

Rembrandthuis:
Venster op de Gouden Eeuw



Museum Het Rembrandthuis
Beleidsplan 2009-2012

Inhoud

Inleiding	2
1. Terugblik 2005-2008	3
2. Missie/visie	4
3. Ambities	5
3.1 Bezoekers	5
3.2 Kennisdeling	5
3.3 Regionale worteling	6
3.4 Consolidatie en upgrading educatie	6
3.5 Voorwaarden	7
4. Collectiebeleid	7
5. Presentatiebeleid	9
6. Bedrijfsvoering	9
7. Financieel	10

bijlage: Gegevens aanvraag Kunstenplan 2009-2012

- Activiteitenplanning
- Financiële gegevens

Inleiding

“Rembrandthuis: venster op de Gouden Eeuw”: dat is het motto waarmee Stichting Het Rembrandthuis haar tweede eeuw ingaat. Na een periode van gestage groei, die culmineerde in het zeer succesvolle Rembrandtjaar 2006, willen wij de gerealiseerde positie bestendigen en verdiepen, en tegelijk een nieuw evenwicht vinden tussen ambitie en middelen.

Als museum en als erfgoedinstelling biedt het Rembrandthuis een voor de Nederlandse canon zeer relevante presentatie op een der zeldzaamste en gaafste 17de-eeuwse locaties in de stad. Wij beschouwen het als onze missie zo veel mogelijk Nederlanders, en dan vooral Amsterdamse jongeren in schoolverband, mee te nemen in het avontuur van toe-eigening van een van de cruciale periodes uit onze cultuurgeschiedenis. Met een uitgelezen tentoonstellings-programmering bieden wij voortdurend nieuwe contexten om de betekenis van Rembrandt, zijn metier en zijn tijd te onderzoeken. Tegelijk zijn wij een toeristische trekpleister van formaat en kunnen wij met reizende tentoonstellingen ook in het buitenland een groot publiek voor Rembrandt enthousiasmeren. Ook dat willen wij handhaven en verankeren.

Het Rembrandthuis als locatie ontstond met de oprichting van de Stichting, in 1907, die zich ten doel stelde om in overleg met de gemeente het huis terug te brengen in de staat ten tijde van de bewoning door Rembrandt. Minder dan een eeuw na de opening, in 1911, van het door De Bazel als prenten- en tekeningenkabinet heringerichte pand, en na het geleidelijk verwerven van een representatieve collectie van Rembrandts etsen (thans 250 van de 290), zwol de bezoekersstroom zozeer aan dat een uitbreiding gerechtvaardigd was. Met ruimhartige steun van overheid, fondsen, bedrijfsleven en particulieren werd die in 1998 gerealiseerd. De ruimte in de nieuwe vleugel die Zwarts, Jansma en Sas pal naast het huis neerzetten, bevrijdde de historische bouw van oneigenlijke eisen. Het huis zelf kon nu met succes worden gereconstrueerd en heringericht als de 17de-eeuwse woning met werkplaats van Rembrandt.

Het museum is lange tijd vooral gezien als een geopend (gerestaureerd) monument. Een vernieuwing in het educatieve beleid met de heropening in 1998 wilde daar tegenwicht aan bieden. Kennisoverdracht gericht op vergroting van historisch besef was het motto. Zeer arbeidsintensieve begeleiding van schoolklassen en een onderwijskundige focus op de Gouden Eeuw rondom Rembrandt waren het gevolg. De jaarlijkse exploitatiesubsidie van het museum door de gemeente Amsterdam kon worden aangevuld met een substantiële bijdrage van het Rijk, eerst als ACB-doelsubsidie (2001-2004), later als structurele bijdrage in het kader van de Cultuurnota (2005-2008) op titel “nationale voorbeeldfunctie”. Deze aanvullende subsidie was van cruciaal belang voor de verwezenlijking van ons nieuwe educatieve beleid.

Met het ontwikkelen van steeds ambitieuzere tentoonstellingen, en een daarmee gelijke tred houdende stijging van bezoekersaantallen, waardering in de vakpers en groei van professionele netwerken, denken wij op de goede weg te zijn. De Rembrandthuis-formule “Venster op de Gouden Eeuw”, met de focus op één man en zijn werk en betekenis, blijkt vitaler dan ooit. Dat sterkt het museum in de overtuiging dat het goed is daarmee door te gaan, dat te verdiepen en waar mogelijk te vernieuwen.

1. Terugblik 2005-2008

De beoogde toename van de bezoekersaantallen van 130.000 naar 170.000 in 2008, zoals begroot in het lopende beleidsplan, wordt naar verwachting ruimschoots gehaald. Gemiddeld is sprake van een jaarlijkse groei van 4 procent, het Rembrandtjaar 2006 met 286.000 bezoekers niet meegerekend. Bij gelijkblijvende groei zal de teller eind 2008 op 185.000 staan.

Verwezenlijking van de ambitie om grote schilderijtentoonstellingen te organiseren heeft in sterke mate aan de groei van het bezoekersaantal bijgedragen. De geslaagde samenwerking met vooraanstaande buitenlandse instellingen en de daarmee verband houdende internationale erkenning van het museum als kenniscentrum met betrekking tot Rembrandts leven en werk, hebben ons tot een interessante partner gemaakt voor de organisatie van belangrijke tentoonstellingen. Spraakmakende tentoonstellingen stimuleren herhaalbezoek en vergroten de aantrekkingskracht van het museum. Zo bleek uit onafhankelijk publieksonderzoek dat de tentoonstellingen die het Rembrandthuis in 2006 organiseerde, tot de hoogst gewaardeerde van het Rembrandtjaar behoorden.

