

ACTIVITEITENPLAN RIJKSMUSEUM 2021-2024¹

Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. Missie en visie	3
1.1 Maatschappelijke betekenis	4
1.2 Beleidsprioriteiten Minister	5
1.3 Corona-effecten	6
1.4 Profiel en (inter)nationale positie	7
2. Reflectie op 2017-2020	8
3. Activiteiten 2021-2024	10
3.1 Publiek	11
3.2 Programmering	13
3.3 Educatie en talentontwikkeling	15
3.4 Wetenschap	19
3.5 Collectiebeleid	21
4. Zelfevaluatie en Visitatie	23
5. Toepassing Codes	24

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

Inleiding

Het plan bouwt voort op de strategische ambities van de afgelopen jaren die kunnen worden samengevat als: Collectie (basis en uitgangspunt voor activiteiten) – Connectie (verbinding met publiek en partners) – Conversie (bezoek aan museum). Deze zullen ook in de komende periode leidend zijn. Belangrijke speerpunten blijven diversiteit en duurzaamheid.

De coronacrisis maakt het onzeker of de voorgenomen activiteiten kunnen worden uitgevoerd, zowel door bezoekbeperkende maatregelen als door financiële onhaalbaarheid.

1. Missie en visie

Het Rijksmuseum verbindt mensen, kunst en geschiedenis. Het biedt het (inter)nationale publiek een representatief overzicht van de Nederlandse kunst en geschiedenis vanaf de middeleeuwen en toont belangrijke aspecten van Europese en Aziatische kunst. Het bewaart, beheert, conserveert, restaureert en bewerkt voorwerpen van kunst en geschiedenis; het onderzoekt, verzamelt voorwerpen van kunst en geschiedenis en maakt deze toegankelijk, presenteert ze en organiseert tentoonstellingen.

Het Rijksmuseum is het nationale museum van kunst en geschiedenis en wil een museum zijn waarin een breed publiek zich thuisvoelt. Het Rijksmuseum speelt een actieve rol in de samenleving, het Rijksmuseum inspireert en verrijkt.

De kernwaarden van het Rijksmuseum zijn: Authentiek – Kwaliteit – Persoonlijk – Innovatief – Eenvoud (AKPIE). Authentiek door het tonen van echte objecten en door een plek te zijn waar iedereen zichzelf kan zijn. Kwaliteit door altijd te kiezen voor het beste en door meerstemmigheid bij personeel, programmering, publiek en partners na te streven omdat het Rijksmuseum gelooft dat zo de beste kwaliteit wordt bereikt. Persoonlijk door het enthousiasme van medewerkers over te brengen op het publiek en andere stakeholders. Innovatief in de inzet van digitale en educatieve middelen, in het wetenschappelijk onderzoek, mede door middel van (internationale) samenwerking met andere musea, universiteiten, bedrijven en organisaties, ook buiten de culturele sector. Eenvoud door consistent en toegankelijk te zijn, bijvoorbeeld in de programmering en door te kiezen voor een voor iedereen begrijpelijk taalgebruik. Dit blijven de criteria waaraan plannen en activiteiten worden getoetst.

Met ingang van 2021 wordt de gehele subsidie verstrekt op basis van de Erfgoedwet, zowel die voor collectiebeheer en huisvesting als activiteiten. De subsidie (35% van totale baten in 2019) is een solide basis om de beheer- en behoudtaken goed te kunnen uitvoeren. Om alle activiteiten in de omvang en op het niveau van 2019 te kunnen blijven uitvoeren zijn inkomsten van publiek en derden echter noodzakelijk: in 2019 vormden eigen inkomsten 65% van de totale baten, waarvan 28% uit sponsoring en private bijdragen. Het Rijksmuseum vindt deze bijdragen essentieel ook als teken van maatschappelijk draagvlak.

Alleen door sponsoring en private bijdragen kunnen de ambities voor publieksbereik, programmering, educatie, restauratie en onderzoeken worden waargemaakt. Het Rijksmuseum cultiveert daarom met het oog op de lange termijn actief bestaande relaties en ontwikkelt daarnaast nieuwe relaties, zowel om een breed draagvlak te creëren als om extra financiële middelen te genereren. Met verschillende vormen van verbondenheid (sponsoren, partners, [inter]nationale en [zakelijke] vrienden) en inkomstenbronnen heeft het Rijksmuseum een gericht, breed en toegankelijk aanbod.

1.1. Maatschappelijke betekenis

Het Rijksmuseum speelt een actieve rol in de samenleving waarbij de kernbegrippen open en verbinden zijn. Het wil de band met het publiek verdiepen en verbreden door verhalen te vertellen die tot de verbeelding spreken, zodat de bezoeker zich kan inleven en geraakt wordt. De collectie van het Rijksmuseum is steeds bron en uitgangspunt voor de verhalen waarmee het publiek wordt gestimuleerd om een bezoek te brengen aan het Rijksmuseum. Het Rijksmuseum werkt met uiteenlopende partners samen om mensen met elkaar te verbinden en om de collectie op verrassende en onverwachte plekken onder de aandacht te brengen.

Het Rijksmuseum doet dit omdat kunst en kennis over het verleden je blik verruimen. Je kunnen laten zien dat er verschillende manieren zijn om naar de wereld te kijken. Je bewuster maken van je omgeving, waardoor je er meer begrip voor krijgt. Zo kan de collectie van het Rijksmuseum meer dan ooit van waarde zijn. Zo kan het Rijksmuseum ook maatschappelijke impact hebben die het vanuit vijf invalshoeken wil realiseren:

1. *Gevoel voor schoonheid, besef van tijd*

Een bezoek aan het Rijksmuseum inspireert, brengt plezier, is leerzaam en biedt ruimte voor reflectie.

2. *Divers publiek bereiken en verbinden*

Het Rijksmuseum vertelt het verhaal van Nederland vanaf de Middeleeuwen tot nu, een verhaal waarin iedereen zich moet kunnen herkennen. Het Rijksmuseum snijdt maatschappelijke thema's aan, is een platform voor verbinding en dialoog en wil dat iedereen zich er thuis voelt. Het museum hanteert de Code Diversiteit & Inclusie om diversiteit en meerstemmigheid te bevorderen.

3. *Toegankelijke collectie – nu en in de toekomst*

Het Rijksmuseum stelt zijn collectie en verhalen zowel offline als online beschikbaar voor een zo groot mogelijk publiek en draagt zorg voor het behoud van de collectie voor toekomstige generaties.

4. *Open bron voor kennis en onderzoek*

Het Rijksmuseum is een openbaar raadpleegbare bron voor wetenschappelijke kennis en deelt zijn kennis wereldwijd, zowel voor educatieve als wetenschappelijke doeleinden. Het museum heeft een breed programma voor talentontwikkeling.

5. *Bijdrage aan economie en leefomgeving*

Het Rijksmuseum wil een instelling zijn die op een zo duurzaam mogelijke manier in directe en indirecte zin een bijdrage levert aan de Nederlandse economie en de (lokale) leefomgeving. Het Rijksmuseum vindt het voor zijn maatschappelijke draagvlak belangrijk om met zijn stakeholders langdurige relaties op te bouwen en te onderhouden.

