verleden.

- De instrumenten die gebruikt worden om marketingbeleid te ontwikkelen (SWOT, 4-p's, externe ondersteuning etc);
- De wijze waarop de instelling zich in de markt positioneert;
- Promotieactiviteiten naar doelgroep (op welke wijze maakt de instelling haar activiteiten kenbaar aan potentieel publiek);
- De inzet van uw website of nieuwe media voor marketing- en publiciteitsdoeleinden;
- De prijsstrategie (prijsniveau en de inzet van prijsdifferentiatie en/of kortingsbeleid).

Het Rijksmuseum positioneert zich als het Museum van Nederland en als 'One of the Great Museums of the World': zie hierover de toelichting onder 2.1. Het museum heeft een Marketing Adviesraad, bestaande uit externe deskundigen.

Sterktes

- De collectie, zowel in omvang als kwaliteit.
- Het geheel gerenoveerde gebouw, een Gesamtkunstwerk met internationale allure.
- De medewerkers, top professionals op bijna ieder gebied (onderzoek, conservering, restauratie, educatie, documentatie, digitalisering).

Zwaktes

- Te beperkt budget om ambities voor Nederland te realiseren.
- Persoonlijk kan nog sterker worden doorgevoerd. In 2016 moet iedere bezoeker zich persoonlijk benaderd voelen en denken: het Rijksmuseum is mijn Museum.
- In processen en taal kan eenvoud nog sterker worden uitgedragen,.

Kansen

- Nieuwe opkomende economieën (BRIC-landen) en Japan met een sterke interesse in kunst en cultuur (en met name Gouden Eeuw).
- De verdere ontwikkeling van het Museumplein als het culturele plein van Europa.
- De pensionering van babyboomers die meer tijd en geld voor cultuur hebben – zowel in Nederland als de rest van de wereld.

Bedreigingen

- Terugtrekkende overheid terwijl de private markt nog onvoldoende ontwikkeld is om inkomsten te compenseren.
- De positie van Amsterdam als toeristische bestemming.
- De jarenlange bezuinigingen in onderwijs op het gebied van kunst en cultuur waardoor niet alleen op korte termijn een bezoek wordt bedreigd maar ook op lange termijn interesse in kunst en cultuur zal afnemen.
- Afnemend draagvlak voor kunst en cultuur in de samenleving.

Product

Het Rijksmuseum presenteert vanaf 2013 met de vaste opstelling het Verhaal van Nederland vanaf de Middeleeuwen. In enkele zalen van dit hoofdcircuit worden wisselende presentaties gerealiseerd van lichtgevoelige werken (op papier).

In de Teekenschool en het Auditorium vinden educatieve programma's plaats gebaseerd op de vaste opstelling en toegespitst per publieksgroep.

Na verbouwing is de Philipsvleugel vanaf 2015 gereed als tentoonstellingsvleugel waar internationaal aansprekende tentoonstellingen worden georganiseerd waarmee de positie van het Rijksmuseum wordt bevestigd en ook herhaalbezoek wordt gestimuleerd.

Plaats

Het museum is gevestigd in Amsterdam, een historische en voor (inter)nationale toeristen aantrekkelijke stad en het is gelegen aan het Museumplein, het culturele hart van Nederland.

Prijs

De prijs van een toegangkaart is vanaf 2013 € 15,00. Jeugd tot en met 18 jaar blijft gratis toegang houden. Daarnaast zijn er diverse groepen met gratis toegang zoals Museumkaarthouders en Vrienden van het Rijksmuseum. Kortingsregelingen gelden voor o.m. sponsors.

Promotie

De communicatie is gericht op de drie groepen

- Publiek:
 - Bezoekers: cultuurtoerist, liefhebber, familie met kinderen, scholen en leraren, professionals
 - Niet-bezoekers

- Stakeholders: overheden, begunstigers, sponsors, vrienden, opinieleiders, (inter)nationale (vak)pers, toeristische industrie, leveranciers, collega-musea in binnen- en buitenland
- Intern

In totaal 24 groepen die op het juiste moment met de juiste boodschap worden bediend.

