



Ondernemingsplan 2025-2028

Iedereen is een maker



Inhoudsopgave

Inleiding	p. 2
1. Artistiek belang	p. 2
1.1 Artistieke uitgangspunten	p. 2
1.2 Artistieke ontwikkeling 2025-2028	p. 4
1.3 Toelichting op het activiteitenoverzicht	p. 5
1.4 Kunsthistorisch onderzoek	p. 7
1.5 Publicaties	p. 7
2. Belang voor de stad	p. 8
2.1 Versterking imago van Amsterdam	p. 8
2.2 Doelgroepenstrategie	p. 8
2.3 Co-creatie	p. 10
2.4 Samenwerking in de buurt	p. 10
2.5 Outreach in de stadsdelen	p. 11
2.6 Groei schoolbezoek, met name uit Amsterdam	p. 11
3. Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid	p. 12
3.1 Visie	p. 12
3.2 Verankering en groei (2021-2024, 2025-2028)	p. 12
4. Uitvoerbaarheid	p. 15
4.1 Visie op de bedrijfsvoering	p. 15
4.2 Financiën	p. 16
4.3 Organisatie	p. 16
4.4 Behoud en beheer	p. 17
5. Algemene terugblik	p. 18
5.1 Verbouwing	p. 18
5.2 Behoud-beheer collectie	p. 18
5.3 Kunsthistorisch onderzoek en publicaties	p. 18
5.4 Activiteiten	p. 18
5.5 Publiek	p. 19
5.6 Diversiteit en inclusie	p. 19
5.7 Toegankelijkheid en gastvrijheid	p. 19
5.8 Personeel	p. 19
Tot besluit	p. 19

Inleiding

Wie aan Rembrandt denkt, denkt meteen aan Amsterdam. Rembrandt vestigde zich er in 1631 en bleef er tot zijn dood in 1669 wonen. Hij profiteerde van de financiële en culturele rijkdom van de stad en haar bewoners, maar heeft ook veel teruggegeven: kunstwerken die zowel technisch fenomenaal zijn uitgevoerd, als een diep gevoel laten zien voor alles wat mensen beweegt. Er zijn verschillende plekken in de stad die aan zijn aanwezigheid herinneren, zoals het Rijksmuseum, waar veel van zijn schilderijen hangen, de Oude Kerk, waar hij in ondertrouw ging en zijn grote liefde Saskia begraven ligt, en de Westerkerk, waar hij zelf begraven werd. Maar er is maar één plek ter wereld die exclusief aan Rembrandt is gewijd. Dat is Museum Rembrandthuis, gevestigd in het huis in de Amsterdamse Jodenbreestraat waar de kunstenaar lief en leed beleefde en waar hij zijn meesterwerken maakte.

Dit ondernemingsplan bestrijkt de periode 2025-2028. Dat wordt een belangrijke periode voor dit museum. Het moeten de jaren van herstel worden en van een vlucht naar voren. Dit museum, dat voor circa 80 procent afhankelijk is van bezoekersinkomsten, is hard getroffen door de sluitingen van de laatste jaren, allereerst wegens de coronacrisis, vervolgens vanwege de verbouwing van het pand (november 2022-maart 2023). Een andere consequentie van de coronacrisis zien we terug in een afname van sommige bezoekersgroepen. We realiseren ons dat we hard moeten werken om ons Amsterdamse publiek, waaronder de scholieren, weer terug te winnen. Hetzelfde geldt voor de internationale markt; binnen het onstuimige geopolitieke klimaat, de inflatie en het wegblijven van trouwe groepen zoals de Aziatische en Russische markt, moeten we meer investeren om dezelfde resultaten te behalen. Zelfs met 13 procent meer bezoekers dan begroot in 2023 staan de financiën onder druk, omdat we, net zoals de hele samenleving, te maken hebben met fors stijgende kosten op het gebied van personeel, energie en gebouwbeheer.

Gelukkig is er ook veel positiefs te melden. Sinds de feestelijke heropening van het museum door burgemeester Halsema op 16 maart 2023 hebben we prachtige tentoonstellingen kunnen maken, evenals prestigieuze bruiklenen van schilderijen van Rembrandt kunnen tonen. Met demonstraties, workshops en Rembrandt Open Studio hebben we kunnen laten zien hoe inspirerend het is om dingen te maken. Onze tattooweek met de Amsterdamse makers Schiffmacher & Veldhoen werd zelfs wereldnieuws. De nieuw ingeslagen koers wordt door bezoekers gewaardeerd. We scoorden in 2023 hoog op de merkprestatiefactoren 'aantrekkelijk gebouw' (nieuw), 'goede informatie tijdens bezoek' (nieuw), 'leerzaam aanbod', 'prettige bezoekers' (nieuw), 'leuk ontspannend aanbod' (nieuw) 'internationale klasse' en 'uniek'. Ook de intentie voor herhaalbezoek is gestegen onder nationale bezoekers van 20 procent naar 30 procent (bron: continu bezoekersonderzoek Hendrik Beerda).

Voor de beleidsperiode 2025-2028 hebben we de volgende doelstelling:

Museum Rembrandthuis moet een begrip worden: een onderscheidend museum met een accent op vakmanschap, stevig geworteld in Amsterdam en aantrekkelijk voor een breed publiek, een museum dat vanuit een gezonde, duurzame organisatie de doelstellingen kan behalen.

In dit ondernemingsplan zullen we toelichten hoe we deze doelstelling hopen te realiseren.

1. Artistiek belang

1.1 Artistieke uitgangspunten

1.1.1 Amsterdams cultureel erfgoed

Het Rembrandthuis is een iconisch, wereldberoemd monument en onvervangbaar Amsterdams cultureel erfgoed. Het huis werd in 1606 gebouwd, toen Amsterdam net aan een enorme groeispurt begon, en was bijna twintig jaar lang (1639-1658) het woonhuis en atelier van een van de beroemdste inwoners van de stad, Rembrandt van Rijn.

Het huis werd in 1911 geopend als een museum door een groep kunstenaars en kunstliefhebbers, en met actieve steun van de Gemeente Amsterdam. Gezamenlijk wisten zij dit pand te redden van onherroepelijk verval. Het was een museum voor Rembrandts prentkunst tot

1998, toen een nieuwe vleugel in gebruik werd genomen voor tijdelijke tentoonstellingen en in het oude huis het oorspronkelijke 17^{de}-eeuwse interieur gereconstrueerd werd op grond van wetenschappelijk onderzoek en met behulp van historische meubelen.

Inmiddels is het museum uitgegroeid tot een podium voor een breed scala aan thema's die voortkomen uit Rembrandts veelzijdige oeuvre of uit zijn levensverhaal, zoals liefde, rouw, succes en financiële problemen – thema's die voor iedereen herkenbaar zijn. Dit trekken we steeds door naar actuele maatschappelijke onderwerpen. Dit rijksmonument is daarmee onlosmakelijk verbonden met de geschiedenis en ontwikkeling van Amsterdam, van het begin van de 17^{de} eeuw tot nu.

1.1.2 Huis en collectie

In het huis kunnen bezoekers ervaren hoe Rembrandt er leefde en werkte, met het atelier van Rembrandt als absoluut hoogtepunt. Het is het enige kunstenaarshuis van een 17^{de}-eeuwse schilder in Nederland, een creatieve plek én een magische plek, omdat de eigenzinnige Rembrandt hier zoveel liefde en leed heeft doorgemaakt, en intussen honderden kunstwerken maakte, zowel schilderijen, prenten als tekeningen.

Naast het huis zelf, is de collectie prenten van Rembrandt het meest waardevolle bezit van Museum Rembrandthuis. Van vrijwel al zijn etsen bezit het museum een of soms zelfs meerdere afdrucken, waarmee deze collectie tot een van de beste ter wereld behoort. Deze kerncollectie is ingebed in een verzameling van prenten van voorgangers van Rembrandt, maar ook zijn vele navolgers, kunstenaars die zich door hem hebben laten inspireren of die met dezelfde thema's als hij bezig zijn (geweest) – kunstwerken uit vijf eeuwen tot gisteren aan toe.

1.1.3 Een onderscheidend museum

Museum Rembrandthuis is een populaire culturele bestemming in de stad. Uit reviews blijkt dat mensen van het museum houden juist omdat het huiselijk is. Het elitaire, intellectuele imago van de grote kunstmusea speelt bij ons minder. De aantrekkingskracht zit in de ouderdom, en natuurlijk in het feit dat Rembrandt hier rondliep, maar ook in de herkenbaarheid: een keuken, bedden en een wc hebben we thuis ook allemaal. Het verhaal van het huis fascineert niet alleen de kunstliefhebber, maar ook die mensen die weinig met kunst hebben. Dit alles maakt dat de mentale drempel om Museum Rembrandthuis binnen te gaan lager ligt dan bij traditionele kunstmusea. Mensen voelen zich thuis in het Rembrandthuis.

1.1.4 De mens en de maker

Rembrandt de mens en de maker staan bij ons centraal. De mens is vooral het onderwerp in de woonvertrekken van het huis. De maker komt tot zijn recht in de atelierruimtes en door (onder andere) demonstraties op zaal waarin we laten zien hoe 17^{de}-eeuwse kunstenaars verf maakten en etsen afdrucken. Ook in tijdelijke tentoonstellingen, wetenschappelijk onderzoek, workshops, lesprogramma's, outreach-programma's en evenementen stellen we thema's aan de orde die wortelen in Rembrandts leven en werk. Bijvoorbeeld: de representatie van Zwarte mensen in de 17^{de}-eeuwse kunst of de rauwe, niet-geïdealiseerde weergave van het menselijk lichaam. Zo willen we laten zien dat Rembrandt en zijn werk nog steeds urgent en inspirerend zijn, en willen we een bijdrage leveren aan de maatschappelijke discussie en bewustwording.

1.1.5 Visie, missie en merkwaaarden

Onze visie, missie en merkwaaarden hebben we in 2022 opnieuw onder de loep genomen en enigszins herzien. Onze nieuwe visie:

Nergens ter wereld kom je dichterbij Rembrandt dan in Museum Rembrandthuis.

