

ACTIVITEITENPLAN RIJKSMUSEUM 2025-2028¹

Inhoudsopgave

Missie en visie	2
1.1 Profiel	2
1.2 Maatschappelijke betekenis	3
1.3 Gezonde bedrijfsvoering	3
 Activiteiten 2025-2028	 5
2.1 Publiek.....	5
2.2 Programmering en presentatiebeleid	6
2.3 Partners	8
2.4 Educatie	9
2.5 Onderzoek en talentontwikkeling.....	10
2.6 Collectiebeleid.....	12
2.7 Digitale strategie	13
2.8 Duurzaamheid	14
2.9 Toegankelijkheid	14
 Reflectie 2021-2024	 16
 Codes	 17
4.1 Code Diversiteit & Inclusief	17
4.2 Fair Practice Code	18
4.3 Governance Code Cultuur	18

¹ De maximale omvang brengt met zich mee dat het plan de activiteiten alleen op hoofdlijnen schetst.

1. Missie en visie

1.1 Profiel

Het Rijksmuseum verbindt mensen, kunst en geschiedenis.

Het is het nationale museum van kunst en geschiedenis en wil een museum zijn waarin een breed publiek zich thuisvoelt.

Het Rijksmuseum is van alle Nederlanders en wil hen ook buiten de muren van het gebouw in Amsterdam bereiken door zijn collectie en kennis breed te delen.

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.

We richten ons op het versterken van de verbinding en de dialoog met het publiek. Dat doen we met (geweldige) kunst en (persoonlijke) verhalen die tot de verbeelding spreken, die verwonderen en verrassen, zodat de bezoeker zich kan inleven en geraakt wordt. We snijden maatschappelijk relevante thema's aan waarmee we hedendaagse vraagstukken dicht bij mensen brengen, nuanceren en van een context voorzien.

We doen dit omdat kunst en kennis je blik verruimen. Je kunnen laten zien dat er verschillende manieren zijn om naar de wereld te kijken en je een handreiking bieden om je daartoe te verhouden. Je bewuster maken van je omgeving, waardoor je er meer begrip en daarmee respect voor krijgt. Zodoende kunnen kunst en geschiedenis een waardevolle bijdrage leveren aan de maatschappij.

We gaan samenwerkingsverbanden aan, om onze maatschappelijke rol te verbreden en te vervullen. Het Rijksmuseum speelt een actieve rol binnen verschillende gremia, zoals de Museumvereniging en CODART, en ook binnen specialistische samenwerkingsverbanden zoals die van musea met Aziatische keramiek en van musea met fotografielcollecties enz. Op historisch gebied neemt het Rijksmuseum deel aan o.a. het Netwerk Canon van Nederland en het samenwerkingsverband van het Koninklijk Nederlands Historisch Genootschap. 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.

De ambities van het Rijksmuseum sluiten aan op de Uitgangspuntenbrief 2025-2028. We blijven inzetten op een zo breed mogelijk publiek, o.a. via het onderwijs en we willen dat publiek ook buiten het museum bereiken, via digitale kanalen en fysiek door samenwerkingsverbanden met instellingen in heel Nederland. We werken verder aan een duurzaam, inclusief en toegankelijk museum.

1.2 Maatschappelijke betekenis

Het Rijksmuseum staat midden in de maatschappij en speelt daarin een actieve rol met als kernbegrippen open en verbinden. Het activiteitenprogramma voor de komende jaren is steeds gericht op de maatschappij en de verbinding met het publiek.

Het museum vindt het belangrijk om het effect van de activiteiten te meten en daarover te rapporteren. Sinds 2019 maakt het museum daarom jaarlijks een Impactmonitor. Maatschappelijke impact is de toegevoegde waarde van het Rijksmuseum op de maatschappij, op de economie, het milieu en de sociale dimensie. De Impactmonitor is o.m. verrijkt door punten op te nemen die voortvloeien uit de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Naast de economische impact en de impact op het milieu kan de maatschappelijke impact van het museum worden gevat in drie begrippen:

- Verbinding: tussen mensen, kunst en geschiedenis
- Begrip: van de wereld met bewustzijn en nuance
- Verwondering: een gevoel voor schoonheid en besef van tijd

Van de diverse activiteiten van het museum zoals bezoek, educatie, wetenschap, duurzaamheid en inclusiviteit wordt het effect gemeten (wat ervaart het publiek) en wat daarvan de impact is (hoe beïnvloedt het de wereld).

We willen komen tot een model van impactmeting dat breder in de museale of culturele sector kan worden ingezet.

1.3 Gezonde bedrijfsvoering

Het Rijksmuseum is de coronajaren door extra steun van de overheid, eigen bezuinigingen en voortgezette ondersteuning van partners, fondsen en particulieren goed doorgekomen. Het museum beschikt over een eigen vermogen om tegenvallers in de resultaten op te vangen, in het ergste geval het wegvallen van publieksinkomsten gedurende een jaar. Bij een bezoekersaantal van 2,5 miljoen bezoekers is het streefcijfer voor het eigen vermogen tenminste € 45 miljoen. Dat is nog niet gerealiseerd: per 31 december 2023 is het eigen vermogen € 40 miljoen, waarvan een deel echter is geormerkt.

Het Rijksmuseum streeft naar een verhouding van 40% subsidie en 60% eigen inkomsten, waarbij 1/3 van de eigen inkomsten bestaat uit bijdragen van sponsors, particulieren en fondsen. Na de coronajaren waarin het aandeel subsidie rond 60% lag, is de verhouding eigen inkomsten / subsidie in 2023 uitgekomen op 68% / 32%.