1.2. Beleidsprioriteiten Minister

In de beleidsnota 'Uitgangspunten Cultuur Beleid 2021-2024' geeft de Minister haar beleidsprioriteiten:

- Verbreiding en vernieuwing: breder gevarieerder publiek;
- Eerlijke beloning en goede arbeidsvoorwaarden;
- Cultuur van en voor iedereen: educatie, participatie en museumbezoek door scholen;
- Cultuur is grenzeloos: internationale uitwisseling.

Het Rijksmuseum sluit in zijn activiteitenplan nauw aan op deze beleidsuitgangspunten:

- Diversiteit en inclusie is een speerpunt van het Rijksmuseum en het onderwerp komt op verschillende plekken terug in dit plan, in het bijzonder in de paragrafen 3.1, 3.3 en hoofdstuk 5.
- In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op dit onderwerp en de drie codes.
- De educatieve programmering, zowel voor het algemene publiek als voor het onderwijs, wordt behandeld in paragraaf 3.3.
- Internationale samenwerking staat hoog in het vaandel, zoals o.m. blijkt uit profiel (paragraaf 1.4), programmering (paragraaf 3.2) en wetenschap (paragraaf 3.4).

1.3. Corona-effecten

De crisis als gevolg van de coronapandemie heeft ook het Rijksmuseum hard geraakt. Door de twee sluitingsperiodes en de beperkende maatregelen daalde het bezoekersaantal in 2020 met bijna driekwart ten opzichte van 2019. Gezien het grote aandeel van de publieksinkomsten in de baten (43% in 2019) heeft de ingrijpende teruggang van deze inkomsten en de daardoor noodzakelijke bezuinigingen grote gevolgen voor de exploitatie en de activiteiten van het museum. Om deze op te vangen zijn tentoonstellingen uitgesteld, forse bezuinigingen doorgevoerd en arbeidsovereenkomsten niet verlengd. Tegelijkertijd is het museum overgegaan op het aanbieden van meer online activiteiten om de band met publiek en andere stakeholders te behouden.

Het Rijksmuseum streeft ernaar om de organisatie die sinds de opening in 2013 is opgebouwd met de steun van vele partners, zoveel mogelijk in stand te houden en zo kennis en ervaring te behouden.

Door de extra subsidie van € 20,9 miljoen van OCW uit het eerste steunpakket voor de cultuursector is het omzetverlies van het Rijksmuseum in 2020 voor een groot deel gecompenseerd. Deze subsidie, de uitkering uit de NOW en de ingrijpende bezuinigingen maken het mogelijk om het negatieve resultaat van € 30 miljoen over 2020 op te vangen.

Wat de toekomstige financiële effecten van corona zijn, is moeilijk in te schatten. De ontwikkeling van het bezoekersaantal in de komende jaren is onzeker. Op dit moment – met een werkend vaccin in het vooruitzicht – gaat het Rijksmuseum uit van 1 miljoen bezoekers in 2021, oplopend naar 2,2 miljoen bezoekers in 2024 (bijna 20% lager dan de 2,7 miljoen bezoekers in 2019). Op basis van deze bezoekersaantallen kunnen de komende jaren geen sluitende begrotingen worden opgesteld, ondanks de bezuinigingen en een structureel lager kostenniveau. Om het negatieve resultaat op te vangen zijn bijzondere ingrepen nodig, zoals extra subsidie (reeds in het vooruitzicht voor de eerste zes maanden van 2021) en/of een beroep op de algemene reserve.

De coronacrisis, maar ook maatschappelijke thema's als klimaat en polarisatie, leiden tot een herbezinning op de ambities. Duurzaamheid en diversiteit hebben een grotere urgentie gekregen. Aanwezigheid en zichtbaarheid op digitale kanalen zijn belangrijker geworden nu minder bezoekers in het museumgebouw kunnen worden ontvangen. Door de reisbeperkingen wordt het museum vaker gekozen als bestemming door nationale en lokale bezoekers.

1.4. Profiel en (inter)nationale positie

Het Rijksmuseum is het nationale museum van Nederland voor de wereld. Het museum zoekt actief samenwerking met (inter)nationale partners en streeft ernaar de collectie met zoveel mogelijk mensen te delen. Samenwerking is essentieel om aansprekende tentoonstellingen te organiseren en om op innovatieve wijze wetenschappelijk onderzoek te doen. Samenwerking draagt ook bij aan vergroting van het publieksbereik. Het versterkt het draagvlak en draagt zodoende bij aan de maatschappelijke relevantie van het museum.

(Inter)nationale musea doen een beroep op het museum als partner in tentoonstellings- en onderzoeksprojecten. In Nederland is de relatie met M5 een goed voorbeeld. In M5 hebben vijf stadsmusea (Gouda, Bergen op Zoom, Harlingen, Hoorn en Zutphen) zich verenigd om een serie van vier tentoonstellingen te maken die worden samengesteld uit de collectie van het Rijksmuseum. Internationale samenwerkingspartners waarmee de afgelopen jaren tentoonstellingen zijn gemaakt zijn o.a. The National Gallery in Londen, het Prado in Madrid en het Kunsthistorisches Museum in Wenen.

Op onderzoeksgebied werkt het Rijksmuseum samen in het NICAS (Netherlands Institute for Conservation, Arts and Science), een netwerkorganisatie, waarvan de Universiteit van Amsterdam (UvA), de TU Delft, de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) en de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek en het Rijksmuseum de kernpartners zijn. Het NICAS werkt o.a. samen met het Metropolitan Museum in New York en de J.P. Getty Trust en ontvangt bijdragen van internationale fondsen als de Andrew W. Mellon Foundation.

Binnen de museale sector wil het Rijksmuseum als grootste museum van Nederland een actieve rol spelen. Zo levert het Rijksmuseum actief expertise en manuren aan de Museumvereniging voor uiteenlopende onderwerpen. Samen met het Van Gogh Museum en het Stedelijk Museum heeft het Rijksmuseum al langere tijd een gezamenlijke meldkamer waarmee een kwaliteitsniveau kan worden bereikt die voor de musea afzonderlijk niet haalbaar zou zijn geweest. In het Ateliergebouw wordt met RCE en UvA samengewerkt op het gebied van onderzoek en opleiding van restauratoren, waarmee belangrijke ambachtelijke kennis en vaardigheden voor de toekomst worden behouden. Met partners als Philips, KPN en AkzoNobel wordt samengewerkt op gebieden als digitalisering en onderzoek. Directieleden en medewerkers vervullen tientallen functies in besturen, raden van toezicht en adviesraden.

In de internationale museumwereld wordt het museum gezien als een voorloper: door de omgang met zwarte bladzijden uit de geschiedenis, de innovatieve inzet van digitale mogelijkheden tot verbinding en kennisdeling, het educatieve programma en het sterke merk.

