

Bijlage 1: advies betreffende aanvraag Vierjarige subsidies AFK 2025-2028

Stichting Museum Het Rembrandthuis

Commissie Erfgoed

Aangevraagd: € 881.896

Toegekend: € 846.620

Inleiding

Stichting Museum Het Rembrandthuis (hierna: Het Rembrandthuis) is de beheerder van het gelijknamige monument en museum. Het pand is volgens de aanvrager het enige kunstenaarshuis van een zeventiende-eeuwse schilder in Nederland. Rembrandt leefde er, creëerde er honderden kunstwerken en leidde er leerlingen op tot meesterschilders. Het museum ziet zichzelf nog steeds als creatieve hub waar kunstenaars en bezoekers zelf aan de slag kunnen. Het zegt samen met partners continu te zoeken naar nieuwe manieren om de verhalen van Rembrandt tot leven te wekken en te verbinden met actuele maatschappelijke onderwerpen. Het Rembrandthuis vindt dat het op deze manier bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van de stad voor de cultuurtoerist en aan het positieve imago van Amsterdam en Nederland.

Het Rembrandthuis wil een museum zijn dat zich onderscheidt door een sterke focus op vakmanschap, dat stevig geworteld is in Amsterdam en aantrekkelijk is voor een breed publiek. Het museum wil de komende jaren bezoekers activeren tot leren door te doen. Het programma omvat tentoonstellingen, workshops, lesprogramma's, outreach-programma's, wetenschappelijk onderzoek en evenementen. Deze komen deels tot stand in co-creatie met kunstenaars, makers en stadsbewoners. De thema's houden verband met Rembrandts leven en werk.

Het Rembrandthuis ontvangt een vierjarige subsidie 2021-2024 binnen het Kunstenplan van € 883.576 per jaar.

Voor de periode 2025-2028 vraagt de organisatie bij het AFK een bijdrage van gemiddeld € 881.896 per jaar in het kader van het Kunstenplan.

Artistiek belang

De commissie beoordeelt het artistiek belang als goed.

De commissie is zeer positief over de artistieke eigenheid van Het Rembrandthuis. Bepalend voor de artistieke signatuur en de herkenbaarheid daarvan is volgens de

commissie dat het museum de bezoeker het gevoel geeft dichtbij Rembrandt te komen. Dat doet het museum door bezoekers met alle zintuigen te laten ervaren hoe hij leefde als mens en als maker.

In de artistieke activiteiten van de komende jaren draait het om Rembrandt als creatieve maker en om vakmanschap. De commissie vindt dat dit logisch volgt op de programmering van de vorige periode, die Rembrandt vooral als mens belichtte. Deze keuze past bovendien goed bij het huis, dat ook fungeerde als Rembrandts atelier en als opleidingsplek voor jonge schilders.

De commissie is van mening dat het museum adequaat reflecteert op de resultaten van het vorige ondernemingsplan. Het museum geeft aan dat het beeld van de schilder persoonlijker en meerstemmiger is geworden door hem in de context van zijn sociale omgeving te plaatsen. Door nu het accent te verleggen naar Rembrandt als maker en daar de kring van zijn leerlingen bij te betrekken, denkt het museum nog meer lagen toe te voegen aan het beeld van de schilder, zijn huis en zijn tijd. De commissie onderschrijft dat en is dan ook positief over deze accentverschuiving.

Het museum streeft ernaar om met haar activiteiten bezoekers uit te dagen tot maken. Dit streven ziet de commissie al meerdere jaren bij veel musea terug en vindt zij in die zin niet tot de verbeelding spreken, ook al kan het inspirerend zijn om zelf iets te creëren daar waar Rembrandt veel van zijn meesterwerken maakte. Aansprekend vindt de commissie wel dat de aandacht voor maken en vakmanschap in vrijwel alle activiteiten terugkomt. Zo kunnen bezoekers aan de tentoonstelling over Samuel van Hoogstraten zelf leren hoe ze optische trucs kunnen toepassen en gaan tekensessies een onderdeel vormen van de rondleidingen voor volwassenen en scholen. De commissie vindt dat een teken dat het museum hier echt werk van maakt.