Onze nieuwe missie:

Wij willen de wereld inspireren met Rembrandt, zijn werk en zijn leven.

De nieuwe merkwaaarden van Museum Rembrandthuis zijn zoals Rembrandt zelf: Eigenzinnig, Nieuwsgierig, Amsterdams, Huiselijk. Deze missie, visie en merkwaaarden werken door in ons hele beleid. Zo komt ook onze visie op diversiteit en inclusie (zie 3.1) uit deze uitgangspunten voort.

1.2 Artistieke ontwikkeling 2025-2028

1.2.1 Accent op vakmanschap

Het thema 'Rembrandt de mens' hebben we in de vorige beleidsperiode goed uit kunnen werken met de verbouwing en de herinrichting van het museum in 2023. Het verhaal van het museum (zowel in de vaste presentatie als in tijdelijke tentoonstellingen) is persoonlijker en meerstemmiger geworden – met een blik op Rembrandt en zijn tijd vanuit meerdere perspectieven – waardoor bezoekers zich beter kunnen herkennen in het verhaal. 'Rembrandt de maker' is echter een thema dat nog verder uitgewerkt kan worden en mogelijkheden biedt om een nieuw publiek aan ons te binden.

Museum Rembrandthuis wil zich in de periode 2025-2028 verder onderscheiden van andere musea door een sterke focus op vakmanschap. Daarmee gaan we terug naar de kern van wat wij zijn, want vakmanschap past bij de geschiedenis van dit huis dat in de 17^{de} eeuw ook functioneerde als een opleidingsinstituut en plek van talentontwikkeling. Rembrandt maakte er zijn kunst en bracht tegelijkertijd zijn leerlingen het vak van kunstschilder bij. Leerlingen als Ferdinand Bol, Samuel van Hoogstraten en Nicolaes Maes werden op hun beurt grote meesters. Vakmanschap leidt tot meesterschap. Dat idee willen we weer terugbrengen.

1.2.2 Fundament van vier pijlers

Met het nieuwe accent op vakmanschap verstevigen we het fundament van het museum met een extra pijler, waardoor we uitkomen op:

Huis	De enige plek ter wereld waar je even leeft zoals Rembrandt ooit leefde. In de 17 ^{de} -eeuwse huiselijke setting van het museum raak je geïnspireerd door zijn werk en de verhalen over zijn leven.
Familie	Bij een huis hoort een (zelfgekozen) familie, iets wat intern gedragen en extern gevoeld wordt. Een familie heeft burens en een stad waarmee zij zich verbonden voelt.
Kunst	Een rijke collectie van objecten die te maken hebben met Rembrandt: rariteiten, relieken, schilderijen, tekeningen en heel veel prenten, zowel oud als hedendaags. Met een kerncollectie van wereldfaam: de etsen van Rembrandt zelf. Van bijna al zijn etsen heeft het museum een afdruk.
Vakmanschap	Het Rembrandthuis is een kunstenaarshuis, een plek voor vakmanschap. Rembrandt werkte niet alleen in het pand, ook veel leerlingen maakten hier kunst. Dat willen we voortzetten. We leggen de nadruk op maakplezier, leren door doen, creativiteit en praktische vaardigheden. En we kijken mee over de schouder van levende kunstenaars.

1.2.3 Iedereen is een maker

We gaan bezoekers enthousiasmeren voor het vakmanschap onder het motto 'Iedereen is een maker'. We willen in iedere bezoeker, jong of oud, scholier of kunstliefhebber, de maker naar boven brengen, al is het maar voor even. Daarbij gaat het in de eerste plaats om maakplezier, maar ook om iets leren door te doen. Het gaat om ontluiken van creativiteit en het leren van praktische vaardigheden. Dit motto wordt zichtbaar in de tentoonstellingen, in activiteiten en in educatieve producten. We zullen hiervoor regelmatig met hedendaagse makers gaan samenwerken (zie 1.3).

1.2.4 Aansluiting bij nieuw publiek

Wij zijn ervan overtuigd dat we met een sterker accent op vakmanschap publiek kunnen bereiken dat niet gewend is musea te bezoeken. De kennisoverdracht in traditionele kunstmusea is vooral cognitief ingesteld: bezoekers moeten veel lezen of luisteren. Maar bij ons krijgt leren door te doen een veel groter aandeel en kunnen bezoekers de opgedane kennis meteen in praktijk brengen. De ervaring dat je zelf iets maakt, is heel waardevol en verrijkend, en daarmee ook blijvend. Dit spreekt niet alleen de traditionele kunstliefhebber aan, maar vooral ook de minder frequente museumbezoeker, de hobbyist (zie 2.2.3) en praktisch geschoold publiek (zie 1.3.7).

1.2.5 Maatschappelijk thema

Met het accent op vakmanschap omarmen we tegelijkertijd een maatschappelijk thema. Het praktijkonderwijs krijgt (te) weinig waardering in de maatschappij met als gevolg dat er eenvoudigweg te weinig vakmensen in Nederland zijn. Juist als museum, waar kwaliteit het uitgangspunt is, kunnen wij iets doen aan deze onderwaardering. In dit kunstenaarshuis verbinden we praktische vaardigheid aan kunst, wat de waardering voor vakmanschap zal doen toenemen.

1.3 Toelichting op het activiteitenoverzicht

In het kader van 'Iedereen is een maker' zal het museum een breed scala aan activiteiten organiseren, die óf nieuw zijn, óf bestaand met waar nodig een nieuwe insteek. De onderwerpen van deze activiteiten wortelen als altijd in Rembrandts leven en werk, oftewel de mens en de maker. Maar vakmanschap wordt in de komende periode extra aangezet, met activiteiten in cursusvorm, leren door te doen, meekijken met makers en activatie van het publiek.

1.3.1 Vaste presentatie

In Museum Rembrandthuis is de vaste presentatie gericht op Rembrandts leven en werk. De ruimtes zijn ingericht met historische meubels en objecten, 17^{de}-eeuwse schilderijen, etsen van Rembrandt, proef- en reukstations en voelobjecten. Via beeldschermen en de multimediatour nemen we bezoekers mee in het verhaal van Rembrandts leven in dit huis en de mensen die hem omringden. Heel geliefd bij bezoekers zijn de demonstraties op zaal, waarmee we vakmanschap dagelijks voor het voetlicht brengen. Museumdocenten laten in het atelier van Rembrandt zien hoe schilders in de 17^{de} eeuw verf maakten, en tonen op de etszolder hoe een ets werd afgedrukt.

We willen de bezoekers nog verder activeren door ze de mogelijkheid te bieden om zelf iets te maken tijdens hun bezoek. Bijvoorbeeld een tekening naar gipsmodel aan de hand van een tutorial. We hebben hier in 2023 ervaring mee opgedaan en er bleek veel belangstelling voor te zijn. Deze tekensessies zullen ook onderdeel gaan vormen van rondleidingen voor volwassenen en scholen.

1.3.2 Tijdelijke tentoonstellingen

Museum Rembrandthuis presenteert verschillende typen tentoonstellingen. We bieden oude kunsttentoonstellingen. We tonen jaarlijks onze eigen collectie. We houden tweejaarlijks hedendaagse kunsttentoonstellingen en we ontwikkelen tentoonstellingen in co-creatie, zoals het project *Rembrandt, tulbanden en tapijten* (2026). Al onze projecten bevatten een element waarin vakmanschap en maakplezier gestimuleerd wordt.

1.3.2.1 Oude kunsttentoonstellingen

Met onze oude kunsttentoonstellingen laten we steeds nieuwe perspectieven op Rembrandts leven en werk zien. Het zijn tentoonstellingen met internationale bruiklenen, uitgebreid (kunst)historisch onderzoek en begeleidende publicaties. Deze tentoonstellingen maken we voor (lokale en nationale) kunstliefhebbers. Voor deze tentoonstellingen zijn we een nieuw concept aan het ontwikkelen, dat in 2024 wordt getest bij de tentoonstelling *Regie: Rembrandt*. Daarin wordt een aspect van vakmanschap als een soort cursus overgedragen, met duidelijke leerdoelen en een mix van leerstijlen. Zo leert de bezoeker op de tentoonstelling over Samuel van Hoogstraten (2025), die een meester was in illusionistische schilderkunst, hoe je zelf optische trucs kunt toepassen.

1.3.2.2 Zomertentoonstellingen

In de zomermaanden laten we altijd een selectie zien uit onze eigen collectie etsen van Rembrandt. Deze tentoonstellingen voldoen vooral aan de behoefte van internationale bezoekers om echte Rembrandts te zien. We selecteren steeds kunstwerken rondom brede thema's als de liefde, de wereld, fantasie, het licht, lichamelijke expressie of leven en dood. Er verschijnt bij elke zomertentoonstelling een toegankelijk boekje met alle kunstwerken uit de tentoonstelling.

1.3.2.3 Hedendaagse kunsttentoonstellingen

We organiseren eens in de twee jaar een hedendaagse kunsttentoonstelling. We selecteren hedendaagse makers met uiteenlopende disciplines, die werken met thema's die ook al speelden voor Rembrandt. Met deze tentoonstellingen richten we ons vooral op het maatschappijkritische Amsterdamse publiek.

1.3.2.4 Reizende tentoonstellingen

Museum Rembrandthuis heeft een traditie van reizende tentoonstellingen. In 2023 maakten we op uitnodiging van de Sloveense ambassade een tentoonstelling in de National Gallery van Ljubljana; dit concept was succesvol en biedt een goed uitgangspunt voor een vernieuwde reizende tentoonstelling. Tevens is er momenteel een tentoonstelling in Japan (2026) in voorbereiding, in samenwerking met het Tokyo Museum of Western Art. Ook onderzoeken we de mogelijkheid om

een reizende tentoonstelling voor Azië te maken in samenwerking met een particuliere verzamelaar van Rembrandt-etsen.