De mediamix bestaat uit:

1. Free publicity
2. E-marketing (website, e-mailmarketing, social media)
3. Ambassadeurs
4. En alleen daar adverteren waar het meteen iets oplevert: bezoek of doneren aan het Rijksmuseum

Het streven bij deze mediamix is om niet alleen te zenden maar een dialoog aan te gaan met het publiek en zodoende ‘communities’ te creëren. Dit bevestigt ook de visie om mensen, kunst en geschiedenis te willen verbinden.

Personeel

De medewerkers van het Rijksmuseum zijn de belangrijkste ambassadeurs voor het Rijksmuseum. Dit geldt voor iedereen: van portier tot directeur, van rondleider tot conservator. Alle medewerkers die regelmatig in contact zijn met het publiek werken volgens richtlijnen die zijn gebaseerd op de identiteit van het Rijksmuseum. Voor alle medewerkers geldt dat zij altijd als eerste worden geïnformeerd en betrokken bij nieuwe ontwikkelingen en ook worden geactiveerd om dit uit te dragen naar buiten.

Onderdeel 2.9: Management, organisatie en kwaliteitsborging

2.9 Hoe zijn de kwaliteit en de beleidsdoelstellingen van de instelling geborgd in de organisatie?

Denk hierbij aan onderstaande elementen. Ga daarbij in op de komende periode en onderbouw de plannen op basis van het verleden. Besteed daarbij aandacht aan de verschillende functies van de instelling: het beheer en behoud van de collectie, de publieksfunctie en (indien van toepassing) de wetenschappelijke functie.

- De aanwezige competenties en ervaring in het bestuur, de directieleden en/of raad van toezicht;
- De werving van de leiding van de organisatie;

- De werkwijze van de organisatie en personele invulling;
- De wijze waarop u de regels van goed bestuur naleeft (code cultural governance).

Stichting Het Rijksmuseum heeft sinds de verzelfstandiging in 1995 een Raad-van-Toezichtmodel, waarbij het bestuurlijke proces in handen ligt van een directie op wie toezicht wordt gehouden door een Raad van Toezicht. De directie van het Rijksmuseum bestaat uit drie leden: de hoofddirecteur, de directeur collecties en de zakelijk directeur. De directeuren opereren als een team met gedeelde verantwoordelijkheden en de directie is als geheel verantwoordelijk voor de totale bedrijfsvoering van het Rijksmuseum. Ieder van de directieleden is verantwoordelijk voor een van de drie sectoren waarin de organisatie is ingedeeld: de hoofddirecteur voor de Sector Presentatie, de directeur collecties voor de Sector Collecties en de zakelijk directeur voor de Zakelijke Sector.

De Raad van Toezicht heeft maximaal zeven leden die gezamenlijk beschikken over de kennis, deskundigheid en ervaring, die volgens de Profielschets in de Raad vertegenwoordigd zouden moeten zijn. De Profielschets is eind 2011 geactualiseerd. Het Rijksmuseum onderschrijft de *Principes en Best-Practicebepalingen* van de *Code Cultural Governance*. De statuten en reglementen van Raad van Toezicht en directie worden mede met het oog op de Code Cultural Governance aangepast. In de Verantwoording aan het Ministerie wordt jaarlijks aangegeven hoe de Code wordt nageleefd.

Nadat de voorgenomen statutenwijziging is doorgevoerd zal de Raad van Toezicht alle directeuren benoemen, nu is dat alleen met de hoofddirecteur het geval. Zowel voor benoemingen van leden van de Raad als directeuren zijn profielschetsen een vast onderdeel van de procedure. Onderdeel van de statutenwijziging zal voorts zijn dat de Raad van Toezicht zelf de leden van de Raad benoemt. De Staatssecretaris van OCW heeft aangegeven met ingang van 1 januari 2012 niet langer gebruik te maken van zijn bevoegdheid om de leden van de Raad te benoemen.

