

REMBRANDT HIER EN NU

ONDERNEMINGSPLAN 2021-2024
STICHTING MUSEUM HET REMBRANDTHUIS

SEPTEMBER 2020

INHOUDSOPGAVE

Algemene inleiding	2
Meerjarige effecten coronacrisis en korting AFK-subsidie	2
<u>1. Visie en artistiek inhoudelijk kader</u>	<u>3</u>
1.1. Amsterdam wereldstad: wereldwijd bereik van Rembrandt	3
1.2. Nieuwe museale visie	4
1.3. Doelstellingen 2021-2024	4
1.4. Ons Meesterplan: vereenvoudigd en gefaseerd	5
<u>2. Publiek</u>	<u>5</u>
2.1. Onze doelgroepen 2021-2024	6
2.2. Ambitie: verbreding publiekssamenstelling	6
2.2.1. Uitvoering: marketing, online en events	6
<u>3. Bij Rembrandt thuis</u>	<u>7</u>
3.1. Meer co-creatie	7
3.2. Nieuwe koers hedendaagse kunst	8
3.3. Omvangrijke projecten	8
3.4. Reizende tentoonstellingen	8
3.5. Tentoonstellingsprogramma 2021-2024	9
3.6. Aanpassingen in de museale presentatie en publieksbegeleiding	10
<u>4. Participatie</u>	<u>11</u>
4.1. Toegankelijkheid	11
4.2. Onderwijs en cultuurparticipatie	11
4.3. Effecten coronacrisis op cultuureducatie	12
4.4. Ambitie: buiten de muren van het Rembrandthuis	12
<u>5. Samen sterker</u>	<u>13</u>
<u>6. Onderzoek, publicatie en collectie</u>	<u>13</u>
6.1. Onderzoek en publicatie	13
6.2. Verzamelbeleid 2021-2024	14
6.3. Behoud, beheer en ontsluiting	14
Terugblik kerntaken 2017-2020	14
<u>7. Uitvoerbaarheid ondernemingsplan 2021-2024</u>	<u>18</u>
7.1. Beheer gebouwencomplex, vergroting en verduurzaming	18
7.2. Bedrijfsvoering	19
7.3. Organisatie	19
7.4. Financiering	20
Terugblik uitvoering 2017-2020	21

Algemene inleiding

Museum Het Rembrandthuis is een unieke plek in Amsterdam. Rembrandt woonde en werkte hier bijna 20 jaar van zijn leven, op het hoogtepunt van zijn carrière. In dit pand maakte hij zijn meesterwerken, leefde hij met zijn gezin, handelde hij in kunst, leidde zijn leerlingen op en ontving zijn vrienden, opdrachtgevers en zakelijke relaties. Sinds 1911 is het Rembrandthuis een museum: dé plek waar bezoekers zich kunnen verplaatsen in het leven van Rembrandt en dat als magisch ervaren. De oprichting van het museum is te danken aan het initiatief van een groep Amsterdamse kunstenaars in het Rembrandtjaar 1906. Een jaar later kocht de gemeente Amsterdam het huis aan de Jodenbreestraat 4 om het te bestemmen als museum.

Wij zijn een Amsterdams museum – onderdeel van de Jodenbreestraat-buurt en het culturele DNA van de stad. Wij zetten ons in om een breed en hedendaags publiek welkom te heten in Rembrandts huis, atelier, buurt en tijd. Rembrandts kernwaarden zijn ook die van ons: meesterlijk, menselijk, inspirerend en gastvrij. Rembrandt en zijn museum zijn van hier en nu.

Al onze activiteiten – publieksprogramma's, educatief aanbod, onderzoek en publicaties – hebben een directe relatie met het leven en werk van Rembrandt. Ze laten zien dat Rembrandt nog steeds een inspiratiebron is, even relevant als vier eeuwen geleden. Inclusie, diversiteit, toegankelijkheid en duurzaamheid zijn belangrijke maatschappelijke thema's die we de komende periode verder willen verkennen en uitwerken in concrete acties en programma's. Dit komt terug in dit plan in twee delen – inhoud (1 – 6) en uitvoerbaarheid (7) – met na elk deel een terugblik op de periode 2017-2020, en in het aanvullende plan van aanpak met het oog op diversiteit en inclusie-

Meerjarige effecten coronacrisis en korting AFK-subsidie

Op vrijdag 13 maart 2020 sloot Museum Het Rembrandthuis, net als alle culturele instellingen in Amsterdam en Nederland, door de aangekondigde coronamaatregelen zijn deuren, om pas op 2 juni 2020 te heropenen. In de tussentijd was de wereld rondom en de situatie van het museum onherkenbaar veranderd. Deze veranderingen zullen een langdurig effect hebben en hebben per geleid tot een ingrijpende wijziging van het oorspronkelijk beoogde ondernemingsplan 2021-2024.

We verwachten dat de effecten van de coronacrisis meerdere jaren zullen doorwerken en dat heropbouw van onze bezoekersaantallen tenminste drie jaar zal vergen. De verwachting is dat het toerisme ingrijpend zal veranderen en dat de bezoekersstromen uit het buitenland de komende jaren mondjesmaat zullen toenemen, los van het effect van toekomstige uitbraken van het virus, *lockdowns*, grensafsluitingen en tijdelijke beperkingen op internationaal vliegverkeer. Deze prognose is getoetst op informatie uit onderzoeken naar de ontwikkeling van het buitenlandse toerisme van Amsterdam & Partners, prognoses van collega-musea in het Overleg Amsterdamse Musea, onderzoeken van de Museumvereniging, de gemeente Amsterdam en de Boekmanstichting, naast meer algemene economische voorspellingen gericht op de evenementen-, horeca-, toerisme- en cultuurbranche. Echter, veel van de voorspellingen zijn aannames, het groot aantal variabelen maakt elke voorspelling niet meer dan dat.

Hierdoor zal de bezoekerssamenstelling veranderen; een lager aandeel buitenlandse toeristen en een gelijkblijvend tot een iets hoger aandeel in Nederland wonende bezoekers. Meer dan twee derde van onze bezoekers komt uit het buitenland. Dit heeft dus een groot effect op het verdienmodel, ook omdat de Nederlandse bezoeker veelal niet vol betalend is en minder uitgeeft in de museumwinkel (in vergelijking met buitenlandse bezoekers). Groepen en scholen zullen voorlopig vanwege de anderhalve-meter-richtlijn het museum niet kunnen bezoeken. Ook activiteiten (zoals demonstraties en evenementen) waar het risico van groepsvorming te groot is en waarvan de kosten hoog zijn, zullen de komende periode niet of slechts zeer beperkt mogelijk zijn. We verwachten dat deze beperkende omstandigheden ook voor (een groot deel van) 2021 zullen gelden en mogelijk ook voor 2022.

In 2020 verwachten we uit te komen op een bezoekersaantal van maximaal 85.000 (ter vergelijking: in 2019 was dit 280.000, de jaren daarvoor gemiddeld 265.000). Vooralsnog gaan we uit van een voorzichtig wederopbouwscenario voor 2022 en verder. De herziene meerjarenbegroting 2021-2024 houdt rekening met een verdienmodel gebaseerd op 130.000 bezoekers in 2021, 160.000 bezoekers in 2022, 200.000 bezoekers in 2023 en 240.000 bezoekers in 2024.

De oorspronkelijk voor 2021-2024 begrote uitgaven lopen niet in pas met deze ontwikkeling. Dat betekent dat de organisatie, het ondernemingsplan en het activiteitenprogramma hierop moeten worden ingericht. Compact, wendbaar, met waarborging van kwaliteit in relatie tot onze museale kerntaken, in staat tot groei en krimp bij wijzigende omstandigheden. Met een zeer afgeslankte organisatie en zeer bescheiden budget voor overige uitgaven gaat het museum de komende kunstenplanperiode in.

Wij hebben conform de richtlijn van het AFK het ondernemingsplan en de meerjarenbegroting 2021-2024 aangepast op prestatie-output, rekening houdend met de verminderde AFK-subsidie. Daarnaast is een deel van de inhoudelijke opbouwende kritiek van de AFK-commissie ter harte genomen en verwerkt in onderliggend aangepast ondernemingsplan.

1. Visie en artistiek inhoudelijk kader

In deze turbulente tijd inspireert Rembrandt ons nog steeds, vele eeuwen later, om met zijn blik naar de wereld en onze medemens te kijken. Hij was nieuwsgierig naar zijn burens, zijn stadsgenoten en voor hem onbekende culturen, zonder zichtbare vooringenomenheid, niet veroordelend en met oprechte interesse in mensen en karakters. Hij leert ons dat het leven geen gefotoshopte Instagram-wereld is, maar dat juist menselijkheid en universele emoties van onmisbare waarde zijn. Daarom is hij ook al eeuwen zo geliefd over de hele wereld en dwars door culturen heen.

1.1. Amsterdam wereldstad: wereldwijd bereik van Rembrandt

Wie aan Rembrandt denkt, denkt meteen aan Amsterdam. Rembrandt vestigde zich in 1631 in de stad en bleef er tot zijn dood in 1669 wonen. Hij voelde zich sterk verbonden met de stad, haar inwoners en het ommeland. Alle drie heeft hij talloze malen liefdevol, realistisch en op rake wijze vastgelegd in tekeningen, etsen en schilderijen. Op het hoogtepunt van zijn carrière verhuisde Rembrandt naar de Jodenbreestraat en tot op heden is zijn huis een heus bedevaartsoord voor bezoekers van ver en van dichtbij, jong en oud.

Museum Het Rembrandthuis is al jarenlang één van de top 10 populairste culturele bestemmingen in de stad. Wij dragen bij aan de uitstraling van de stad en het aantrekken van duurzaam cultuurtoerisme door middel van een historisch kunstenaarshuis dat tot de verbeelding spreekt, tentoonstellingen die de actualiteit raken, een marketingcommunicatie die gericht is op het merk 'Rembrandt en de stad Amsterdam als culturele bestemming' en wetenschappelijk onderzoek in internationaal verband. De rol en betekenis van musea is ook aan verandering onderhevig: als plek voor betrouwbare informatie en authenticiteit, als plek van rust en inspiratie, van esthetiek en creativiteit, en vooral als plek van betekenisgeving en identiteit. In het huis en atelier van Rembrandt komt dit samen. De waarden van het museum maken we internationaal extra zichtbaar door reizende tentoonstellingen, actief uitgaand bruikleenverkeer, *exposure* in internationale serieuze media en in congressen waarin we onze onderzoeksresultaten presenteren.