De programmering verliep volgens prognose: binnenshuis werden tot vorig jaar negen tentoonstellingen gerealiseerd (2005: 4; 2006: 5), buitenshuis in 2006 twee tentoonstellingen (Bangkok en Jakarta). Het bezoek aan de buitenlandse tentoonstellingen van het Rembrandthuis fluctueert sterk, maar piekt soms tot meer dan honderdduizend bezoekers per jaar.

De extra investeringen in educatief beleid hebben tot het gewenste resultaat geleid. Het aantal schoolgroepen groeide van 262 in 2004 naar 445 in 2006. Na het uitzonderlijk drukke Rembrandtjaar, waarin de vele publiciteit rond Rembrandt en het aanbieden van speciale educatieve activiteiten het schoolbezoek explosief deden stijgen, zal het aantal schoolgroepen in 2007 naar verwachting 325 bedragen. Het belang dat door ons museum aan educatie wordt gehecht, blijkt uit het feit dat hieraan jaarlijks bijna een kwart miljoen euro wordt uitgegeven. Sleutel tot het succes van onze educatieve activiteiten vormen de gedifferentieerde benadering van schooltypen, de modulaire aanpak, de interactieve lesprogramma's, de persoonlijke begeleiding en de effectieve werving via speciaal op het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs gerichte Rembrandtkranten. De hoge waardering voor het educatieve beleid van het Rembrandthuis komt vooral tot uitdrukking in het herhaalbezoek van scholen, dat in de lopende beleidsperiode sterk is toegenomen. Veel van onze "vaste klanten" hebben een bezoek aan het Rembrandthuis inmiddels als vast onderdeel in het curriculum opgenomen.

Qua publieksbeleid zijn vrijwel alle doelstellingen gerealiseerd, waaronder meertalige audiotours en een structureel aanbod van – door het publiek hoog gewaardeerde – demonstraties etstechniek en verfbereiding. Er is een adequate beveiliging op zowel materieel als personeel vlak. Hierbij dient te worden aangetekend dat een verdere verbetering van de beveiligingslogistiek, onder meer door de inrichting van een aparte beveiligingsloge, pas gestalte kan krijgen met de gewenste uithuizing van de kantoorfuncties. Een ernstig knelpunt vormt het huidige gebrek aan kantoorruimte, opslagruimte, ruimte voor educatieve activiteiten en ontvangstruimte voor groepen. Bij dit laatste dient te worden bedacht dat het museum na de sluiting eind 2006 van het naastgelegen Holland Experience niet langer grote groepsontvangsten kan accommoderen.

De vermogenspositie van het museum begint, mede dankzij het succes van het Rembrandtjaar, voor het eerst sinds lange tijd tekenen van gezondheid te vertonen. Deze verheugende ontwikkeling laat onverlet dat de financiële positie van het museum nog altijd niet op het peil is dat wenselijk is voor een instelling die op dit niveau opereert.

Het Rembrandthuis blijft bedrijfseconomisch een buitenbeentje. Het levert, gemeten naar kosten per bezoeker, zeer veel cultuur per euro en behoort qua inverdienend vermogen, samen met het Van Gogh Museum en de Nieuwe Kerk, waarschijnlijk tot de nationale top, af te lezen aan het aandeel subsidie in de totale inkomsten. Dat was voor het Rembrandthuis de laatste 5 jaar gemiddeld circa 30%, tegen een landelijk museumgemiddelde van 67% (bron: CBS). Hoe mooi dat ook is, reductie van onzekerheid ten gunste van hogere duurzaamheid is essentieel voor de toekomst van het museum.

2. Missie/visie

Wij kiezen voor een actualisering van de missie van het museum en plaatsen deze in een breder cultureel en maatschappelijk perspectief. Een te sterk accent op het huis zelf doet geen recht aan het belang van de collectie, de tentoonstellingsprogrammering en de extramurale activiteiten. Ook externe ontwikkelingen nopen tot actualisering van de missie, zoals de grote publieke betekenis die de cultuurhistorische canon (met Rembrandt als venster op de Gouden Eeuw) tegenwoordig voor het onderwijs heeft, en niet in de laatste plaats de door de gemeente voorgestelde dynamischer relatie tussen cultuurinstellingen en de stad. De geactualiseerde missie van het museum luidt als volgt:

Stichting Het Rembrandthuis wil bijdragen aan versterking onder brede lagen van de bevolking van het historisch besef in het algemeen, en meer in het bijzonder aan vergroting van het begrip van 17de-eeuws Amsterdam en de uitzonderlijke betekenis van de kunstenaar Rembrandt van Rijn. Zij meent daarbij speciale kansen in het onderwijs te hebben.

Daarom exploiteert de Stichting ten behoeve van een zo breed en zo groot mogelijk publiek Rembrandts historische woning annex atelier, die optimaal in de oorspronkelijke staat is teruggebracht.

Het Rembrandthuis wil een integraal venster bieden op de woon- en artistieke werkcultuur van de Hollandse 17de eeuw. Daartoe streeft de Stichting naar het bijebrengen van een zo volledig mogelijke collectie van Rembrandts werk als graficus en van representatieve objecten die een beeld geven van zijn activiteiten als schilder, tekenaar, leermeester, verzamelaar en handelaar.