2. Reflectie op 2017-2020

De afgelopen jaren stonden in het teken van Collectie – Connectie – Conversie: het verbreden en verdiepen van de band met het publiek, door het vertellen van verhalen over de collectie via tentoonstellingen, publicaties en online kanalen. Onder conversie wordt in engere zin een bezoek aan het museum verstaan. In bredere zin vallen onder conversie ook activiteiten die niet of in mindere mate bijdragen aan het bezoekersaantal maar wel invulling geven aan de maatschappelijke rol van het museum. Het Rijksmuseum had zich tot doel gesteld om 2,5 miljoen bezoekers per jaar te ontvangen, wat in 2019 met bijna 2,7 miljoen bezoekers ruimschoots is bereikt.

Aan deze bezoekers werd een breed palet van activiteiten geboden:

- Tentoonstellingen, met tentoonstellingscatalogi, audio- en multimediatours, lezingen, theatervoorstellingen e.d.
- Educatieve begeleiding, te verdelen in onbegeleide producten (etiketten bij de werken in de opstelling, zaalteksten en inzoomers; Rijksmuseumapp; museumgids in verschillende taaledities; iPads bij de Special Collections), begeleide producten (rondleidingen, lezingen, evenementen) en online verhalen (#rijksmuseumfromhome, #rijksmuseumonlocked).
- In de Teekenschool is een ruim aanbod van workshops, variërend van een tekencursus van een jaar tot workshops van enkele uren, voor een publiek dat uiteenloopt van peuters tot volwassenen.
- Voor het onderwijs is een fijnmazig aanbod ontwikkeld met producten die aansluiten op het onderwijscurriculum van primair en voortgezet onderwijs, van MBO en HBO.

Samen met het Nederlands Openluchtmuseum, Paleis Het Loo en RCE is in Amersfoort een nieuw depot gebouwd voor de collecties: het CollectieCentrum Nederland (CC NL). Het gebouw waarvan de bouw in mei 2020 gereed was, voldoet aan de hoogste eisen van duurzaamheid en heeft de hoogste BREAAAM-certificering (vijf sterren) gekregen. In dit 'fysieke geheugen van Nederland' kunnen de collecties optimaal worden beheerd en kan de collectiemobiliteit worden bevorderd. Medio 2021 zullen de collecties van de vier partners naar het CC NL verhuisd zijn.

Op digitaal gebied zijn grote stappen gezet. In november 2020 is een geheel vernieuwde website gepresenteerd waarin verhalen een centrale plaats hebben gekregen. In aanloop naar de verhuizing naar het CC NL is de collectie volledig gedigitaliseerd. Met de afronding van het registratie- en digitaliseringsproject PK Online in 2021 is de registratie en digitalisering van de werken op papier (tekeningen, prenten en foto's) afgerond. De ICT-systemen draaien grotendeels in de cloud en maken het mogelijk om locatie-onafhankelijk te werken. Dit maakte in maart 2020 een snelle overgang naar thuiswerken in de coronacrisis mogelijk.

De organisatie is gegroeid van 481 FTE in 2013 naar 685 FTE in 2019. Deze groei is enerzijds gekoppeld aan de groei van het bezoekersaantal, anderzijds aan de groei van de activiteiten. Het aantal beveiligingsmedewerkers en publieksmedewerkers is sinds 2013 toegenomen om het groeiende aantal bezoekers gastvrij en veilig te kunnen ontvangen. De groei van de financiële middelen (door hogere bezoekersinkomsten en succesvolle

werving van bijdragen van sponsoren en begunstigers) maakten het mogelijk om de programmering voor het publiek en voor het onderwijs uit te breiden en beter toe te spitsen op de diverse publieksgroepen respectievelijk onderwijsvormen en om meer onderzoek te doen.

Sinds half maart 2020, toen de eerste beperkende maatregelen werden afgekondigd om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, heeft het museum zijn activiteiten aangepast. Er wordt meer ingezet op online activiteiten waarvoor met succes diverse nieuwe formats zijn ontwikkeld. In het museum en de Teekenschool worden de activiteiten zoveel mogelijk voortgezet, aangepast aan de geldende richtlijnen.

3. Activiteiten 2021-2024

Het publiek en de verbinding met het publiek blijven de komende jaren centraal staan. Daarnaast blijven diversiteit & inclusie en duurzaamheid speerpunten.

Het vertellen van verhalen blijft de inhoudelijke kern van alle activiteiten, meerstemmige verhalen die vanuit verschillende invalshoeken worden verteld. Het museum wil zo groepen en gemeenschappen aan zich verbinden en voor hen een ontmoetingsplaats zijn. Diversiteit is hierbij essentieel, te beginnen in het personeelsbestand. Diversiteit draagt bij aan het stellen van andere vragen aan de collectie en aan onderzoek van de collectie vanuit andere perspectieven.

Het Rijksmuseum verwacht een verdere versmelting van fysiek en online en een grotere groei van online waardoor verdere ontwikkeling van digitale formats aandacht verdient. Mensen zullen echter naar het museum blijven komen om van schoonheid te genieten en door de geschiedenis te lopen. Dit leidt tot een veelzijdiger en rijker beeld op het verleden. Digitale media bieden bezoekers de mogelijkheid om hun eigen perspectief toe te voegen aan de perspectieven die het museum biedt en met elkaar in gesprek te gaan.

Bij de activiteiten die het Rijksmuseum onderneemt, vindt een toets op duurzaamheid plaats. Zo was de tentoonstelling *Caravaggio-Bernini* de eerste circulaire tentoonstelling waarin de inrichtingsmaterialen een nieuwe bestemming kregen. Folders en tekstboekjes kunnen de bezoekers na hun bezoek inleveren voor hergebruik. Hiermee is in verband met de coronamaatregelen tijdelijk gestopt. Onderzoek naar bewaaromstandigheden voor de collectie moet uitwijzen of minder stringente klimaateisen mogelijk zijn waardoor een besparing op het energieverbruik mogelijk wordt. Bij het samenstellen van het winkelassortiment zijn duurzame productie en verpakking zwaarwegende criteria.

3.1. Publiek

Het Rijksmuseum wil de relatie met het publiek verdiepen en verbreden door persoonlijke verhalen die tot de verbeelding spreken. ‘Persoonlijk’ is tweeledig: enerzijds de verhalen die zijn verbonden aan de voorwerpen, anderzijds het op een gepersonaliseerde manier benaderen van het publiek. Het inzetten op de persoonlijke verhalen van de voorwerpen maakt ze toegankelijker en de gepersonaliseerde benadering zal bijdragen aan een nog breder publieksbereik.

Uitgangspunt blijft om van Collectie naar Connectie te gaan en vervolgens naar Conversie (een bezoek aan het museum). De Collectie is de kern van het museum waar de verhalen worden geboren. De objecten in de vaste opstelling bieden een schat aan verhalen die meerstemmig en vanuit verschillende perspectieven (historisch, kunsthistorisch, materiaaltechnisch enz.) kunnen worden verteld. Alle activiteiten van het museum zullen in principe bijdragen aan het doel om een relatie aan te gaan met het publiek (Connectie) en om het publiek nieuwsgierig te maken naar het museum te komen (Conversie). Want niets gaat boven het oog in oog staan met de authentieke werken: een echte ontmoeting leidt tot de meest persoonlijke band.