1.3.3 Tijdelijke presentaties

Naast de grotere tentoonstellingsprojecten zijn er ook kleinere presentaties, bijvoorbeeld:

1.3.3.1 Rembrandt Open Studio

Jaarlijks nodigen wij hedendaagse kunstenaars uit om op zaal te komen werken. Op deze manier wordt het pand weer de creatieve hub die het in de 17^{de} eeuw ook was – een plek waar kunst gemaakt wordt en waar makers en publiek elkaar kunnen ontmoeten en inspireren.

1.3.3.2 Slow watching

In *slow watching*-presentaties staat één kunstwerk centraal, bij voorkeur een schilderij van Rembrandt dat we speciaal voor de gelegenheid lenen van een particuliere eigenaar of een ander museum. Deze werken hangen in een besloten ruimte waar bezoekers met een relatief lange audiotour worden verleid om langdurig en geconcentreerd te (leren) kijken. Deze presentaties zullen plaatsvinden voor de duur van circa drie maanden, zijn ontwikkeld voor de doelgroep van kunst- en cultuurliefhebbers uit de regio.

1.3.3.3 Pop-up met lokale makers

Jaarlijks houden we ook een pop-uppresentatie van minimaal een week in samenwerking met Amsterdamse makers, vakmensen op het gebied van bijvoorbeeld mode, street art of theater. Bij een eerdere pop-up in 2023 konden mensen een Rembrandt-tattoo laten zetten door de tattooemeesters Schiffmacher & Veldhoen. Deze pop-ups zijn bedoeld om mensen voor wie museumbezoek niet iets vanzelfsprekends is aan ons te binden.

1.3.4 Programma's voor volwassenen

Wanneer we de maker in iedereen naar boven willen halen, moeten we ook cursussen aanbieden. Op basis van jarenlange ervaring in het huis, zullen we ons huidige aanbod uitbreiden tot:

- Zaterdagworkshops modelteken of etsen in onze eigen workshopruimte.
- Langere cursussen (tweemaal per jaar) waarin kunst wordt gemaakt geïnspireerd op thema's van onze tentoonstellingen. Dit doen we met Amsterdamse partners waarmee we al jaren succesvolle producten hebben ontwikkeld: MK24 en de Vrije Academie.
- Een teken-happening (eens per jaar) in samenwerking met andere instellingen voor makers, zoals de Amsterdam Urban Sketchers en/of het Drawing Centre Diepenheim.

1.3.5 Programma's voor kinderen en hun begeleiders

Sinds 2023 zijn families met kinderen (6 tot 12 jaar) een speciale doelgroep voor het museum. We hebben voor hen:

- De nieuwe familietour in de multimediatour. Kinderen gaan samen met hun ouders/begeleiders op zoektocht door het museum om Rembrandt te helpen zijn grootste schilderij te maken.
- Vakantiewerkshops voor families (op basis van inschrijving) waarbij deelnemers onder begeleiding van een museumdocent zelf een prent maken.

Na enkele goede ervaringen hopen we dit aanbod uit breiden met kinderfeestjes, waarbij groepen een interactieve rondleiding krijgen en een workshop volgen.

1.3.6 Lesprogramma's voor het onderwijs (PO en VO)

Ook in de lesprogramma's voor het onderwijs staat vakmanschap centraal. We gaan hierbij uit van de principes: 'Leren door te doen', 'Workshops hebben prioriteit' en 'Fysiek onderwijs combineren met online toepassingen (*blended learning*)'. We willen leerlingen laten ervaren hoe leuk het is om iets te maken. Lesprogramma's voor het onderwijs bestaan daarom bij voorkeur uit een interactieve rondleiding door het oude huis gevolgd door een workshop. De magie dat zij kunst maken in het huis van Rembrandt zorgt voor een extra positieve ervaring.

Voor de periode 2025-2028 zullen de lesprogramma's voor de verschillende onderwijsniveaus (PO, vmbo, havo, vwo) tegen het licht gehouden vanuit de vakmanschapsprincipes. Bovendien zullen we sterker in gaan zetten op het vmbo als de plek waar praktische vaardigheden onderwezen worden.

1.3.7 Lesprogramma's voor het mbo

Ons accent op vakmanschap biedt een goede basis voor een natuurlijke verbinding met het vmbo, mbo en de creatieve vakopleidingen. Voor de periode 2025-2028 (met voorbereiding in 2024) heeft Museum Rembrandthuis de ambitie om een groot mbo-programma te ontwikkelen in samenwerking met verschillende mbo's (niveau 3 en 4) uit de regio's Amsterdam en Utrecht. We richten ons op mbo-leerlingen van 17-25 jaar oud, praktisch georiënteerd, met een affiniteit met vakmanschap, loopbaanontwikkeling, ondernemerschap en burgerschap.

We starten met een groep van twee opleidingen, wat in 2025 moet resulteren in de eerste lesprogramma's. Door jaarlijks de programma's door te ontwikkelen met twee nieuwe opleidingen willen we in 2028 zes programma's aanbieden die bruikbaar zijn voor diverse vakopleidingen en resulteren in 850 deelnemende leerlingen.

Aantallen focusgroep mbo			
2025	2026	2027	2028
590	680	760	850

1.3.7.1 Samenwerking met De Verrijking

We werken al samen met Stichting de Verrijking, een Amsterdams initiatief dat is gericht op vroegtijdige schoolverlaters (17-27 jaar) op niveau 1 en 2. Hen wordt een traject aangeboden waarmee ze een deelcertificaat kunnen behalen. In 2023 hebben we als pilot een cultuurles ontwikkeld voor De Verrijking, die de komende periode wordt uitgebreid naar (naar schatting) 250 studenten per jaar.

1.3.8 Vakmanschap online

Sinds de vorige beleidsperiode zetten we onze onderwijsprogramma's ook om in online lesmateriaal via het online educatieplatform LessonUp. Hiermee vergroten we de toegankelijkheid van onze programma's in de rest van Nederland en werken we aan een breder bereik. Daarnaast hebben we de ambitie om wereldwijd de maker bij mensen naar boven kunnen halen door middel van online praktische cursussen en tutorials. Tijdens de vorige beleidsperiode hebben we tutorials over verf en etsen gemaakt en daar willen we jaarlijks een tutorial aan toe voegen.

1.4 Kunsthistorisch onderzoek

Om alle activiteiten te uit te kunnen voeren is het nodig dat Museum Rembrandthuis ook zelf kunsthistorisch onderzoek doet. Kennis over Rembrandt, zijn huis, zijn werkwijze en zijn leerlingen is hiervoor essentieel. Omdat we slechts een beperkte onderzoekscapaciteit hebben vergeleken bij bijvoorbeeld het Rijksmuseum, richten we onderzoek in als een kennispodium; een plek waar verschillende in- en externe wetenschappers hun kennis met elkaar kunnen delen.

In de periode 2025-2028 richt ons onderzoek, naast de tentoonstellingen en presentaties, zich vooral op de manier waarop Rembrandts leerlingen door hem zijn opgeleid en hoe zij vervolgens hun eigen weg vonden. Het onderzoek naar leerling Samuel van Hoogstraten zal in 2025 worden afgerond met een tentoonstelling (in samenwerking met het Kunsthistorisches Museum in Wenen) en een online oeuvrecatalogus (in samenwerking met het RKD, Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis). Omdat dit soort onderzoek naar de onderwijspraktijk in het huis de pijler vakmanschap versterkt, hopen we na het Van Hoogstratenproject een volgend internationaal onderzoekproject te starten over een nader te bepalen leerling.

1.5 Publicaties

Het museum zal in 2025-2028 in samenwerking met uitgevers verschillende publicaties verzorgen voor uiteenlopende doelgroepen:

- Online kunsthistorisch tijdschrift van het Rembrandthuis, de Kroniek, met Engelstalige artikelen van internationale wetenschappers voor Rembrandtkenners (jaarlijks).
- Overzichtsboeken over Rembrandts prentkunst en/of over Rembrandts leven en werk (Nederlands en Engels), voor de kunst- en cultuurliefhebber.
- Boeken bij oude kunsttentoonstellingen (Nederlands en Engels), zoals *Rembrandt en de straat*, voor de kunst- en cultuurliefhebber.
- Serie populaire boekjes over de prentkunst van de zomertentoonstellingen voor een breed publiek, bedoeld als een souvenir of cadeau, zoals *Rembrandt & de wereld*.

2. Belang voor de stad

2.1 Versterking imago van Amsterdam

Museum Rembrandthuis staat in de top 10 van Amsterdamse culturele venues en ontving in 2018, ons ijkjaar pre-corona, circa 260.000 bezoekers uit alle windstreken. We dragen hiermee bij aan de aantrekkelijkheid van de stad voor de zo gewenste cultuurtoerist en versterken het positieve imago van Amsterdam en Nederland.

De boodschap die we in 2025-2028 nog sterker willen uitdragen (zowel internationaal, nationaal als lokaal) is: wie zich snel thuis wil voelen in Amsterdam, mag een bezoek aan Museum Rembrandthuis niet missen. Je kijkt over de schouder van Rembrandt, een van de meest iconische Amsterdammers aller tijden, en leert niet alleen zijn leven en werk maar ook de veelzijdige geschiedenis van de stad beter kennen. Dit maakt Museum Rembrandthuis een aantrekkelijke bestemming voor de bezoeker van buiten de stad, en een plek om trots op te zijn voor elke (nieuwe) Amsterdammer.

2.2 Doelgroepenstrategie

Voor 2024 verwachten we uit te komen op 250.000 bezoekers. De doelstelling is om in de periode 2025-2028 gestaag te groeien naar 275.000 bezoekers per jaar.

Groei bezoek Museum Rembrandthuis								
	2025		2026		2027		2028	
Internationaal	200.200	77%	202.470	76%	204.430	76%	205.700	75%
Nationaal	46.800	18%	46.633	18%	46.674	17%	47.300	17%
Amsterdam	13.000	5%	15.897	6%	18.896	7%	22.000	8%
Totaal	260.000		265.000		270.000		275.000	

% in de tabel zijn afgerond op hele aantallen.