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 generen.

De financiële situatie is solide, maar zij staat door kostenstijgingen onder druk. Het Rijksmuseum is bezorgd over de verhoging van het BTW-tarief. Dit heeft forse negatieve financiële gevolgen voor de musea: de kaartprijs moet omhoog waardoor de drempel voor bezoek hoger wordt of de musea in inkomsten achteruitgaan, waarbij compensatie vanuit de overheid niet in de lijn der verwachting ligt.

2. Activiteiten

Voor de komende jaren ziet het museum zich gesteld voor een aantal uitdagingen.

Het Rijksmuseum is van en voor Nederland maar niet iedereen weet het Rijksmuseum al even goed te vinden. De komende jaren willen we meer publiek buiten de Randstad bereiken door de collectie en de verhalen die we erover vertellen meer in de regio te laten reizen.

Een belangrijke wijziging in de strategie is dat het museumbezoek steeds meer een hybride karakter krijgt: een bezoek kan fysiek zijn maar ook digitaal. Deze ontwikkeling is versneld door de coronajaren.

Tien jaar na de heropening in 2013 is het tijd om de vaste opstelling grondig onder de loep te nemen. Doel is om het verhaal van de kunst en geschiedenis van Nederland te verbreden en te verdiepen aan de hand van de vier lijnen uit het Collectieplan 2023-2028: creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit.

Het fysieke gebouw is met de renovatie van 2003-2013 geschikt gemaakt voor 1,5 miljoen bezoekers. Sindsdien zijn, behalve in de coronajaren, jaarlijks meer bezoekers ontvangen. Ook is het gebruik gewijzigd: het binnenplein is niet langer een publiek toegankelijke ruimte, doordat de toegangscontrole naar de ingangen in de Passage is verlegd. Dit biedt mogelijkheden om de logistiek voor bezoekers en de kwaliteit van het bezoek te verbeteren. Met architecten Cruz y Ortiz die ook tekenden voor de renovatie, is een Masterplan ontwikkeld dat gefaseerd gaat worden uitgevoerd.

Dit leidt tot drie prioriteiten voor 2025-2028:

- Samenwerking en zichtbaarheid buiten Amsterdam
- Digitale domein
- Herijking van gebouw en opstelling

2.1 Publiek

Uitgangspunt blijft dat de bezoeker centraal staat. In de afgelopen jaren heeft de organisatie een cultuuromslag doorgemaakt waarin we leerden hoe alles wat we doen kan bijdragen aan het publieksbereik en hoe de vertaalslag naar het publiek kan worden gemaakt. Om een groter en breder publiek te trekken en om dit publiek beter te kunnen ontvangen wordt meer 'data-gedreven' gewerkt en is het publieksonderzoek versterkt. Het team dat de digitale kanalen verzorgt, is uitgebreid om de digitale bezoeker beter te bedienen. Deze werkwijze wordt voortgezet waarbij permanent wordt gestreefd naar hoge kwaliteit en innovatie.

Het Rijksmuseum blijft inzetten op verschillende doelgroepen als de liefhebbers, plezierbelevers en onderwijs, zodat optimaal kan worden ingehaakt op interesses van het publiek en op verdieping van de relatie. Per doelgroep is een customer journey ingericht. De potentiële bezoeker dient vanaf zijn eerste oriëntatie en eerste zoekopdracht tot en

met zijn bezoek aan het museum zo goed (en eenvoudig) 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.

Het museum zet actiever in op het digitale domein om de band met het publiek te versterken. Waren digitale kanalen aanvankelijk bedoeld om bezoekers te stimuleren tot een bezoek aan het museum, ze worden nu gezien als een hoogwaardig kanaal voor een online bezoek. Op de website hebben verhalen een centrale plaats gekregen. Bij de tentoonstelling Slavernij werd voor het eerst een online versie van een tentoonstelling gemaakt. Dit maakte de tentoonstelling niet alleen voor een groter bezoek toegankelijk maar zorgde er ook voor dat de tentoonstelling op een duurzame manier blijft bestaan. Het Rijksmuseum is voornemens hiermee door te gaan.

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.

2.2 Programmering en presentatiebeleid

De huidige *vaste presentatie* vertelt sinds 2013 het verhaal van Nederland vanaf de middeleeuwen tot nu. Na tien jaar is het tijd voor een herijking die tot doel heeft om dit verhaal te verdiepen en te verbreden door nieuwe verhalen waardoor meer groepen zich in het museum (h)erkend voelen. Dit traject, dat een aantal jaren gaat duren, is in het najaar van 2023 gestart voor een eerste fase van evaluatie en reflectie.

Een aantal uitgangspunten blijft hetzelfde: de opstelling blijft chronologisch van opbouw en gemengd, dat wil zeggen dat schilderijen, beelden, voorwerpen van kunstnijverheid en historische objecten gezamenlijk, geordend in ensembles, de verhalen vertellen. Doel blijft om een gevoel voor schoonheid en besef van tijd te bieden.

De vier bovengenoemde lijnen vormen het richtsnoer. In de lijn duurzaamheid betekent dit bijvoorbeeld meer aandacht voor de verhouding tussen natuur en cultuur. Daarnaast zijn belangrijke uitgangspunten: toegankelijkheid (niet alleen fysiek maar ook een betere representatie van mensen met een beperking) en een bredere geschiedenis vertellen, met meer aandacht voor ondervertegenwoordigde groepen, zoals vrouwen, en gebieden, zoals de islamitische wereld waarmee Nederland van oudsher vele banden heeft die nog weinig zichtbaar zijn in de opstelling. Uiteraard staat de bezoeker gedurende de hele herijking centraal.