Daarnaast blijft het museum activiteiten ontplooiën die misschien niet of niet direct leiden tot een museumbezoek, maar die wel invulling geven aan de maatschappelijke rol van het museum of aan de taak om de verzameling aan de volgende generatie over te dragen.

Om de band met het publiek te versterken is publieksonderzoek nodig, enerzijds om het publiek beter te leren kennen zodat men gerichter kan worden verleid tot een bezoek, anderzijds om te leren van de bezoekerservaringen, zodat aan optimalisatie van het bezoek kan worden gewerkt. Inmiddels is begonnen met systematisch kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Hiermee wordt in de komende jaren verder gegaan.

In het publiek worden vijf doelgroepen onderscheiden, drie nationale (museumliefhebber, dagjesbezoeker, families met kinderen) en twee internationale (toerist zonder kinderen en families met kinderen). In de afgelopen periode is begonnen met een klantgerichte benadering per publieksgroep. De klantreis van iedere groep is in kaart gebracht zodat inzichtelijk is welke acties kunnen bijdragen aan optimalisering van het bezoek voor de specifieke publieksgroep. Op deze manier kan goed worden ingehaakt op de interesses van de doelgroepen en kan de relatie met hen worden verbeterd. Deze op de klantreis gebaseerde benadering wordt in komende periode voortgezet.

Voor de gehele klantreis wordt een hoog kwaliteitsniveau nagestreefd. De potentiële bezoeker dient vanaf zijn eerste oriëntatie en eerste zoekopdracht tot na zijn bezoek aan het museum zo goed mogelijk te worden bediend. Idealiter blijft ook na het bezoek de relatie bestaan (via digitale kanalen of doordat de bezoeker Vriend is geworden) en wordt een deel van de bezoekers herhaalbezoeker. Dit laatste geldt met name voor het nationale bezoek.

Ook het actievare gebruik van het digitale domein waartoe de coronacrisis mede noopte, wordt voortgezet. Het Rijksmuseum wil een zo groot mogelijk (inter)nationaal publiek

bereiken door hoogwaardige en relevante content te delen via verschillende kanalen (website, Rijksstudio, app, social media). Content die verder gaat dan één verhaal per object en waarin onderlinge verbanden kunnen worden gelegd zodat verschillende perspectieven kunnen worden geboden. Content die onderscheidend is en die is afgestemd op de verschillende publieksgroepen en op het communicatiekanaal. Op deze manier dragen digitale media bij aan de doelstelling om de relatie met het publiek te versterken en te verdiepen, en het publiek te stimuleren tot (herhaal)bezoek.

Ook wil het Rijksmuseum zijn grote schat aan data delen met een groter publiek en de kennis en inzet van het publiek gebruiken om de data te verrijken. De verschillende gegevensverzamelingen worden hiertoe beter ontsloten en toegankelijk gemaakt. Een betere toegang tot onderzoeksdata en documentatie zal het onderzoek naar de collectie door externe onderzoekers stimuleren waardoor de kennis over de collectie ook van buiten af wordt vergroot en verrijkt.

3.2. Programmering

Het Rijksmuseum richt zich op een breed publiek, waarbij alle activiteiten (offline en online) uit de eigen rijke collectie voortkomen: tentoonstellingen, educatieve activiteiten, onderwijsprogramma's, cursussen, lezingen en workshops.

Tentoonstellingen zijn bij uitstek geschikt om verhalen te vertellen aan het publiek en zo de band met het publiek te versterken en verdiepen. Het Rijksmuseum wil tentoonstellingen maken die verrassen, verleiden en tot de verbeelding spreken. Tentoonstellingen waarvoor het Rijksmuseum het 'natuurlijke huis' is, maar die wel een ander perspectief op de opstelling bieden of daarmee in contrast staan.

Tentoonstellingen creëren een urgentie om naar het museum te komen, en dragen zo bij aan het realiseren van de ambitie om meer mensen van het museum te laten genieten. De ervaring leert dat tentoonstellingen vooral nationaal (herhaal)bezoek trekken. Door grote tentoonstellingen met veel internationale bruiklenen te organiseren (zoals *Rembrandt-Velázquez* in 2019 en *Caravaggio-Bernini* in 2020) en met buitenlandse partners te werken, bouwt het museum daarnaast aan een internationale reputatie waarmee ook internationaal bezoek wordt getrokken.

Tentoonstellingen bepalen mede het onderzoeksprogramma en bieden goede mogelijkheden tot opleiding en opdoen van ervaring.

Het tentoonstellingsprogramma voor komende jaren is – evenals dit in de afgelopen jaren het geval was – opgezet langs twee assen:

- een internationaal perspectief bieden op Nederlandse kunst (bijvoorbeeld een tentoonstelling over Europese portretkunst, gepland voor het najaar van 2021) en geschiedenis (*Revolusi!* over de jaren 1945-1950 waarin Indonesië een onafhankelijk land werd; voor de tentoonstelling wordt samengewerkt met conservatoren in Indonesië om het verhaal vanuit het perspectief van beide landen te vertellen);
- maatschappelijk relevante thema's aansnijden, zoals *Slavernij* (2021) en *geloof* (2023).

Het Rijksmuseum wil door deze thema's te belichten een dialoog op gang brengen door kunst in te zetten om mensen anders te laten denken over bepaalde thema's. Dit vindt het museum in deze tijd van versplintering en polarisatie relevant. Het museum zoekt ook zelf meer de dialoog, door bij het maken van tentoonstellingen als die over slavernij, externe gastconservatoren en een bredere kring te betrekken en door rondom de tentoonstellingen samen met diverse partners een programmering te organiseren met activiteiten als debatten, symposia, en televisieprogramma's.

Philipsvleugel

In de Philipsvleugel worden drie tentoonstellingen per jaar georganiseerd, in voor- en najaar met internationale bruiklenen, in de zomer uit eigen collectie. In de zalen op de begane grond die primair voor fotografie bestemd zijn, worden drie presentaties per jaar gemaakt, in principe uit eigen collectie.

Tuinen

Jaarlijks wordt in de zomer een beeldtentoonstelling in de tuinen gemaakt die is gewijd aan een 20^{ste}-eeuwse kunstenaar, om een 20^{ste}-eeuws perspectief te bieden op de collectie en om bewoners en bezoekers van Amsterdam laagdrempelig (gratis) te laten genieten van kunst.

Hoofdgebouw

Om de vaste collectie te verlevendigen en de bezoeker steeds iets nieuws te bieden zijn er regelmatig wisselingen in de prentenkabinetten, in de 20^{ste} eeuw en in het Aziatisch Paviljoen. Daarnaast zijn er van tijd tot tijd interventies, zoals in 2019 met de film 'Night Watching' van Rineke Dijkstra in de Eregalerij. Ook biedt het Rijksmuseum gastvrijheid aan andere musea die zich in het museum willen presenteren. Voor de komende periode staat een tentoonstelling met werk uit Museum Boijmans Van Beuningen in de planning.