1.2. Nieuwe museale visie

Museum het Rembrandthuis heeft de afgelopen periode gebruikt om het bestaansrecht en de relevantie van het museum opnieuw tegen het licht te houden. Dit heeft geleid tot ontwikkelingen op twee fronten: enerzijds een nieuwe, aangescherpte museale visie die een praktisch en inhoudelijk kader biedt voor collectie, onderzoek, publicatie, presentatie en educatie, anderzijds een merk- en kernwaardenanalyse die de basis vormt voor zowel positionering, cultureel ondernemerschap, als organisatie en bedrijfsvoering. Deze nieuwe museale visie is het startstuk voor de periode 2021-2024

en heeft het volgende beleidskader: *In het Rembrandthuis kunnen mensen zich identificeren met het leven, de persoon en de atelierpraktijk van Rembrandt en zijn omgeving. Ze leren Rembrandt kennen als kunstenaar, leermeester, echtgenoot, vader, kunstvriend, ondernemer en Amsterdammer. Ons kompas voor de komende jaren zijn de twee thema's **Rembrandt de mens** en **Rembrandt de maker**.*

1.3. Doelstellingen 2021-2024

De meerjarige effecten van de coronacrisis hebben vooral een uitwerking op onze kwantitatieve prestaties, immers met minder budget en minder menskracht kunnen we minder realiseren. De crisis heeft gelukkig ook tot nieuwe inzichten en snel en creatief inspelen op de nieuwe situatie geleid. Zo zal ons streven meer Amsterdammers te trekken versneld en geïntensiveerd worden. Om hen duurzaam aan ons te binden, zullen we ons nog meer richten op actuele maatschappelijke kwesties die we niet alleen in tentoonstellingen aan de orde zullen stellen, maar ook via residency's van hedendaagse kunstenaars, online en in activiteiten, ook buiten de museummuren. Onze concrete doelstellingen voor 2021-2024 zijn:

- We willen onze impact versterken op maatschappelijk, museaal en kunsthistorisch terrein. Rembrandt is daarbij ons voorbeeld: onze blik is naar buiten gericht, nieuwsgierig, bewust van onze positie en met oprechte interesse voor onze omgeving;
- We onderzoeken en tonen het leven, oeuvre, de werkwijze en invloed van Rembrandt met expertise en op een vernieuwende wijze. Hiermee bewijzen wij onze relevantie in het internationale onderzoeksveld. We willen ons nog sterker onderscheiden door onze keuze voor onderwerpen en kunstenaars die bij andere musea nog niet of slechts zijdelings aan bod komen. Het Rembrandthuis is een iconische lieu de mémoire, onvervangbaar Amsterdams cultureel erfgoed, verbonden aan het rijksmonument en de omgeving van de Jodenbreestraat. Onze verhalen zijn veelal locatiegebonden – in en rondom Rembrandts huis en atelier komen zij tot hun recht en wordt hun betekenis versterkt. Maar ook buiten de museummuren behouden de verhalen hun kracht, daarom zullen wij met geringe middelen de verhalen rondom Rembrandt ook buiten het museum delen;
- Wij streven ernaar dat een zo breed mogelijk publiek zich kan herkennen en inspiratie kan vinden in de verhalen die wij vertellen over Rembrandt, zijn leven, zijn werk, zijn werkwijze en zijn stad. Per programma zoeken we diverse relevante vertegenwoordigers van onze samenleving voor co-creatie. Programmering wordt projectmatig en multidisciplinair georganiseerd en ontwikkeld;
- Tot de coronacrisis was de verwachting dat de gestage groei van het aantal bezoekers medio 2024 zou leiden tot 300.000 bezoekers. We verwachten nu in 2021 maximaal 130.000 bezoekers te ontvangen (groeidend tot 240.000 in 2024). Met in 2014 ongeveer 60.000 bezoekers uit Nederland, waarvan ongeveer de helft uit Amsterdam;
- We worden geroemd om de bezoekerservaring die we bieden (met een gemiddelde score van 8.5). We willen dit niet alleen willen behouden, maar ook verdiepen en verbreden. Vooralsnog leiden de coronamaatregelen ertoe dat wij de bij het publiek geliefde demonstraties tijdelijk staken. Ook zijn er beperkt andere activiteiten mogelijk en is de ervaring die we de bezoekers bieden minder dan zij van ons gewend zijn. We gaan ervanuit dat we na 2021 weer veel van ons succesvolle aanbod kunnen bieden, naast enkele verbeteringen zoals een vernieuwde, meerstemmige en meer persoonlijke audiotour, een heringerichte binnenplaats en de openstelling van diverse zolderruimtes;
- Het museumcomplex blijft zelfs met de aangepaste bezoekersprognose te klein om de kwaliteit van het bezoek te garanderen. Meer museumoppervlakte is nog steeds gewenst om bezoekers ook zoveel mogelijk veilig en op afstand van elkaar het museum te laten bezoeken. Meer bezoekersaanbod betekent ook meer waar voor je geld en de mogelijkheid voor het museum om meer inkomsten te genereren. Hoewel het Meesterplan is uitgesteld, beogen wij de komende jaren enkele noodzakelijke vernieuwingen uit te voeren.

1.4 Ons Meesterplan: vereenvoudigd en gefaseerd

In de eerste versie van ons ondernemingsplan 2021-2024 nam de verdere voorbereiding en de beoogde uitvoering van het Meesterplan voor de uitbreiding en vernieuwing van het

museumcomplex een centrale plaats in. Hoewel onze ambities en de noodzaak tot vernieuwing blijven, zal de realisatie moeten worden uitgesteld. Onze dromen liggen voor nu in de kluis, om later weer in de etalage gezet te worden.

De noodzaak van het meesterplan lag in het feit dat tot de coronacrisis Museum Het Rembrandthuis al jaren uit zijn voegen barstte door het toenemend aantal bezoekers. Het gebrek aan ruimte om niet alleen de vele activiteiten te huisvesten (zoals tentoonstellingen en educatieve programma's) was (en blijft) nijpend, maar ook de noodzaak een meer relevant, persoonlijk en meerstemmig museaal verhaal te vertellen was en is groot. Bovendien is het gebouwencomplex hoognodig aan renovatie, herinrichting en verduurzaming toe. Om al onze doelstellingen goed te kunnen realiseren, is het noodzakelijk dat we – weliswaar op termijn – investeren in ons museumcomplex. Volledige uitvoering wordt nu pas verwacht na 2024. Met Het Meesterplan willen we uiteindelijk het volgende bereiken:

- Dat bezoekers nog meer het verhaal van Rembrandt, zijn tijd en zijn relevantie voor nu ervaren. Dit doen we door de museale inrichting te vernieuwen en meer verhalen vanuit verschillende perspectieven toe te voegen;
- Dat bezoekers en medewerkers zich comfortabel en veilig voelen. Dit doen we door ruimte toe te voegen, de museumroute te stroomlijnen en door vernieuwing van de klimaatinstallaties. De vernieuwing van de klimaatinstallaties is niet in het minst ook belangrijk voor de conditie van de kunst.

Voor de komende jaren vinden wij bescheidenheid en realiteitszin op zijn plaats, gezien het vele menselijk leed en een onvermijdelijke recessie, waardoor alle sectoren en zeker ook de culturele sector zwaar getroffen zijn. Niet alleen hebben wij in 2020 moeten interen op onze reserves om de tekorten in de exploitatie op te vangen, ook de gemeente Amsterdam heeft om financiële redenen te kennen gegeven voorlopig af te zien van investeringen in het museumcomplex. Daarnaast is het niet realistisch thans een grote *capital campaign* op te zetten om fondsen, sponsors en donateurs te werven voor eind 2021. Van een plan van ruim 9 miljoen euro (waarvan 6,9 miljoen stichtingskosten) zijn we naar een plan van circa 1,5 miljoen euro gegaan. Een plan dat daardoor geen Meesterplan meer heet, maar wel gezien kan worden als een eerste, voorbereidende fase voor het uiteindelijk te realiseren Meesterplan.

Deze eerste fase beperkt zich tot noodzakelijke en urgente maatregelen die niet kunnen wachten tot een volgende Kunstenplanperiode. Een belangrijke wijziging is dat we besloten hebben om geen warmte- en koude-opslaginstallatie te laten toepassen, maar de huidige klimaatinstallatie te vervangen door een zo duurzaam mogelijke, meer conventionele installatie. Volledige verduurzaming zal waarschijnlijk stapsgewijs moeten plaatsvinden. Voorts hopen we de zolderverdiepingen open te stellen voor het publiek en de vaste presentatie stapsgewijs aan te passen. De financiering is nog onzeker en daardoor is ook het moment van uitvoering nog onbekend, reden om zelfs deze bescheiden aanpassingen vooralsnog niet op te nemen in het ondernemingsplan en de meerjarenbegroting van 2021-2024.

2. Publiek

Museum Het Rembrandthuis richt zich op de in Rembrandt, zijn huis en zijn kunstenaarschap geïnteresseerde binnen- en buitenlandse bezoeker. Uit het merkenonderzoek van Beerda Consultancy (uitgevoerd in 2018-2020) kwam naar voren dat het Rembrandthuis gezien wordt als een uniek, sympathiek, kwalitatief hoogwaardig merk met een internationale uitstraling. We ontvangen bezoekers van over de hele wereld: in 2019 kwam bijvoorbeeld 77% van onze bezoekers uit het buitenland en 23% uit Nederland. We zetten sterk in op het stimuleren van Nederlands bezoek (met speciale aandacht voor Amsterdammers en families) en zullen daar actief en uitnodigend in opereren.

We verwachten dat de heropbouw van onze bezoekersaantallen minstens drie jaar zal vergen. De bezoekerssamenstelling zal veranderen door een lager aandeel buitenlandse toeristen en gelijkblijvend tot iets hoger aandeel in Nederland wonende bezoekers. De zomermaanden juli en

augustus 2020 toonden aan dat bezoekers uit de dichtbij-landen ons relatief snel weer wisten te vinden, mogelijk dat dit medio 2021 met de bezoekers uit de ver-weg landen ook zal gebeuren. Het toenemend aantal Amsterdamse/Nederlandse bezoekers is al jaren een belangrijk streven van het Rembrandthuis, de huidige crisis lijkt deze ontwikkeling te versnellen. Meer binnenlandse bezoekers kunnen echter de terugval van buitenlandse bezoekers niet compenseren.

2.1 Onze doelgroepen 2021-2024

- **Amsterdams publiek:** Rembrandt als Amsterdammer, het museum als *place to be* voor een spontaan tentoonstellings- en evenementbezoek of workshop, om gasten mee naartoe te nemen; herhaalbezoek stimuleren we door actuele, maatschappelijke issues te programmeren;
- **Bezoekers uit Nederland, waaronder volwassenen met kinderen:** De menselijke maat van het huis en het verhaal van Rembrandt en zijn tijd.:
- **Het (cultureel diverse) publiek dat het museum nog niet bezoekt** vanwege onbekendheid of gebrek aan herkenning. Rembrandts menselijke blik, zijn herkenbare leven vol *ups* en *downs*. Reflectie en nieuwe perspectieven op zijn tijd, zijn wereld en de verbinding met de maatschappij van nu;
- **Onderwijs en andere educatieve doelgroepen:** Rembrandt als kunstenaar, voorbeeld van zijn tijd en zijn relevantie nu. Actief zelf aan de slag gaan in educatieve programma's; vanwege coronamaatregelen naar verwachting nog beperkt in 2021;
- **Internationale bezoekers:** Rembrandt als wereldster, zijn genialiteit, zijn levensloop, zijn stad en haar inwoners toen en nu. Kort bezoek, meeslepende wow-ervaring, participatie in o.a. demonstraties; nog beperkt in 2021-2024;
- **Internationale en nationale cultuurliefhebbers:** Rembrandt als kunstenaar, zijn relevantie toen en nu. Diepgravende (kunst-)geschiedenis, feiten en kennis; nog beperkt in 2021-2024.
- **Jonge makers;** talentontwikkeling voor een nieuwe generatie kunstenaars met Rembrandt als leermeester en inspirator.

2.2. Ambitie: verbreding publiekssamenstelling

Wij willen een museum zijn waar een brede groep Nederlanders, Amsterdammers in het bijzonder, zich welkom voelt en zichzelf herkent. Om het aandeel Nederlanders, en vooral Amsterdammers, te vergroten en meer (cultureel) divers van samenstelling te laten zijn, zijn we in reeds gestart met een vernieuwing van ons programma, onze benaderingswijze en onze tone-of-voice. Dit betekent dat we onderzoek doen naar hoe we de groepen mensen die het museum nog niet bezoeken kunnen motiveren tot een bezoek. We hebben de afgelopen periode onze samenwerking met verschillende netwerken in de buurt en de stad verstevigd. Ook volgen we initiatieven van andere instellingen in dit kader en putten inspiratie uit algemene *best practices*. We leveren dus extra inspanningen leveren en gaan het experiment aan, waarbij we toewerken naar een publiekssamenstelling (binnen- en buitenlands) waarvan 40% een cultureel diverse achtergrond heeft, binnen een periode van vijf jaar. Op het gebied van marketing zoeken we nieuwe partners en ambassadeurs, en worden de communicatie-uitingen en -middelen tegen het licht gehouden, om zo duurzame relaties met nieuwe doelgroepen aan te gaan. We zullen alle resultaten van onze inspanningen monitoren en evalueren door middel van onder andere publieksonderzoeken en reviewpanels.