De buitenwereld wordt op diverse manieren betrokken bij de herijking. In de eerste fase is met founder Philips onderzoek gedaan naar de zogenaamde klantreis van de bezoeker. Ook is onderzocht wat de bezoeker vindt van de huidige (etiket- en zaal)teksten. Studenten van de Universiteit van Amsterdam en de Reinwardt Academie hebben analyses uitgevoerd. Intern zijn de beveiligings- en publieksmedewerkers en de museumdocenten bevraagd omdat zij dagelijks in direct contact staan met de bezoekers.

Dit alles leverde leerzame inzichten op, niet alleen in de behoeften van het publiek maar ook in hoeverre men de verhalen in de opstelling (niet) herkent.

Het herijkingstraject gaat de gehele subsidieperiode duren. Na de evaluatie volgt een fase van ontwikkeling van nieuwe ideeën, waarna de ontwerpfase begint. Realisatie van nieuwe ensembles en verhalen is vooralsnog gepland voor 2028.

Dat betekent niet dat de opstelling de komende jaren ongewijzigd blijft. De wisselpresentaties in de prentenkabinetten, de 20ste eeuw, het Aziatisch Paviljoen en de Special Collections worden voortgezet.

Het Rijksmuseum maakt *tentoonstellingen* om kennis over de collectie te versterken en nieuwe inzichten te delen met bezoekers. Musea onderscheiden zich van andere onderzoeksinstellingen doordat zij de resultaten van hun onderzoek kunnen laten zien via tentoonstellingen.

Gezien het overwegend Nederlandse karakter van onze vaste opstelling, willen we met onze tentoonstellingen een breder (internationaal) perspectief te bieden. Ze tonen kunst en geschiedenis in een internationale context en geven de bezoeker gevoel voor schoonheid en besef van tijd.

Met tentoonstellingen willen we de bezoekers ook aanzetten tot reflectie. Ze bieden de mogelijkheid om maatschappelijk relevante onderwerpen te agenderen. Kunst en kennis over het verleden verruimen je blik en maken inzichtelijk dat er verschillende manieren zijn om naar de wereld te kijken. Met onze tentoonstellingen voeden en nuanceren wij het maatschappelijk debat, zowel nationaal als internationaal.

Tentoonstellingen zijn ook een stimulans voor mensen om het museum (opnieuw) te bezoeken en ze zijn van belang voor de reputatie en internationale positionering van het museum.

De vier lijnen zijn ook voor de tentoonstellingsprogrammering leidend. Zo staan voor de komende jaren o.a. tentoonstellingen gepland over Amerikaanse fotografie, tekenkunst, landschap en metamorfoses. Daarbij wil het museum samenwerken met (inter)nationale partners als Villa Borghese in Rome en Musée d'Orsay in Parijs.

De jaarlijkse beeldtentoonstellingen in de tuin worden voortgezet. Deze presentaties zijn steeds gewijd aan één 20ste-eeuwse kunstenaar en gratis toegankelijk zodat bewoners en bezoekers van Amsterdam laagdrempelig kunnen genieten van kunst.

Buiten het eigen gebouw werkt het Rijksmuseum mee aan tentoonstellingen. Dit gebeurt niet meer op Schiphol. In 2024 is in overleg met de luchthaven besloten om de samenwerking te beëindigen. Na twintig jaar waarin veel reizigers gratis van een rustig moment konden genieten in Rijksmuseum Schiphol willen we meer aandacht geven aan het publiek buiten Amsterdam.

Zo spreken we over een vervolg van de succesvolle tentoonstellingenreeks, ieder gewijd aan één van de vier elementen (Lage Landen, Koele Wateren, Hoge Luchten en Hete

Vuren) die te zien was in zes stadsmusea door heel Nederland. Verder is het Rijksmuseum voornemens om het project 'Match' te vervolgen: twaalf musea, in iedere provincie één, toonden in de zomer van 2023 een topstuk uit het Rijksmuseum zij aan zij met een topstuk uit de eigen collectie. We willen ook onderzoeken of het voor Slavernij ontwikkelde format van een postertentoonstelling voor meer tentoonstellingen kan worden gebruikt als laagdrempelige manier om de verhalen onder de aandacht te brengen van een breed, (inter)nationaal publiek.

2.3 Partners

Het Rijksmuseum zoekt ook buiten het gebouw actief via uiteenlopende activiteiten samenwerking met andere musea en organisaties en verbinding met het publiek. Het Rijksmuseum heeft een genereus bruikleenbeleid. Collectiemobiliteit is onlosmakelijk verbonden met de strategie om het museum en de collectie open, zichtbaar en breed toegankelijk te maken. Samenwerking leidt tot nieuwe perspectieven en nieuwe verhalen, het vergroot het publieksbereik en versterkt het draagvlak en draagt zodoende wezenlijk bij aan de maatschappelijke relevantie van het museum.

Op onderzoeksgebied blijft het Rijksmuseum samenwerken 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.

We zetten ook andere belangrijke samenwerkingsverbanden voort. Op beveiligingsgebied gaan we door met de gezamenlijke meldkamer van Van Gogh Museum, Stedelijk Museum en Rijksmuseum. Door de krachten te bundelen is de dienstverlening van een kwaliteitsniveau dat de musea afzonderlijk niet zouden kunnen bereiken. In het Ateliergebouw wordt met Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (RCE) en UvA samengewerkt op het gebied van onderzoek en opleiding van restauratoren, waarmee belangrijke ambachtelijke kennis en vaardigheden voor de toekomst worden behouden. De jongste structurele samenwerking is die binnen het CollectieCentrum Nederland. Sinds enkele jaren is dit het gezamenlijk collectiegebouw van het Nederlands Openluchtmuseum, Paleis Het Loo, RCE en Rijksmuseum, waarin een team van medewerkers van de vier partners gezamenlijk werkt aan beheer, behoud en mobiliteit van de collecties.