In zijn permanente presentatie en zijn tentoonstellingen tracht het Rembrandthuis de onderlinge samenhang tussen Rembrandts schilderkunst, tekenkunst en etskunst aanschouwelijk te maken. Het begrip van de betekenis van Rembrandt als innovatief schilder, tekenaar en graficus wordt verder ondersteund door het bijebrengen en tonen van representatief werk van 17de-eeuwse en latere kunstenaars.

Overtuigd van het intrinsieke belang van Rembrandts kunst brengt de Stichting ook buiten het Rembrandthuis een groot internationaal publiek in aanraking met diens werk.

Als instelling met een educatieve missie streeft het Rembrandthuis naar voortdurende versterking van open en tweezijdige relaties met zijn doelgroepen (bevolking, scholen, internationale intermediairs) en naar het scheppen van duurzame banden met het onderwijs in het algemeen en dat in de Amsterdamse wijken in het bijzonder.

Ingrijpende maatschappelijke veranderingen zijn een onmiskenbaar gegeven, zoals het verdwijnen van een breed gedeelde, gemeenschappelijk beleefde nationale cultuur, een voortschrijdende ontworteling, maatschappelijke verplating en tegelijk polarisatie. Maar er zijn ook tegenbewegingen te constateren. Die blijken uit de oplevende aandacht voor de historische canon, het iets minder permissieve karakter van de samenleving en de bredere onderschrijving van het belang van cultuuroverdracht, meer in het algemeen: het “gesprek met de vorigen”. Het Rembrandthuis is ten diepste overtuigd van zijn mogelijkheden om met het instrument cultuureducatie de samenleving te faciliteren voor dat gesprek met de vorigen, en zijn maatschappelijke omgeving een relevante *lieu de mémoire* te verschaffen.

Het museum vindt dat het daartoe meer dan ooit in staat is. Onze sterke punten zijn:

- een 17de-eeuws huis waar Nederlands beroemdste kunstenaar heeft gewoond en gewerkt
- de enige plek waar permanent Rembrandt-grafiek getoond en ontsloten wordt
- een zeer laagdrempelige én professionele toegang tot de 17de eeuw
- een afwisselend en aantrekkelijk tentoonstellingsprogramma
- een sterk gedifferentieerd educatief aanbod.

Daarnaast sluit het museum als erfgoedinstelling naar zijn aard en *track record* nauw aan bij de cultuurpolitieke leidmotieven die de stad Amsterdam voor de periode 2009-2012 heeft geformuleerd. Dat betreft de punten “erfgoed & educatie” (het de burgers in den brede laten kennismaken met kunst en cultuur) en “wereldklasse” (het internationaal presenteren en programmeren, in dit geval van specifiek Nederlandse c.q. Amsterdamse cultuurhistorie).

3. Ambities

De ambities die het Rembrandthuis in 2012 gerealiseerd wil hebben, liggen vooral op het terrein van het publieksbeleid. Het betreft:

- (1) consolidatie van de groei in bezoekersaantallen
- (2) een kwaliteitssprong in de kennisinteractie
- (3) verbetering van de regionale worteling
- (4) uitbreiding en organisatorische versterking van de educatieve activiteiten.

Deze vier onderdelen worden hieronder uitgewerkt. Doorgaande functies als collectiebeleid, programmering en bedrijfsvoering komen daarna aan de orde.

3.1 Bezoekers

Wij willen de stijgende trend continueren naar ca. 200.000 bezoeken per jaar. Rekening houdend met de heropening van een groot aantal concurrerende instellingen rond 2010, zal daartoe een extra inspanning dienen te worden geleverd op publicitair gebied.

Herhalingsbezoek willen wij vooral stimuleren door een aantrekkelijke tentoonstellings-programmering en het aanbrenge van een differentiatie in de publieksbegeleiding van eenmaligen en liefhebbers. Dat laatste betekent het erkennen van een verschil in achtergrond tussen *first timers* en herhaalbezoekers. Een adequaat antwoord zou kunnen zijn het aanbrenge van een extra laag in de bestaande audiotours – de mogelijkheden hiertoe worden nader onderzocht. Hiervoor zal bij de cultuurfondsen een subsidie worden aangevraagd.

Om het structureel hoge aantal bezoekers op het gewenste kwaliteitsniveau en duurzaam te kunnen ontvangen, is een interne inhaalslag nodig, bestaande uit heroverweging van het gebruik van de beschikbare ruimte in het museum. Hierbij dient in de eerste plaats te worden gedacht aan het elders onder dak brengen van niet-locatiegebonden activiteiten (zie onder 6).

Het streven om een substantieel aantal bezoekers te bereiken met tentoonstellingen die het museum in het buitenland (mede) organiseert, blijft gehandhaafd. Wel zal er meer binnenlandse publicitaire aandacht aan worden geschonken.

3.2 Kennisdeling

Digitale vernieuwing heeft hoge prioriteit. De gehele collectie, maar vooral de beroemde verzameling Rembrandt-grafiek, zal vrij op het web beschikbaar én ontsloten zijn. Dat zal worden gerealiseerd mede met behulp van OCW-fondsen voor beleidsontwikkeling en implementatie op dit gebied (regeling Digitaliseren met Beleid, Senter/Novem). Het project wordt nog in de lopende beleidsperiode voorbereid.