Schiphol

Op de luchthaven is een door het Rijksmuseum samengestelde, jaarlijks wisselende tentoonstelling te zien.

Extern

Het Rijksmuseum werkt mee aan tentoonstellingen in andere Nederlandse musea: met Museum Dordrecht wordt *Wanderlust. Nederlandse kunstenaars op reis 1800-1900* georganiseerd (2021), met het Design Museum Den Bosch een tentoonstelling over ontwerptekeningen uit 1500-1900 (2022) en met het Joods Cultureel Kwartier een tentoonstelling over verhalen die voortkomen uit het herkomstonderzoek naar geroofd joods bezit.

3.3. Educatie en talentontwikkeling

Educatie is en blijft speerpunt. Als museum voor iedereen biedt het Rijksmuseum een breed palet van middelen en activiteiten aan. Vanuit de behoeften van de verschillende publieksgroepen wordt het museum ontsloten en wordt verbinding gemaakt, zodat iedere bezoeker zich ook daadwerkelijk thuis voelt. Op een verrassende, innovatieve en creatieve wijze waarbij toegankelijkheid en inclusiviteit vanzelfsprekend zijn. Daarmee heeft het Rijksmuseum (inter)nationaal een voortrekkersrol opgebouwd die het wil behouden.

Educatieve activiteiten worden ook ingezet om het museum op andere plekken onder de aandacht van (nieuw) publiek te brengen, hoewel dit laatste de komende periode slechts in beperkte mate mogelijk is door de coronamaatregelen.

Educatie is een belangrijke spil in de vertaalslag van Collectie naar Connectie, door de dialoog aan te gaan, door de verhalen op een op het publiek toegesneden manier te vertellen en een voor de bezoeker relevant perspectief op de inhoud te bieden. In de komende jaren zullen de digitale media veel aandacht krijgen, omdat die worden gezien als de beste kanalen om de latente bezoeker te bereiken en te verleiden tot een bezoek aan het museum. Ook de coronacrisis noopt tot een intensiever gebruik van digitale kanalen. Zolang er slechts een beperkt aantal bezoekers in het museum kan worden ontvangen zijn de mogelijkheden voor educatieve activiteiten als rondleidingen, workshops en cursussen beperkt.

Educatie is ook de sleutel om een nieuw en breder publiek te trekken. Onderdeel daarvan blijft de doelstelling van het Rijksmuseum om kinderen uit heel Nederland voor hun 12^{de} een bezoek te laten brengen aan de Nachtwacht, hiertoe mede in staat gesteld door een extra subsidie van OCW. Onderwijs zal daarbij ook de komende jaren de belangrijkste partner zijn: via het onderwijs worden kinderen het makkelijkste bereikt. En jong geleerd, is oud gedaan. Via kinderen wordt ook gebouwd aan het museumbezoek van de toekomst.

Publiek

Bij het ontwikkelen van het educatieve aanbod worden twee hoofdgroepen onderscheiden: volwassenen en families met kinderen. De komende jaren wordt gewerkt langs drie sporen:

- de *kwaliteit* van het huidige aanbod behouden: elke bezoeker voelt zich thuis en vindt connectie. Dit wordt bereikt door *diversiteit* van aanbod, toegesneden op de vijf publieksgroepen.
- de connectie versterken voor *nieuwe doelgroepen* die (nog) niet vanzelf een band met het museum voelen. Met name jongeren, mensen met een diverse culturele achtergrond en/of een beperking. Hen betrekken bij het museum, bij de verhalen en de voorwerpen, ze inspireren en laten voelen dat het museum een plek van betekenis is in hun leven.
- versterken van de band met *families & kinderen*: zij zijn de toekomst.

Creativiteit

Het museum positioneert zich ook de komende jaren als bron van creativiteit, zowel in de Teekenschool, met een aanbod van activiteiten gericht op creativiteit (tekenen, schilderen,

fotograferen), als in het hoofdgebouw en de tuin met activiteiten die de bezoekers uitnodigen om zelf te gaan tekenen.

Toegankelijkheid en outreach

Een nieuw en vooralsnog beperkt onderdeel in de programmering is 'outreach': het Rijksmuseum naar die mensen brengen die niet in staat zijn zelf te komen, volwassenen én kinderen. Het gaat om kwetsbare mensen, zoals bewoners van verzorgingshuizen en langdurig zieken in ziekenhuizen. Een eerste succesvol initiatief is de tour van een replica van de Nachtwacht langs verpleeghuizen door heel Nederland waar de bewoners naast het schilderij een educatief programma wordt geboden. Dergelijke activiteiten worden belangrijker wanneer het langer gaat duren voordat bezoekers weer makkelijk naar het museum kunnen komen.

Daarnaast blijft het Rijksmuseum participeren in de MuseumPlusBus waarmee ouderen die niet meer zelfstandig een bezoek kunnen brengen, naar veertien musea in Nederland worden gebracht.

Het Rijksmuseum blijft zich inspannen om voor kwetsbare leden van de samenleving een bezoek mogelijk te maken, door evenementen als de Prachtnacht (ontvangst van families met kinderen die door ziekte of beperking niet makkelijk een normaal bezoek aan het museum kunnen brengen). Als inclusief museum waar iedereen welkom is, ziet het museum het als zijn taak om voor mensen met beperkingen speciale programma's te ontwikkelen. Inmiddels zijn er prikkelarme avonden voor mensen die meer rust en ruimte nodig hebben tijdens een museumbezoek en toegankelijke rondleidingen voor mensen met een visuele en auditieve beperking. Een bijzondere groep zijn de terminale patiënten die met de Laatste-WensAmbulance een laatste keer naar het Rijksmuseum komen.

Onderwijsaanbod

Het Rijksmuseum heeft de afgelopen jaren een uitgebreid educatief programma ontwikkeld voor het onderwijs. Of het programma in de komende jaren in volle omvang kan worden uitgevoerd hangt af van de duur van de coronamaatregelen. Vanuit de scholen is de belangstelling voor een bezoek aan het museum vooralsnog onverminderd groot gebleven en het museum spant zich in om zoveel mogelijk leerlingen op een veilige manier binnen de coronarichtlijnen te ontvangen.

Het Rijksmuseum wil zoveel mogelijk leerlingen in aanraking brengen met kunst en geschiedenis. Om een diepere band aan te gaan dan een eenmalig bezoek beginnen veel programma's al in de klas waarna in het museum verdieping volgt. Alle programma's sluiten aan bij het onderwijscurriculum en bij de interesses van de leerlingen. Ze worden gemaakt in overleg met leerkrachten en getest met leerlingen. Het museum beschikt over klankbordgroepen van leerkrachten, per onderwijsniveau (PO, VO, MBO) georganiseerd. Het Rijksmuseum biedt toegesneden activiteiten voor kleuters, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, speciaal onderwijs en mbo-studenten. Het aanbod bestaat uit rondleidingen, examentrainingen, beeldende workshops, theatrale programma's, talentontwikkelingsprogramma's en online lesmateriaal. Voor leraren worden studiedagen georganiseerd.