Het Rijksmuseum blijft als grootste museum van Nederland ook binnen de museale sector een actieve rol spelen. Zo levert het Rijksmuseum actief expertise en manuren aan de Museumvereniging voor uiteenlopende onderwerpen. Directieleden en medewerkers vervullen tientallen functies in besturen, raden van toezicht en adviesraden.

Een bijzondere vorm van verbinding bestaat uit de relatie die het Rijksmuseum met diverse groepen van begunstigers heeft. Het Rijksmuseum streeft naar het aangaan van langdurige relaties. Dankzij de steun van Vrienden, schenkers, partners, fondsen en (hoofd)sponsors worden veel uiteenlopende activiteiten mogelijk.

Voor samenwerkingsverbanden is het uitgangspunt dat deze leiden tot meerwaarde voor het publiek. Vóór het aangaan van samenwerking doet het Rijksmuseum een due-diligence-onderzoek waarin o.m. wordt gekeken hoe beoogde partners omgaan met onderwerpen als diversiteit en duurzaamheid. Het Rijksmuseum is zich bewust van zijn maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid, en geeft zich bij het aangaan en voortzetten van een samenwerking en bij het accepteren van een gift rekenschap van ontwikkelingen in de maatschappij en gaat daarover zo nodig in gesprek met (potentiële) partners en schenkers.

2.4 Educatie

Educatie geeft betekenis aan de collectie voor een uiteenlopend publiek van 0-100 jaar en is een kerntaak van het museum. We willen dat bezoekers zich welkom voelen door de collectie relevant en toegankelijk te maken voor een breed publiek, door middel van verhalen, producten en programma's, zowel fysiek als digitaal. We willen mensen vermaken, laten genieten van schoonheid, informeren, andere perspectieven bieden en emotioneel raken. Met het educatieve programma wil het Rijksmuseum ook de visuele geletterdheid vergroten in een wereld die meer en meer communiceert in beelden en mensen in staat stellen een kritische blik te ontwikkelen.

De komende vijf jaar richt het Rijksmuseum zich op het vertellen van een completer en daarmee inclusiever verhaal van Nederland binnen een internationale context. Daarbij wil het museum een veilige plek zijn die midden in de samenleving staat en actuele thema's agendeert, zichtbaar en bespreekbaar maakt. Met het toenemende aantal bezoekers, en vanuit de ervaring tijdens de coronacrisis, is het daarbij van belang om ook te denken aan digitale mogelijkheden en opties buiten de muren.

Connectie maken gebeurt door tweerichtingsverkeer: het museum vertelt niet alleen verhalen vanuit de eigen expertise, maar luistert naar de bezoeker en geeft die een stem. Daarvoor zijn vele middelen denkbaar, zoals klankbordgroepen betrekken bij tentoonstellingen.

De uitdaging voor de komende jaren is meerstemmigheid te verankeren. We blijven werken aan de fysieke, sociale, inhoudelijke, representatieve en digitale toegankelijkheid van het museum. Zodat bezoekers en personeel met een beperking toegang hebben tot de collectie, maar ook actief betrokken worden, meedenken, geraakt worden en dus gewoon mee kunnen doen.

Twee belangrijke doelgroepen voor de komende jaren zijn *nationale families met kinderen* en *jongvolwassenen*. Wanneer families zich thuis voelen, creëren we actief onze bezoekers van de toekomst. Dat gaan we doen door structureel in het museum deze doelgroep aan te spreken en aansluitend op wat zij nodig hebben om hun museumbezoek tot een succes te maken. De groep jongvolwassen bereiken buiten schoolverband is een grote uitdaging en vereist een benadering die uitgaat van de belevingswereld van deze diverse groep mensen.

Een *creatieve* geest is essentieel om je goed te kunnen handhaven in de huidige snel veranderende maatschappij. Het Rijksmuseum is uniek met zijn brede creatieve aanbod voor verschillende publieksgroepen. De Teekenschool waar ‘Leren kijken door te doen’ het motto is, heeft de afgelopen tien jaar bewezen met creatieve programma’s de connectie met de collectie tot stand te kunnen brengen en creativiteit en kritisch denkvermogen te stimuleren. Zelf-doen is laagdrempelig, activerend en laat je op andere manier kijken. We hebben inmiddels ook een online-aanbod van creatieve programma’s. Er zal blijvend gezocht worden naar nieuwe wegen om via creatieve programma’s verbinding te maken voor en met een breed divers publiek, binnen en buiten het museum.

Digitale middelen zoals podcastseries, YouTube-series, online basisintroductie in de (kunst)geschiedenis en online-rondleidingen, worden ingezet om een nog breder publiek te bereiken en de band met het *publiek buiten de muren* te versterken, maar ook als verlengde van de fysieke ervaring.

In het zoeken naar verbinding is het van groot belang om de verbinding ook dicht bij de mensen te maken. Het project ‘Nachtwacht on tour’ is een goed voorbeeld: levensgrote replica’s van de Nachtwacht reizen naar verpleeghuizen en bejaardentehuizen. Op deze manier kunnen mensen die niet meer in staat zijn om naar het museum te komen genieten van kunst en de verhalen.