De museumwebsite zal in de komende beleidsperiode geheel worden vernieuwd. De bezoekersaantallen op de website (2004: 134.000 unieke webbezoeken; 2005: 173.000; 2006: 265.500) houden in zowel trendmatige als absolute zin gelijke tred met de fysieke bezoekerscijfers. Recent laten deze een sterke groei uit de VS zien, met een aandeel tot ver over de helft. Dit alles heeft consequenties voor de organisatie en de inzet van “kenniswerkers” (conservator, hoofd Rembrandt Informatie Centrum, educatoren), die naar verwachting in toenemende mate extern gericht zal zijn. De museumwebsite vormt nu al een belangrijk instrument in dienst van de museumeducatie, onder meer om een schoolbezoek aan het museum voor te bereiden. Deze op de (school)jeugd gerichte functie zal verder worden versterkt, ook al omdat het hier om een doelgroep gaat die bij uitstek langs digitale weg met informatie kan worden benaderd. De relatie met informele en formele kennisgemeenschappen

(zoals het Rembrandt Research Project, het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie, het Kunsthistorisch Instituut van de Universiteit van Amsterdam en het Amsterdams Centrum voor de Studie van de Gouden Eeuw) zal worden geïntensiveerd.

Het permanent programmeren van tijdelijke tentoonstellingen is wenselijk en nodig voor het vitaal houden van de betekenisgeving van en rond het onderwerp “Rembrandt: de man en zijn metier”. Tevens is het een probaat middel gebleken voor het gaande houden van internationale contacten, het ijken van de eigen kwaliteitsniveaus en het borgen van het publieke profiel van het museum als een op hoog wetenschappelijk niveau opererende cultuurinstelling, die nieuwe inzichten voor een breed publiek toegankelijk maakt.

De uitdaging om op het gebied van de informatievoorziening over de Gouden Eeuw tot een significante lokale en nationale speler te worden, en mogelijk zelfs een spil, nemen wij op door nog in de lopende periode een plan op te stellen waarin de rol die het museum in dit verband wil spelen nader wordt uitgewerkt. Hierbij past ook een verdere professionalisering van de functies van het Rembrandt Informatie Centrum (RIC). Sinds 1998 opereert het RIC met groot succes als fysiek verzelfstandigde opvolger van de museumbibliotheek en het museumarchief. Het RIC, waarin de onderzoeksfuncties van het museum zijn belegd, beheert de bibliotheek en het beeld- en documentatiearchief, ondersteunt de wetenschappelijke informatiegaring voor projecten als tentoonstellingen en verstrekt informatie aan fysieke en virtuele bezoekers en specialisten uit binnen- en buitenland (thans gemiddeld 400 vragen per jaar). Tevens geeft het RIC de jaarlijkse *Kroniek van het Rembrandthuis* uit, en bereidt het de catalogi en monografieën voor ter begeleiding van de tentoonstellingsprogrammering. De combinatie met het educatieve team garandeert het wetenschappelijke niveau van het educatieve werk.

Het RIC zal zijn functie van informatieverzamelaar en -leverancier met betrekking tot Rembrandt en diens omgeving verder versterken en uitbouwen. Zoals gezegd zal daarbij de digitale ontsluiting van informatie in woord en beeld hoge prioriteit krijgen.

3.3 Regionale worteling

Wij willen het aandeel bezoekers uit de regio Groot-Amsterdam vergroten van (geschat) 65.000 naar (aantoonbaar) 75.000 per jaar. Wij streven daarbij actief naar versterking van het herhaalbezoek. Dat betekent een nieuwe strategie voor de binding met publiek en onderzoek naar soort en omvang van bestaande en potentiële afnemers en stakeholders. Aan de hand daarvan zullen de marketing en de profilering worden bijgesteld. Ook zal in dit verband een aantal activiteiten buiten het eigen huis worden ondernomen, waarbij onder meer wordt voortgebouwd op de in 2006 opgedane ervaringen met buurt rondleidingen.

Absoluut noodzakelijk is een degelijk bezoekers- en publieksonderzoek, gericht op imago en merkbeleving, en de mogelijke ontwikkeling van producten-op-maat. Dit onderdeel heeft de laatste jaren te weinig aandacht gekregen. Leidend zijn recente marktsegmentaties van het Uitburo en het ABTC voor de culturele sector (2006) en de analyses van Amsterdamse culturele merken door Beerda Brand Consultancy (2007).

Een strategisch antwoord is ook nodig op de nieuwe situatie met betrekking tot inkomend toerisme die, na een lange, betrekkelijk “lege” periode, verwacht mag worden met de (her)openingen van Rijksmuseum, Stedelijk Museum, Scheepvaartmuseum en Hermitage aan de Amstel in de periode 2010-2012.

3.4 Consolidatie en upgrading educatie

Onder educatie worden in het Rembrandthuis alle activiteiten verstaan die het het publiek mogelijk maken zich met ons en ons onderwerp te engageren, van tekstborden en audiotours tot cursussen en lezingen, van rondleidingen tot schoolprogramma's. De meest intensieve aandacht gaat echter uit naar de begeleiding van kinderen en jongeren in schoolverband.

Dat laatste willen wij continueren op het eindniveau van de lopende periode, mits daar voldoende extra middelen voor zijn. Excellente educatie is en blijft de kern van onze missie. Bovendien blijkt uit onderzoek dat schoolactiviteiten voorsnog het effectiefst zijn om de multiculturele samenleving bij cultuurhistorie te betrekken.

De aangeboden lesprogramma's en lesmaterialen zullen worden vernieuwd, mede met het

oog op het feit dat “Rembrandt” als venster op de Gouden Eeuw is opgenomen in de voor het onderwijs ontwikkelde historische canon.