Om meer bezoekers te trekken en tegelijkertijd onze doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie te realiseren, hebben we een doelgroepenstrategie ontwikkeld die bestaat uit een combinatie van doelgroepen, focusgroepen, bijbehorende producten en benaderingen. De doelgroepenstrategie is gebaseerd op inzichten die zijn verkregen op basis van het continue bezoekersonderzoek van Hendrik Beerda, de gesprekken die we hebben gevoerd met en via samenwerkingspartners in het OF/BY/FOR ALL-traject, specifiek onderzoek gericht op de tentoonstelling *Rauw* (2022) en *Rembrandt Revival* (2022) en deskresearch (o.a. onderzoeksresultaten Amsterdam & Partners, Museumkaart en andere musea).

2.2.1 Internationaal publiek

In 2023 bestond 81,5% van de bezoekers van Museum Rembrandthuis uit internationale bezoekers. Deze groep komt vooral voor het huis van Rembrandt, een must-see van Amsterdam. Zeer gewaardeerd worden de vaste presentatie in het huis, de multimediatour in 13 talen en de demonstraties op zaal.

We streven naar een verhouding van 75% internationaal en 25% nationaal bezoek in 2028. Dit betekent niet dat de absolute bezoekersaantallen voor de internationale toerist omlaaggaan - zij groeien mee met de totale toename aan bezoekers. Het internationaal publiek blijft een belangrijke doelgroep voor het museum: de inkomsten vanuit deze doelgroep zijn noodzakelijk voor het voortbestaan van het museum. In de marktwerking focussen we ons op de landen die we 'makkelijk' kunnen bereiken, doordat ze al in grote aantallen naar Amsterdam komen en affiniteit hebben met het 17^{de}-eeuwse Amsterdam en specifiek Rembrandt. Deze focuslanden zijn: de VS, Groot-Brittannië, Duitsland, België en Frankrijk.

Uit onderzoek weten we dat deze toeristen pas in Amsterdam beslissen of ze ook daadwerkelijk overgaan tot bezoek. Ook moeten we ons realiseren dat we onderdeel uitmaken van een totaalprogramma. Belangrijk is daarom dat we goed zichtbaar zijn in de stad en op zoveel mogelijk *touch points*, onder andere door samenwerking met Amsterdam & Partners, geo-tracking en met behulp van minicards, plattegronden, Rembrandt-pakketten en actieve doorverwijzing in hotels. Voor extra zichtbaarheid gaan we samenwerkingen aan met diverse andere partners: een digitale Rembrandt-wandeling met MasterCard en samenwerkingen met rondvaartboten en verhuurders van fietsen. Daarnaast zetten we in op samenwerkingen met business-to-business

partijen als resellers en touroperators; hier maken we veelal ook de koppeling met andere culturele instellingen zodat we een totaalprogramma kunnen aanbieden. De markt voor touroperators wordt met name via beurzen bewerkt. Hierin trekken we sinds najaar 2023 actief op met het Rijksmuseum, Mauritshuis en het Concertgebouworkest, waarin we Rembrandt in Nederland gezamenlijk promoten op internationale beurzen en markten met de propositie 'Rembrandt icon of the Netherlands'.

2.2.2 Nationaal publiek

Onder nationaal publiek (de kunst- en cultuurliefhebber en de dagtoerist) hadden we in 2020 een spontane merkbekendheid van 1% en een bezoekingentent van 3%. Onze NPS-score (de mate waarin de bezoeker het museum zou aanbevelen) was en is echter uitzonderlijk hoog: 54% (en zelfs 74% voor de internationale bezoeker) ten opzichte van 51% in de sector in 2023. Zodra de bezoeker eenmaal binnen is, hebben we er dus een fan bij. Dit geeft ons aanleiding om te denken dat er groter draagvlak mogelijk is bij deze doelgroep.

Voor de periode 2025-2028 hebben we de ambitie dat 25% van ons bezoek nationaal is. De corporate boodschap 'Bezoek het huis van Rembrandt' is voor deze groep in de periode 2025-2028 nog steeds relevant. Urgentie creëren we door middel van onze programmering; vooral de oude kunsttentoonstellingen zoals *Regie: Rembrandt* (voorjaar 2024) en *Samuel van Hoogstraten* (voorjaar 2025) zijn bedoeld voor deze doelgroep. We streven er ook naar tentoonstellingen in samenwerking met andere musea in de stad te maken, waarbij onderdelen van een tentoonstelling op verschillende locaties te zien zijn, zoals *Rembrandt en de straat* (2025, met het Joods Cultureel Kwartier) en *Rembrandt, tulbanden en tapijten* (2026, met het Stadsarchief). Zodoende wordt Amsterdam aantrekkelijker als bestemming voor een cultureel dagje uit, en kunnen we als culturele instellingen onze vaste bezoekersgroepen delen en middels gecombineerde communicatie en marketing ons bereik vergroten.

We willen de nationale bezoeker vooral bereiken via vrije publiciteit, online marketing en samenwerkingspartners.

2.2.3 De Amsterdamse bezoeker

Het Amsterdamse bezoek was in 2023 gemiddeld 5% van het totale bezoek, vergelijkbaar met bezoekers uit Italië en Spanje. Museum Rembrandthuis wil zich meer verbinden met de stad waarin Rembrandt groots is geworden en zijn artistieke en persoonlijke sporen heeft achtergelaten. We zien het als onze taak als Amsterdams museum om aantrekkelijk en relevant te blijven voor Amsterdammers en draagvlak te creëren bij deze diverse groep.

We hebben de ambitie om in 2028 uit te komen op 8% Amsterdams bezoek, circa 1/3 van het totale Nederlandse bezoek. We onderscheiden binnen deze doelgroep vier grote subgroepen:

- De oudere kunst- en cultuurliefhebber: pensioengerechtigde leeftijd, op zoek naar verdieping en met voldoende vrije tijd.
- De wereldburger: werkenden 25 - 65 jaar, individueel, progressief en creatief, op zoek naar inspiratie en nieuwe inzichten en vooruitgang. Museumhoppers met een gevarieerd en druk leven.
- Hobbyist: de prent- en tekenkunstliefhebbers en (amateur-)kunstenaars. Deze doelgroep heeft een sterke verbondenheid met Rembrandt en zijn kunst en heeft een sterke behoefte om nieuwe kennis en ervaringen op te doen.
- De minder frequente museumbezoeker: gaat wel eens naar het museum (veelal op vakantie). Bezoekt liever een attractiepark of dierentuin. Is zeer gericht op familie. Interesse in must-sees, blockbusters en familieprogrammering. Willen graag iets doen in een museum.

De nieuwe focus op vakmanschap ('Iedereen is een maker') is in de eerste plaats bedoeld om dit lokale publiek aan te spreken. Dit komt terug in onze tijdelijke tentoonstellingen, tijdelijke presentaties en programma's voor volwassenen (zie 1.3.1). Daarnaast willen we Amsterdammers bereiken met een (gratis toegankelijke) jaarlijkse viering van Rembrandts verjaardag (15 juli) en met een gezamenlijk programma in de Nieuwmarktbuurt in samenwerking met andere Rembrandt-gerelateerde instellingen (Culturele Wallen, zie 2.3).

Om het aanbod onder het Amsterdams publiek bekend te maken blijkt een mix van verschillende online- en offline marketing- en communicatiekanalen, waaronder de samenwerking met partners in de communicatie, zeer succesvol. Om de behoeften van deze doelgroep nog beter

in kaart te brengen en de programmering en marketing-communicatiemix hierop aan te passen, is voor 2024 extra publieksonderzoek ingepland.

2.2.3.1 Focusgroepen

Daarnaast bieden tentoonstellingen en programmering ons ook de kans om speciale focusgroepen in Amsterdam te bereiken, met hen samen te werken en de onderlinge relatie te verduurzamen:

- Bezoekers uit Nieuw-West (zie 2.3, *Rembrandt, tulbanden en tapijten* in 2026).
- Bezoekers met een affiniteit met / interesse in de Joodse gemeenschap in 17^{de}-eeuws Amsterdam (*Rembrandt en de straat* in 2025).
- Jonge bezoekers (18-25 jaar) die zich aangesproken voelen door hedendaagse programmering (Museumnacht, hedendaagse kunsttentoonstellingen en Rembrandt Open Studio). Voor deze propositie in 2024 passen we ook, als pilot, het prijsbeleid op deze doelgroep aan: in plaats dat alleen studenten een korting op de entreprijs krijgen, betalen alle jongeren in de leeftijd 18-25 jaar € 10 (in plaats van € 19,50).

2.2.4 Families met kinderen

Families met kinderen is een sterk groeiende bezoekersgroep: in 2023 kwam 24% van de kinderen tussen 6 en 17 jaar die ons museum bezocht uit Nederland. Voor de komende periode is ons streven dat 25% van de kinderen Nederlands is. Binnen deze doelgroep richten we ons specifiek op Amsterdamse families met (klein)kinderen in de leeftijd van 6 tot 12 jaar. De doelgroep bezoekt vaak met ouders/opa's en oma's op zondagen en in vakanties een museum. Met het aangescherpte aanbod van het museum en de nieuwe focus op vakmanschap (zie 1.3.6) kunnen wij een leuke, laagdrempelige en kwalitatieve ervaring bieden voor jong en oud.

In 2023 zijn we gestart met een actieve (en succesvolle) benadering van deze doelgroep, middels vrije publiciteit, mama-bloggers en jeugd- en kinderagenda's in de regio Amsterdam. In 2025-2028 zullen we deze marktwerking voortzetten. Ook willen we in de komende beleidsperiode onze relatie met de Amsterdamse basisscholen die we ontvangen hiervoor inzetten, door actief kortingskaarten en ons programma mee te geven, waardoor kinderen in de schoolvakanties nog eens terugkomen met hun familie.