2.2.1. Uitvoering: marketing, online en events

In 2021-2024 bouwen we voort op de resultaten die we in 2020 hebben behaald, met name tijdens de tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd*. Op advies van reviewgroepen hebben we in 2020 de marketingactiviteiten met passende beelden en boodschappen ingezet op specifieke kanalen (campagnes op social media, Google, FunX, SALTO). Ook hebben we specifieke merchandise gemaakt, zoals een zine die we verspreid hebben bij Amsterdamse ondernemers met een bi-culturele achtergrond. Daarnaast hebben we nieuwe inzichten opgedaan over hoe we de beoogde doelgroep beter kunnen bereiken en activeren door samenwerkingen met bijvoorbeeld het Compagnietheater. Praktische oplossingen zoals de samenwerking met de Stadspas, waarbij mensen met een smalle

beurs sinds 2019 voor maar 1 euro het museum kunnen bezoeken, hebben tevens bijgedragen aan een diversificatie van het publiek.

Jongeren – en met name jonge, in cultuur geïnteresseerde mensen met een cultureel diverse achtergrond – informeren zich online. Instagram, Facebook, YouTube zijn volgens de reviewgroepen belangrijke platforms om deze groepen te enthousiasmeren voor ons museum en onze activiteiten. Onze sociale mediakanalen hebben reeds veel volgers en we zien daar de komende jaren kansen om ons nog sterker te profileren als een hedendaags en relevant museum met interessante activiteiten voor diverse groepen. Ook de outdoor-campagnes in de stad dragen volgens de reviewgroepen bij aan de zichtbaarheid en profilering van ons museum. Daarin zit een voorzichtige verschuiving van adverteren in printmedia, zoals kranten en tijdschriften waarmee onze traditionele museumbezoeker zich informeert, naar de kanalen waar andere doelgroepen aanwezig zijn.

Een jonger en cultureel divers publiek bereiken we, naast met een goed passend inhoudelijk aanbod, via aansprekende events, zowel in het museum als daarbuiten. Eind 2019 zijn we gestart met events onder de naam RembrandtLIVE – luchtige, maar inhoudelijke talks met een bekende gast. De eerste edities behandelden de thema's 'vrouwen' en 'zwart in Amsterdam' (in samenwerking met The Black Archives). De tijd, het werk en het leven van Rembrandt zijn hierbij als uitgangspunt genomen om te reflecteren op actuele maatschappelijke issues. De komende jaren zullen we telkens een Amsterdamse samenwerkingspartner betrekken. Mochten vanwege de coronamaatregelen nog steeds beperkingen gelden, dan zullen we de events zoveel mogelijk livestreamen.

3. Bij Rembrandt thuis

Museum Het Rembrandthuis is de enige plek ter wereld waar Rembrandt altijd centraal staat en het enige huis van Rembrandt dat open is voor publiek. In de afgelopen jaren hebben we onszelf de vraag gesteld: 'Wat vertellen we, voor wie en waarom?'. Wij delen de mening van de commissie in haar advies van 2016 dat het verhaal in het oude woonhuis 'basale informatie' bevat dat weinig aansprekend is voor het (cultureel diverse) Nederlandse publiek. Ondanks dat het voorgenomen Meesterplan door de coronacrisis niet doorgaat, willen we in elk geval het huidige aangeboden museale verhaal in het oude woonhuis meerstemmig, persoonlijk en relevant maken voor een breed publiek. Wat betreft de tentoonstellingen willen we bovendien structureel werken aan onze open houding als museum en meer samenwerken met lokale partners en gemeenschappen. Verder zal het tentoonstellingsprogramma – rekening houdend met de gevolgen van de coronacrisis (financieel, aard van bezoek, samenstelling bezoek) – een focus hebben op (educatieve) tentoonstellingen rondom de eigen collectie en hedendaagse kunst. Tegen 2023 en 2024 zullen we ons weer richten op grotere internationale bruikleententoonstellingen. Ook hopen we een bescheiden en gefaseerde vernieuwing van onderdelen van de museale presentatie te realiseren.

3.1. Meer co-creatie

In 2020 realiseerden we de presentatie *HIER. Zwart in Rembrandts tijd*, over de natuurgetrouwe weergaven van zwarte mensen in de kunst van Rembrandt en zijn tijdgenoten. Voor dit project is samengewerkt met activistische kunstenaars als Brian Elstak en Raul Balai en een breed adviespanel. Gezamenlijk hebben we het verhaal, het concept en de teksten afgewogen. Deze manier van werken heeft gezorgd voor zelfreflectie, het juiste woordgebruik, intrinsieke meerstemmigheid in het tentoonstellingsverhaal en ervaring op het gebied van co-creatie. Dit heeft een positief effect op de bezoekerservaring; het publiek was erg enthousiast. Deze manier van werken willen we ook in de toekomst voortzetten. We willen vaker (kritische) externe adviseurs om feedback vragen en betrekken bij de uitwerking van een tentoonstelling. Bovendien hebben we in de periode 2021-2024 drie tentoonstellingen geprogrammeerd die in samenwerking met een lokale partner of gemeenschap gerealiseerd zullen worden. De partnerinstelling of gemeenschap zal met een eigen, hedendaags perspectief op Rembrandt een tentoonstelling met ons samenstellen. In 2021 zal dat gericht zijn op het thema 'Azië', in 2022 willen we ons richten op 'Vrouwen' en in 2023 op 'De hedendaagse Kunstcaemer'.

3.2. Nieuwe koers hedendaagse kunst

Vanaf 2019 is onze koers voor moderne en hedendaagse kunsttentoonstellingen verlegd. De afgelopen twintig jaar is in het museum al veel aandacht besteed aan Rembrandts rol als inspirator met bijna jaarlijks een tentoonstelling over een hedendaagse graficus. In de zomertentoonstelling van het Rembrandtjaar 2019 – *Inspired by Rembrandt* – stelden we onszelf en ons publiek vragen over het verzamel- en presentatiebeleid van de afgelopen decennia: wat is het resultaat, wat ontbreekt, hoe blijft het Rembrandthuis relevant en in contact met actuele ontwikkelingen op het gebied van hedendaagse kunst? Dit heeft geleid tot een nieuwe richting: we leggen minder de nadruk op kunstenaars die vooral navolgend zijn ten opzichte van Rembrandt, en meer nadruk op experiment, eigenzinnigheid, zeggingskracht en sociaal-maatschappelijk engagement.

Dit presenteren we op verschillende manieren, zoals in een solo- of groepstentoonstelling, of als een installatie in het huis. In 2019 heeft Claudy Jongstra bijvoorbeeld een tweeluik van textiel gemaakt dat in de Sael (woonvertrek van Rembrandt) te zien was. In 2020 was hedendaagse kunst van zwarte makers intrinsiek onderdeel van de tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd*, met werk van Iriée Zamblé, Iris Kensmil, Jean Paul Paula, Jaasir Linger, Dion Rosina, Charl Landvreugd, Airich, Brian Elstak en Raul Balai en Jörgen Tjon A Fong. In 2020 hebben we twee hedendaagse kunstenaars, Iriée Zamblé en Timothy Voges, uitgenodigd om gedurende twee maanden atelier op zaal te houden. De de voor najaar 2020 geplande (en naar najaar 2021 verplaatste) hedendaagse kunsttentoonstelling *Rauw. De afkeer van idealisering* richt zich op hedendaagse makers die dezelfde realistische blik op mensen en hun omgeving hebben als Rembrandt. Hierin zal werk worden opgenomen van kunstenaars als Alex Farrar, Aline Thomassen, Buhlebezwe Siwani, Jeroen Schokkin, Marlene Dumas, Melanie Bonajo, Rineke Dijkstra, Verena Blok en Rembrandt.

3.3. Omvangrijke projecten

Vanwege de financiële omstandigheden zijn de budgetten voor omvangrijke tentoonstellingen beperkt. In 2021 en 2022 programmeren we daarom twee educatieve tentoonstellingen (voor alle leeftijden) en in 2023 en 2024 twee internationale bruikleententoonstellingen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om in samenwerking met andere musea wel grotere ambities te verwezenlijken. Er komt wellicht een vervolg op 'Laboratorium Rembrandt' (een succesvolle interactieve tentoonstelling die in 2019 plaatsvond), met als onderwerp het laatste (materiaaltechnisch) onderzoek naar en de restauratie van de Nachtwacht, wederom in samenwerking met het Rijksmuseum en NICAS.

3.4. Reizende tentoonstellingen

Hoewel de aanleiding – een sluitingsperiode van het museum ten behoeve van een grootschalige verbouwing – vervalst, zijn we nog wel van plan een reizende tentoonstelling te realiseren. We geloven nog steeds in de *exposure*, uitwisseling en middelen die dat oplevert. Tegelijkertijd is het ook juist in coronatijd, als internationale reismogelijkheden nog beperkt zijn, een manier om kennis te maken met het Rembrandthuis. Centraal in het verhaal: het woonhuis en leven van Rembrandt, zijn buurt en zijn stad, zijn kunst en dat van zijn leerlingen en tijdgenoten. Delen van onze museumcollectie zullen reizen, aangevuld met bruiklenen. Als keuzeoptie kan de tentoonstelling worden aangevuld met het project *Nachtwacht 360. The Other Side of Art* van Rooijmans & Ubbink. Omdat de coronacrisis wereldwijd musea getroffen heeft, zijn Macau en Washington afgefallen en richten wij ons op een reizende tentoonstelling in Japan en mogelijk in Taiwan in 2023. In een verkennende fase zijn gesprekken met het Museum of Fine Arts in Boston voor een reprise van de tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd* met mogelijk nog een tweede Amerikaanse venue.

3.5. Tentoonstellingsprogramma 2021-2024

Op basis van de bovengenoemde uitgangspunten zal het programma voor 2021-2024 bestaan uit de volgende type tentoonstellingen:

- **Co-creaties rondom onze eigen collectie:** deze projecten zijn gericht op worteling in de stad en verbinding met het publiek en leveren een interessante blik op Rembrandt, zijn relevantie voor nu en onze collectie;
- **Hedendaagse kunst:** een reeks aan tentoonstellingen voortbordurend op 'Inspired by Rembrandt' in 2019, waarbij telkens een ander accent van Rembrandts werk als thema centraal staat;
- **Educatieve tentoonstellingen (voor alle leeftijden):** interactieve presentaties voor jong en oud rondom het werk of de werkwijze van Rembrandt;
- **Oude kunsttentoonstellingen:** presentaties met nieuw kunsthistorisch onderzoek met internationale bruiklenen;
- **Reizende tentoonstelling:** het Rembrandthuis on tour, eenvoudig te transporteren ervaring van het woonhuis van Rembrandt in combinatie met etsen uit de collectie, kunstwerken uit lokale verzamelingen en etsworkshops.