Daarnaast willen wij onderzoeken onder welke voorwaarden een stijging mogelijk is van ca. 325 (2007) naar ca. 500 schoolgroepen per jaar. Het bereiken van het geambieerde niveau betekent een toename van het klassikale bezoek van gemiddeld 1,5 naar 2,5 per dag. Sterkere stijging is voorlopig niet wenselijk gezien de in zicht komende fysieke en organisatorische grenzen van het museum. Het blijft ons streven om in principe *alle* rond 100.000 Amsterdamse scholieren minstens een keer in hun schooltijd met het Rembrandthuis kennis te laten maken. Verder willen wij, ter voorbereiding op een museumbezoek, meer educatieve activiteiten op de scholen zelf gaan uitvoeren (*outreach*). Dat past in de door de gemeente voorgestelde hechtere relatie met de wijken. Ook zal dat de capaciteit van het huis zelf minder belasten.

Binnen de educatieve doelgroepen zal het evenwicht verschuiven naar meer aandacht voor het voortgezet onderwijs, met daarbinnen weer speciale programma's voor het vmbo. Die potentieel zeer grote groep kan, zo blijkt uit recente ervaringen van het Rembrandthuis, effectief worden bereikt met, onder meer, speciale lessen grafische technieken.

In samenhang met de hierboven geformuleerde ambitie om het regiobezoek te versterken, zal het onderdeel volwasseneneducatie verfijnd en verbreed worden. Wij denken dan, naast voortzetting van de succesvolle demonstraties etstechniek en verfbereiding, aan cursussen historische schildertechnieken, grafische technieken, Rembrandt en zijn tijd en de 17de-eeuwse wooncultuur. Hierbij zal bij voorkeur worden samengewerkt met op dit terrein actieve intermediairs, zoals de Vrije Academie en het Hoger Onderwijs voor Ouderen (hovo), instanties waarmee reeds eerder succesvol werd samengewerkt. Ook zal worden samengewerkt met instituten die cursussen Nederlands als Tweede Taal (NT2) verzorgen. Speciaal hiervoor wordt een les ontwikkeld waarin een bezoek aan het Rembrandthuis wordt gecombineerd met een cultuurhistorische stadswandeling.

Naast verbetering van het ruimtebeslag en de logistiek, is het voor het duurzaam en op het gewenste kwaliteitsniveau bedienen van een blijvend groot contingent scholieren, en in educatieve zin ook volwassenen, nodig om de organisatiestructuur van de afdeling educatie te versterken (zie onder 6).

3.5 Voorwaarden

Om dit samenhangende pakket van ambities voor de periode 2009-2012 te realiseren, hebben de volgende voorwaardelijke punten de hoogste prioriteit:

- uithuizing van niet-locatiegebonden functies
- verbetering van de financiële positie
- versterking van de educatieve afdeling
- op stad en regio gericht publieks- en bezoekersonderzoek
- intensivering van de marketinginspanningen.

4. Collectiebeleid

De collectie omvat ca. 4000 objecten, met als kern etsen, etsplaten en tekeningen van Rembrandt (300), en 17de-eeuwse schilderijen, merendeels in bruikleen (65). De rest bestaat uit prenten (2500) uit de omgeving van Rembrandt en verwante eigentijdse grafiek, en 17de-eeuwse objecten van kunstnijverheid (1200). Het beeldarchief en de kunsthistorische documentatie in het RIC telt 4000 meest kostbare of zeldzame banden en 15.000 foto's, dia's en digitale bestanden.

Het essentiële verschil met veel andere museale instellingen is dat het Rembrandthuis zijn collectie, deels in bezit van de Stichting Collectie Het Rembrandthuis, niet als doel op zichzelf heeft bijeengebracht, maar met het expliciete oogmerk er zo veel mogelijk permanent van te tonen op de plaats en in de context die het meest betekenisvol zijn. Dat betekent bijvoorbeeld dat er een staande kernpresentatie Rembrandt-grafiek is, aangevuld met satelliet-

presentaties die wisselende thema's of aspecten van Rembrandts grafische activiteiten illustreren. De collectie 17de-eeuwse schilderijen geeft een indruk van de historische inrichting van Rembrandts huis en dient tevens als contextualisering van zijn werk. Dat geldt eveneens voor de voorwerpen van kunstnijverheid waarmee het huis is ingericht.

Het fysieke beheer van de collectie voldoet volledig aan de geldende Museumvereniging- en ICN-normen. Maar met de acquisitie van ruim 1200 objecten gedurende de lopende periode, uit schenking of betaald uit de bestemmingsreserves Aankoopfonds en Herinrichtingsfonds, en als gevolg van de grote druk op de organisatie in en rond het Rembrandtjaar, is er de laatste jaren wel een registratieachterstand opgebouwd. Ook is de ontsluiting nog verre van ideaal. Beide zal het museum inlopen, parallel aan de digitaliseringsslag die het de komende beleidsperiode zal maken (zie onder 3.2).

De Rembrandt-grafiek en de 17de-eeuwse schilderijen van pre-Rembrandtisten en kunstenaars uit Rembrandts atelier of omgeving vormen de onbetwiste kern van de collectie. Het betreft werk dat deels in het huis zelf ontstaan is, of er heeft gefunctioneerd. De omvang en de kwaliteit van de collectie Rembrandt-grafiek, met een groot aantal unieke exemplaren en op onderdelen gecontextualiseerd door andere oude grafiek (o.a. Van Vliet, Lievens, Bol), zijn goed tot zeer goed te noemen. Het acquisitiebeleid is er niet in de eerste plaats op gericht de 40 ontbrekende, overwegend uiterst zeldzame, Rembrandt-etsen in bezit te krijgen, wat vooral tot astronomische uitgaven zou leiden, maar wel op kwaliteitsverbetering, vervanging van kwalitatief matige exemplaren en verwerving van werk van andere kunstenaars waarmee aspecten van Rembrandts werk in presentaties nader kunnen worden verduidelijkt.