Samen met ThiemeMeulenhoff blijft het museum samenwerken aan een optimale inzet van de collectie voor het onderwijs. Succesvolle programma's als het lesstofvervangende *Jij en de Gouden Eeuw* (een geschiedenisprogramma over de 17^{de} eeuw voor het primair onderwijs) worden voortgezet. Dankzij ondersteuning van de BankGiro Loterij blijft de Rijksmuseumbus de komende jaren gratis leerlingen vervoeren om de drempel voor een museumbezoek te verlagen. Samen met het Van Gogh Museum en het Stedelijk Museum biedt het Rijksmuseum verder de Museumpleinbus aan voor scholen in de regio Amsterdam.

Talentontwikkeling

Het Rijksmuseum ziet het als zijn taak om talenten te ontwikkelen, zowel op het gebied van kunst- en materiaalgeschiedenis als geschiedenis, en te waarborgen dat een nieuwe generatie van objectgerichte onderzoekers, conservatoren, restauratoren en natuurwetenschappers wordt opgeleid. Zij kunnen het Nederlands erfgoed voor de volgende generaties veilig stellen en levendig houden. Inmiddels is voor deze talentontwikkeling een structuur opgebouwd. Hiermee neemt het museum een nationale verantwoordelijkheid op zich en voorziet het in de behoefte naar een nieuwe generatie wetenschappelijk geschoolde museum- en erfgoedprofessionals bij musea in Nederland en daarbuiten. Tevens heeft het museum zo in korte tijd een jonge gedreven gemeenschap van onderzoekers aan zich verbonden die de staf van het museum stimuleert en een dynamiek in het museum brengt die innovatief onderzoek bevordert.

Het Rijksmuseum biedt een curriculum dat loopt vanaf de talentvolle middelbare scholier (Junior Fellowship; stageplekken voor MBO, bijvoorbeeld voor beveiligingsmedewerkers in opleiding) tot de gespecialiseerde professor (honorair conservatoren en onderzoekers). Voor de komende jaren is de uitdaging om deze structuur te behouden en de onderstaande activiteiten te kunnen blijven uitvoeren.

Voortgezet onderwijs

Voor eindexamenleerlingen van VMBO, HAVO en VWO is er het Junior Fellowship, een prijs voor het beste profielwerkstuk per schooltype. De makers van de beste werkstukken krijgen een traineeship in het Rijksmuseum aangeboden en de drie winnaars ontvangen ieder een studiebeurs van € 1500.

Universitair niveau

Het Rijksmuseum biedt bachelorstudenten de mogelijkheid om stage te lopen in het kader van hun opleiding tot conservator of restaurator. Het Rijksmuseum werkt o.a. mee aan *Arts of the Netherlands*, een tweejarige Masteropleiding van de Universiteit van Amsterdam (UvA).

In het Ateliergebouw biedt de UvA de enige universitaire opleiding conservering & restauratie in Nederland. Het Rijksmuseum biedt stageplekken omdat het als enige museum in Nederland nog beschikt over restauratieateliers voor uiteenlopende materialen. Zodoende blijven ambachtelijke kennis en vaardigheden behouden.

Het *Rijksmuseum Fellowship Programme* bestaat uit een tiental verschillende Fellowships, in duur variërend van 6 tot 24 maanden, overwegend voor promotieonderzoek dat verband houdt met de collectie.

Junior posities

Het Rijksmuseum stelt iedere twee jaar drie opleidingsposities als junior conservator open voor afgestudeerden die de MA (kunst)geschiedenis hebben afgerond, waarvan één in samenwerking met de Fondation Custodia in Parijs.

Summer School en Visiting Scholars

Ieder zomer organiseert het Rijksmuseum een internationale *Summer School* voor ca. 15 (kunst)historici. De cursus is afwisselend historisch en kunsthistorisch georiënteerd en wordt met de UvA en de Bard Graduate School respectievelijk het RKD georganiseerd.

Professoraten

Naast de verschillende samenwerkingen in het onderwijscurriculum heeft het Rijksmuseum de museale kennisoverdracht aan de universiteit structureel verankerd met drie professoraten. Aan de Vrije Universiteit ligt de nadruk op materiële geschiedenis, aan de Universiteit Leiden op de toegepaste kunst en aan de UvA op schilderkunst, sculptuur en *technical art history*.

3.4. Wetenschap

Onderzoek verdiept de kennis, de grondstof voor verhalen en verdieping van de band met het publiek. Kennis over het verleden geeft inzicht in het heden. Deze kennis is niet statisch, iedere generatie schrijft opnieuw zijn geschiedenis en maakt geschiedenis. Het Rijksmuseum blijft daarom onderzoek doen, zowel (kunst)historisch onderzoek als materiaaltechnisch en natuurwetenschappelijk onderzoek.

Met de globalisering, de eenwording van Europa en de toenemende migratie, houden vragen over identiteit en integratie de samenleving bezig. Als museum van Nederland fungeert het Rijksmuseum, met een collectie en een gebouw die een sterk Nederlands karakter hebben, meer dan andere Europese musea als 'national identifier'. In deze nationale schatkamer worden al meer dan 200 jaar objecten bewaard die van belang worden geacht om te koesteren en te behouden: een collectief fysiek geheugen van Nederland. Het museum heeft de taak om onderzoek te doen naar de collectie, zodat het publiek op het hoogste niveau van informatie kan worden voorzien als het naar het museum komt (of de website bezoekt) en kennis over kunst en geschiedenis wil verwerven.

Een museum dat midden in de samenleving staat, dient tegelijk vragen te formuleren en te reflecteren op vragen die in de maatschappij leven. Vragen die veelal complexer zijn dan ze lijken. Is iets dat als typisch Nederlands wordt beschouwd wel zo Nederlands? Wie zijn die 'ons' als er over 'onze identiteit' wordt gesproken? Maar ook, welke functies heeft een museum in de samenleving en wat is de positie van een nationaal museum in het bouwen van de identiteit van een land? Vandaar dat de komende jaren de vraag 'wat definieert Nederland' centraal staat in het beleid van het museum. Dat komt tot uiting in de programmering van de komende jaren met tentoonstellingen over de geschiedenis van slavernij in de Nederlandse koloniale periode en over de jaren 1945-1950 in Indonesië.

Het onderzoek is steeds collectiegebonden en onderscheidt zich daarin van het onderzoek aan universiteiten en andere onderzoeksinstituten. Een belangrijk onderdeel is conserverings- en materiaaltechnisch onderzoek om de collectie in optimale staat te behouden voor toekomstige generaties.