Via *het (speciaal) onderwijs* bereik je echt iedereen, want ieder kind in Nederland moet verplicht naar school. ‘Alle kinderen naar de Nachtwacht’ blijft een prioriteit. Daarbij blijft het belangrijk dat het programma aansluit bij het curriculum, en dat de drempel van organisatie en vervoer wordt verlaagd. Leerlingen verbinden met de collectie lukt pas als de link met hun leefwereld wordt gelegd, bijvoorbeeld door rondleiders, en door goed lesmateriaal te ontwikkelen dat de leraar in de klas gebruikt om die link te leggen. Een manier is verder om leerlingen hun eigen verhaal te laten toevoegen, door projecten als de Teekenschool Take Over, Document Nederland Junior, Junior Fellowship, Keuzedeel MBO en SnapGuide.

Het Rijksmuseum vindt *leren* belangrijk en biedt programma’s in een doorlopende leerlijn vanaf de leeftijd van drie jaar, voor publiek en onderwijs. De komende jaren wordt actief gewerkt aan het delen van professionele kennis en expertise op gebied van museumeducatie met een nieuwe generatie museumprofessionals, o.a. door vier jonge trainees met een cultureel diverse achtergrond op te leiden tot startbekwame educatoren.

2.5 Onderzoek en talentontwikkeling

Wetenschap in het museum is kennis verzamelen, deze bijhouden, door onderzoek uitbouwen en visueel en verbaal overdragen, zodat de (fysieke en online) bezoeker op het hoogste niveau van informatie kan worden voorzien. Een museum dat midden in de samenleving staat, dient tegelijk vragen te formuleren en te reflecteren op vragen die in de maatschappij leven.

In de komende jaren bieden de vier lijnen het kader voor onderzoek. Eind 2024 is een wetenschappelijke commissie opgericht die een onderzoeksagenda gaat opstellen om het

onderzoek beter te stroomlijnen. Daarmee wordt tegelijkertijd uitvoering gegeven aan de aanbevelingen in het Visitatierapport.

Daarnaast blijft het onderzoek zich richten op twee hoofdgebieden: voorwerpen die in de periode 1933-1945 mogelijk onvrijwillig uit het bezit van de eigenaar zijn geraakt onder druk van het naziregime en voorwerpen met een koloniale herkomst. Het onderzoek is niet alleen gericht op restitutie, het Rijksmuseum wil zich concentreren op een goede relatie met de families en gemeenschappen en landen met een band met deze objecten, en het gezamenlijk bouwen aan kennis over onze geschiedenis. Ook deze verhalen zullen deel worden van de presentaties van het museum.

Wat wetenschap in het museum onderscheidt van de universiteit en andere onderzoeksinstituten, is de collectie. Wetenschappelijk onderzoek in het museum is dan ook altijd objectgericht. Door de objecten te onderzoeken, wordt inzicht verkregen in onder andere hun totstandkoming, hun eigendomsgeschiedenis, hun (oorspronkelijke) functie en hun geschiedenis. De objecten vertellen zo hun verhalen.

Het onderzoek binnen het Rijksmuseum bestaat uit twee pijlers: het (kunst)historisch onderzoek en het materiaaltechnisch en natuurwetenschappelijk onderzoek die veelal met elkaar verbonden zijn. Geïntegreerd en multidisciplinair onderzoek is een belangrijke toegevoegde waarde voor (kunst)historisch onderzoek, door traditionele verhalen waar mogelijk te verrijken en waar nodig van kanttekeningen te voorzien.

Dit onderzoek resulteert in (digitale) bestandscatalogi van deelcollecties, die ten goede komen aan het hele veld, omdat het om referentiecollecties gaat, en die functioneren als de basis van alle educatieve uitingen van het museum. Bestandscatalogi vragen een grote inspanning van de organisatie; momenteel wordt gewerkt aan diverse bestandscatalogi.

Een belangrijk deel van het (kunst)historisch onderzoek staat in het teken van het tentoonstellingsprogramma in en buiten het Rijksmuseum.

Het Rijksmuseum heeft de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat de collectie in optimale staat wordt overgedragen aan komende generaties. Materiaaltechnisch en natuurwetenschappelijk onderzoek leidt tot inzicht in degradatieprocessen van kunstwerken. Op basis van deze inzichten kunnen innovatieve, gesystematiseerde conserveringsstrategieën worden ontwikkeld om de effecten van verval (deels) te corrigeren, verder verval zoveel mogelijk te vertragen en waar mogelijk te stoppen.

Een bijzonder voorbeeld van een geïntegreerd onderzoeksproject is Operatie Nachtwacht dat na de onderzoeksfase overgaat in een volledige behandeling van het schilderij, om het schilderij zo goed mogelijk te bewaren voor toekomstige generaties.

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: tentoonstellingen, etiketten, zaalteksten en inzoomers in het museum, website, (online) publicaties (bestands- en tentoonstellingscatalogi, boeken en artikelen in nationale en internationale tijdschriften) en (sinds 1953) *The Rijksmuseum Bulletin*, een peer-reviewed wetenschappelijk tijdschrift (sinds 2013).

Door de onderzoeks- en collectiedata, de bibliotheek en de documentatie op een geïntegreerde manier te ontsluiten wordt de ondersteuning van vernieuwend interdisciplinair onderzoek mogelijk. Het in 2024 vastgestelde Informatie- en databeleid biedt het kader, met als uitgangspunt: ‘open waar mogelijk, gesloten waar het moet’, voortbordurend op het al sinds 2011 gehanteerde beleid om digitale collectiedata en hoge-resolutiebeelden van de collectie te delen.