2.3 Co-creatie

Vanuit de relatie die in 2022 is opgebouwd met bewoners en instellingen in Nieuw-West, is het tentoonstellingsproject *Rembrandt, tulbanden en tapijten* (2026) ontwikkeld. Deze tentoonstelling maken we in co-creatie met onder andere het Amsterdams Andalusisch Orkest/Maqam (zie 3.2.4). De inhoud en de tentoonstelling ontwikkelen we door middel van kunsthistorisch en historisch onderzoek, met daarnaast input vanuit bewoners uit Nieuw-West meenemen. Deze input halen we op tijdens evenementen en bijeenkomsten die we organiseren in 2025-2026, waarbij we onderwerpen uit het onderzoek voorleggen. Omdat wij binnen het museale projectteam (op dit moment) geen medewerkers hebben met een culturele identiteit uit een van de SWANA-landen (Southwest Asian and North African) is het voor ons belangrijk dat we in het ontwikkelproces en onderzoek juist deze perspectieven centraal stellen. Deze meerstemmigheid zal ook terugkomen in de tentoonstelling.

2.4 Samenwerking in de buurt

Niet alleen richten we ons met het museale aanbod op de buurt, we werken ook aan de vergroting van de aantrekkelijkheid van de buurt voor de inwoners van Amsterdam en de (inter)nationale bezoeker. Hiervoor werken we samen met culturele instellingen, buurthuizen, scholen en ondernemers in de buurt. Zo zijn we zeer actief bij de Culturele Wallen, waarbij we cultuurinstellingen van dit deel van de binnenstad beter zichtbaar maken (project te realiseren in 2024, onder andere met subsidie van de Gemeente Amsterdam/Aanpak Binnenstad). Daarnaast zijn we onderdeel van de stuurgroep Nieuwmarktbuurt, met wie we onder andere een multimediaal platform voor inwoners van Amsterdam ontwikkelen (te realiseren in 2024 met subsidie van de Gemeente Amsterdam/Aanpak Binnenstad). Tot slot zijn we vertegenwoordigd in het bestuur van de Biz de Breestraten.

2.5 Outreach in de stadsdelen

In de komende periode zal Museum Rembrandthuis jaarlijks twee outreach-programma's organiseren: een project voor jongeren (16-25 jaar) en een project voor ouderen in verpleeghuizen en ouderencentra.

2.5.1 Rembrandt van de buurt

In 2023 lanceerden we in co-creatie met modemerken Sumibu en in samenwerking met welzijnsorganisaties DOCK, Swazoon en Maakplaats 021 het jongerenproject 'Rembrandt van de buurt'. In het najaar vond een workshoptraject plaats in de stadsdelen Nieuw-West, Noord en Zuidoost, speciaal voor jongeren tussen de 16 en 25 jaar die niet vanzelfsprekend naar het museum (kunnen) komen. Tijdens de cursus van meerdere weken maakten zij etsen in de stijl van Rembrandt. Op basis hiervan ontwerpen ze een limited edition fashion item. In het voorjaar van 2024 worden alle ontwerpen gedurende een week in het museum getoond. De winnende ontwerpen (een per stadsdeel) zullen worden verkocht in onze museumwinkel en in de nieuw geopende winkel van Sumibu op de Zeedijk.

In de periode 2025-2028 hopen we dit workshoptraject, dat perfect aansluit op de nieuwe focus 'Iedereen is een maker' eens per jaar voort te kunnen zetten. Met dit project versterken wij niet alleen de banden met jongeren en organisaties uit de verschillende stadsdelen van Amsterdam, maar ook die met ondernemers in de buurt van het museum.

2.5.2 Rembrandt onder de arm

Een bezoek aan Museum Rembrandthuis is voor kwetsbare ouderen ingewikkeld vanwege de beperkte toegankelijkheid van Rembrandts oude huis. Dankzij het project 'Rembrandt onder de arm' kunnen we deze groep een artistieke en gedenkwaardige middag bieden op locatie. Dankzij de workshops tekenen naar naaktmodel en etsen als Rembrandt ontdekken ze de maker in zichzelf.

Dit project, dat al eerdere, zeer goed ontvangen edities heeft gekend in verschillende Amsterdamse stadsdelen waaronder Nieuw-West, willen we ook in de periode 2025-2028 jaarlijks gedurende één maand aanbieden aan verpleeghuizen en ouderencentra in groot Amsterdam.

2.6 Groei schoolbezoek, met name uit Amsterdam

Een belangrijk speerpunt van het museum is de verhoging van het schoolbezoek. Na de coronacrisis was dit bezoekcijfer sterk gedaald. We hebben vervolgens ingezet op online aanbod, zowel op onze eigen website als op het onderwijsplatform LessonUp, maar het fysieke bezoek blijft achter. Onze lesprogramma's zijn vrij intensief en onze educatieve ruimte beperkt. De maximale capaciteit voor het onderwijs is daarmee ongeveer 5500-6000 leerlingen per jaar.

We willen de beoogde groei in de periode 2025-2028 bewerkstelligen door een sterke focus op vakmanschap, waarmee we onderscheidend kunnen zijn van het educatieve aanbod van andere musea. Groei verwachten we verder te bereiken door:

- Actieve werving en benadering van primair onderwijs in Amsterdam.
- Co-creatie met mbo's in de noordelijke Randstad.
- Nieuwe programma's en werving voor vmbo's in de noordelijke Randstad.
- Opschreeven werving van havo/vwo in de noordelijke Randstad.

We streven ernaar dat vooral het aandeel Amsterdamse schooljeugd dat het museum bezoekt fors omhooggaat. Huidig onderzoek onder basisscholen naar eventuele bezoekdrempels en -motivaties wordt in maart 2024 afgerond, waarna de wervingscampagne kan worden geoptimaliseerd. In 2024 starten we ook een meerjarig project om de verbinding met Amsterdam te versterken. Hiervoor zoeken we contact met onze samenwerkingspartner MOCCA, maar zullen we ook zelf scholen benaderen. We benaderen de stadsdelen een voor een, knopen banden aan met onderwijzers/leraren en kijken wat we voor hen kunnen betekenen. Dit project beslaat meerdere jaren.

Schematische groei onderwijs				
	2025	2026	2027	2028
PO	1320	1450	1600	1750
vmbo	660	750	840	1000
havo/vwo	1430	1575	1700	1870
mbo	590	680	760	850
totaal	4000	4455	4900	5470

2.6.1 ISK

Voor internationale schakelklassen (ISK) hebben we in samenwerking met LessonUp onderwijsmateriaal ontwikkeld met betrekking tot het huiselijke, dagelijks leven, om zo bij te dragen aan het Nederlandse taalonderwijs voor nieuwkomers tussen de 12 en 18 jaar. Dit programma is in 2023 samen met 40 docenten in 2023 uitgewerkt; dit zal in de komende beleidsperiode beschikbaar zijn.

3. Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid

3.1 Visie

Museum Rembrandthuis wil de wereld inspireren met Rembrandt, zijn leven en zijn werk. Zelfkritisch en in samenwerking met vertegenwoordigers uit de samenleving, willen we continue nieuwe manieren vinden om de verhalen van Rembrandt tot leven te brengen. Ons doel is om toegankelijk en gastvrij te zijn, opdat zoveel mogelijk mensen zich kunnen herkennen en zich erkend voelen in het museum. Bij Museum Rembrandthuis voel je je welkom en thuis.

3.2 Verankering en groei (2021-2024, 2025-2028)

De afgelopen jaren hebben we het proces van diversiteit en inclusie, dat al eerder in gang was gezet, definitief omarmd, geïntegreerd en verder vormgegeven. Sommige acties zijn ingezet in 2020 en hebben nog gedurende 2021-2024 doorwerking gehad.

3.2.1 Publiek

In ons beleidsplan voor 2021-2024 staat dat we binnen vijf jaar een publiekssamenstelling wilden bereiken waarbij 40% van de bezoekers een cultureel diverse achtergrond heeft. Hoewel we met name sinds de tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd* (2020) een cultureel diverser publiek zien, hebben we dit nog niet goed meetbaar kunnen maken. Voor de periode 2025-2028 voelen we vooral de noodzaak om meer inzicht te hebben in ons publiek. We houden sinds een paar jaar bij uit welke stadsdelen de Amsterdamse bezoekers komen, maar dat zegt onvoldoende. Daarom zal in 2024 een publieksonderzoek worden gestart naar publiek dat niet komt, waarin ook culturele achtergrond in ogenschouw genomen zal worden.

3.2.2 Team Diversiteit & Inclusie

Sinds 2020 komt wekelijks een derde van de organisatie bijeen in de werkgroep Diversiteit & Inclusie. Deze werkgroep is sinds 2020 doorontwikkeld als een plek om met een dwarsdoorsnede van de organisatie actie- en ontwikkelpunten te agenderen en te monitoren, kritische vragen te stellen of gevoelige kwesties aan te kaarten. Voortdurend bevragen we de status quo en kijken we hoe we verandering kunnen bewerkstelligen op de verschillende P's. Ook de invulling van de agenda en het team is een flexibel gegeven en zal zich in de periode 2025-2028 wederom verder ontwikkelen.

3.2.3 Kritische vrienden

Zelfreflectie is een belangrijk instrument voor ontwikkeling. We streven naar een veilige sfeer waarin we als organisatie kritisch naar onszelf kunnen kijken, met groei als doel. Maar we nodigen ook onze partners en panels uit om kritisch te zijn. Vanuit het panel dat betrokken was bij *HIER. Zwart in Rembrandts tijd* is een groep kritische vrienden betrokken gebleven, die wij met enige regelmaat uitnodigen om mee te denken over bijvoorbeeld programmering. Daarnaast hebben we een groep kritische vrienden die betrokken zijn bij de toegankelijkheidsprojecten, en hebben we enkele buurtbewoners uit Nieuw-West gevraagd om met ons mee te denken.