Over de artistieke betekenis van het museum voor het publiek en de stad is de commissie overwegend positief. Zij vindt dat het museum duidelijk beschrijft wat het artistiek tweeweg wil brengen bij het publiek. Het Rembrandthuis wil bezoekers het gevoel geven dat zij over de schouder van Rembrandt meekijken naar diens leven en werk en naar de veelzijdige geschiedenis van de stad. Het huis zelf en de museale inrichting ervan staan volgens de commissie garant voor zo'n historische sensatie. Zij vindt dat het museum daar met proef- en reukstations, voelobjecten, beeldschermen en de multimediatour voor alle bezoekers zowel beleavings- als informatiewaarde aan toevoegt. De commissie vindt het programma ook aansprekend voor het publiek omdat het mooi gevarieerd is opgebouwd, met afwisselend tijdelijke tentoonstellingen en kleinere presentaties. Daarin is aandacht voor de grote meester zelf, voor oude kunst die nieuwe perspectieven op hem biedt, en voor hedendaagse kunst die raakt aan thema's die ook in de zeventiende eeuw speelden. De commissie constateert dat het plan maar ten dele inzicht geeft in de tentoonstellingsprogrammering en in de partners die het bij zijn activiteiten wil betrekken. Het plan noemt her en der titels van geplande tentoonstellingen, zoals Rembrandt en de straat en Rembrandt, tulbanden en tapijten, maar geeft weinig informatie over de inhoud van en gedachten achter deze tentoonstellingen.

In en voor de stad wil het museum onder het motto 'iedereen is een maker' Amsterdammers inspireren om zelf aan de slag te gaan, maakplezier te beleven en te

leren door te doen. De commissie stelt vast dat het museum activerende elementen toevoegt aan de vaste opstelling en de tijdelijke tentoonstellingen en daarnaast korte workshops en langere cursussen aanbiedt. Daarom verwacht zij dat het museum deze beoogde impact op de stad zeker zal kunnen maken. De commissie denkt ook dat een dergelijke programmering kan zorgen dat het lokale publiek zich meer aangesproken voelt door Het Rembrandthuis, omdat er steeds iets nieuws te doen is in het museum. Het uitgebreide educatieprogramma is eveneens sterk gericht op leren door te doen, wat volgens de commissie goed aansluit op de behoeften en leerstijlen van leerlingen uit alle geledingen van het primair en voortgezet onderwijs en het mbo.

Belang voor de stad

De commissie beoordeelt het belang voor de stad als goed.

De commissie vindt de visie op het bereik in de stad zeer duidelijk en goed onderbouwd. Het museum denkt gemiddeld zo'n 260.000 reguliere bezoekers per jaar te ontvangen, vanuit de visie dat Het Rembrandthuis een aantrekkelijke bestemming is voor bezoekers van buiten en een plek om trots op te zijn voor elke inwoner van Amsterdam. Het plan beschrijft specifieke doelgroepen en geeft heel precies aan welke soorten activiteiten voor wie bedoeld zijn en welke marketing- en communicatieaanpak per doelgroep wordt toegepast. Zo komen de buitenlandse toeristen vooral voor het huis en het werk van Rembrandt zelf. Het museum speelt daarop in met de multimediatour in dertien talen, zomertentoonstellingen en specifieke marketing zoals beurzen voor touroperators en resellers.

Het Rembrandthuis wil net als vier jaar geleden een groter aandeel Amsterdammers trekken. Het museum onderbouwt dat streven vanuit het besef dat de organisatie, al trekt het vooral toeristen, ook een lokale inbedding nodig heeft. De commissie vindt dat het museum hier zichtbaar en consequent moeite voor doet. De tentoonstellingen van hedendaagse kunst, kleinere presentaties en educatie-activiteiten zijn vooral bedoeld voor het lokale publiek. Daarbinnen hanteert het museum focusgroepen: bezoekers uit Nieuw-West, bezoekers met affiniteit met de Joodse gemeenschap en jongvolwassenen. De commissie vindt dat deze focusgroepen logisch aansluiten op de aard en inhoud van de programmering. De focus op Nieuw-West en jongvolwassenen sluit volgens de commissie ook goed aan bij de ervaring van het museum in voorgaande jaren. De samenwerking met partners die verbonden zijn met deze doelgroepen, zoals het modemerk Sumibu, ziet de commissie als een belangrijk onderdeel van de aanpak om het beoogde bereik te realiseren.