TENTOONSTELLINGEN 2021-2024

2021

Hallo Rembrandt incl. Hoed op voor Rembrandt

19 dec 2020 t/m 11 april 2021

Educatieve tentoonstelling, overname Mauritshuis in combinatie met fotokunstproject van basisschoolleerlingen door De Rode Loper op School

Hansken. Rembrandts olifant

1 mei t/m 25 juli 2021

Educatieve tentoonstelling over het wonderlijke en ontroerende verhaal van de beroemdste olifant van de 17^e eeuw

Eigen collectie co-creatie [werktitel]

14 aug t/m 28 nov 2021

Thema 'Azië'

RAUW. De afkeer van idealisering

18 dec 2021 t/m 10 april 2022

Hedendaagse kunstwerken waarin de huidige realistische blik zichtbaar is

2022

Laboratorium Rembrandt deel II – Resultaten Nachtwacht-onderzoek

voorjaar

Interactieve tentoonstelling i.s.m. Rijksmuseum en NICAS

of

Rembrandt en theater

voorjaar

Educatieve tentoonstelling, in samenwerking met theatergezelschap en/of dramaturg

Etsen uit eigen collectie

Zomer

Klein formaat tentoonstelling (uit budgetoverwegingen)

Eigen collectie co-creatie [werktitel]

Najaar

Thema 'Vrouwen'

TENTOONSTELLINGEN 2021-2024 (vervolg)

2023

Meesterlijke tekeningen door Rembrandt en tijdgenoten

Voorjaar

Oude kunsttentoonstelling, met 80 tekeningen uit Sheldon Peck Collection, i.s.m. Ackland Art Museum, VS.

Etsen uit eigen collectie [werktitel]

Zomer

Klein formaat tentoonstelling (uit budgetoverwegingen)

Hedendaagse kunst

Najaar

Vervolg op Inspired By Rembrandt en RAUW

Reizende tentoonstellingen

2022

At Home with Rembrandt

1e venue in Japan. Locatie n.t.b.

At Home with Rembrandt

2e venue, Fuji Art Museum, Tokio, Japan

Black in Rembrandts Time (optie)

2 venues in VS, waaronder MFA Boston

2024

Eigen collectie co-creatie [werktitel]

Voorjaar

Thema (de moderne) Kunstcaemer

Etsen uit eigen collectie

Zomer

Klein formaat tentoonstelling (uit budgetoverwegingen)

Samuel van Hoogstraten, leerling van Rembrandt

Najaar

Grote oude kunsttentoonstelling gebaseerd op nieuw kunsthistorisch onderzoek en internationale bruiklenen

3.6. Aanpassingen museale presentatie en publieksbegeleiding

Hoewel de vernieuwing van de museale presentatie grote vertraging oploopt door de coronacrisis, blijven de inhoudelijke doelstellingen in stand. Hierbij zal het accent duidelijker op de verschillende lagen van Rembrandts persoonlijke leven en zijn atelierpraktijk worden gelegd en voegen we nieuwe (hedendaagse) perspectieven toe.

Voortzetting

- We houden vast aan de basis, het woonhuis zoals het in 1998 zorgvuldig is gereconstrueerd. De hoofdbron voor de reconstructie is een belangrijk document: de boedelinventaris. Het is een geluk bij een ongeluk dat dit document bestaat en het is het fundament van het huidige museum. Het vormt tevens de dramatische verhaallijn van de nieuwe museale storyline (zie 'vertelling');
- We houden vast aan het gebruik van de succesvolle en gebruiksvriendelijke audiotour en gaan het nog meer inzetten als leidend instrument voor het bezoek. De inhoud wordt vernieuwd en geactualiseerd, met duidelijkere storytelling en de mogelijkheid voor gepersonaliseerde tours;
- Hoewel de demonstraties vanwege de anderhalve-meter-maatregelen en het ontbreken van voldoende financiële middelen voorlopig zijn stilgelegd (in ieder geval in 2021), zullen we de inhoud aanbieden via schermen in het museum.

Vergroting

- We vergroten op termijn het museumoppervlak, wat zowel inhoudelijk als praktisch van toegevoegde waarde zal zijn in de bezoekerervaring. Toegevoegd worden: twee zolders, een derde tentoonstellingszaal, een nieuwe ruimte voor etsdemonstraties en twee oog-in-oog ruimtes, waar de bezoeker direct met het werk van Rembrandt in contact komt: een schatkamer voor bijzondere Rembrandt-bruiklenen en een prentenkabinet met Rembrandts etsen (al gerealiseerd in 2018).
- De binnenplaats (waarvan nog steeds het aansprekende verhaal gaat dat Rembrandt er – delen van de Nachtwacht zou hebben geschilderd) wordt al in 2020 ingericht zoals het er in Rembrandts tijd uitzag. Het wordt onderdeel van het museumverhaal en geregeld opengesteld voor het publiek.

Vertelling

- Het accent komt meer op het persoonlijke leven en de atelierpraktijk van Rembrandt te liggen, met in de kern *Rembrandt de mens en de maker*. We streven ernaar altijd één of meer schilderijen van Rembrandt tentoon te stellen – hiervoor zal o.a. het Rijksmuseum bruiklenen beschikbaar stellen. Er komt bovendien meer aandacht voor de verschillende personen in het leven van Rembrandt, zijn atelierpraktijk, zijn kunsthandel, zijn verzamelwoede, de meesterwerken die hij in dit huis creëerde, maar ook het verdriet om het verlies van gezinsleden en zijn financiële problemen. De dramatische rode draad in het verhaal zal Rembrandts naderende faillissement zijn: de grondslag van het museum. Het verhaal eindigt in een epiloog over ‘Rembrandt na dit huis en dit huis na Rembrandt’, tot aan het ontstaan van het museum in 1907. Dit brengt de bezoeker terug in de 21^e-eeuw en vormt een geleidelijke overgang naar de tijdelijke tentoonstellingen in de moderne vleugel. Door de coronacrisis wordt dit wel in aangepaste en meer bescheiden vorm uitgevoerd.
- We zorgen dat Rembrandts geschiedenis vanuit meerdere perspectieven wordt getoond. Zo zullen we de (cultureel) diverse maatschappij waar Rembrandt in leefde uitlichten; de Jodenbreestraatbuurt had ook een Joodse en Afrikaanse gemeenschap en was een *melting pot* van rijk en arm, kunstenaars, ondernemers en wetenschappers. We zullen tevens benoemen dat de ‘gouden eeuw’, waar Rembrandt mede van geprofiteerd heeft, niet bepaald ‘goud’ was voor iedereen.
- We beogen op de langere termijn (na 2024) op subtiele wijze elementen toe te voegen aan de inrichting van het oude huis: historische objecten die genoemd worden in de boedelinventaris, werken van Rembrandt in digitale bladerboeken of als facsimile, en wisselende hedendaagse kunst die lacunes aanvult en reflectiemomenten op Rembrandts werk en tijd biedt.

4. Participatie

4.1. Toegankelijkheid

We beseffen dat het onmogelijk is om het monumentale pand volledig fysiek toegankelijk te maken voor iedereen. We zetten dan ook in op eerlijke communicatie over wat wel en niet mogelijk is, digitale toegankelijkheid en *outreach* voor doelgroepen die een fysieke beperking ervaren. Het Bartiméus Adviescentrum Toegankelijkheid heeft een inventarisatie gedaan naar de huidige toegankelijkheid van het museum en adviezen gegeven voor een verbeterde toegankelijkheid: lichtcontrast, akoestiek, fysieke toegankelijkheid en markeringen. Deze adviezen worden meegenomen in de op termijn te vervangen museale inrichting. In samenspraak met diverse doelgroepen willen we ook methodes en programma's ontwikkelen voor mensen met andere beperkingen, zoals dementie, autisme of een hersenbeschadiging.

4.2. Onderwijs en cultuurparticipatie

Ieder jaar bereikt het Rembrandthuis ongeveer 7000 leerlingen, verdeeld over diverse onderwijstypen. Er is een lichte jaarlijkse groei, waarbij de samenstelling sterk fluctueert. Vanaf 2019 zien we een significante toename vanuit het primair onderwijs. Evaluatie wijst uit dat dit komt door de vernieuwing van ons educatieve aanbod, de invoering van het online boekingsstelsel en dankzij het Rembrandtjaar. We richten ons daarom op de volgende pijlers:

- Bewuste keuzes voor onderwijsprogramma's en onderwijsniveaus;
- Toename bereik op de scholen zelf;
- Intensieve samenwerking met partnerscholen;
- Digitaal bereik door middel van diverse digitale platforms
- Cultuurparticipatieprogramma voor volwassenen (binnen en buiten het museum)

In de periode 2021-2024 blijven wij inzetten op het primair onderwijs, vooral uit de regio Amsterdam. Bij het voortgezet onderwijs (Amsterdams, landelijk en internationaal) leggen wij onze focus op praktisch onderwijs enerzijds (vmbo, MBO en praktijkonderwijs,) en vakoverstijgend onderwijs anderzijds (natuurkunde, burgerschap, etc.). Vanuit het thema *Rembrandt de maker* zoeken we de relevantie voor de Amsterdamse leerling. Vakoverstijgend aanbod is voor ons vanzelfsprekend: vanuit diverse perspectieven vertellen we het verhaal van Rembrandt en zijn tijd. Programma's voor cultuurparticipatie – vooral voor volwassenen, individueel en in groepsverband – richten zich op een speelse omgang met thema's en kenmerken van Rembrandts oeuvre, bijvoorbeeld het verhalend karakter, techniek of onderwerpen.

4.3. Effecten coronacrisis op cultuureducatie

Het wegvallen van schoolbezoek door de coronacrisis heeft geleid tot grote veranderingen in de educatieve programmering van het museum. Dit was noodzakelijk om de cultuurparticipatie van jongeren in de nabije toekomst weer mogelijk te maken en te verduurzamen. Zo is de maandag, wanneer het museum gesloten is voor publiek, ingevoerd als scholendag. Ook is een begin gemaakt met de ontwikkeling van nieuwe lesprogramma's. Hierin staat *blended learning* centraal, met een mix van online aanbod en bezoek aan het museum met een museumdocent. Bovendien hebben de lesprogramma's nu steeds een link met hedendaagse issues, waardoor de relevantie voor Rembrandt beter zichtbaar is en leerlingen zich gemakkelijker kunnen herkennen in zijn kunst. In de komende jaren zullen met deze zelfde principes voor diverse soorten en niveaus van het onderwijs passende programma's worden ontwikkeld. Inclusie, diversiteit, actualiteit en herkenning zullen daarbij centraal staan.

Door de coronacrisis zijn de prestatiegegevens voor cultuureducatie aangepast. Omdat het door de beperkte ruimte en smalle doorgangen in het museum niet wenselijk is schoolgroepen te vermengen met reguliere bezoekers, is het museum met ingang van najaar 2020 op maandag en op andere weekdays van 9 tot 10 uur speciaal opengesteld voor schoolgroepen. De cijfers van 2021 zijn gebaseerd op 2019, maar houden rekening met de anderhalve meter maatregelen en geen volop beschikbaar vaccin. We gaan uit van een capaciteit van maximaal 50%, waarmee we per week tussen 180 en 300 leerlingen kunnen ontvangen.

We verwachten in 2021 geen tot slechts zeer bescheiden bezoek van buitenlandse scholen. In 2021 bieden we – naast de reguliere scholenprogramma's – ook twee tentoonstellingen gericht op families en scholen aan: *Hallo Rembrandt* en *Hansken*, waardoor een bezoek aan het museum extra aantrekkelijk zal zijn, zowel voor scholen als overige bezoekers. Voor 2022 gaan we uit van een breed beschikbaar vaccin en geen beperkingen meer voor groepsbezoek. Buitenlands schoolbezoek komt voorzichtig weer op gang. In 2023 verwachten we een herstel naar de oorspronkelijke capaciteit, met een verdere groei van buitenlandse scholen. In 2024 tot slot, verwachten we voor cultuureducatie een volledig herstel naar het niveau van 2019.