De deelcollectie schilderijen "rondom Rembrandt" is grotendeels in bruikleen. Een zwaartepunt vormt de Amsterdamse historieschilderkunst uit de eerste helft van de 17de eeuw, waarvan het museum permanent een uniek representatief overzicht toont. Kennisoverdracht met betrekking tot de onderwerpen van deze schilderijen (bijbel, antieke geschiedenis en mythologie) speelt een belangrijke rol in de educatieve activiteiten van het museum. Wij houden er rekening mee dat een twintigtal bruiklenen bij heropening van het Rijksmuseum retour zal gaan. Tevens dreigt een deel van de 15 schilderijen die van het ICN in bruikleen zijn, wegens restitutie-claims te worden teruggetrokken. Dat zou een gevoelige aderlating voor het museum zijn. Een van de grootste uitdagingen voor de periode 2009-2012 vormt dan ook vervanging van deze stukken ten einde over een duurzaam minimum van ruim vijftig schilderijen van kunstenaars uit Rembrandts omgeving te beschikken. De inspanningen om bruiklenen te behouden of te verwerven zullen structureel worden opgevoerd. Wij willen dat er altijd tenminste één echt Rembrandt-schilderij in het museum te zien is.

De deelcollectie eigentijdse grafiek is ontstaan als uitvloeisel van het tentoonstellingsbeleid (zie hierna), waarin hedendaagse grafische kunstenaars belicht worden die met gebruik van traditionele technieken vernieuwende grafische kunst scheppen. Deze deelcollectie, die voornamelijk presentatiegericht is, bevat vooral schenkingen, aangevuld met gerichte acquisities. Voor de komende jaren is een kleine toename van deze collectie voorzien om uiteindelijk over een representatieve selectie van werk van hedendaagse *peintres-graveurs* te beschikken.

Ook het huis is als een collectiestuk te beschouwen. De bouwkundige reconstructie van het 17de-eeuwse interieur is inmiddels voltooid. De regeltechniek van de klimaatinstallaties, die een per vertrek optimaal geklimatiseerde omgeving waarborgt, dient vernieuwd te worden. Deze vervanging vergt een investering van € 43.000. Voor het planmatige bouwkundig onderhoud van het hele museum, deels onder inspectie bij de Monumentenwacht, verwachten wij niet vóór 2013 ingrijpende investeringen te hoeven doen.

Een bijzondere opgave vormt de doorgaande verfijning van de "aankleding" van het huis met 17de-eeuwse objecten van kunstnijverheid. Authentieke objecten moeten mede het verhaal van het huis vertellen of ondersteunen. De kwaliteit van de inrichting blijft permanent voor verbetering vatbaar, ook doordat de beschikbaarheid van geschikt materiaal wisselt.

Onze ervaringen in het spanningsveld tussen historisch correct minimalisme en het noodzakelijk oproepen van Huizinga's "historische sensatie" overwegen we tot onderwerp van publicaties, lezingen en cursussen te maken. Op deze wijze denken we een specifieke bijdrage te kunnen leveren aan het actuele erfgoeddebat.

5. Presentatiebeleid

Het Rembrandthuis heeft in de afgelopen jaren in binnen- en buitenland een goede naam opgebouwd met de organisatie van belangrijke, vernieuwende Rembrandt-tentoonstellingen, die meestal in nauwe samenwerking met vooraanstaande buitenlandse instellingen tot stand kwamen. Deze spraakmakende exposities hebben in sterke mate bijgedragen aan de groei van de bezoekersaantallen en de versterking van de reputatie van het museum. Wij willen deze succesvolle lijn voortzetten en jaarlijks minstens een grote schilderijtentoonstelling programmeren op het thema ‘Gouden Eeuw’, ‘Rembrandt’ of ‘rondom Rembrandt’. Voorbeelden hiervan zijn belangrijke tentoonstellingen over Maria Sibylla Merian (2008), Jacob Backer (2008-2009), Jan Lievens (2009) en Hollandse 17de-eeuwse tekenkunst uit het Pushkin-museum (2010-2011). Wij zijn ons er ook in onze programmering van bewust dat het Rembrandthuis de komende vijf jaar een van de weinige hoofdstedelijke instellingen is die structureel aandacht schenken aan de Amsterdamse kunst ten tijde van Rembrandt.

De programmering voor de lopende en volgende periodes ligt alleen voor de eerste jaren vast. Focus blijft de 17de eeuw: Rembrandt zelf of zijn directe omgeving, zoals Rembrandt-leerlingen en Rembrandt-navolgers. De experts-netwerken en internationale samenwerking op die onderwerpen (Merian: J. Paul Getty Museum in Los Angeles; Backer: Suermondt-Ludwig-Museum in Aken; Lievens: National Gallery of Art in Washington; Hollandse tekenkunst: Pushkin-museum in Moskou) worden al in de lopende periode ingezet met het oog op het verkrijgen van bruiklenen en de voorbereiding van begeleidende publicaties.