Het Rijksmuseum blijft talenten ontwikkelen om een nieuwe generatie van objectgerichte onderzoekers, conservatoren, restauratoren en natuurwetenschappers op te leiden die het Nederlands erfgoed voor de volgende generaties veilig stellen en levendig houden, o.a. door:

- *Rijksmuseum Junior Fellowship*: eindexamenleerlingen van VMBO, HAVO en VWO maken kennis met het doen van onderzoek.
- *Stages*: stageplekken voor masterstudenten in het kader van een universitaire opleiding tot conservator of restaurator.
- *Fellowshipprogramma*: jaarlijks kunnen 6-10 onderzoekers (promotie) onderzoek doen.
- *Summer School*: jaarlijks organiseert het museum in samenwerking met andere instellingen een internationale Summer School.

Extern is het museum betrokken bij het universitaire onderwijs middels een aantal professoraten. Conservatoren en restauratoren verzorgen verder gastcolleges en werkgroepen aan universiteiten in binnen- en buitenland.

2.6 Collectiebeleid

Het Rijksmuseum beheert een nationale collectie die is gericht op de Nederlandse kunst en geschiedenis vanaf de Middeleeuwen en deelcollecties op het gebied van Europese internationale kunst en Aziatische kunst. De collectie heeft een typisch Nederlands karakter en is meer een museum van het volk en het land dan vergelijkbare nationale musea in andere landen.

De samenstelling van Nederland en de maatschappij veranderen. Om het Rijksmuseum ook in de samenstelling van de collectie van alle Nederlanders te maken wordt de komende jaren extra aandacht besteed aan onderwerpen die in de maatschappij spelen, aan een bredere representatie zodat mensen zich herkennen in de collectie en zich erkend voelen, en aan versterking van de 20^{ste} eeuw. Zo creëren we een diepere en meer duurzame connectie met het publiek. De vier lijnen creatie, mobiliteit, duurzaamheid en identiteit zijn leidend.

Het museum verwerft stukken om ze op zaal te tonen. Dit betekent een selectief aanwinstenbeleid waarin stukken aan de verzameling worden toegevoegd wanneer zij van evident en eminent belang zijn voor de verzameling en voor de collectie Nederland. Aan een verwerving gaat – conform een aanbeveling in het Visitatierapport – een zorgvuldig traject vooraf met vertegenwoordigers uit verschillende geledingen van de organisatie. Daarnaast heeft het museum vooral op het gebied van Nederlandse kunst en

geschiedenis referentiecollecties. Het verzamelbeleid is beschreven in het Collectieplan 2023-2028.

Het eigen aankoopbudget van het Rijksmuseum is beperkt. Grotere aankopen zijn alleen mogelijk met externe bijdragen, met name van het Rijksmuseum Fonds en hoofdsponsor VriendenLoterij, Vereniging Rembrandt en institutionele fondsen als het Mondriaan Fonds.

De fysieke staat van de collectie is op dit moment goed, ook door de uitstekende bewaaromstandigheden in de depots. De collectie is voorafgaand aan de verhuizing naar het CollectieCentrum Nederland volledig gecontroleerd op conditie en waar nodig behandeld. De werken op papier zijn vrijwel volledig gecontroleerd en behandeld. Het Rijksmuseum onderzoekt nu hoe deze goede fysieke conditie geborgd kan worden.

Na het afronden van grote operaties als PK Online (registratie en digitalisering van circa 700.000 werken op papier) kan de blik naar buiten worden gericht. Het Rijksmuseum onderzoekt hoe het door middel van digitale informatie een extra dimensie kan toevoegen aan het ontsluiten van de collectie voor uiteenlopende publieksgroepen, wetenschappers maar ook websitebezoekers.

Het Rijksmuseum heeft een genereus bruikleenbeleid. Collectiemobiliteit is onlosmakelijk verbonden met de strategie om de collectie open, zichtbaar en breed toegankelijk te maken.

2.7 Digitale strategie

In het afgelopen decennium is het digitale bezoek exponentieel gegroeid. Museumbezoek krijgt steeds meer een hybride karakter: naast fysiek kan het bezoek ook digitaal zijn. Beide vormen van bezoek zijn waardevol en voor beide streeft het Rijksmuseum naar hoge kwaliteit. Wat deze principiële wijziging betekent voor de digitale strategie is nog niet volledig uitgekristalliseerd. Fysieke en digitale bezoekers duurzaam een bezoek bieden dat voldoet aan de hoge kwaliteitseisen van het Rijksmuseum, vergt personele en financiële inspanningen die binnen de huidige middelen niet haalbaar zijn.

Digitale middelen maken een andere verbinding met het publiek mogelijk. Een digitale versie van een tentoonstelling kan de verhalen van de tentoonstelling delen met een veel groter publiek en ze toegankelijk maken voor mensen die niet naar het museum kunnen komen. Ook het vrij delen van collectiedata en afbeeldingen via de website in het kader van het open-databaseleid heeft geleid tot een actievere omgang met de collectie buiten het museum.

Een belangrijke stap voor een hoogwaardig digitaal bezoek is het project Collectie 2.0 waarmee data en informatie over de collectie op een innovatieve en op de gebruikersbehoeftes en -wensen toegesneden manier worden ontsloten voor een breed scala aan publieksgroepen. De vernieuwde website die deze collectie-ontsluiting mogelijk maakt, wordt eind 2024 gelanceerd waarna voortgegaan wordt met verdere ontsluiting van (de kennis over) de collectie.

De inzet van digitaal is een gedeelde verantwoordelijkheid van alle afdelingen, zie daarom ook de paragrafen over het educatie, onderzoek en collectiebeleid.