Wat betreft digitale activiteiten (los van de reguliere programma's die een digitale component krijgen) bereiden we 1 speciaal digitaal programma voor op 6 locaties, met 30 deelnemers per keer. Het programma Outreach 2022-2024 zal zich richten op workshops voor Amsterdamse ouderen in bv verzorgings- en verpleeghuizen. We verwachten hiermee 240 deelnemers per jaar te bereiken.

4.4. Ambitie: buiten de muren van het Rembrandthuis

Het museumcomplex, met het monumentale woonhuis als kern, zal altijd het uitgangspunt blijven voor onze programmering. Desalniettemin willen we zichtbaarder en actiever zijn buiten de muren

van het museum. We zien vooral bescheiden mogelijkheden in events en online activiteiten. Verder door nauwe samenwerking met buurthuizen, zorginstellingen, belangenorganisaties van cultureel diverse groepen in de vorm van workshops en co-creatie.

De volgende externe activiteiten staan op de planning:

- *Pop-up Rembrandthuis in de wijk*: specifiek programma met zwaartepunt op demonstraties en workshops, in Amsterdamse wijken die wij nog onvoldoende bereiken en in samenwerking met bijvoorbeeld buurtcentra in Noord, Nieuw West en Zuidoost. Hoewel het museum niet zal sluiten voor een verbouwing, hechten we nog sterk aan het organiseren van activiteiten in de wijken. Dit kan alleen als er voldoende menskracht en externe financiering beschikbaar komt. Het is op moment van schrijven nog te vroeg hier concreet invulling aan te geven;
- Op termijn streven we ernaar educatieve programma's (of delen daarvan) op Amsterdamse scholen zelf aan te bieden, i.s.m. de betreffende scholen. Dit kan alleen als er voldoende menskracht en externe financiering beschikbaar komt. Het is op het moment van schrijven nog te vroeg hier concreet invulling aan te geven;
- Tot 2017 hebben wij het *outreach*-project *Rembrandt onder de arm* gehad, dat door een gebrek aan financiële middelen toen geen permanent karakter kon krijgen. In 2018 heeft het museum een bescheiden legaat ontvangen dat specifiek bedoeld is voor een *outreach*-project, wat de benodigde kosten echter niet dekt. Vanwege de blijvende beperkte toegankelijkheid van het oude huis, vinden we het van belang dit programma te herintroduceren. Gezien de huidige beperkte middelen (budget en menskracht) zal dit in ieder geval een periode plaatsvinden (naar verwachting in 2022), gericht op kwetsbare ouderen in Amsterdam.

5. Samen sterker

Voor een meer diverse programmering werken we samen met Musea Bekennen Kleur (landelijk samenwerkingsverband van 11 musea), Amsterdam Museum, Stadsarchief, Studio i, OSCAM, Amerpodia, The Black Archives en diverse panelgroepen. Voor onderwijs- en *outreach*-programma's zijn partnerscholen (VMBO, praktijkonderwijs, MBO, doorlopende leerlijn), AHK, SLO, stichting de Rode Loper, Amsterdams Grafisch Atelier, stichting Taalvorming, Stad en Taal en Mocca belangrijke partners.

Voor Rembrandt gerelateerd onderzoek en publicaties werken we de komende jaren samen met Rijksmuseum, Mauritshuis, RKD/Rembrandtdatabase, CODART, Queens University, Herstmonceux Conference Network, NICAS, universiteiten en (inter)nationale kenniscentra. Tentoonstellingen zijn veelal resultaat van samenwerking; in 2021-2024 werken we o.m. met Mauritshuis, Rijksmuseum, Ackland Museum of Art (VS), Dordrechts Museum, Fuji Art Museum. Voor interne training en ontwikkeling willen we werken met Sarita Bajnath en de Waag.

Voor de bevordering van toegankelijkheid zijn Bartiméus, het Centrum voor Doven en Slechthorenden en Dedicon belangrijke partners. Qua buurtgerichtheid werken we samen met de ondernemersverenigingen, buurtnetwerken, de Academie voor Theater en Dans, de Plantage-samenwerking en de culturele partners in het Wallen/Nieuwmarkt-gebied.

6. Onderzoek, publicatie en collectie

6.1. Onderzoek en publicatie

Ondanks beperkingen in menskracht en budget voor de komende jaren, blijft het museum een rol spelen in het (internationale) Rembrandtonderzoek. Internationale kennisdeling en samenwerking zijn daarbij onontbeerlijk. Wij beogen niet hét kenniscentrum van Rembrandt te zijn, maar zijn in de praktijk wel een van de belangrijke kenniscentra, met een specifieke specialisatie in Rembrandts

leven in Amsterdam, zijn werkwijze en atelierpraktijk, zijn leerlingen en zijn invloed op latere kunstenaars. Dit onderzoek mondt vaak uit in tentoonstellingen, publicaties en wordt gepresenteerd op wetenschappelijke congressen.

Binnen de beperkte mogelijkheden van het kleine team (met 2 parttime conservatoren en een hoofd collectie) zal het museum op bescheiden niveau zelf onderzoek doen, maar vooral samenwerking zoeken, deelnemen aan onderzoeksprojecten en onderzoekers geregeld bij elkaar brengen in het museum, zoals al jaren de praktijk is. Wij publiceren de resultaten van onderzoek in het jaarlijks te verschijnen online magazine De Kroniek en fysiek in het museum in de nieuwe workshop- en lezingenzaal op de vierde verdieping van de moderne vleugel. We bereiden tevens een nieuwe publicatie voor over de prentkunst van Rembrandt (2022).

In de periode 2021 – 2024 vinden de volgende onderzoeksprojecten plaats:

- Rembrandt-leerling Samuel van Hoogstraten, het kunstonderwijs en vakbekwaamheid
- Rembrandt, drama en theater
- Rembrandt en de weergave van het dagelijks leven (genre)

6.2. Verzamelbeleid 2021-2024

De financieel schrale tijden brengen met zich mee dat er in de komende jaren waarschijnlijk geen grote aankopen gedaan kunnen worden.. De vorming van een aankoopfonds met een jaarlijkse inbreng van € 40.000 wordt voorlopig stopgezet. Bij aanwinsten zal vooral ingezet worden op schenkingen, legaten en langdurige bruiklenen. Aankopen kunnen alleen gedaan worden onder voorwaarde van externe financiering.

Natuurlijk is het huis – rijksmonument – het belangrijkste collectiestuk van het museum. Daarnaast richt het Rembrandthuis zich vanouds op grafische kunst; daarin komt geen verandering. Maar sinds de jaren 1990 lag er een sterke nadruk op het verzamelen van werk van hedendaagse grafische kunstenaars die navolgend zijn. Tegenwoordig is artistieke vernieuwing echter het belangrijkste uitgangspunt voor collectieverwerving geworden. In het collectieverzamelbeleid zal diversiteit en meerstemmigheid meer doorklinken. Voor zover er sprake zal zijn van aanwinsten, zal het museum zich richten op de volgende verzamelcategorieën:

- Prenten van Rembrandt zelf, met name ontbrekende prenten en doubletten;
- Schilderijen en tekeningen van Rembrandt zelf (voor zover haalbaar);
- Grafiek van leerlingen en directe navolgers, vooral Jan Lievens, Ferdinand Bol en Willem Drost;
- Schilderijen en tekeningen van leerlingen waarin de invloed van Rembrandt nog duidelijk zichtbaar is (en die bij voorkeur in het huis tot stand zijn gekomen);
- Prenten die Rembrandt als voorbeeld nam; werk van Dürer, Lucas van Leyden, Titiaan en Caracci;
- Schilderijen en tekeningen van kunstenaars wiens werk Rembrandt bezat, zoals Pieter Lastman, Hercules Segers, Jan Porcellis en Adriaen Brouwer;
- Kunst uit later eeuwen: werk van kunstenaars die zich door Rembrandt hebben laten inspireren (bv. in thematiek, maatschappelijke context, artistieke uitdagingen), o.a. James Whistler, Nicolaas Witsen, Aad Velthoen, Glenn Brown, Marlene Dumas, Iriée Zamblé en Jörgen Tjon A Fong.

6.3 Behoud, beheer en ontsluiting

Prioriteit gaat uit naar behoud, beheer en ontsluiting van de bestaande collectie. In de komende jaren zal de digitale ontsluiting worden voortgezet. Dit betekent dat niet alleen de prenten van Rembrandt, maar meer van het kunstbezit van het museum op de museumwebsite te raadplegen zal zijn. Ook zal de collectie inhoudelijk verder worden toegelicht via de website, en via papieren publicaties, zoals het boek dat in de maak is over Rembrandts prentkunst.

Terugblik kerntaken 2017-2020

Publiek

In het kunstenplan 2017-2020 is de ambitie uitgesproken om meer Nederlandse kunstliefhebbers te trekken, met nadruk op het bereiken van Amsterdammers. De resultaten zijn zeer positief: het Nederlands bezoek in deze periode was 57.835 (2017), 48.068 (2018) en 70.000 (2019). Voor 2020 was de pre-corona prognose 270.000 bezoekers. De gedwongen sluiting van het museum en de effecten van de coronacrisis leiden in 2020 tot een bezoekersaantal van maximaal 85.000. Opvallend is het veel hogere percentage Nederlandse bezoekers vanaf juni 2020. Dit kwam door het sterk afgenomen internationaal toerisme, maar vooral door de tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd*.

De bezoekersaantallen zijn wel sterk afhankelijk van het aanbod van tijdelijke activiteiten, zoals tentoonstellingen. Uitschieters waren er bij de tentoonstellingen over Ferdinand Bol & Govert Flinck en Jan Six (2017), en gedurende het Rembrandtjaar (2019). De eerste helft van 2018 toonde een kleine dip in Nederlands en Amsterdams bezoek: het entreegebied van het museum werd opgeknapt en er was enkele maanden geen tijdelijke tentoonstelling. Sinds 2019 kunnen Stadspashouders het museum bezoeken voor 1 euro, een bezoek aan het museum is zo betaalbaarder is geworden voor een grotere groep Amsterdammers. Online is onze groei opmerkelijk positief. In 2018 werd een frisse, toegankelijke nieuwe website gelanceerd. Informatie is beter vindbaar, voor zowel de algemeen geïnteresseerde als de scholier/student. In 2019 is ook de kerncollectie via de website toegankelijk gemaakt. Vooral Instagram en Facebook zijn tot grote en belangrijke kanalen uitgegroeid: op Instagram gingen we van 3.000 naar ruim 24.000 volgers, op Facebook van 9.500 naar 14.000 volgers.

Bij Rembrandt thuis

Vooruitlopend op de geplande vernieuwing van de museale presentatie (onderdeel van het Meesterplan) zijn enkele nieuwe ruimtes geopend in het oude huis. Deze *quick wins* zijn het *cleyne kantoor*, een prentenkabinet met etsen van Rembrandt (2018), en de reconstructie van de binnenplaats (2020).

Vanuit het idee van 'de veelzijdige rollen die Rembrandt vervuld heeft' is in 2017-2020 een divers tentoonstellingsprogramma gerealiseerd. Een enkel tentoonstellingsproject is niet doorgegaan of doorgeschoven naar later datum. Veruit de meeste zijn gerealiseerd met een vernieuwend en positief resultaat, ook in de afwisselende vormgeving en uitstraling. **Rembrandt als kunstenaar** is het prominentst aanwezig geweest in eigen collectie tentoonstellingen en in de tentoonstellingen *Bijzonder Bezoek* (2018), en *Rembrandt's Social Network* (2019). **Rembrandt als Amsterdammer** kwam sterk naar voren in de tentoonstelling over zijn vriend *Jan Six. De ets en de vriendschap* (2017), *Rembrandt's Social Network* en *HIER. Zwart in Rembrandts tijd* (2020). **Rembrandt als leermeester** stond centraal in de zeer geslaagde tentoonstelling *Ferdinand Bol & Govert Flinck. Rembrandts meesterleerlingen* (2017) op twee locaties, een belangrijke samenwerking met het Amsterdam Museum. **Rembrandt als inspirator** kwam aan bod in *Glenn Brown. Rembrandt After Life* (2017), *Rembrandt in Parijs. Degas, Manet, Méryon en de herontdekking van de etskunst* (2018), *Inspired by Rembrandt* (2019), *Claudy Jongstra* (2019) en *Rauw. De afkeer van idealisering* (2020). **Rembrandt de ondernemer** zagen we bij *Rembrandt's Social Network*, *Jan Six* en *Ferdinand Bol & Govert Flinck*.