Het Rembrandthuis heeft zich de laatste decennia ook geprofileerd als instelling die structureel aandacht besteedt aan de grafische kunsten. Het museum wil deze positie blijven invullen maar ook focussen. Naast thematische, Rembrandt-gerelateerde grafiekpresentaties zullen wij jaarlijks een tentoonstelling organiseren rond moderne *peintres-graveurs*, kunstenaars die schilderkunst en prentkunst combineren en Rembrandts metier daarmee voortzetten. Rembrandt is uiteraard zelf het beroemdste voorbeeld van een innovatief *peintre-graveur*.

Zoals hierboven vermeld, gaan wij door met het organiseren, meestal op verzoek van Nederlandse ambassades of op voorstel van lokaal gestationeerde intermediairs, van reizende tentoonstellingen in het buitenland. Met name het Verre Oosten en de opkomende economische grootmachten daar bieden uitgelezen kansen die wij graag benutten.

6. Bedrijfsvoering

De groei in het afgelopen decennium is in belangrijke mate het gevolg van vergrote aandacht voor zowel publieksactiviteiten (tentoonstellingen, educatie), als aanpassing van de vaste presentatie (herinrichting huis, uitbreiding collectie) en verbetering van de huisvesting (nieuwbouw tentoonstellingsvleugel). De focus op het organiseren van tentoonstellingen en andere publieksactiviteiten leidde ertoe dat er voor de opbouw van de bedrijfsorganisatie en de borging van arbeidsprocessen minder aandacht was.

Om het hoge ambitieniveau op de lange termijn te kunnen continueren, is inmiddels een begin gemaakt met de verdere professionalisering en versterking van de bedrijfsvoering, de arbeidsprocessen, de structuur (functie en taakomschrijvingen), vorming & opleiding, de administratieve organisatie, de interne communicatie en de archivering.

De huisvesting van het Rembrandthuis wordt sterk verbeterd door voor de ‘back office’ in de buurt van het museum ruimte te huren. Naar verwachting wordt het museum in de gelegenheid gesteld om in 2009 het nabijgelegen Pintohuis te betrekken, nadat de Openbare Bibliotheek Amsterdam het pand zal hebben verlaten. Hierin zullen onder meer de bibliotheek en het documentatiearchief van het Rembrandt Informatie Centrum worden ondergebracht, waarmee het Pintohuis zijn openbare karakter zal behouden. Ook zullen de kantoren van het

museum hierheen verhuizen. In het museum zelf ontstaat dan ruimte voor de inrichting van een beveiligingsloge en een educatieve ruimte, en voor aanpassing van het depot.

Een bescheiden uitbreiding van de personele organisatie met een hoofd educatie zal het belang van het educatieteam onderstrepen. Dat team zal een zelfstandiger organisatieonderdeel vormen, om als *trait d'union* tussen management, inhoud, bedrijf enerzijds en het publiek anderzijds te fungeren. Ook zal een medewerker marketing worden aangesteld. Momenteel worden de PR- en marketingtaken door één part-time medewerker uitgevoerd. Met het oog op het groeiende bezoekersaantal en de bemanning van de nog te installeren beveiligingsloge wordt een extra suppoost aangesteld.

De balie en de winkel zijn verouderd en voldoen niet meer aan de huidige eisen van de Arboret. De inrichting van de winkel vertoont na tien jaar intensief gebruik zichtbare tekenen van slijtage en beschadiging. Aangezien de continuïteit van de bedrijfsvoering van het museum voor een aanzienlijk deel afhankelijk is van de omzet in de winkel, is het belangrijk dat de winkelinrichting een goede presentatie van het aanbod mogelijk maakt en het rendement uit verkoop daardoor geoptimaliseerd wordt. Om deze commerciële reden en vanwege de Arboretgeving worden de winkelinrichting en de balie de komende jaren vervangen.

Voor opvang van de in het verleden geconstateerde grote fluctuaties in bezoekersstromen, die meer dan de helft van de inkomsten van het museum genereren, zal het museum uit het eigen vermogen een adequate continuïteitsreserve vormen. Dit doet recht aan het bijzondere karakter van het Rembrandthuis, dat meer dan veel andere culturele instellingen aangewezen is op het eigen inverdienend vermogen.

Het bestuurlijk model van een stichtingsbestuur met een eenhoofdige directie blijft gehandhaafd. Een zeer nauwe betrokkenheid van het bestuur ook bij het zakelijk reilen en zeilen van het museum is gerechtvaardigd, alweer gezien het bovenvermelde bijzondere, als het ware tot effectief cultureel ondernemen veroordeelde karakter van het Rembrandthuis.

Een kleinere, maar essentiële verandering bestaat erin dat de organisatie beter geëquipeerd wordt voor het werven van fondsen- en sponsorbijdragen. Daarvoor zal intern meer capaciteit worden vrijgemaakt of zo mogelijk externe expertise worden ingehuurd.

7. Financieel

Met de reguliere, jaarlijkse exploitatie van het museum is in de komende periode gemiddeld € 2,7 miljoen gemoeid, tegen € 2 miljoen in de lopende periode.

Inkomsten worden verkregen uit de verkoop van entreebewijzen, de exploitatie van de winkel, de organisatie van reizende tentoonstellingen en het aantrekken van incidentele fondsen- en sponsorgelden. Voor de komende periode calculeert het museum gemiddeld 185.000 bezoekers. Thans ontvangt het museum naast een gemeentelijke subsidie van € 550.000 een bijdrage van € 200.000 voor het educatieve werk van het Ministerie van OCW in het kader van de Cultuurnota. Dit betekent zoals gezegd dat slechts een derde deel van de exploitatie wordt afgedekt door overheidssubsidies (zie onder 1).