Het Rijksmuseum combineert daarbij op innovatieve wijze (kunst)historisch, materiaaltechnisch en natuurwetenschappelijk onderzoek. De kracht van het onderzoek is gelegen in de multidisciplinaire benadering waarin conservatoren, restauratoren en natuurwetenschappelijke onderzoekers gezamenlijk onderzoeksvragen formuleren en onderzoek doen. Een voorbeeld van een multidisciplinair project is Operatie Nachtwacht waarin diverse vormen van onderzoek worden gecombineerd om meer te weten te komen over (de ontstaansgeschiedenis van) het schilderij. Het werk wordt met de nieuwste en meest geavanceerde technologie onderzocht om te bepalen hoe het meesterwerk zo goed mogelijk kan worden behouden.

Onderzoek begint bij het grondig bevragen van de objecten in de collectie. Dit onderzoek resulteert in (digitale) bestandscatalogi van deelcollecties, die ten goede komen aan het hele veld, omdat het om referentiecollecties gaat, en is de basis van alle (educatieve) uitingen van het museum.

De onderzoeksvragen die geformuleerd worden door (kunst)historici en restauratoren vereisen steeds meer specialistische natuurwetenschappelijke kennis en de onderzoeksapparatuur wordt steeds complexer en kostbaarder. Het verwerken van 'big data', nieuwe methoden voor beeldherkenning en andere digitale beeldvormingstechnieken spelen daarbij een grote rol. De samenwerking tussen verschillende groepen onderzoekers uit de alfa- en bètawetenschappen kan zeer vruchtbaar zijn. Het Rijksmuseum is daarom een van de initiatiefnemers geweest van het NICAS dat multidisciplinaire samenwerking tussen kunsthistorici, restauratoren, natuurwetenschappers en informatici stimuleert om door innovatief onderzoek te komen tot een beter begrip en een optimale presentatie en behoud van collecties. De komende jaren neemt het Rijksmuseum deel aan verschillende onderzoeksprojecten onder de paraplu van het NICAS.

Het (kunst)historisch onderzoek in het museum sluit de komende jaren aan bij de vraag 'Wat definieert Nederland?'. Migratie en mobiliteit, de invloed die de aanwezigheid van Nederlandse kunst en kunstenaars in het buitenland had en die van buitenlandse kunst en kunstenaars in Nederland, is daarbij een belangrijk onderwerp. Veel van het onderzoek vindt plaats in het kader van de voorbereiding van het tentoonstellingsprogramma.

Een specifiek onderdeel van het onderzoek is het herkomstonderzoek. Sinds 2012 onderzoekt een team van vijf fulltime herkomstspecialisten de herkomstgeschiedenis van objecten die onder druk van nazivervolging onvrijwillig uit joods bezit geraakt zijn. Na de deelcollecties schilderijen en (een deel van de) tekeningen en de collectie-Mannheimer gaat de aandacht in de volgende fase uit naar groepen objecten die op voorhand de grootste kans lijken te hebben op een verdachte herkomst. De focus ligt de komende jaren op het onderzoek naar verwervingen tussen 1933-1954 door verschillende deelcollecties heen.

De resultaten van wetenschappelijk onderzoek worden door het Rijksmuseum via diverse kanalen gedeeld, ieder met hun eigen doelgroep die varieert van specialisten tot een breed publiek: etiketten en zaalteksten in het museum, website (digitale bestandscatalogi), publicaties (bestands- en tentoonstellingscatalogi, boeken en artikelen in nationale en internationale tijdschriften) en (sinds 1953) *The Rijksmuseum Bulletin*, een (sinds 2013) peer-reviewed wetenschappelijk tijdschrift. Een voor het museum kenmerkend kanaal om informatie over te dragen zijn tot slot de tentoonstellingen.

De uitgangspunten van 'Open Science' staan bij het delen van kennis centraal. Het Rijksmuseum gaat in de komende periode bekijken hoe het beleid voor het delen van data en onderzoeksresultaten en voor verrijking van de collectiekennis door externe onderzoekers verder kan worden ontwikkeld.

3.5. Collectiebeleid

De kerntaak van het Rijksmuseum is het beheer en behoud van de collectie die door het Rijk op grond van de Erfgoedwet aan het museum is toevertrouwd. Deze taak houdt behalve beheer en behoud in engere zin in dat het museum de collectie ontsluit en toegankelijk maakt (door tentoonstellingen, ruimhartig bruikleenbeleid, digitalisering, publicaties), dat wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan en dat de resultaten van dit onderzoek worden gedeeld en dat wordt geborgd dat er ook in de toekomst deskundigen zijn om het behoud en beheer in brede zin te blijven uitvoeren. Het Rijksmuseum heeft derhalve ook een opleidingsfunctie die het invult middels stages, participatie in masteropleidingen conservator en restaurator, fellowships en werkplekken voor beginnende conservatoren (zie onder 3.3).

Het museum blijft voor de collectie verwerven conform het collectieplan, waarbij voor de komende jaren de nadruk komt te liggen op thematisch verzamelen. Zoals in de vaste presentatie de diverse deelcollecties zijn gemengd om het verhaal van Nederlandse kunst en geschiedenis vanaf de Middeleeuwen tot nu te vertellen, zo zullen bij het verzamelen meer overkoepelende thema's worden gekozen. Dit betekent niet dat lacunes in deelcollecties niet meer worden ingevuld wanneer zich daarvoor kansen voordoen. Verzamelen vanuit een bepaald thema biedt echter de mogelijkheid om nieuwe verhalen en invalshoeken toe te voegen die nu nog onderbelicht blijven in het Rijksmuseum. Gedacht kan worden aan thema's als identiteit, migratie, geloof, creativiteit, duurzaamheid, gender en koloniale verleden.

In verband met de coronacrisis is het eigen aankoopbudget, dat al zeer beperkt was, voor de komende periode geschrapt. Aankopen voor de collectie zijn derhalve alleen mogelijk met extern geld.

De collectie is in goede staat, waardoor de aandacht verschuift naar preventieve conservering. In dat kader wordt onderzoek gedaan naar de omstandigheden (klimaat, licht) waaronder de collectie wordt beheerd. Indien de eisen op het gebied van klimaat en licht flexibeler worden, kan worden bespaard op energiegebruik.

Eind mei 2020 is het CollectieCentrum Nederland, het nieuwe depot van het Nederlands Openluchtmuseum, Paleis Het Loo, RCE en het Rijksmuseum overgedragen aan het Rijksmuseum dat het gebouw in eigendom heeft en beheert voor de vier gebruikers. In het CC NL kan de collectie onder optimale omstandigheden worden bewaard.

Sinds 1 januari 2017 is voor het beheer van rijkscollecties de Erfgoedwet van kracht en per dezelfde datum is het Rijksmuseum zelf verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de gebouwen die het van het Rijksvastgoedbedrijf huurt. Het beheer wordt uitgevoerd op basis van een Meerjarenonderhoudsplan dat in 2021 wordt geactualiseerd. Ieder half jaar wordt een audit gedaan door een extern bureau waarbij vijf prestatiegebieden worden beoordeeld: strategie en beleid; organisatie; proces; financiën; kwaliteit. Op deze wijze kan snel actie worden ondernomen wanneer de prestaties op een bepaald gebied achterblijven.