3.2.4 Ontwikkeltrajecten

Als medeoprichter en deelnemer van Musea Bekennen Kleur in 2020, hebben we meegedaan aan de tweejaarlijkse evaluatie van ons actieplan Diversiteit & Inclusie. Vervolgens zijn we verder gegaan met zelfreflectie en verandering door in 2021-2023 deel te nemen aan het internationale veranderprogramma OF/BY/FOR ALL. Dit programma is erop gericht om vanuit duurzame relaties met gemeenschappen om je heen tot veranderingen te komen op het gebied van je organisatie,

programmering en daarmee het publiek. Het leert ons procesgericht te zijn: eerst vanuit nieuwsgierigheid een persoonlijke relatie opbouwen, dan kijken hoe je beiden bij kunt dragen aan elkaars succes, om vervolgens tot resultaten te komen die vooraf nog onbekend waren. Zo ontstaat er gelijkwaardigheid en hebben de uiteindelijke resultaten meer impact.

In het OF/BY/FOR ALL-traject zijn we ons gaan richten op bewoners van Nieuw-West. We bezochten culturele instellingen en maatschappelijke organisaties. We hebben samengewerkt met Bakkerij de Eenvoud waar je naar Marokkaans gebruik in een grote steenoven gezamenlijk je eigen broden kunt bakken. Wij verzorgden op die ochtenden etsworkshops en dat bracht ons in de gelegenheid om nader kennis te maken met buurtbewoners. Uit deze ontmoetingen in Nieuw-West in 2022 is een langdurige partnerschap met het Amsterdams Andalusisch Orkest/Maqam ontstaan. Door elkaars verhalen en missies te delen, kwam een gedeelde interesse voor geschiedenis, de kracht van verhalen en Moorse invloeden naar voren. We hebben dit verder verkend tijdens een diner met een programma over Noord-Afrikaanse invloeden in Rembrandts tijd, met bijdragen van conservator David de Witt, historicus Nadia Bouras, het Amsterdams Andalusisch Orkest en Nadia Zerouali. In de periode 2025-2028 bouwen we deze relatie verder uit en gaan we gezamenlijk door middel van een aantal publieksevenementen toewerken naar de tentoonstelling *Rembrandt, tulbanden en tapijten* (2026).

Naar aanleiding van onze reputatie op het gebied van co-creatie en de opgedane contacten tijdens de tentoonstelling in Ljubljana (zie 1.3.2.4) zijn we uitgenodigd om aan te sluiten bij een samenwerkingsverband van Europese Kunstenaarshuizen uit Slovenië, Denemarken, IJsland en Italië om mee te dingen naar Europese subsidie. Het doel is om gezamenlijk tot nieuwe vormen van co-creatie met de lokale gemeenschappen te komen en om de huizen op nieuwe manieren toegankelijk te maken. De gezamenlijke aanvraag is inmiddels ingediend bij de Europese Unie.

3.2.5 Programma en partners

In de periode 2021-2024 hebben we stappen gezet om het publiek inhoudelijk een inclusievere ervaring aan te bieden, zowel in het museum als in de verschillende stadsdelen van Amsterdam:

- We hebben sinds 2023 een meerstemmige, gratis multimediatour in 13 talen (waaronder Arabisch, Turks en Ivriet) en in de vaste presentatie zijn twee nieuwe touchscreens toegevoegd die vertellen over de diversiteit van Rembrandts buurt.
- In 2023 startte het museum een onderzoek naar koloniale geschiedenis van de Kunstcaemer in het Rembrandthuis, de kamer waar Rembrandt zijn verzameling rariteiten en zeldzaamheden bewaarde. De herkomst van de objecten is onderzocht, zowel de voorwerpen die Rembrandt gehad moet hebben, als de voorwerpen die we tegenwoordig tentoonstellen. Bovendien is het fenomeen kunstkamers beschreven in relatie tot Nederlands koloniale geschiedenis. Nieuwe perspectieven en kennis verkregen uit onderzoek zullen verwerkt worden in de vaste presentatie, online en in activiteiten.
- In co-creatie met het modemerkt Sumibu en in samenwerking met welzijnsorganisaties Stichting Dock, Swazoom en Maakplaats021 hebben we een educatief programma ontwikkeld voor jongeren in verschillende Amsterdamse stadsdelen (zie 'Rembrandt van de buurt', 2.5.1). Deze samenwerking willen we in de periode 2025-2028 voortzetten.
- Samen met Stichting de Verrijking hebben we een kunst- en cultuurprogramma ontwikkeld voor vroegtijdige schoolverlaters uit het mbo, waarmee zij zich voorbereiden op een volgende stap richting werk of opleiding (zie 1.3.7.1). Deze samenwerking willen we in de periode 2025-2028 voortzetten.
- Specifiek voor bewoners van ouderen- en verzorgingshuizen in Amsterdam hebben we een workshops georganiseerd (zie 'Rembrandt onder de arm', 2.5.2). Deze samenwerking willen we in de periode 2025-2028 voortzetten.

3.2.6 Zwart in Rembrandts tijd

Ook in de periode 2021-2024 heeft de tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd* (2020) nog nawerking gehad. De tentoonstelling is door een team wetenschappers van de Universiteit van Twente vertaald naar een Virtual Reality-tentoonstelling. Zij onderzochten hiermee of de impact van tentoonstellingen meetbaar gemaakt kan worden en hoe we digitaal kunnen inspelen op de betrokkenheid van een bezoeker, en diens kennis over de inhoud kunnen vergroten en hoe de VR-omgeving kan dienen als onderzoeksinstrument. Hiermee gaan we samen met de Kritische Vrienden mee verder.

3.2.7 Toegankelijkheid

3.2.7.1 Fysieke toegankelijkheid

De fysieke toegankelijkheid, altijd een probleem in een historisch woonhuis. Werken aan het vergroten van de toegankelijkheid van het museum is een vast onderdeel geworden van ons beleid en onze meerjarenprogrammering. In 2022-2023 zijn we gestart met een focus op het bevorderen van de visuele toegankelijkheid, met name dankzij de waardevolle input uit het adviesrapport van Bartimeus 2019. Door veldonderzoek bij andere instellingen en gesprekken met diverse professionals en ervaringsdeskundigen, konden we, in samenwerking met panelgroepen, starten met een inclusief ontwerpproces voor diverse toepassingen in het museum. Ook hebben we een multizintuiglijke tour geproduceerd in samenwerking met Stichting Blindenpenning, Bartimeus, Stichting GeluidinZicht en Tactile Studio, specifiek voor mensen met een visuele beperking en hun begeleiders. Onderdeel van de tour zijn ook voelmaquettes en reuk- en voelobjecten in het museum. Voor de periode 2025-2028 hebben we projecten voor ogen voor prikkelarm bezoek en auditieve toegankelijkheid.

3.2.7.2 Sociale toegankelijkheid

We zetten ons ook in voor de sociale toegankelijkheid van het museum. Stadspashouders konden al jaren het museum bezoeken voor de gereduceerde toegangsprijs van € 1. Sinds augustus 2022 is toegang tot het museum met een Stadspas gratis. Vanaf 2024 passen we ook onze toegangsprijzen aan voor jongeren: in plaats dat alleen studenten een korting op de entreprijs krijgen, betalen alle jongeren in de leeftijd 18-25 jaar € 10 (in plaats van € 19,50) (zie ook 2.2.3.1). En speciaal voor Amsterdammers, willen we op Rembrandts verjaardag (15 juli) het museum gratis toegankelijk maken.

3.2.8 Personeelssamenstelling

We streven in ons personeelsbestand naar een afspiegeling van de Amsterdamse samenleving. We werken met ongeveer 45 medewerkers in loondienst, enkele zzp-ers voor kantoorfuncties, zo'n 20 zzp-museumdocenten, een groep van circa 15-20 vrijwilligers en jaarlijks zo'n 15 stagiairs. Bij de werving en selectie van nieuwe collega's besteden we aandacht aan een betere representatie van de Amsterdamse samenleving:

- We hebben een uitnodigende manier van werven gestart door de functie-eisen in de vacature toegankelijker te formuleren, met specifieke sollicitatievragen te werken en de vacatures op Indeed te plaatsen in plaats van alleen op Culturele Vacatures.
- In het selectieproces werken we met vooraf geformuleerde selectiecriteria en gespreksvragen.
- We hanteren een uitgebreide onboarding waarbij nieuwe medewerkers zowel op hun functie als organisatiebreed worden ingewerkt, met onder andere een kennismaking met onze visie op diversiteit en inclusie.
- Concreet heeft dit geleid tot nieuwe werknemers, zzp'ers en vrijwilligers met een diversiteit aan sociaal-culturele achtergronden, en een nieuwe functie medewerker Educatie & Outreach. Ook zijn drie medewerkers van "de vloer" doorgesloopt naar "kantoor", hierdoor is er vernieuwing binnen de kantoorafdelingen met praktisch opgeleide medewerkers. Tot slot zijn we ook een samenwerking gestart met De Regenbooggroep (die zich richt op mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt) en Uitzendbureau 65+ om nieuwe vrijwilligers en invalkrachten te werven.

Maar we zijn er nog niet: mannen en personen van kleur zijn ondervertegenwoordigd, met name bij het MT en de Raad van Toezicht. De status quo is overwegend vrouw en wit zonder mentale of fysieke beperking. We zullen daarom bij nieuwe vacatures de ingezette veranderingen voortzetten.

3.2.9 Organisatiecultuur

Museum Rembrandthuis heeft in de afgelopen beleidsperiode de volgende acties ondernomen ten behoeve van een gezonde organisatiecultuur:

- In 2023 organiseerden we een strategische sessie met de Raad van Toezicht over het onderwerp diversiteit en inclusie.
- Alle medewerkers hebben deelgenomen aan een training 'Bedrijfscultuur en Microagressie' van Sarita Bajnath.