In de Kunstenplanperiode 2009-2012 treedt er een belangrijke verandering op in de door het Rijk gehanteerde systematiek. Vanaf nu zullen alleen nog de subsidieaanvragen van de rijksmusea op de oude wijze in behandeling worden genomen. Alle andere instellingen worden verwezen naar fondsen, waarnaar de beschikbare middelen zullen worden overgeheveld. In zijn onlangs uitgebrachte advies aan de Minister van OCW bepleit de Raad voor Cultuur echter een bijzondere regeling voor het Rembrandthuis. Ten einde de continuïteit in de uitvoering van het educatieve beleid van het museum te waarborgen, adviseert de Raad de minister om de rijksmiddelen via de Gemeente Amsterdam aan het museum te doen toekomen. De minister heeft dit advies overgenomen en wij rekenen erop dat de onderhandelingen tussen het Ministerie en de afdeling DMO van de Gemeente Amsterdam zullen leiden tot de voorgestelde overheveling van de huidige rijksmiddelen naar de stad.

Het relatief geringe subsidiedeel in de exploitatie van het museum brengt een risico met zich mee voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Het museum streeft dit risico af te

dekken door een continuïteitsreserve aan te houden die in evenwicht is met de omvang van de exploitatie en de bedrijfsrisico's. Zo wordt een buffer gecreëerd voor onverwachte tegenslagen, zoals tegenvallende bezoekerjiffers en pech bij het werven van sponsorgelden, die – gezien de hoge kosten – onontbeerlijk zijn voor de realisering van tentoonstellingen. Het museum zal zijn inspanningen voor het verkrijgen van fondsen en sponsorbijdragen opvoeren. Daarbij wordt gestreefd naar het aangaan van meerjarige contracten.

Voorzien is een kleine uitbreiding van de organisatie. De aanstelling van een medewerker marketing (0,8), een taak die nu wordt verricht door de part-time medewerker publiciteit, is geen overbodige luxe voor een museum dat voor de realisatie van zijn beleid voor zo'n belangrijk deel is aangewezen op het genereren van eigen inkomsten. De betreffende medewerker zal ook worden ingezet op het gebied van sponsoring en fondsenwerving. Voorts wordt de formatie uitgebreid met een hoofd educatie (0,8) en een extra beveiliging (1,0).

De toegangsprijzen, die thans tot de hogere tarieven in de museale wereld behoren, zullen op het huidige niveau worden gehandhaafd. Wel zal tijdens bijzondere tentoonstellingen een toeslag worden geheven. Om de laagdrempeligheid te vergroten, zullen kinderen tot 15 jaar gratis toegang tot het museum krijgen. Om dezelfde reden blijft het museum participeren in de verschillende kortingsregelingen waarmee het museum gratis of tegen gereduceerd tarief kan worden bezocht, zoals de Museumkaart, de Amsterdam Pass en de Stadspas.

Voor het verrichten van publieksonderzoek en het voeren van een gerichte publiciteits- en promotiecampagne zijn respectievelijk bedragen van € 7.500 gedurende twee jaar en € 50.000 structureel opgenomen.

Voor de Kunstenplanperiode 2009-2012 zijn enkele grotere investeringen voorzien. De regeltechniek van de luchtbehandelinginstallatie, die inmiddels tien jaar oud is, zal worden vervangen. Tijdens de werkzaamheden is het museum mogelijk niet altijd voor het publiek toegankelijk. Door uithuizing van de niet-museum gebonden functies naar het Pintohuis (voorjaar 2009) komt in het museum ruimte vrij voor de inrichting van een beveiligingsloge en een educatieve ruimte en aanpassing van de depotruimte. Met de bouwkundige aanpassingen en de verhuizing is een totaalbedrag van € 672.000 gemoeid. Hiervoor is een dekkingsplan opgesteld dat voorziet in een eigen bijdrage van € 100.000, een ondersteuning uit fondsen van € 200.000 en een gemeentelijke bijdrage van € 372.000.

In de begroting is een jaarlijks basisbudget van € 120.000 opgenomen voor de organisatie van tentoonstellingen. De werkelijke kosten van tentoonstellingen kunnen sterk afwijken van dit bedrag. Tegenover de hogere uitgaven staan dan extra publieksinkomsten en inkomsten uit fondsen en sponsoring.

De in 1999 ten behoeve van de nieuwbouw door de Stichting Janivo verstrekte renteloze lening van € 113.445 dient in 2009 ineens te worden terugbetaald.

De begroting 2009-2012 is gebaseerd op de aanname dat het voornemen van de minister van OCW, op advies van de Raad voor Cultuur, tot geormerkte overheveling van niet-rijks-museale subsidies uit de vorige cultuurnotaperiode naar de gemeenten is gerealiseerd. Museum Het Rembrandthuis vraagt, in het kader van het Kunstenplan 2009-2012, de Gemeente Amsterdam om toekenning van een subsidie van € 1 miljoen op jaarbasis (zijnde 35% van de jaarlijkse exploitatielasten, prijspeil 2006), als tegemoetkoming in de kosten voor de uitvoering van de basistaken van het museum. In dit bedrag is de door het Ministerie van OCW ten behoeve van het Rembrandthuis naar de Gemeente overgehevelde subsidie verdisconteerd.