Het museum wil het educatieve bereik tussen 2025 en 2028 met 35% laten groeien en het aandeel Amsterdamse leerlingen daarin vergroten. De commissie had het plan op dit punt liever concreter gezien. Zo is er sprake van 'co-creatie met mbo's' en van 'nieuwe programma's voor vmbo's' zonder uitleg of onderbouwing. De commissie wil dat het museum echter niet al te zwaar aanrekenen, omdat er op het moment van aanvragen nog onderzoek gaande was naar bezoekdrempels voor basisscholen en het museum aan het begin stond van een meerjarig project om de verbinding met Amsterdamse scholen te versterken.

De commissie stelt vast dat het museum veel moeite doet om zicht te krijgen en te houden op zijn publiek. Het doet behalve doorlopend bezoekersonderzoek ook nader onderzoek onder het publiek van specifieke tentoonstellingen. Ook werkt het museum met OF/BY/FOR ALL om meer inzicht te krijgen in wat de verbinding met het lokale en cultureel diverse publiek vergt. De commissie vindt dat de precieze doelgroepgerichtheid van de programmering laat zien dat het museum deze kennis zeer goed naar de praktijk vertaalt.

De commissie stelt vast dat Het Rembrandthuis een geringe bijdrage levert aan de spreiding van het culturele aanbod en het publieksbereik in Nieuw-West, Noord en Zuidoost. Voor het project Rembrandt in de buurt werkt het museum samen met onder andere Maakplaats 021 en welzijnsorganisaties. In Nieuw-West, Noord en Zuidoost kunnen jongeren tussen 16 en 25 jaar etsen maken en op basis daarvan een modeartikel ontwerpen. Per stadsdeel wordt een winnend ontwerp gekozen, dat in productie genomen en verkocht wordt. Met Rembrandt op locatie gaat het museum de wijken in met een programma voor ouderen. De commissie waardeert deze inspanningen. Uit de partnerschappen en de voortzetting van deze activiteiten leidt zij af dat hier ook draagvlak voor is in de betreffende stadsdelen. Afgaande op de gegevens die het museum heeft aangeleverd, stelt zij echter vast dat het om slechts drie procent van de activiteiten gaat.

Diversiteit & inclusie

De commissie beoordeelt de diversiteit en inclusie als goed.

De commissie vindt dat er uit het ondernemingsplan een overtuigende visie op diversiteit en inclusie spreekt. Het Rembrandthuis wil toegankelijk en gastvrij zijn. Zoveel mogelijk mensen zouden zich moeten kunnen herkennen in en zich erkend voelen door het museum. In de komende periode richt het museum zich met name op de volgende drie groepen: mensen met een cultureel diverse achtergrond, mensen met een beperking en mensen die weinig te besteden hebben. De commissie mist in het plan een expliciete onderbouwing van de keuze voor deze drie specifieke doelgroepen, maar stelt vast dat er per doelgroep wel concrete doelstellingen zijn opgenomen. Zo stelt het museum zich ten doel om de cultureel diverse doelgroep die niet zo snel naar het museum komt actief op te zoeken door in Nieuw-West publieksevenementen te organiseren in de aanloop naar de tentoonstelling Rembrandt, tulbanden en tapijten, over de Oosterse elementen die op veel van zijn schilderijen te zien zijn. Ook streeft het museum ernaar toegankelijker te worden voor mensen die door fysieke en/of financiële drempels belemmerd worden om het museum te bezoeken.

De commissie vindt dat het museum goed reflecteert op de stappen die al gezet zijn en de resultaten die dat heeft opgeleverd. Het museum geeft aan meegedaan te hebben aan de periodieke evaluatie van Musea Bekennen Kleur. De evaluatie was aanleiding om in Nieuw-West aan de slag te gaan met de OF/BY/FOR ALL-aanpak voor participatieve musea. Dat heeft geleid tot de outreachprojecten voor jongeren en ouderen, die de komende periode worden voortgezet. Om meer zicht te krijgen op de

drempels die verschillende groepen mensen weerhouden van een bezoek aan het Rembrandthuis, is besloten om in 2024 onderzoek te doen onder de mensen die niet in het museum komen.