Het Rijksmuseum blijft een zo groot mogelijke zichtbaarheid van de collectie nastreven. Het zet daarom zijn ruimhartige bruikleenbeleid voort en gaat door met de digitalisering van de collectie die naar verwachting in 2021 wordt afgerond.

4. Zelfevaluatie en visitatie

Het Rijksmuseum onderschrijft het belang om verantwoording af te leggen aan publiek, partners, overheid en de samenleving als geheel en ziet een periodieke visitatie als een goed instrument daarvoor, naast de andere verantwoordingsinstrumenten als de Jaarverantwoording aan OCW en de tweejaarlijkse Erfgoedmonitor. De visitatie onderscheidt zich van de genoemde instrumenten door een langere tijdshorizon.

De zelfevaluatie, die deel uitmaakt van het visitatietraject, is een goed hulpmiddel om de langjarige ambities en strategische plannen tegen het licht te houden en te herijken. Om de zelfevaluatie ten volle te benutten is het belangrijk om diverse geledingen te betrekken, zowel van binnen als buiten het museum. Dat voorkomt een te nauwe visie en borgt dat er vanuit diverse invalshoeken en perspectieven naar de verschillende onderwerpen van de zelfevaluatie wordt gekeken wat zal leiden tot een rijker resultaat. Binnen het museum zullen in ieder geval de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad en de leidinggevenden worden betrokken bij de zelfevaluatie. Van buiten het museum kunnen bijvoorbeeld begunstigers en samenwerkingspartners op verschillende gebieden worden uitgenodigd om te participeren in de zelfevaluatie.

De Visitatiecommissie dient zo te worden samengesteld dat zij in staat is om een deskundig oordeel te geven. Daarnaast wordt gehecht aan een diverse samenstelling zodat bij de beoordeling verschillende perspectieven worden meegewogen.

Het Rijksmuseum heeft actief meegewerkt aan de totstandkoming van het Visitatiekader en zal de daarin opgenomen aanbevelingen voor zelfevaluatie en visitatie als leidraad nemen.

5. Toepassing codes

Fair Practice Code

Het Rijksmuseum streeft ernaar een goed werkgever en opdrachtgever te zijn. Het museum kent zeer diverse groepen medewerkers: van lager geschoold tot specialistisch opgeleid, van stagiair tot bijna pensioengerechtigd. Het Rijksmuseum hanteert de Museum CAO en besteedt veel aandacht aan het welzijn van medewerkers: met scholing en persoonlijke ontwikkeling, beleid voor duurzame inzetbaarheid, mobiliteit, actieve en betrokken medezeggenschap. Werkzaamheden die tot de reguliere bedrijfsvoering horen, worden door medewerkers verricht en niet door vrijwilligers.

Aan de groep zzp'ers (rondleiders) die aan het Rijksmuseum is verbonden, wordt een marktconforme beloning betaald. Hetzelfde geldt voor opdrachten aan externe partijen als inrichters en vormgevers e.d. Sinds 2020 is een deel van de zzp'ers (de rondleiders die het onderwijsprogramma uitvoeren) in dienst genomen.

Governance Code Cultuur

Het Rijksmuseum onderschrijft de acht principes van de Governance Code Cultuur die met ingang van 2019 van kracht werd. Het museum doet in de Jaarverantwoording verslag hoe het de principes en aanbevelingen heeft toegepast en, in voorkomende gevallen, waarom een bepaalde aanbeveling niet is opgevolgd.

Waar relevant worden de aanbevelingen opgenomen in de statuten van de Stichting en de Reglementen voor de Raad van Toezicht en de Directie.

Het Rijksmuseum heeft een driehoofdige directie (Hoofddirecteur, Directeur Development & Media en Zakelijk Directeur). De drie directeuren vormen gezamenlijk het statutaire bestuur. Een Raad van Toezicht ziet toe op de leiding van het museum en stelt o.a. het beleid, de begroting en de (financiële) verantwoording vast. Het Rijksmuseum houdt zich aan de gedrags- en ethische regels van de ICOM en aanvullende regels die de Museumvereniging stelt aan geregistreerde musea.

Code Diversiteit & Inclusie

Als nationaal museum van kunst en geschiedenis heeft het Rijksmuseum de verantwoordelijkheid een museum te zijn waar iedereen zich gerepresenteerd voelt. Een museum dat bijdraagt aan bewustwording en onderlinge verbinding in de samenleving. Een plek die recht doet aan de verscheidenheid van verhalen die worden verteld door de kunstwerken en historische objecten uit de collectie. Het Rijksmuseum gaat uit van de kracht van diversiteit en meerstemmigheid en wil die actief benutten.

Sinds 2019 heeft het museum een manager Diversiteit. Samen met een groep ambassadeurs uit de organisatie werkt zij aan de interne bewustwording op het gebied van inclusiviteit. Prioriteit heeft een diverser samengesteld personeelsbestand. Voor de overige drie P's zijn en worden stappen gezet. Onderstaand volgt per P een aantal acties, waarbij geen volledigheid is nagestreefd.

Programma

Het terminologieproject: kritische beoordeling van de gebruikte terminologie en aanpassing indien termen als kwetsend worden ervaren of verouderd zijn. Tentoonstellingen *Slavernij* (geschiedenis van de slavernij in de Nederlandse koloniale periode) en *Revolusi!* over de onafhankelijkheidsstrijd van Indonesië. In 2021 start 'Rijksmuseum & Slavernij': aan werken in de vaste opstelling wordt gedurende een jaar een extra etikettekst toegevoegd met een verhaal over het object vanuit het perspectief van de slavernijgeschiedenis. Na een jaar wordt bekeken of dit een goede methode is om de vaste presentatie vanuit diverse invalshoeken te belichten.

Partners

Het Rijksmuseum neemt deel aan Musea Bekennen Kleur: een netwerk van musea in Nederland die zich inzetten voor meer inclusie en diversiteit. Begin 2021 ondertekent het museum de Charter Diversiteit. Met partners wordt samengewerkt om een inclusiever museum te worden (o.a. Pride Amsterdam, Black Present Black Future, JINC, Stadspas, MBO-scholen). Op gebied van toegankelijkheid wordt samengewerkt met o.a. de MuseumPlusBus, Zonnebloem, Bartimeus, Gemeente Amsterdam en klankbordgroepen van mensen met een beperking.

Personeel

Het Rijksmuseum neemt deel aan een pilotproject van TNO dat is gericht op vergroten van de doorstroom en het behoud van niet-westers, bi-cultureel personeel.

Publiek

Rondom tentoonstellingen als *Slavernij* en *Revolusi!* wordt onderzocht hoe nieuwe publieksgroepen kunnen worden betrokken bij het museum. Inclusiviteit is een integraal onderdeel van alle onderwijsprogramma's. Streven is om het winkelassortiment te verbreden om tegemoet te komen aan de behoeftes van uiteenlopende bezoekers.