

# Rembrandt terug in het Rembrandthuis



**Ondernemingsplan 2013-2016**

**Museum Het Rembrandthuis**

## Ondernemingsplan Museum Het Rembrandthuis 2013-2016

1.	Blik in de toekomst, 2016	2
2.	Inleiding	3
3.	Het Rembrandthuis: een uniek Amsterdams museum	3
4.	Missie/visie	4
5.	Terugblik 2009-2012	4
6.	Rembrandt terug in het Rembrandthuis	5
7.	Collectiebeheer en Presentatie	6
8.	Educatie en Publieksbeleid	7
9.	Marketing en communicatie	8
10.	Sponsoring en mecenaat	9
11.	Samenwerking	10
12.	Bedrijfsvoering	10

## 1. Blik in de toekomst, 2016

*Aan het einde van de Kunstenplanperiode 2013-2016 heeft Museum Het Rembrandthuis zijn unieke positie binnen het Amsterdamse museale aanbod versterkt: als plek in Amsterdam, met aantrekkingskracht voor nog meer Amsterdammers en een breed (inter)nationaal publiek. Het aantal bezoeken groeide van 210.000 in 2013, naar 230.000 in 2016. Bezoekers komen uit fascinatie voor of nieuwsgierigheid naar Nederlands beroemdste schilder aller tijden. Na hun bezoek aan het Rembrandthuis is hun beeld van de kunstenaar, zijn atelierpraktijk, zijn werk en zijn leven verdiept en verrijkt. Ook heeft men een beeld gekregen van de 17de-eeuwse Amsterdamse wooncultuur.*

*Het museum is in 2016 nog sterker genesteld in de top 10 van Amsterdamse musea als 'must see' bestemming voor de bezoekers die Amsterdam voor het eerst aandoen en als geliefde intieme plek voor herhaalbezoek door 'second timers'. De groei in bezoekersaantallen die het bedrijfsplan 2013-2016 prognosticeerde, is gerealiseerd ondanks grotere concurrentiedruk en de zuigkracht van de museale mastodonten aan het Museumplein. Het project 'Rembrandt terug in het Rembrandthuis', marketinginspanningen, een afgewogen aanbod van tijdelijke tentoonstellingen en uitbreiding van de openingstijden tot 18:00 uur hebben gezorgd voor de groei van het bezoek.*

*De doelstelling om via (meer) betaald bezoek en opbrengsten uit de verkoop in de museumwinkel het percentage eigen inkomsten te vergroten is dan ook gehaald.*

*Het educatieve aanbod is volgens plan gecontinueerd en uitgebreid. 'Kijken' en 'zelf doen' stonden daarbij centraal en leidden in de periode 2013 - 2016 tot een gemiddelde toename van 25% van het bereik onder scholieren. Voor velen was het de eerste kennismaking met Rembrandts kunstenaarspraktijk en de fascinerende wereld van de grafische technieken. Bij een aantal werd een opmerkelijk talent voor het hanteren van de etsnaald ontdekt. Volwasseneneducatie maakt thans naast de onderwijsprogramma's een stevig onderdeel uit van het aanbod.*

*De vaste presentatie werd verrijkt met eerder ontbrekende onderwerpen: vertrekken met nauwgezette reconstructies van elementen uit het persoonlijk en artistiek leven van de kunstenaar, zijn zoon Titus, zijn leerlingen, zijn boekhouding (en uiteindelijke faillissement). Er functioneert een non-stop multimediaal introductieprogramma dat bezoekers op laagdrempelige en evocatieve wijze achtergrondinformatie biedt vlak voordat zij zich begeven in de 17de-eeuwse tijdscapsule die het oorspronkelijke huis feitelijk is.*

*Aan de Universiteit van Amsterdam heeft het museum een 'Rembrandt leerstoel' ingesteld voor de schilder-, teken- en prentkunst van de Gouden Eeuw. De huidige samenwerking met buitenlandse musea, collecties en kennisinstututen is geïntensiveerd. De bibliotheek (Rembrandt Informatie Centrum) is in 2016 al enkele jaren samen met educatieve ruimten en enkele kantoren in het Pintohuis ondergebracht. In de vrijgekomen ruimte is een permanente expositieruimte gekomen voor wisselende selecties Rembrandt-etsen en daarmee samenhangende grafiek en documentatie.*

*In 2016 zijn de bezoekersaantallen hoog en is de reputatie in vakkringen als altijd excellent. Als museumorganisatie behield het Rembrandthuis zijn compacte omvang. Deze omvang was niet de enige, maar wel een belangrijke drijfveer voor het Rembrandthuis om optimaal en intensief samen te werken met andere instellingen in de stad, waar dat versterking van kwaliteit, publieksbereik of verhoging van inkomsten (dan wel reductie van kosten) opleverde.*