In de eigen organisatie heeft het museum naar eigen zeggen groeimogelijkheden gecreëerd voor praktisch opgeleide medewerkers en voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het museum ziet onder ogen dat mannen en mensen van kleur nog ondervertegenwoordigd zijn, met name in het managementteam en de raad van toezicht. Daar wil de organisatie de komende jaren mee aan de slag. De commissie vindt dat het museum met dit alles aangeeft serieus om te gaan met de evaluatie-uitkomsten en dat het logische vervolgstappen zet.

De commissie is overtuigd door de aanpak die het museum wil hanteren om te komen tot een divers en inclusief aanbod, bereik en organisatie. Zij stelt vast dat een derde van de organisatie actief deelneemt aan de interne werkgroep diversiteit en inclusie en dat het museum met steun van het Mondriaan Fonds een outreachmedewerker heeft aangesteld. Ook de toepassing van de beproefde OF/BY/FOR ALL-aanpak wekt vertrouwen dat het museum een meer participatieve werkwijze omarmt en meer gaat werken vanuit de verbindingen met en in de stedelijke gemeenschap. De commissie vindt het zeer positief dat eerdere samenwerkingen met partners en panels, bijvoorbeeld rondom de tentoonstelling Hier. Zwart in Rembrandts tijd, een vervolg krijgen in de vorm van verschillende groepen van kritische vrienden die meedenken met het museum. Ook ziet de commissie dat het museum samenwerkt met passende partners zoals het Amsterdams Andalusisch Orkest/MAQAM, welzijnsorganisaties en Stadspas.

Om de samenstelling van het eigen team (cultureel) diverser te maken, gaat het museum zorgen dat vacatureteksten in toegankelijke taal geschreven zijn en breed worden uitgezet. Daarnaast worden selectiecriteria en gespreksvragen vooraf geformuleerd en wordt er in het kader van inwerkprogramma's aandacht besteed aan diversiteit en inclusie. De commissie vindt dat passende maatregelen.

Uitvoerbaarheid

De commissie beoordeelt de uitvoerbaarheid als voldoende.

De commissie vindt de visie op de bedrijfsvoering grotendeels overtuigend. Het museum balanceert naar eigen zeggen tussen ambities en financiële ruimte. Omwille van de toekomst van het museum ligt de prioriteit bij het onderhoud en de verduurzaming van het monumentale huis. Daarnaast investeert het museum zoveel mogelijk in het activiteitenprogramma.

Het Rembrandthuis reflecteert volgens de commissie uitvoerig op de afgelopen jaren. Corona raakte het museum hard en ijde lang na, omdat het sterk afhankelijk is van publieksinkomsten en buitenlandse toeristen. De organisatie moest met een derde worden ingekrompen. Vervolgens moest het museum in 2023 door verbouwing opnieuw dicht. Tegelijkertijd joegen de krappe arbeidsmarkt en de hoge prijzen voor

onder andere energie de kosten omhoog. De commissie vindt het daarom begrijpelijk dat het museum financieel onder druk staat.

Het Rembrandthuis noemt geldtekort als een van de grootste risico's voor de komende tijd. Als dit risico zich daadwerkelijk voordoet, zal men naar eigen zeggen moeten snijden in de activiteiten. De commissie vindt het dan ook realistisch dat de bedrijfsvoeringsstrategie er geheel op gericht is dit te voorkomen en het museum naar veiliger vaarwater te loodsen. Maximaal bezuinigen op de budgetten en deze taakstellend hanteren is het devies. De commissie vindt dit een passende strategie en heeft er vertrouwen in dat deze het gewenste resultaat zal hebben. De sterke afhankelijkheid van de toeristische markt was in coronatijd een nadeel. Nu deze markt weer aantrekt, is dit juist een voordeel. Het verdienvermogen van het Rembrandthuis is altijd groot geweest. Als het erin slaagt dat opnieuw optimaal te benutten en de kosten beheersbaar te houden, denkt de commissie dat het realistisch is om te verwachten dat de exploitatie goed blijft en de balans verbeterd.