2.8 Duurzaamheid

Het Rijksmuseum wil zich ontwikkelen tot een van de meest duurzame musea ter wereld. De nadruk lag in de afgelopen jaren op maatregelen op het gebied van gebouwenbeheer en energiebesparing. Zo zijn inmiddels bijna alle in gebruik zijnde panden afgekoppeld van het gas. Onze duurzaamheidsinspanningen omvatten echter ook bedrijfsvoering, collectie, publiek en partners, met als doel om duurzaamheid te integreren in al onze activiteiten en besluitvormingsprocessen, in lijn met een aanbeveling van het Visitatierapport.

Thema's voor de komende jaren zijn:

Collectie: het ecokritisch onderzoeken van onze collectie en de bijbehorende verhalen ontsluiten voor publiek alsmede het zo duurzaam mogelijk beheren en behouden van de collecties én de (natuurlijke) wereld om ons heen. Het Rijksmuseum participeert in verschillende onderzoeken naar de invloed van het klimaat op het behoud van de objecten en test hoe de klimaatomstandigheden zuiniger kunnen worden geregeld.

Interne cultuur: duurzaam denken en handelen internaliseren in de organisatie. Zo zijn de richtlijnen voor inkoop aangepast om milieubewust en duurzaam in te kopen. Bij tentoonstellingen wordt gestreefd naar circulair materiaalgebruik. Medewerkers worden gestimuleerd om met openbaar vervoer of fiets naar het werk te komen en voor buitenlandse reizen worden regels ingevoerd om het aantal vluchten te verminderen.

Bedrijfsvoering: middels een nulmeting bepalen wat onze impact en die van leveranciers is op de omgeving en deze reduceren.

Stakeholders: het Rijksmuseum kan alleen voorbestaan in een gezonde wereld en is afhankelijk van langdurige, houdbare partnerschappen om zijn ambities op het gebied van duurzaamheid te bereiken.

2.9 Toegankelijkheid

Het Rijksmuseum wil dat iedereen toegang heeft tot de collectie (fysiek en online) en streeft ernaar om drempels voor museumbezoek weg te nemen en een zelfstandig bezoek mogelijk te maken voor bezoekers met een beperking. We gaan door met de diverse programma's, zoals rondleidingen in Nederlandse Gebarentaal, rondleidingen voor blinde en slechtziende mensen, tastworkshop voor blinde en slechtziende mensen, rondleidingen voor families met speciale behoeften, voor groepen met een licht verstandelijke beperking, voor mensen met dementie en prikkelarme avondopenstellingen.

Toegankelijkheid gaat ook over representatie en herkenning. Er is onderzoek gedaan naar mensen met een fysieke en mentale beperking in de collectie van het Rijksmuseum en

naar de termen waarmee zij in de loop van de tijd werden aangeduid. Hun verhalen zijn ook onderdeel van de geschiedenis maar (nog) niet goed bekend en het onderzoek wordt de komende jaren voortgezet.

Het Rijksmuseum gaat werken aan een steviger fundament voor toegankelijkheid in de organisatie. Er zijn doelstellingen geformuleerd, die in de verschillende afdelingen worden uitgevoerd. Uiteindelijk moet toegankelijkheid een integraal onderdeel zijn van de werkwijze van alle afdelingen en in het denkpatroon van elke medewerker zitten.

3. Reflectie 2021-2024

De eerste jaren van deze subsidieperiode werden getekend door de coronapandemie. Het museum was gedurende periodes gesloten voor publiek en toen bezoekers weer konden komen, lieten de regels slechts een beperkt aantal toe en kon ook het activiteitenprogramma niet helemaal worden uitgevoerd. Daardoor bleven de bezoekersaantallen in 2021 en 2022 achter bij die in de voorgaande jaren. Vanaf het tweede halfjaar van 2022 konden het museumbezoek en het activiteitenprogramma weer zonder belemmeringen doorgaan.

In financieel opzicht heeft het Rijksmuseum de coronaperiode kunnen opvangen, dankzij de eigen forse bezuinigingen en de extra steun vanuit de overheid. Het museum heeft de extra subsidie geheel gebruikt voor het doel waarvoor zij was gegeven: het opvangen van weggefallen publieksinkomsten. Hierdoor kon het museum de in de organisatie opgebouwde kennis en ervaring behouden en is het in een goede positie om verder te werken aan zijn ambities, hoewel de sterke kostenstijgingen van de afgelopen jaren en de overheidsmaatregelen, met name de voorgenomen verhoging van de BTW, de financiële positie onder druk zetten.

Vermeldenswaardige gebeurtenissen zijn de opening in 2021 van het nieuwe CollectieCentrum Nederland in Amersfoort. Het jaar 2022 begon met de grootste aankoop uit de geschiedenis van het museum. De Nederlandse Staat verwierf het schilderij *De Vaandeldrager* van Rembrandt, met steun van Vereniging Rembrandt, het Rijksmuseum Fonds en de VriendenLoterij. Na een tour van twaalf maanden langs twaalf musea, één in elke provincie, waarin Nederland met hem kon kennismaken, kreeg de Vaandeldrager een plek in de Eregalerij. In 2023 ontving het Rijksmuseum het hoogste aantal bezoekers voor een tentoonstelling: meer dan 650.000 mensen bezochten de grootste Vermeertentoonstelling ooit.