Gedurende de kunstenplanperiode 2017-2020 zijn we tot inzicht gekomen dat het concept van veelzijdige rollen erg breed is en te weinig focus en herkenbaarheid bezit. Daarom is er meer ingezet op de twee pijlers die in alle opzichten de kern van het museum uitdragen: **Rembrandt de mens** en **Rembrandt de maker**. In het Rembrandtjaar 2019 is deze tweeledigheid voor het eerst prominent naar voren gekomen in respectievelijk de tentoonstellingen *Rembrandt's Social Network* en *Laboratorium Rembrandt. Rembrandts Techniek ontrafeld*. De tentoonstelling *Laboratorium Rembrandt*, ontwikkeld met een reeks onderzoeksinstituten, waaronder Rijksmuseum en NICAS, paste ook bij de rol die het museum in wil nemen als Rembrandt Kenniscentrum. Deze complexe,

wetenschappelijke tentoonstelling was niet alleen interessant voor kenners, maar is door de speelse en toegankelijke elementen ook geschikt voor jonge bezoekers. Dit samenwerkingsproject zal naar verwachting een vervolg krijgen.

Het tentoonstellingsprogramma voor 2020 was evenzo ambitieus te noemen, met een nadrukkelijke maatschappelijke, meerstemmige en actuele insteek. De hoofdtentoonstelling betrof *HIER. Zwart in Rembrandts tijd*. Een tentoonstelling die een lang onderbelicht onderwerp presenteerde en beoogde bij bezoekers een gevoel van herkenning en erkenning op te roepen. Het project was het resultaat van een intensieve samenwerking en proces van co-creatie met experts en panelreviewleden. De tentoonstelling werd geïnitieerd door gastconservatoren Elmer Kolfin en Stephanie Archangel, de vormgeving en hedendaagse kunst door Raul Balai en Brian Elstak. Veel van de beoogde multidisciplinaire (avond)programma's op diverse locaties zijn online gestreamd. Ook verscheen een publicatie bij WBOOKS en een zine over hedendaagse zwarte kunstenaars. De tentoonstelling werd gecombineerd met een speciale editie van *Hollandse Meesters Her-zien*, een project van Jörgen Tjong a Fong van Urban Myth waarin (veelal bekende) zwarte Nederlanders figureerden in op Rembrandt geïnspireerde ensceneringen in de kamers van het woonhuis. De reviews van bezoekers en pers waren zeer positief, het Rembrandthuis heeft een nieuwe, diverse en veelal jonge doelgroep weten te trekken.

De coronacrisis in 2020 zette echter een streep door enkele andere ambitieuze plannen voor 2020. Niet alleen werd het tentoonstellingsprogramma drastisch omgegooid, met verplaatsing van de tentoonstellingen *Hansken* en *Rauw* naar 2021. Gelukkig kon de succesvolle en zeer goed ontvangen tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd* worden verlengd tot begin september. Deze tentoonstelling heeft het jaar 2020 gedragen, in veel opzichten. Voor najaar 2020 is een alternatief programma opgezet met beperkte middelen gericht op een lokaal, Amsterdams publiek met een actueel, maatschappelijk thema: de combinatietentoonstelling *Leef / Tijd: Rembrandt, Abraham van Dijck en Aat Veldhoen* en *Rembrandt Open Studio. Iriée Zamblé en Timothy Voges*. Het jaar wordt afgesloten met het eerste deel van de educatieve tentoonstelling *Hallo Rembrandt*, gecombineerd met het scholenproject *Hoed op voor Rembrandt* van de Rode Loper op School.

Participatie en co-creatie

Toegankelijkheid: Als prelude op het Meesterplan zijn in 2018 *quick wins* doorgevoerd die urgente crowd control problemen oplossen. Entreegebied, kassasysteem en magazijn van de winkel zijn vernieuwd, de winkel is vergroot en verhuisd naar het souterrain. In 2019 is een nieuwe educatieruimte ingericht op de vierde etage van de moderne museumvleugel, waar schoolklassen workshops kunnen volgen. Tot 2019 vond dit op een externe locatie plaats, waardoor groepen kinderen noodgedwongen via drukke straten naar de educatieruimte moesten. Ook is de ochtendopenstelling voor scholen verruimd en groepsbezoek en rondleiding verplaatst naar de tweede helft van de middag.

Onderwijs en cultuurparticipatie: Door de beperkte capaciteit en door het aanbod van collega-musea (vooral in Amsterdam) is de groei van het aantal leerlingen dat in klassikaal verband het Rembrandthuis bezocht in de jaren 2017-2020 bescheiden. Opvallend is de verschuiving in de samenstelling van de leerlingenpopulatie. Zo kromp in de jaren 2017-2020 het aandeel leerlingen afkomstig uit het primair onderwijs van 45% naar 25%, maar nam dit in 2019 opvallend toe met 10%. De toename met leerlingen afkomstig uit het voortgezet onderwijs (Gymnasium, Havo/VWO en het VMBO) is zeer positief. Het onderwijsgerichte educatieve aanbod is in 2018 ook geheel tegen het licht gehouden. Het aanbod is opgeschoond, meer gefocust, overzichtelijker geworden en sluit beter aan op de kerndoelen en eindtermen van het onderwijs. Hierbij zijn scholen betrokken en hebben we getest of het aanbod aansluit bij de praktijk; een nuttige operatie die niet zelden tot bijsturing van concept en uitwerking leidde. Rondleidingen, workshops, lezingenprogramma's voor volwassenen en niet onderwijsgroepen vertonen een stijgende lijn, creativiteit, talentontwikkeling en kennis opdoen staan daarbij centraal.

Buiten de muren van het Rembrandthuis: Tot in het begin van de kunstenplanperiode 2017-2020 heeft het *outreach*-programma *Rembrandt onder de arm* gelopen. In totaal is 172 maal een

workshop gegeven aan bewoners van verzorgingstehuizen verspreid over het hele land, die niet in staat waren een bezoek te brengen aan het Rembrandthuis. Het project werd mogelijk gemaakt door projectsteun van diverse fondsen, waaronder het Fonds voor Cultuurparticipatie en in samenwerking met Actiz. In 2017 is onderzocht in hoeverre het mogelijk was het project een meer zelfstandige basis te geven. Het bleek echter zonder aanvullende financiële ondersteuning vooralsnog niet levensvatbaar.

Samen sterker

De afgelopen vier jaar is sterk geïnvesteerd in samenwerkingsverbanden op diverse terreinen. Op breed museum vlak werken we intensief samen met Amsterdam Museum, Stadsarchief en Rijksmuseum. Voor kunsthistorisch onderzoek en -programma's zijn RKD, CODART, NICAS, UvA, Radboud Universiteit, Queens University en diverse Rembrandt onderzoekskringen belangrijke partners. Voor educatieve programma's werken we samen met AGA Lab, De Rode Loper, Droog en diverse partnerscholen. In stads- en wijkmarketing, duurzaamheid en facilitaire zaken hebben we binnen het Plantage-samenwerkingsverband (programma's *Duurzaam Plantage* en *Gebiedspromotie Plantage*) veel gerealiseerd; we nemen actief deel aan de programma's *Duurzaam Plantage*, *Gebiedspromotie Plantage* en *Chainels*, het online-netwerk van buurtorganisaties, ondernemers en culturele instellingen van de Plantage. We participeren ook in een informeel netwerk van culturele instellingen in het Wallengebied en zijn lid van de BizDeBree. Samen met ondernemers uit de buurt organiseren we jaarlijks het Rembrandt Art Festival. Daarnaast organiseren we buurtavonden voor bewoners en ondernemers. Vanaf 2019 zijn we ook een samenwerking aangegaan binnen het landelijke programma *Musea bekennen kleur*. Voor tijdelijke evenementen werkten we veelvuldig samen: in 2017 met Amsterdam Dance Event en AGA Lab, met Colin Benders in het museum. Voor het Rembrandtjaar 2019 is intensief samengewerkt met Rijksmuseum, Mauritshuis, De Lakenhal, Fries Museum, Stadsarchief, Amsterdam & Partners, NBTC, BankGiro Loterij en tal van instellingen in het land. Voor de opening van het Rembrandtjaar in 2019 is nauw samengewerkt met de NOS (middels een live uitzending van ons openingsfeest in de straat en in het museum op zaterdagavond) en de Academie voor Theater en Dans die tegenover het museum is gevestigd. In 2020 is intensief samengewerkt met diverse partijen en experts in de tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd*, waaronder The Black Archives, Urban Myth, Black Heritage Tours en het Compagnietheater.

Collectie en Onderzoek

In de afgelopen periode heeft het Rembrandthuis de koers op het gebied van collectie en onderzoek verlegd naar een sterkere nadruk op Rembrandt als mens, maker en als inspiratiebron. Dit is vastgelegd in de *Museale visie op collectie, onderzoek en publicatie* (2018).

Onderzoek en publicaties: Wij hebben verschillende onderzoeksprojecten geïnitieerd en uitgevoerd, vaak in het kader van tentoonstellingen maar soms ook gericht op één kunstwerk of object, zoals Rembrandts portret van Swalmius (1637) en aardewerken potten ('grapen') uit Rembrandts beerput. Resultaten van onderzoek zijn bekend gemaakt in publicaties bij tentoonstellingen als *Ferdinand Bol en Govert Flinck: Rembrandts meesterleerlingen* (2017), *Rembrandt's Social Network* (2019) en *HIER. Zwart in Rembrandts tijd* (2020). Groepen Rembrandtkenners zijn geregeld bij elkaar geweest in het museum om toeschrijvingen van schilderijen te bediscussiëren. In 2020 verschijnt het eerste digitale nummer van het Rembrandthuis bulletin, met wetenschappelijke bijdragen van diverse onderzoekers.

Kennisfunctie: De eerste stappen zijn gezet tot de ontwikkeling van een kennispodium Rembrandt; een studieruimte voor externe onderzoekers is ingericht in het nieuwe hoekpand en de bibliotheek is opgeschoond en geregistreerd. Het internationale netwerk is uitgebreid, onder andere door deelname aan de programmacommissie van het prestigieuze Herstmonceux-congres waarin Rembrandtspecialisten uit de hele wereld bijeenkomen.

Collectie: Er is in 2018 een aankoopfonds ingesteld en er zijn verschillende kunstwerken verworven die passen binnen de nieuwe verwervingskaders. Aangekocht zijn een schilderij van Rembrandt leerling Abraham van Dijck, *De oude kunstenaar*, ca. 1654; een tekening van Edgar Degas, *David en*

Goliath, 1859/60 en prenten van Ferdinand Bol en Édouard Manet. Al deze kunstwerken zijn sterk verbonden met het werk van Rembrandt. Geschonken zijn een collectie prenten van 19^{de}- en vroeg 20^{ste}-eeuwse kunstenaars uit diverse landen; diverse prenten van Aat Veldhoen (periode 2000-2018) en een serie van zes prenten van Glenn Brown (*After Life*, 2016). Daarnaast zijn vier etsplaten van Rembrandt, twee schilderijen en twee sets van zeventiende-eeuwse stoelen gerestaureerd. Tot slot is een inhaalslag gestart op het gebied van behoud, beheer en registratie van de collectie: de etsen van Rembrandt staan online en depotstukken zijn gefotografeerd en beter verpakt.