- We voeren per 2022 elke drie jaar een medewerkerstevredenheidonderzoek uit om ook de voortgang te polsen op de gebieden diversiteit en inclusie en een veilige werkcultuur. In de periode 2025-2028 zullen de Raad van Toezicht, de directie, het MT, de PVT en de werkgroep Diversiteit & Inclusie de organisatiecultuur blijven monitoren en aansturen op verbeteringen met het oog op een gezonde en veilige werkomgeving (zie ook 4.3.1).

4. Uitvoerbaarheid

4.1 Visie op de bedrijfsvoering

Een relatief klein team runt Museum Rembrandthuis met een beperkt budget. Tijd en geld gaan in de eerste plaats uit naar het huis zelf, een rijksmonument uit 1606, met alle verantwoordelijkheden en uitdagingen voor onderhoud en duurzaamheid van dien. Daarnaast worden mensen en middelen ingezet om een gevarieerd scala aan activiteiten te organiseren. Daarmee willen we onze doelstellingen op het gebied van diversiteit, inclusie, toegankelijkheid en gastvrijheid realiseren. Zo houden we het Rembrandthuis actueel en aantrekkelijk voor een breed publiek, zodat er draagvlak blijft voor het museum en het een duurzame toekomst tegemoet kan gaan. Dit alles drukt zwaar op zowel personeel als financiën. We zoeken daarom naar een zorgvuldige balans tussen ambities en de financiële ruimte.

4.1.1 Risico's

De grootste risico's waar het museum in de komende periode rekening mee moet houden zijn:

- Een tekort aan financiële middelen door het negatieve eigen vermogen, het uitblijven van of een afname in bezoekers en/of afname van structurele subsidie en incidentele fondsen.
- Door hogere vaste lasten zou er onvoldoende financiële ruimte kunnen ontstaan voor activiteiten, waardoor we onze doelstellingen op het gebied van diversiteit, inclusie, toegankelijkheid en gastvrijheid niet kunnen realiseren en we de verbinding met het publiek niet kunnen leggen.
- Een hoog ziekteverzuim waardoor doelstellingen niet behaald kunnen worden en de niet-zieke medewerkers overbelast worden.
- Een defect in de klimaatinstallatie waardoor de klimaatnormen voor collectie, bezoekers en medewerkers potentieel niet gehaald worden. (zie 4.4).

4.1.2 Strategische keuzes

Om de belangrijkste risico's het hoofd te bieden hebben we de volgende strategische keuzes gemaakt:

- In de begroting 2025-2028 is waar mogelijk op budgetten bezuinigd. Dit betekent dat alle budgetten krap en afgemeten zijn. De bezuiniging vindt met name plaats bij de kantoorkosten, korting op uren dagelijkse inzet van museumdocenten, inhuur beveiliging en een verlaging van het onderhoudsbudget en het marketingbudget. De begrote kosten worden wel jaarlijks geïndexeerd, dus in de begroting is er ondanks deze bezuiniging een jaarlijkse stijging in de kosten te zien.
- Tentoonstelling- en activiteitenkosten zijn direct gerelateerd aan subsidies. Bij lagere subsidietoezeggingen zal het project bijgesteld moeten worden op het beschikbare budget.
- We willen inkomsten verhogen door inzet op een gestage groei van bezoekersaantallen, door de entreprijs jaarlijks te verhogen en door ons inkomstenportfolio te verbreden (fondsen, corporate sponsors, vrienden van het museum), zodat we de jaarlijks stijgende kosten kunnen betalen.
- We beogen een sterk positief exploitatieresultaat zodat we in deze periode het eigen vermogen met circa 1.3 miljoen laten toenemen tot circa € 750.000. Deze lijn zullen we ook in de periode erna moeten doorzetten zodat we op het gewenste niveau van € 1,8 miljoen eigen vermogen uitkomen, noodzakelijk als buffer in tijden van nood of voor het opvangen van een sluiting vanwege een verbouwing.
- We willen het ziekteverzuim terugbrengen en de verhouding tussen de belastbaarheid/FTE en onze ambities en werkzaamheden optimaliseren.

4.2 Financiën

4.2.1 Financiële ontwikkelingen vanaf 2021

We zijn in 2021 het jaar gestart met een vrij besteedbaar vermogen van € 136.207. Het vermogen was in 2020 vrijwel volledig opgegaan aan het opvangen van de inkomstenderving door de coronacrisis. De publieksinkomsten zijn door de lage bezoekersaantallen sterk gedaald van circa € 3,7 miljoen pre-corona, naar € 650.000 in 2021 en circa € 2 miljoen in 2022. Waar we pre-corona een begroting van boven de € 4 miljoen aan kosten hadden, zijn deze in de periode 2021-2022 teruggebracht naar tussen de € 3 en € 3,5 miljoen kosten. Voor 2023 zijn deze gegroeid naar circa € 5 miljoen.

Door de combinatie van bezuinigingen aan de ene kant en de incidentele steunmaatregelen van het Rijk aan de andere kant, is er over 2021 en 2022 een positief exploitatieresultaat geboekt en is het vrij besteedbare vermogen daarmee gegroeid. Voor 2023 verwachten we een negatief exploitatieresultaat, waarmee we op een negatief eigen vermogen uitkomen. Dit wordt veroorzaakt door verschillende zaken: zo is het museum 2,5 maand dicht geweest in 2023, waardoor er in die periode geen publieksinkomsten waren. Tegelijkertijd zijn per 1 januari 2023 de kosten voor medewerkers in loondienst tussen de 5% en 6% gestegen, hebben we vanwege de krappe arbeidsmarkt veel relatief dure inhuur moeten inzetten, zijn de bedrijfskosten, waaronder energie, sterk gestegen en hebben we tijdens het heropeningsjaar uitpakket met een grote openingscampagne en een hoogwaardige en kostbare tentoonstelling om ons opnieuw in de markt te zetten.

4.2.2 Langetermijninvesteringen

Het museum heeft vanaf 2021 de volgende langetermijninvesteringen gedaan:

- De verbouwing en herinrichting van het museum in 2022-2023. Deze investering van € 1,8 miljoen is gefinancierd met externe steun van de Vriendenloterij, sponsors en fondsen.
- In 2021 is de binnenplaats in het museum vernieuwd. Deze investering van € 40.000 is volledig gedekt uit een bijdrage van de Vereniging Vrienden van het Rembrandthuis.
- Ergonomische werkplekken en thuiswerken 2020 en 2021.
- Investering in herpositionering en nieuwe huisstijl 2023. Betaald uit marketingbudget.

4.2.3 Financiën 2025-2028

De komende periode streven we ernaar om rond de € 5 miljoen aan kosten te blijven. We moeten vervolgens alles in het werk stellen om ons eigen vermogen weer op te bouwen tot € 1,8 miljoen, de noodzakelijke buffer in tijden van nood. We hopen het vermogen stapsgewijs op te bouwen. Verdere vermogensopbouw zal in de navolgende beleidsperiode moeten geschieden.

Resultaatbestemming	Ten last - / gunste + van algemene reserve	Algemene reserve per 31-12
Verwachting 2023	€ -879.567	€ -630.733
Verwachting 2024	€ 109.437	€ -521.296
Verwachting 2025	€ 118.667	€ -402.629
Verwachting 2026	€ 315.433	€ -87.196
Verwachting 2027	€ 343.303	€ 256.107
Verwachting 2028	€ 498.347	€ 754.454

4.3 Organisatie

4.3.1 Codes en veiligheid

We hebben de organisatie en de bedrijfsvoering ingericht volgens de richtlijnen van Good Governance met een AO/IB, de museum CAO en richtlijnen uit de Fair Practice Code. We actualiseren onze RI&E jaarlijks zodat we aan de ARBO-richtlijnen voldoen, werken vanuit ons actieplan diversiteit en inclusie en houden onze gedragscode levend door er op verschillende momenten bij stil te staan. Dit doen we bij onboarding, de Resultaat- en Ontwikkelgesprekken, met trainingen, bij kleinere overlegvormen en een jaarlijks aanwezigheidsmoment van de vertrouwenspersoon.

We volgen de Fair Practice Code en stellen bij waar nodig is. We betalen kunstenaars conform de richtlijn van het Mondriaan Fonds. Bovendien hebben we eind 2022 onze zzp-tarieven

gecheckt met de rekentool van PACCT, hoewel we al conform de rekentool vergoedden, hebben we per 2023 de vergoeding geïndexeerd met 6% om de prijsstijgingen het hoofd te bieden. We streven ernaar voor alle medewerkers een veilige werkplek te creëren en besteden speciale aandacht aan sociale veiligheid. Met het driejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek monitoren we ook op anonieme wijze de voortgang. Daarnaast investeren we in gezamenlijke momenten met elkaar, voor teambuilding en interne communicatie, met een dagelijkse ochtendbriefing in het museum, een wekelijkse nieuwsbrief van de directeur, maandelijkse ontbijtsessies en jaarlijks een training, een uitje en een borrel.

4.3.2 Organisatorische ontwikkelingen vanaf 2021

Organisatorisch hebben we vooral in 2021 een zware klap gehad omdat we toen na reorganisatie zijn gekrompen van 44 naar 29 medewerkers (van 31 fte naar 20 fte). De jaren 2021 en 2022 zijn getekend door continue bijsturing op ambities, financiën en het team en daarnaast de wijziging en voorbereiding van de verbouwing van 2022-2023. Vanaf 2022 is de korting op uren van de kantoormedewerkers die onderdeel was van de reorganisatie uit 2020, volledig gerepareerd en onder andere met behulp van het Mondriaanfonds is het personeelsbestand weer uitgebreid met een medewerker Educatie & Outreach. Vanaf 2023 is er 5,5 fte uitgebreid.

Formatie fte beheer	2020*	2021	2022	2023 begroot
	4,37	3,72	3,87	4,3
Formatie fte activiteiten	2020*	2021	2022	2023 begroot
	26,73	18,60	19,70	25,26

*In 2020 was 1 fte 38 uur, vanaf 2021 (ingang museum CAO) was 1 fte 36 uur

In 2023 hebben we te maken gehad met een krappe arbeidsmarkt en een hoog verzuimpercentage. Door een opeenvolging van de coronacrisis, de reorganisatie en de verbouwing, was de organisatie te krap; we hadden te weinig mensen in loondienst voor het goed begeleiden van de bezoekersstroom. Ook misten we in het museum voldoende vrijwilligers en stagiairs beveiliging die voorheen voorzagen in een flexibele schil. In 2023 waren we daarom te veel aangewezen op externe relatief dure inhuur.