In 2023 werd het Rijksmuseum gevisiteerd. De commissie heeft in haar – over het geheel genomen positieve – rapport blij gegeven van een scherp oog voor de uitdagingen waarvoor het museum zich gesteld ziet, o.m. door de polariserende samenleving en door de druk van grote aantallen bezoekers. Het Rijksmuseum neemt de door de commissie gedane aanbevelingen ter harte die zich o.a. richten op zaken als de grenzen van de groei, een verdere verbetering van de kwaliteit en verdieping van de maatschappelijke relevantie, zaken die in lijn liggen met de actiepunten die het museum ook zelf heeft geformuleerd voor de komende periode.

4. Codes

4.1 Code Diversiteit & Inclusie

Het Rijksmuseum gaat uit van de kracht van diversiteit en meerstemmigheid en wil die actief benutten. Het museum gelooft dat een grotere diversiteit en aanwezigheid van verschillende perspectieven in de organisatie creativiteit en innovatie stimuleert en bijdraagt aan een hogere kwaliteit.

Het Rijksmuseum heeft het personeelsbestand diverser gemaakt door meer medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen te laten in- en doorstromen. Tegelijkertijd is het museum vanuit een ander perspectief op diversiteit gaan werken: vanuit het perspectief dat diversiteit ook gaat over onzichtbare kenmerken, zoals normen, waarden, overtuigingen, competenties en leerstijlen. Dergelijke individuele verschillen zijn verrijkend en organisaties leren van verschillen, maar dit kan alleen in een sociaal veilige en inclusieve omgeving. Het is daarom belangrijk om te blijven werken aan een dergelijke omgeving en om als organisatie voldoende aandacht te blijven besteden aan sociale veiligheid en aan procedures en structuren om ongelijkheid op de werkvloer tegen te gaan.

Per P van de Code werken we aan de volgende meerjarige doelen:

Programma's

Het beginpunt is de collectie en de verhalen die erover verteld kunnen worden. Daarbij zijn we ons bewust van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die toekomstige programmering beïnvloeden: een toenemend divers publiek met meer uiteenlopende verwachtingen. Daarnaast is er een reactionaire beweging in de maatschappij als het gaat om thema's zoals klimaat, sponsoring en politieke conflicten. Ook is er sprake van een vergrijzing van de samenleving en groeit het aantal maatschappelijk kwetsbare mensen. Verder neemt het aantal toeristen in Amsterdam toe en dus ook het aantal bezoekers dat ons museum bezoekt. We willen met de programmering bezoekerstypen en doelgroepen aanspreken die we nu minder bereiken, door te leren van de kennis en expertise van experts, bijvoorbeeld via klankbordgroepen.

Personeel

Medewerkers werken met elkaar om de verbinding tussen mensen, kunst en geschiedenis te creëren en vinden het Rijksmuseum een fijne werkplek. We werken aan verschillende strategieën om de diversiteit te vergroten en de verschillende perspectieven van onze medewerkers beter in te zetten, o.a. door een meer objectieve werving en selectie en door inclusief leiderschap. Een inclusieve leider maakt ruimte voor de verschillen tussen medewerkers, zorgt voor open discussies en ruimte voor kritische feedback. Op deze manier creëert een inclusief leider een gevoel van verbondenheid binnen het team en met de organisatie. We werken verder aan een veilige werkcultuur, door transparante, heldere en duidelijke richtlijnen in omgangsvormen en door met elkaar te werken aan een cultuur waarbinnen elkaar aanspreken normaal is. Met deze activiteiten wordt tevens invulling gegeven aan aanbevelingen van het Visitatierapport.

Publiek

Het Rijksmuseum is van en voor Nederland. We willen ons bereik vergroten door de collectie en de verhalen meer in de regio te laten reizen, maar ook door beter in kaart te brengen wat de behoeften en motivaties zijn van de Nederlandse bezoekers, zodat we beter begrijpen hoe we hen kunnen bereiken.

Partners

We gaan samenwerkingsverbanden aan om onze maatschappelijke rol te verbreden en te vervullen en om op sociaalmaatschappelijke thema's van onze partners te leren. Met partners bedoelen we het gehele netwerk van onze stakeholders. Samenwerking wordt steeds meer beïnvloed door wat er in de buitenwereld speelt en de publieke discussies over onderwerpen als klimaat e.d. Inmiddels heeft het Rijksmuseum een stevig netwerk opgebouwd en ook internationaal zijn we breed gedragen en een zichtbaar platform. Dit willen we de komende jaren verder uitbouwen.

4.2 Fair Practice Code

De inzet op het gebied van eerlijke beloning blijft de komende jaren hetzelfde: het museum wil een goed werkgever en opdrachtgever zijn. 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.

Sinds 2020 zijn museumdocenten die voorheen op zzp-basis voor het museum werkten, in dienst genomen. Hierdoor wordt aan hen meer zekerheid geboden en wordt de kwaliteit van de uitvoering van de programma's duurzaam verankerd. De komende periode wordt geëvalueerd of de doelstellingen zijn behaald.

Aan (het beperkte aantal) zzp'ers die het Rijksmuseum inzet, wordt een marktconforme beloning betaald. Hetzelfde geldt voor opdrachten aan externe partijen als inrichters en vormgevers e.d.

4.3 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.

Bij het vertrek van de directeur Development & Media in 2024 hebben directie en Raad van Toezicht zich beraad op de invulling van de vacature. Dit heeft geleid tot een verschuiving van het zwaartepunt van de portefeuille naar het publiek. Het Rijksmuseum staat midden in de maatschappij en stelt het publiek centraal. Dit verdient een stevige verankering van het publiek in de directie en de ontwikkeling van een integrale publieksvisie, een visie op het behouden en aantrekken van bestaand en nieuw fysiek en digitaal publiek.