7. Uitvoerbaarheid Ondernemingsplan 2021-2024

7.1. Beheer gebouwencomplex, vergroting en verduurzaming

De kern van de eerste pre-corona versie van het ondernemingsplan 2021-2024 bestond uit het Meesterplan: van voorbereiding in 2021 tot sluiting en heropening in 2022. Voor deze versie van kunstenplan periode 2021-2024 zijn slechts de meest noodzakelijke aanpassingen in de vorm van een 1^e fase beoogd. Maar ook deze zeer minimale aanpassingen zijn bijna volledig afhankelijk van externe financiering en daardoor op moment van schrijven nog zeer onzeker en niet in de begroting meegenomen.

Het huis van Rembrandt is een rijksmonument met grote aantallen bezoekers. De laatste verbouwing vond in 1998 plaats en was ingesteld op 140.000 bezoekers. Dit aantal is inmiddels verdubbeld. Door het intensieve gebruik is renovatie van ex- en interieur noodzakelijk. Ook zijn de klimaat- en lichtinstallaties uit 1998 hoognodig en op korte termijn aan vervanging toe. De uitbreiding van het vloeroppervlak voor publieksfuncties (met 30%) is nodig om de vele bezoekers veilig door het gebouwencomplex te leiden, én de veiligheid van de kwetsbare collectie en historische museumrichting te garanderen. Er vindt onderzoek plaats naar instrumenten die de spreiding kunnen verbeteren, zoals (gedeeltelijke) tijdsloten, avondopenstellingen en prijsdifferentiatie. Invoering hiervan is voorzien medio 2022-2023. In 2020 zijn — vanwege de anderhalve-meter-maatregelen — het reserveren van tijdsloten en het online kopen van een entreekaart vervroegd ingevoerd. De ervaringen worden meegenomen in de periode 2021-2024. De verwachting is dat beide zullen worden voortgezet. Vanaf juni 2020 was het museum noodgedwongen op maandag gesloten vanwege de bezuinigingen op personeel en de sterk afgenomen bezoekersaantallen; dit zal naar verwachting ook in 2021 zo blijven. Aan de andere kant biedt de maandagsluiting ook de kans schoolgroepen juist op die dag – zonder ander publiek – te ontvangen en aan programma's te laten deelnemen. Het is bij schrijven nog onduidelijk op welk moment het museum weer op de maandagen geopend zal zijn.

Beheer gebouwencomplex: Sinds eind 2018 bestaat het museumcomplex uit drie aanpalende gebouwen, die op termijn (na 2024) een onderling verbonden geheel zullen vormen met geheel vernieuwde installaties en faciliteiten. Het laatste meerjarenonderhoudsplan is opgesteld in december 2017. Het MJOP is conform planning uitgevoerd. Grote klussen zijn in overleg met de gemeente uitgesteld naar 2022 (tijdens de uitvoering van het meesterplan). Nu de uitvoering van het meesterplan is gewijzigd, zal moeten worden bepaald welke delen van het MJOP noodzakelijkerwijs uitgevoerd moeten worden. Om financiële redenen heeft de gemeente Amsterdam te kennen gegeven dat de investering in zowel het monument als de moderne vleugel voorlopig niet door kan gaan. Dat betekent dat de situatie t.a.v. onze verantwoordelijkheid voor het groot onderhoud van de moderne vleugel (een financieel ongunstige afspraak die ruim 20 jaar geleden is gemaakt) ongewijzigd blijft. Ook blijft de hoge huur voor de moderne vleugel gehandhaafd.

Verduurzaming: Er is een nulmeting gedaan door een uitgebreide BREEAM-scan op duurzaamheid. Met het Meesterplan was een overstap van gas naar warmte- en koudeopslag, installatie van zonnepanelen op de moderne vleugel, geheel overstappen op LED-verlichting en diverse isolerende maatregelen beoogd. Deze verduurzaming zal worden uitgesteld tot na 2024. In de samenwerking met de partners in de Plantage blijven we werken aan duurzaamheid: collectieve energie-inkoop, terugbrengen van transporten en *zero waste*.

7.2. Bedrijfsvoering

Werkprocessen: De afgelopen jaren zijn we onze werkwijze en werkprocessen efficiënter en effectiever gaan inrichten, met de nadruk op projectmatig werken en co-creatie. Deze aanpak zetten we in 2021-2024 door. De werkwijze bij de tentoonstelling *HIER. Zwart in Rembrandts tijd* (voorjaar 2020) is een goede blauwdruk voor de toekomst.

Invoering museum cao: Een belangrijke wijziging op het gebied van arbeidsvoorwaarden is de invoering van de museum cao per 1 januari 2021. De museum cao biedt tal van voordelen ten opzichte onze eigen arbeidsvoorwaardenregeling: het is geheel gericht op de bedrijfsvoering van musea, een collectieve regeling, financieel voordeliger (vooral door de beperking in toeslagen en de aanzienlijk lagere pensioenlasten) en vereenvoudigt bovendien de onderlinge mobiliteit binnen de sector. Voor bestaand personeel in dienst is van het museum is een tijdelijke overgangsregeling overeengekomen met de vakbonden. Nieuwe medewerkers vallen direct geheel onder de werking van de museum cao.

Hospitality: Museum Het Rembrandthuis krijgt goede publiekswaarderingen. Toch gaan we de gastvrijheid verder vergroten. Waar we nu vrijwel volledig met suppoosten werken, willen we onze medewerkers de komende jaren meer ontwikkelen tot servicemedewerkers. Om tot een betere *hospitality* te komen, gaan we ook het aantal vrijwilligers (waaronder statushouders) verhogen en breder inzetten. In het museum zullen zij – naast het uitdelen van de audiotour – ook ingezet worden voor de garderobe en begeleiding op (interactieve) tentoonstellingen. Er werken eveneens vrijwilligers bij Collectie & Educatie, Marketing & Communicatie en Presentaties. De groep vrijwilligers moet ook een betere representatie van de Amsterdamse samenleving zijn; we zullen actief vrijwilligers met diverse leeftijden en achtergronden, waaronder statushouders, werven.

7.3. Organisatie

Toezicht en bestuur: Het museum past het ‘Raad van Toezicht – directeur-bestuurder’-model toe en werkt volgens de Governance Code Cultuur, de Code Culturele Diversiteit, Fair Practice Code, Ethische Code Musea en de Museumnorm. Toezichthouders worden voor vier jaar benoemd, met een eenmalige herbenoeming van vier jaar. Per april 2020 bestaat de Raad van Toezicht uit zeven leden met diverse achtergronden, waarvan zes in Amsterdam woonachtig zijn. In de komende kunstenplanperiode streeft de Raad van Toezicht ernaar bij vacatures nadrukkelijk de diversiteit verder te vergroten.

Team: Het team van Museum Het Rembrandthuis bestaat uit een vaste groep werknemers in dienstverband, vrijwilligers (in het museum en op kantoor), stagiairs, ZZP'ers voor specifieke taken, bv. als rondleider en museumdocent. De inzet is veelal afhankelijk van de vraag (boekingen). Bij de inzet van ZZP-ers werken we conform de WAB en passen we de door de Belastingdienst goedgekeurde raamovereenkomst van de branchevereniging BRAM toe. In de personele bezetting zijn de uitgangspunten enerzijds het waarborgen van continuïteit in de werkzaamheden, kennis en expertise, anderzijds de vaste personeelskosten zo laag mogelijk houden. Met een actief opleidings- en trainingsprogramma investeren we in de ontwikkeling van onze medewerkers, zowel binnen de muren van het museum als voor loopbaanstappen erbuiten.

Reorganisatie: De financiële, meerjarige gevolgen van de coronacrisis hebben – naast grote bezuinigingen op materiële uitgaven – geleid tot een ingrijpende reorganisatie. Het merendeel van de maatregelen zal vanaf januari 2021 worden doorgevoerd. We willen vooropstellen dat de reorganisatie niet is ingegeven door ondermaats functioneren van het museum, afdelingen of medewerkers. Het museum heeft de afgelopen jaren zijn werkprocessen, aanbod en bezoekersaantallen zien verbeteren en zat daarmee op koers. Het ondernemingsplan opgesteld voor de jaren 2021-2024 ging eveneens uit van verdere groei en ontwikkeling. Diverse scenario's van reorganisatiemaatregelen zijn onderzocht. Het gekozen scenario bestaat uit de volgende onderdelen:

- Diverse arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd zijn voortijdig beëindigd, een deel per datum 1 november 2020 en een deel per datum 1 januari 2021;

- De functie van demonstrateur vervalft, dit betekent dat de arbeidscontracten van de demonstrateurs met ingang van 2021 worden beëindigd;
- Kantoorfuncties (inclusief die van de directeur-bestuurder) worden gemiddeld met 6 uur per arbeidsovereenkomst verkleind met ingang van 1 januari 2021;

Dit betekent een forse afname van een derde van de formatie (van 31,1 fte naar 20 fte). Met de betreffende vakbonden is overeenstemming bereikt over een Sociaal Plan. Met de vertrekkende medewerkers en de medewerkers wiens uren zijn verminderd zijn vaststellingsovereenkomsten afgesloten. De gekrompen formatie m.i.v. 2021 heeft grote gevolgen voor de inzetbaarheid van medewerkers en de output van de organisatie. Immers, met minder menskracht en minder budget kan minder worden gerealiseerd.

De organisatie wordt anders ingericht, met minder management en meer efficiency. Zo worden onder meer de afdelingen Collectie en Educatie & publieksbegeleiding samengevoegd tot de nieuwe afdeling Collectie & educatie. Het is uiteindelijk de intentie de organisatie zo snel mogelijk weer op sterkte te krijgen. Niet alleen willen we de populaire demonstraties weer kunnen aanbieden, ook is het streven de uren van de kantoormedewerkers (mogelijk stapsgewijs) weer aan te vullen. Omdat het toekomstbeeld nog veel onzekerheden bevat, zijn hiervoor geen concrete afspraken gemaakt. Jaarlijks zal worden geëvalueerd of de financiële situatie, de prognose en de mogelijk veranderde vraag groei toelaat en zo ja, op waar en hoe. Na de reorganisatie zullen er in de periode 2021-2022 nauwelijks vacatures ontstaan. Ondertussen onderzoeken we als organisatie welke veranderingen we in de bedrijfscultuur en de werving van nieuwe collega's kunnen doorvoeren om een meer inclusieve werkplek te worden. Sinds 2020 is er een werkgroep 'diversiteit en inclusie' die zich op de vier P's (publiek, programma, personeel, partners) richt en zich inzet om verworpen inzichten integraal in de bedrijfsvoering en bedrijfscultuur op te laten nemen.

De bezetting van het team

Oorspronkelijk beoogd m.i.v. 2021: 45 medewerkers voor totaal **31,5 fte** in dienst, 15 vrijwilligers, 6 zzp-ers, gemiddeld 4 stagiairs op diverse afdelingen.

Gewijzigd m.i.v. 2021 (na ontslagen en urenvermindering als gevolg van reorganisatie): **28** medewerkers voor totaal **20 fte** in dienst, 10-15 vrijwilligers, 1 zzp-er, gemiddeld 4-6 stagiairs op diverse afdelingen.

7.4. Financiering

De lagere bezoekersaantallen en de wijziging in de bezoekerssamenstelling hebben een groot effect op het verdienmodel van het museum.