De commissie heeft er waardering voor dat het museum de Fair Practice Code blijft naleven en de tarieven voor zzp'ers heeft verhoogd vanwege de inflatie. Zij is van mening dat het museum de Governance Code Cultuur goed toepast en voldoende aandacht besteedt aan sociale veiligheid. De commissie vindt dat laatste des te belangrijker omdat het museum aangeeft dat de hoge werkdruk en het hoge ziekteverzuim twee samenhangende risico's vormen voor de bedrijfsvoering.

De commissie vindt het plan voor 2025-2028 voldoende realistisch en uitvoerbaar. In 2023 heeft het museum de in coronatijd noodzakelijke inkrimping van de formatie voor de helft ongedaan gemaakt. Dat was volgens de commissie een noodzakelijke investering in herstel. Tegelijkertijd voerde het museum efficiencymaatregelen door. De komende jaren wordt de bezetting nauwelijks uitgebreid; alleen op events is een minimale versterking gepland. Wel denkt het museum de organisatie te versterken door weer met een stevig eigen team te werken en minder inhuur toe te passen. De commissie ziet dat het ondernemingsplan uitgaat van 25% groei van het aantal activiteiten tussen 2025 en 2028. Gezien de toch al hoge werkdruk, het hoge verzuim en de het ontbreken van mogelijkheden om de bezetting substantieel te vergroten, vindt de commissie dat niet realistisch.

De commissie vindt de huidige staat van de balans kwetsbaar. Het museum heeft een negatief eigen vermogen. De commissie ziet dat dit te verklaren is uit de inkomstenderving door eerst corona en daarna de verbouwing en sluiting. Daar staat tegenover dat de bezoekersaantallen en het verdienvermogen van het museum structureel goed zijn. Daarom vindt de commissie de verwachting realistisch dat het balansprobleem in de komende periode wordt opgelost.

De begroting is zoals gezegd taakstellend en groeit tussen 2025 en 2028 met slechts tien procent. Ook hier ziet de commissie enige mate van onbalans met de beoogde 25% groei van het aantal activiteiten. De commissie vindt de bezoekcijfers voorzichtig geraamd. Omdat er weinig ruimte is voor tegenvallers, acht zij dat verstandig. Omdat de entreprijzen voor vol betalende bezoekers omhooggaan, worden er wel meer publieksinkomsten verwacht. Ook dat vindt de commissie een maatregel die bijdraagt aan de financiële haalbaarheid van het plan. De financieringsmix laat ten opzichte van

de conceptrealisatie 2023 een verdubbeling zien van de sponsorinkomsten. De commissie mist in het plan een overtuigende onderbouwing van de manier waarop het museum dat denkt te realiseren. De inkomsten uit private middelen en overige inkomsten blijven stabiel. Het aandeel van het AFK op het totaal blijft met zestien procent klein en de afhankelijkheid van publieksinkomsten groot. De commissie vindt dat een passende mix voor dit museum.

Al met al verwacht de commissie dat het museum financieel en organisatorisch in staat zal zijn om de positieve exploitatieresultaten te kunnen boeken waarmee het negatieve eigen vermogen aangezuiverd kan worden en een nieuwe buffer kan worden opgebouwd.

Conclusie

Alles overziend is de commissie van mening dat de aanvraag van Museum Het Rembrandthuis in principe volledig subsidiabel is. Het budget voor Erfgoed is echter niet toereikend om alle subsidiabele aanvragen te honoreren. De commissie heeft zich daarom genoodzaakt gezien om op de subsidiehoogte van alle aanvragen die veertien punten of meer hebben gescoord, waaronder die van Museum Het Rembrandthuis, vier procent korting toe te passen om alle aanvragen met veertien punten of meer te kunnen honoreren. In de inleiding wordt deze keuze nader toegelicht.

De commissie adviseert op grond van bovenstaande overwegingen de aanvraag van Museum Het Rembrandthuis gedeeltelijk te honoreren met een bedrag van € 846.620 per jaar.

De aanvraag is beoordeeld binnen de adviescommissie Erfgoed.