Op administratief gebied willen we een efficiency-slag maken door een betere koppeling van systemen en de managementrapportages. Dit moet ertoe leiden dat we administratief minder handwerk moeten verzetten en we eerder kunnen bijsturen vanuit de rapportages. Met de overstap op een nieuw kassasysteem in de zomer van 2024 hopen we daar al vooruitgang in te boeken. We stappen in 2024 bovendien over op werken in de *cloud* en tweestapsauthenticatie, waarmee de cyberveiligheid toeneemt.

4.3.3 Organisatie 2025-2028

Het personeel is op dit moment goed toegerust voor de taken die gepland zijn voor beheer en activiteiten in 2025-2028. Het nieuwe accent op vakmanschap en de doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie zijn goed gedekt met de huidige functies. Uitbreiding van fte's is dan ook niet begroot. Wel willen we vanaf 2024 weer toewerken naar een goed geïnstrueerd eigen museumteam op de vloer, met een goede flexibele schil van voldoende vrijwilligers voor de uitgifte van de multimediatour en stagiairs voor aanvulling op de bezetting. Bovendien kunnen de stagiairs (die we werven via het mbo) voorzien in de toekomstige behoefte van goed opgeleide medewerkers publiek en veiligheid. Op die manier kunnen we op gewenst kwalitatief en operationeel niveau tegen redelijke kosten in de benodigde bezetting voorzien. Op onze beurt bieden wij deze stagiairs mogelijkheden om door te groeien in de organisatie.

4.4 Behoud en beheer

De periode 2025-2028 zullen we gebruiken om de vervanging en verduurzaming van de klimaatinstallatie voor te bereiden (gepland voor de periode 2029-2032). Hiertoe zijn wij de samenwerking aangegaan met bureau Groene Grachten, specialist in het verduurzamen van (culturele) monumenten en het zoeken van de benodigde financiering.

5. Algemene terugblik

We kijken terug op een periode van omgang met, en herstel van de coronacrisis. Een aantal doelstellingen van het ondernemingsplan voor 2021-2024 waren daardoor moeilijker te realiseren dan verwacht. Toch is gelukt om een verbouwing en herinrichting van het museum uit te voeren in 2022-2023, waardoor verschillende doelstellingen toch beter geslaagd zijn dan we onder de gegeven omstandigheden verwacht hadden.

5.1 Verbouwing

We hebben volgens plan een ingrijpende verbouwing doorgevoerd, waarvoor het nodig was het museum te sluiten van november 2022 tot maart 2023. Bij deze verbouwing is een derde meer publieksruimte gecreëerd. Dit was mogelijk doordat personeel kon verhuizen naar het nieuw gehuurde pand naast het Rembrandthuis. Aanvankelijk was er een ingrijpender verbouwingsplan, maar dat is vanwege de coronacrisis en daaruit voortvloeiende bezuiniging opgedeeld in twee fases: Meesterplan fase I en Meesterplan fase II. Die tweede fase, met de installatie van een nieuwe klimaatinstallatie, is in de planning doorgeschoven naar de periode na 2028.

De verbouwing is binnen tijd en budget uitgevoerd. De verbouwing kostte circa € 1,8 miljoen en is grotendeels door externe financiers gedekt. Het museum draagt aan de investeringskosten € 235.000 bij uit eigen middelen en dekt de inkomstenderving vanwege de sluiting uit eigen middelen. Met de herinrichting en een nieuwe multimediatour hebben we voldaan aan onze doelstelling om onze impact te versterken op maatschappelijk, museaal en kunsthistorisch terrein. We hebben de duurzaamheid van het gebouw verbeterd en de toegankelijkheid vergroot, met name voor mensen met een visuele beperking.

De verbouwing was het uitgelezen moment om merkstrategie, visuele identiteit en communicatie te vernieuwen, met als doel om aandacht te genereren voor het vernieuwde museum en structureel meer Nederlandse en vooral Amsterdamse bezoekers aan te trekken.

5.2 Behoud-beheer collectie

De prentencollectie van het museum is volgens plan vóór aanvang van de verbouwing in 2022 verhuisd naar het Depot van het Amsterdam Museum in Noord, waar we ruimte huren en de kunstwerken onder de beste condities bewaard worden. Alle kunstwerken van het museum zijn in 2023 vervolgens ondergebracht in de Stichting Collectie Rembrandthuis, die al sinds 1998 eigenaar was van de kerncollectie van prenten van Rembrandt. Op deze manier is de hele kunstcollectie voor de toekomst veiliggesteld mocht de Stichting Museum Rembrandthuis in zwaar weer komen.

5.3 Kunsthistorisch onderzoek en publicaties

Kunsthistorisch onderzoek richtte zich in de afgelopen beleidsperiode vooral op:

- De connectie tussen Rembrandt en toneel, ter voorbereiding van de tentoonstelling *Regie: Rembrandt* (2024) en de bijbehorende publicatie.
- De leerlingen van Rembrandt, met name Samuel van Hoogstraten, ter voorbereiding op de tentoonstelling, online catalogus en publicatie in 2025.

Er verschenen bovendien een aantal publicaties:

- Jaarlijks een nummer van het online wetenschappelijke tijdschrift van het museum: *De Kroniek*.
- Een nieuwe reeks populaire boekjes bij de zomertentoonstellingen, zoals *Rembrandt en de liefde*

5.4 Activiteiten

We hadden een gedifferentieerde programmering waar kunsthistorische thema's gekoppeld werden aan sociaalmaatschappelijke vragen. Zo ging de tentoonstelling *Hansken. Rembrandts olifant* (2021) over de olifant die door Rembrandt getekend is en over dierenwelzijn. *Rauw* (2022), waarin Rembrandts kunst gecombineerd werd met hedendaagse kunst, behandelde de ongefilterde blik op het menselijk lichaam. Een andere vernieuwing op presentatiegebied waren de presentaties van één schilderij van Rembrandt, waarbij de multimediatour de bezoeker stimuleerde tot *slow watching*.

5.5 Publiek

We hoopten bij het opstellen van de plannen te zullen groeien naar gemiddeld 300.000 bezoekers. Daarvan moest ruim 30% uit Nederland afkomstig zijn en daarvan de helft uit Amsterdam. Dit lijkt niet te lukken. Voor 2024 lijkt een bezoekersaantal van 240.000 het maximum te zijn. Na de coronacrisis moeten we nog hard werken om internationale en nationale bezoekers terug te winnen, evenals de scholieren. De zo gewenste diversere samenstelling van dat publiek lijkt wel te zijn toegenomen, maar hebben we niet goed meetbaar kunnen maken. Wel is het gelukt de bezoekerswaardering te verhogen: 84 ten opzichte van 80 in de sector (bron: continu bezoekersonderzoek Hendrik Beerda).

5.6 Diversiteit en inclusie

De afgelopen jaren hebben we belangrijke maatschappelijke thema's als diversiteit, inclusie, toegankelijkheid en duurzaamheid, die al eerder in gang waren gezet, definitief omarmd, geïntegreerd en verder vorm kunnen geven. Dit had zowel gevolgen voor de vaste presentatie in het huis, de samenwerking met personen en organisaties in Nieuw-West, personele invulling als programmering voor de toekomst (zie ook 3.2).

5.7 Toegankelijkheid en gastvrijheid

Fysieke toegankelijkheid, altijd een probleem in een historisch woonhuis, hebben we verbeterd door de productie van een multizintuiglijke tour voor mensen met een visuele beperking. Deze tour is geproduceerd samen met ervaringsdeskundigen en gespecialiseerde organisaties. De tour is niet zozeer gericht op kijken, maar op horen, voelen en ruiken. Onderdeel van de tour zijn ook de reuk- en voelobjecten die in verschillende ruimtes van het museum zijn geplaatst.

5.8 Personeel

Na de noodgedwongen reorganisatie in 2021 ten gevolge van de coronacrisis is het personeelsbestand gedurende de vorige beleidsperiode weer naar het minimaal benodigde niveau voor een open museum gebracht. De bedrijfsvoering en werkprocessen zijn waar nodig verder geprofessionaliseerd. We hebben een nieuwe vorm van jaarplanning ingevoerd met de OGSM-methode, waar jaarlijks met het gehele MT de beleidsdoelen worden vertaald in concrete jaardoelstellingen. In het personeelsbeleid is met name gestuurd op gastvrijheid, zowel extern voor de bezoekers ontvangst, als intern ter verdere verbetering van de organisatiecultuur, een cultuur waar ruimte is voor iedereen, met een onboarding-programma en training van alle medewerkers op het gebied van diversiteit en inclusie.

Tot besluit

Wij willen benadrukken dat met dit plan en onze strategische keuzes voor de periode 2025-2028 de risico's niet uit de lucht zijn. We zetten in op een inperking van kosten en een verhoging van de publieksinkomsten en een verhoging van de bijdrage van fondsen, maar vooral de groei van bezoekersaantallen is allerm minst zeker. We hebben allemaal ervaren hoe grillig het internationale toerisme, veruit onze grootste inkomstenbron, kan zijn. Het is onmogelijk om dit risico helemaal op te heffen. Het enige dat we kunnen doen, is zorgen dat we aantrekkelijk zijn voor een breed publiek en het draagvlak onder alle Amsterdammers vergroten. Dat willen we bereiken met onze programmering met een accent op vakmanschap en een geïntegreerd beleid op het gebied van diversiteit en inclusie. Dat biedt ook mogelijkheden voor fondsenwerving, maar nooit voldoende om de kosten volledig te dragen. Voor een gezonde financiële balans is de gevraagde subsidie van het AFK noodzakelijker dan ooit.