*Tevreden constateerden directie en Raad van Toezicht eind 2016 dat de geprognosticeerde groei van het eigen inkomstenpercentage werd gerealiseerd. Tevredenheid ook bij het gemeentebestuur en de Amsterdamse Kunstraad. Want ondanks grote druk op de middelen honoreerde de gemeente Amsterdam in 2012, conform het advies van de Kunstraad, de volledige aanvraag, waarop wij zelf overigens - met het oog op de toen noodzakelijke bezuinigingen en de uitdrukkelijke oproep van de wethouder - reeds 10% hadden gekort.*

**Janrense Boonstra**  
directeur

## 2. Inleiding

In dit ondernemingsplan wordt een beeld geschetst van de ambities voor de komende jaren. Vernieuwend waar zinvol, groeiend waar mogelijk, consoliderend op de vele terreinen waarop het Rembrandthuis nu al excelleert.

Het Rembrandthuis is een organisatie met realistische ambities: inhoudelijk, qua publieksbereik, maar zeker ook wat de bedrijfsvoering en financiën betreft. Het cultureel ondernemerschap van het Rembrandthuis geeft thans een opvallend positieve verhouding van de eigen inkomsten ten opzichte van subsidie van 6 : 4 te zien. Daarmee behoorde het museum reeds in de vorige Kunstenplanperiode tot een van de Amsterdamse musea met de meest gunstige ratio. In de komende Kunstenplanperiode wordt met zelfvertrouwen uitgegaan van een verhouding van 7 : 3. Het museum streeft daarmee naar 70 % dekking uit eigen inkomsten.

Aan de stad wordt een jaarlijkse bijdrage gevraagd in het kader van het Kunstenplan van € 925.000. Dat is bijna 10 % minder dan het huidige jaarlijkse subsidiebedrag. Niet omdat de ambities lager zijn, maar omdat het Rembrandthuis als omgevingssensibele en ondernemende kunstinstelling oog heeft voor de financiële realiteit waarbinnen het Kunstenplan 2013 - 2016 gestalte krijgt. Deze algemene exploitatiesubsidie wordt primair aangewend om het monument, de publieksfaciliteiten en het educatieve aanbod in stand te houden en waar mogelijk te verbeteren en uit te breiden.

Deze subsidieaanvraag betreft de zogenoemde 'vrije ruimte'. Daarbij tekenen wij nadrukkelijk aan dat een eigen positie in de functionele ruimte, gezien de plek en betekenis van het Rembrandthuis voor de stad, legitiem ware geweest. Het behoeft geen betoog dat een gunstige eigen inkomenspositie afhankelijk is van de toekenning van het aangevraagde subsidiebedrag. Minder subsidie betekent dat het Rembrandthuis in een neerwaartse spiraal zou geraken, met minder bezoekers en aanzienlijk minder eigen inkomsten.

Het museum wil zich in de komende beleidsplanperiode scherper profileren en positioneren. Het doet dit in optimale samenwerking en afstemming met Amsterdamse musea en toeristische marketingorganisaties als het ATCB en Amsterdam Partners. Rembrandt en de eerder genoemde gelaagdheid van locatie, huis, interieur, programma en collectie worden daarbij als USP integraal ingezet. De '*Rembrandt beleving*' wordt, vooral bij de positionering richting buitenlandse bezoekers, sterker benadrukt. Het museum maakt daarbij gebruik van zijn grootste USP: de wereldwijde naamsbekendheid van Rembrandt en het dramatische verloop van zijn leven. Rembrandt zien kan in vele musea ter wereld - zoals in 'ons eigen' Rijksmuseum - maar Rembrandt *belev*en kan nergens intenser en indringender dan in het Rembrandthuis. In de paragraaf '*Rembrandt terug in het Rembrandthuis*' wordt hier nader op ingegaan.

Het Rembrandthuis dient een individuele aanvraag in. Waar mogelijk en zinvol wordt echter breed en effectief samengewerkt met vele instellingen in de stad. Op het gebied van marketing en educatie en ook wat betreft de inhoud en productontwikkeling. Op de twee laatstgenoemde terreinen continueert het museum zijn intensieve internationale samenwerking. In paragraaf 11 worden alle samenwerkingsverbanden nader genoemd.