Cultureel ondernemerschap en inkomsten dankzij subsidies, fondsen, sponsoren en giften:

Meer dan ooit zal het museum door de langdurige financiële gevolgen van de coronacrisis afhankelijk zijn van externe financiële bijdragen; subsidies van publieke en private fondsen, sponsoring en particuliere donateurs. Niet meer alleen voor tijdelijke projecten (waarbij het aandeel externe financiering sterk moet worden verhoogd), maar ook voor reguliere, dagelijkse kerntaken. De Amsterdamse musea worden nauwelijks nog actief gepromoot in het buitenland door Amsterdam & Partners en NBTC. Corona en code rood voor de regio hebben het bezoek aan de stad nog verder ingeperkt. Om de duurzame cultuurtoerist te bereiken en te stimuleren de stad en de musea te bezoeken, zal een sterk offensief van gemeente, bedrijfsleven, culturele veld én bewoners hard nodig zijn.

Noodmaatregelen, bezuinigingen op uitgaven en loonsom:

In 2020 heeft het museum ingrijpend bezuinigd op materiële uitgaven (€830.000) en een reorganisatie ingevoerd die met ingang van 2021 een besparing van circa €430.000 per jaar op de loonsom oplevert. Hiervoor is wel een kwart van de medewerkers ontslagen en heeft al het kantoorpersoneel gemiddeld 6 uur ingeleverd. Voor 2021 en verder is voorts een bezuiniging op

materiële uitgaven van circa €850.000 doorgevoerd. Bijna alle liquide middelen, waaronder de in het algemene reserve opgebouwde middelen voor het meesterplan, zijn in 2020 ingezet om te overleven. In 2020 is via diverse regelingen (NOW, TVL, speciale subsidies van diverse fondsen, hulp van de vriendenvereniging en een bescheiden exploitatiebijdrage van gemeente en Mondriaanfonds) rond €700.000 opgehaald. Desondanks resteert voor de jaren 2021-2023 een exploitatietekort van ongeveer €1,4 miljoen.

Sluiting van het Rembrandthuis is voorkomen doordat het Nationaal Restauratiefonds te hulp is geschoten met een laagrentende overbruggingslening voor opengestelde rijksmonumenten, waarmee we naar verwachting de exploitatietekorten van de jaren 2021-2023 kunnen opvangen.

Risicoanalyse:

In de eerder ingediende risicoanalyse speelde de financiering van het Meesterplan een grote rol. Nu het Meesterplan in de oorspronkelijke vorm is uitgesteld tot na 2024 vervalt dit financiële investeringsrisico. Wat op dit terrein wel als risico blijft is de zeer beperkte houdbaarheid van de verouderde klimaatinstallatie en andere installaties en voorzieningen. Daardoor verwachten we de komende jaren hogere onderhoudskosten. Vervanging van de klimaatinstallatie, weliswaar op basaal niveau, blijft urgent en hoog op de agenda staan. Vanaf 2020 geldt een groter risico voor het functioneren van het museum: de langdurige effecten van de coronacrisis en de korting op de jaarlijkse gemeentelijke AFK-subsidie. Het museum is in hoge mate (75%) afhankelijk van inkomsten uit kaartverkoop en daaraan gerelateerde inkomsten. De prognose van voorzichtige groei geeft zicht op significante verbetering vanaf 2024. Echter, mocht de groei stagneren of zelfs tot (al dan niet tijdelijke) grotere terugval in inkomsten leiden, dan is het de vraag of het museum voldoende weerstandsvermogen heeft kunnen opbouwen om dit op te vangen. Een minimale continuïteitsreserve/weerstandsvermogen voor de komende jaren bedraagt €0,5 miljoen (daar waar €1 miljoen als verantwoord wordt beschouwd). Het museum loopt in zijn bedrijfsvoering operationele risico's, bijvoorbeeld de kans op schade of verlies als gevolg van inadequate of falende processen, systemen, menselijk gedrag of externe gebeurtenissen. Beperking van deze risico's gebeurt door duidelijke beleidslijnen, handboeken, uitgeschreven werkprocessen en procedures. Voor het beheer van de IT-systemen werken wij samen met externe dienstverleners zodat de afhankelijkheid niet op één/enkele mensen rust.

Terugblik uitvoering 2017-2020

Effecten coronacrisis voor 2020

De coronacrisis in 2020 zette een streep door veel van de ambitieuze plannen voor 2020. Niet alleen werd het tentoonstellingsprogramma drastisch omgegooid, ook de verdere planvorming van het Meesterplan moest worden stopgezet. De anderhalve-meter-maatregelen leidden tot een aangepaste routing door het museumcomplex, een verlaagde bezoekerscapaciteit (naar max 30%), het tijdelijk stopzetten van vaste activiteiten als demonstraties, rondleidingen, evenementen, ontvangsten (waaronder verhuuractiviteiten) en niet in het minst het scholenprogramma.

Meesterplan

In de jaren 2017-2020 is veel tijd geïnvesteerd in de planfase van het Meesterplan. Begin 2020 is het definitief ontwerp opgeleverd. Er is een projectorganisatie ingericht met een kernteam van medewerkers en externe specialisten en adviseurs. Met de gemeentelijke afdelingen vastgoed en cultuur is sinds 2018 gewerkt aan het investeringsplan met de gemeente. Monumentenzorg is eveneens intensief betrokken bij de planontwikkeling. Vooruitlopend op de beoogde grote verbouwing en herinrichting, zijn in 2018 urgente problemen aangepakt in *crowd control* en publieksfaciliteiten en zijn er toevoegingen gedaan in het museale verhaal – de eerder beschreven *quick wins*. Een belangrijke positieve ontwikkeling was in 2018 de unieke kans – met steun van de gemeente – om het belendende hoekpand aan de Zwanenburgwal toe te voegen aan het museumcomplex. De gemeente verstrekke bij hoge uitzondering een woningonttrekkingsvergunning zonder compensatie, met de argumentatie dat Museum Het Rembrandthuis een belangrijke culturele

instelling is en de wens voor uitbreiding op de huidige locatie ondersteund wordt. Eind 2018 zijn de meeste kantoren en ondersteunende functies in dit gebouw ondergebracht. Deze uitbreiding is de sleutel tot uitvoering van het Meesterplan.

Financiering planfase meesterplan: Het museum heeft in de jaren 2017-2020 financieel goede resultaten gehaald. Hiervoor konden wij budget vrijmaken voor de *quick wins* en de planfase van het Meesterplan, aangevuld met bijdragen via een merchandise-actie met de BankGiro Loterij, in totaal circa €800.000. De Vrienden van het Rembrandthuis hebben in totaal €60.000 bijgedragen aan de drie museale *quick wins*. In 2019 is ook de *capital campaign* voor de financiering van het Meesterplan opgezet; 2020-2021 waren beoogd als het focusjaren voor de werving.

Bedrijfsvoering

In 2017-2020 zijn diverse werkprocessen, protocollen en regelingen tegen het licht gehouden. Sinds de invoering van projectmatig werken in 2017 vormen educatie, publieksbegeleiding, marketing, communicatie en development een intrinsiek onderdeel van de ontwikkeling van tentoonstellingen. Ook is er geïnvesteerd in *hospitality* door regelmatige trainingen. Daarnaast is in 2019 een nieuw online-boekingssysteem ingevoerd, dat niet alleen gebruiksvriendelijk is voor gebruikers (particulieren, scholen, groepen), maar ook een *efficiency*-slag betekent voor de organisatie.

Organisatie

In de periode 2017-2020 is de samenstelling van de Raad van Toezicht gewijzigd, veelal door afloop van tweede termijnen. De voorzitter is per 1 januari 2020 herbenoemd voor een tweede termijn van 4 jaar.

In 2017 bestond het personeelsbestand uit 33 fte. Per 1 januari 2020 is dit 30,5 fte (incl. twee tijdelijke projectmedewerkers Meesterplan).

De museumorganisatie is in twee fases ontwikkeld:

Eerste fase in 2017: taken en specialisaties zijn afgebakend; projectmatig werken is ingevoerd; een managementteam is ingevoerd; de presentatietaak is versterkt met de aanstelling van een hoofd Tentoonstellingen en tijdelijke (externe) projectondersteuning; de collectie-, onderzoek- en publicatietaak is versterkt door een herschikking van het aantal uren en daardoor de aanstelling van een hoofd Collectie en een ervaren registrar; de afdeling Operationele zaken is versterkt door het aanstellen van een nieuw afdelingshoofd en door een herschikking binnen de formatie zijn 4 parttime hoofdsuppoosten aangesteld.

Tweede fase in 2019 en 2020: per 2020 kon wegens pensionering iemand op de nieuwe functie medewerker Educatie en inclusie worden aangesteld; de operationele aansturing van demonstrateurs is van de afdeling Educatie en publieksbegeleiding naar de afdeling Operationele zaken gegaan; de aanstelling van een tijdelijke medewerker Evenementen, een projectmedewerker Tentoonstellingen en een medewerker Development, om vaste medewerkers vrij te spelen voor de projectorganisatie van het Meesterplan.

Financiering

Publieksinkomsten en cultureel ondernemerschap:

De inkomsten van het museum zijn sterk afhankelijk van het aantal bezoekers en de bestedingen per bezoeker. In de afgelopen periode heeft het museum gewerkt aan het optimaliseren van de inkomsten op het gebied van kaart- en winkelverkoop. De inkomsten van de kaartverkoop via resellers en touroperators zijn onder de loep genomen. Het museum heeft vooral haar eigen online kaartverkoop toegankelijker gemaakt voor mensen wereldwijd, waardoor we minder afhankelijk zijn van de commerciële toeristische branche.

Het museum is er de afgelopen jaar ook in geslaagd om van de museumwinkel een winstgevendende activiteit te maken, dankzij een vernieuwde en grotere winkel in het souterrain, een verbeterd assortiment en een efficiënter voorraadbeheer. Ook zijn de inkomsten van de webshop en b2b-verkopen verbeterd. De inzet op verhuur van de museumruimtes voor externe events en

ontvangsten (buiten openingstijd) is vanaf 2019 verminderd. Uitgebreide evaluatie en kosten-batenanalyse en de beperkte ruimtelijke- en personele capaciteit brachten ons tot de conclusie dat deze externe verhuur niet rendabel was. In de toekomst zullen alleen meerjarige partners de ruimtes van het museum kunnen huren voor eigen events.

In de periode 2017-2020 kon het museum voor het eerst in jaren zodanig positieve cijfers schrijven, dat meer eigen middelen konden worden ingezet voor kostbare tentoonstellingen, noodzakelijke *quick wins* en de planfase van het Meesterplan. Ook kon de algemene reserve van het museum op peil worden gebracht, zodat er een (weliswaar bescheiden) buffer is voor onvoorzien zwaar weer. De noodzaak van dit weerstandsvermogen is duidelijk bewezen door de coronacrisis, die in maart 2020 aanving. De gezonde financiën zijn mede te danken aan de professionalisering en efficiency-slagen die zijn gedaan, voorzichtig begroten en sturen op uitgaven.

Corporate sponsoring:

In het kunstenplan 2017-2020 gaven wij aan substantiële stappen te willen zetten met betrekking tot corporate sponsoring. De ervaring leert dat deze markt een jarenlange investering vergt. De adviescommissie van het AFK oordeelde in 2016 dat de eigen verdien capaciteit te weinig ambitieus was, dat de aantrekkelijkheid van het 'merk Rembrandt' voor sponsors groot is, waardoor de verdien capaciteit hoger kon worden ingeschat. Bij corporate sponsoring blijft de praktijk echter leren dat het verbinden van bedrijven een intensief en langjarig traject is, ook voor het 'merk Rembrandt'. In 2017-2020 hebben we het langdurige partnership met onze sponsor Kikkoman voortgezet en zijn via de Vrienden van het Rembrandthuis twee nieuwe corporate sponsors toegevoegd: DLA Piper en Rembrandt Corporate Services. Ook is er een meerjarige sponsorovereenkomst in natura afgesloten met Copperant, producent van duurzame verf.