De organisatie is zo ingericht dat de kernactiviteiten optimaal kunnen worden vervuld. Het behoud, beheer en onderzoek van de collectie is in handen van de Sector Collecties. Voor de uiteenlopende verzamelgebieden zijn structureel hooggekwalificeerde specialisten in dienst; zij zijn vaak de enige op hun gebied in Nederland. Dit geldt zowel voor de conservator- als restauratorfuncties. Activiteiten

als registratie, documentatie, digitalisering, depotbeheer en fysiek collectiebeheer worden centraal verricht door gespecialiseerde medewerkers waardoor een hoge kwaliteit kan worden geleverd. De bibliotheek van het Rijksmuseum is de grootste kunsthistorische bibliotheek van Nederland.

De verbinding tussen collectie en publiek wordt verzorgd door de Sector Presentatie die verantwoordelijk is voor de tentoonstellingen in eigen huis en daarbuiten, voor het brede scala aan educatieve producten en de publicaties (inclusief de website en sociale media).

De Zakelijke Sector biedt de ondersteunende diensten die noodzakelijk zijn om het museum optimaal te laten functioneren. Een deel is werkzaam voor de schermen, zoals de surveillancemedewerkers en de publieksmedewerkers, anderen doen hun werk achter de schermen, zoals de medewerkers van automatisering, commerciële zaken, personeel & organisatie en financiële zaken.

Door zijn omvang is het Rijksmuseum in staat om in zijn organisatie een hoge mate van specialisatie te hebben. In functiebeschrijvingen is vastgelegd aan welke eisen medewerkers moeten voldoen en bij het aannamebeleid worden deze eisen gehanteerd. Met name voor de 'museale' functies is de belangstelling bij vacatures groot en kan het museum veelal kiezen uit verschillende uitstekend gekwalificeerde kandidaten.

Het museum voert een actief opleidingsbeleid. Zo volgen de beveiligings- en publieksmedewerkers regelmatig trainingen om een optimale dienstverlening aan het publiek te waarborgen. Door middel van bezoeken van 'mystery guests' wordt de kwaliteit periodiek getoetst. De rapportages van de 'mystery guests' worden besproken in de werkoverleggen en worden betrokken bij de volgende trainingen.

Het functioneren van de medewerkers wordt gevolgd door middel van een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De leidinggevenden voeren minimaal eenmaal per jaar een functioneringsgesprek met de onder hen ressorterende medewerkers en maken daarvan een verslag. Eenmaal per jaar worden beoordelingsgesprekken gevoerd waarvan eveneens een schriftelijk verslag wordt gemaakt dat de basis is voor het toekennen van periodieken en incidentele beloning. Als het nationale museum van Nederland heeft het Rijksmuseum een sterke symbolische functie. Beveiliging is een kerntaak die integraal deel uitmaakt van de bedrijfsvoering. Daarbij opereert het museum permanent in het spanningsveld tussen enerzijds de opdracht om optimaal te beveiligen en anderzijds de opdracht het

cultureel erfgoed op een publieksvriendelijke en esthetische manier te tonen. De renovatie geeft de mogelijkheid om verbeteringen door te voeren op bouwkundig, installatietechnisch en organisatorisch gebied.

Een kwaliteitsslag die al is gemaakt, is de gezamenlijke meldkamer PP10 van Rijksmuseum en Van Gogh Museum. Door het bundelen van de middelen van beide musea en met steun van OCW kon een meldkamer van hoge kwaliteit worden gerealiseerd. Het Stedelijk Museum zal in de loop van 2012 worden aangesloten op PP10.

Beveiliging blijft echter vooral mensenwerk. In de afgelopen jaren is in de afdeling Veiligheidszaken een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd en is veel geïnvesteerd in opleiding en training van de medewerkers. Doel is een actieve beveiligingsorganisatie die opereert vanuit verkregen en gedeelde informatie teneinde incidenten en calamiteiten zoveel mogelijk te voorkomen en tegen te gaan.