## 3. Museum Het Rembrandthuis: een uniek *Amsterdams* museum

Het Rembrandthuis is een *Amsterdams* museum. Opgericht door Amsterdammers, met focus op een van de beroemdste inwoners die de stad ooit gekend heeft. Het staat als museum ook voor evidente Amsterdamse waarden. Het museum biedt het publiek niet alleen zicht op Rembrandts erfgoed maar ook op zijn kunstenaarspraktijk en zijn tijd. Zijn opkomst, roem en ook zijn faillissement zijn nauw verbonden met de sociale, religieuze en economische context van het 17de-eeuwse Amsterdam: een open en bloeiende stad en ook een stad van nieuwkomers. Het Rembrandthuis wil op basis van een historisch verhaal het publiek van nu inspireren waarbij onderliggende thema's als een rode draad door de presentaties en educatieve programma's lopen. Zoals het ontwikkelen van talent, vakmanschap, de ongekende groei en bloei van de open stad die Amsterdam in de 17de eeuw was, ondernemerschap en mecenaat, roem, rijkdom en financiële risico's. Die combinatie van inhoud en context maken het Rembrandthuis tot een *uniek* museum. Nu is die kwalificatie met wat goede wil op vrijwel elk museum van toepassing. Maar de kwaliteiten die Museum Het Rembrandthuis verenigt zijn ontegenzeggelijk uniek in de museumwereld: een gelaagdheid bestaande uit een unieke locatie in een vitale buurt, een zorgvuldig gerestaureerd huis waar Rembrandt bijna twintig jaar lang leefde en werkte, met even zorgvuldige - op de oorspronkelijke boedelinventaris gebaseerde - reconstructies van interieurs en meubilair. Deze elkaar versterkende elementen maken het Rembrandthuis een plek van de *historische sensatie*. Niet alleen wat leven en werk van Rembrandt betreft,

maar ook als prachtig voorbeeld van een woon- en werkhuis daterend van voor de grote bloei van de grachtengordel. De bezoeker kan hier binnentreden in een van de weinige voorbeelden van een vroeg 17de-eeuws huis dat publiek toegankelijk is en een representatief beeld geeft van een interieur uit die tijd.

De bijdrage die in het kader van het Kunstenplan 2013-2016 van de gemeente wordt gevraagd, wordt echter niet alleen inhoudelijk gelegitimeerd. Het *directe belang* van het Rembrandthuis voor de stad Amsterdam en zijn inwoners is evenzeer evident.

Het museum wil zijn stevige positie als parel in de cultuurtoeristische aanbodketen van de stad versterken. Dat dient een onmiskenbaar *economisch belang*, af te lezen aan het grote aantal toeristen dat het Rembrandthuis bezoekt. Van de bezoekers bestaat ca. 65% uit buitenlanders. Daarmee heeft het museum zich een stevige positie in de bezoek top-tien van Amsterdamse musea weten te verwerven, waar het thans de zevende plaats inneemt. Een positie die uiteraard mede te danken is aan de verdiepende tijdelijke tentoonstellingen. De thematische link met Rembrandt, de hoge kwaliteit en de prettige, niet al te grote omvang van deze tentoonstellingen, zijn belangrijke redenen van herhaalbezoek door het geïnteresseerde Nederlandse museumpubliek.

Met zijn actieve buitenlandse programmering ziet het museum aanvullende mogelijkheden tot economisch rendement. Met gemeente en organisaties als Amsterdam Partners en het Amsterdamse bedrijfsleven wil het Rembrandthuis nauwer gaan samenwerken om de eigen tentoonstellingen in het buitenland intensiever in te zetten in het kader van de profilering van de stad in het buitenland.

Een tweede onmiskenbaar belang voor de stad en de beleidsdoelstellingen van de gemeente vormt het *educatieve aanbod* van het museum met een toenemend bereik van jongeren via schoolbezoek. Daarbij worden zij niet alleen geconfronteerd met Rembrandt als *venster* in de Canon van Nederland, maar ook uitgedaagd na te denken en standpunten in te nemen over de eerder genoemde thema's. Het Rembrandthuis ziet in schoolbezoek de meest effectieve en natuurlijke manier om alle Amsterdamse jongeren bij de materie te betrekken.

Tenslotte draagt het museum bij aan de vitaliteit van de stad (en de buurt) door instandhouding en openstelling van het *monumentale pand*. Indien een aantal functies in de toekomst kan worden ondergebracht in het Pintohuis is de openbare functie van dit (eveneens 17de-eeuwse) pand, na vertrek van de bibliotheek aldaar, eveneens veiliggesteld.

#### **4. Missie/visie**

*Museum Het Rembrandthuis wil de uitzonderlijke betekenis van Rembrandt aan een zo breed en groot mogelijk publiek presenteren in het Amsterdamse huis waar hij woonde en werkte.*

Deze eenduidige en heldere missie is uitgangspunt voor de komende activiteiten van het museum. Rembrandts leven in het huis en zijn werk als schilder, tekenaar, etser, leermeester, verzamelaar en handelaar staan daarbij centraal. Dit zowel in de vaste presentaties in het 'huis', als in de tijdelijke tentoonstellingen, het educatieve aanbod, de overige manifestaties en flankerende activiteiten en via het Rembrandt Informatie Centrum.

In de vaste presentatie is altijd minimaal één schilderij van Rembrandt te zien, naast werk van voorgangers, tijdgenoten en zijn leerlingen. Het museum is de enige plek in Nederland waar permanent etsen van Rembrandt getoond worden en waar op aanschouwelijke en begrijpelijke wijze aandacht wordt besteed aan de techniek en de productie ervan. Vanzelfsprekend wordt het publiek een optimale ontvangst en onthaal, goede flankerende publieksvoorzieningen en uitmuntend 'hostmanship' geboden.

#### **5. Terugblik 2009-2012**

De beleidsdoelstellingen en ambities die in de vorige Kunstenplanaanvraag genoemd werden, lagen vooral op het terrein van het publieksbeleid. Het beoogde bezoekersaantal, oplopend naar 200.000 bezoekers per jaar, is in 2010 en 2011 gehaald. Het jaar 2009 zat daar onder, mede veroorzaakt door een terugval in buitenlands bezoek na de eerste kredietcrisis.

Met spraakmakende tentoonstellingen en presentaties versterkte het museum zijn positie en was volop zichtbaar in de media.

Met tal van musea en instituten in Amerika en Europa werd intensief samengewerkt. Onder andere met de National Gallery in Washington bij de Lievens tentoonstelling en bij de tentoonstelling van werken uit de Frits Lugt-collectie met de Fondation Custodia in Parijs, waarmee het Rembrandthuis een nauwe band heeft. De tentoonstelling *Tekenen in Rembrandts tijd* begin 2012, was een coproductie met de Hamburger Kunsthalle, waarbij ook een tweetalige publiekscatalogus verscheen.

Uitzonderlijk en veel publiek en publiciteit genererend was de tentoonstelling in 2010 van een lang verloren gewaand en net herontdekt kunstwerk: het laatste schilderij van Caravaggio, afkomstig uit een Italiaanse privé-collectie. Een wereldprimeur in het Rembrandthuis. Rembrandt en Caravaggio zijn de twee grote meesters van het clair-obscur.

Goede en zorgvuldig onderhouden contacten met een aantal particuliere Rembrandtverzamelaars leidden tot langdurige bruiklenen en tijdelijke tentoonstellingen. Zoals 'In het voetspoor van Rembrandt' met 41 schilderijen uit een Amerikaanse privé-collectie (2011).

Het museum is ook exporteur van kennis en tentoonstellingen. Tentoonstellingen van eigen grafiek werden georganiseerd in Brazilië, Oman, Japan en Duitsland. Deze trokken in totaal ca. 450.000 bezoekers.

De beoogde volledige vernieuwing van de website is begin 2012 gerealiseerd. Naast marketinginstrument is de nieuwe website ook platform voor het ontsluiten en breed beschikbaar stellen van informatie over de eigen (kern)collectie grafiek en schilderijen.

De collectie zelf is uitgebreid door enkele aankopen en schenkingen. Het accent lag daarbij op de grafiek van Rembrandt-leerlingen en –navolgers. Aanvullingen op de vrijwel complete collectie eigenhandige Rembrandt-etsen van het museum, werden niet aangekocht. Ze komen nauwelijks op de markt, en alleen tegen extreem hoge prijzen.

In de vorige beleidsplanperiode zijn incidenteel publieksonderzoeken uitgevoerd. Deze gaven inzicht in de typen bezoekers en hun motieven om naar tijdelijke tentoonstellingen te komen. In 2012 wordt een uitgebreid bezoekersonderzoek gepland, dat aanvullende (kwalitatieve) gegevens moet opleveren. De uitgifte van de audio-tour (in zeven talen) geeft reeds een globaal beeld van de herkomst van de bezoekers.

In de jaren 2009-2011 vond het educatieve aanbod van het Rembrandthuis gretig aftrek. In totaal bezochten in die jaren bijna 19.000 leerlingen in schoolverband het museum om er educatieve programma's te volgen. Het betrof zowel leerlingen uit het primair- als voortgezet onderwijs op vmbo, havo en vwo niveau. Voor gymnasiumklassen werden speciale themarondleidingen gegeven. De combinatie van kijken, ervaren en zelf doen bleek een succesvolle formule. Daarbij maken leerlingen kennis met materialen en technieken uit de tijd van Rembrandt, waarbij zij vaak onvermoede talenten bij zichzelf ontdekken. De jaarlijkse *Rembrandtkrant* werd in een oplage van 90.000 verspreid onder basisscholen.

De volledige vernieuwing van entree, receptie en winkel is in het voorjaar van 2011 gerealiseerd. Er waren in het plan aanvankelijk ambities om de ruimte in het museum beter te benutten voor het publiek. Deze waren echter afhankelijk van het uithuizen van de niet-locatiegebonden functies. Goede en betaalbare mogelijkheden voor huur of koop in de directe omgeving van het Rembrandthuis hebben zich niet voorgedaan. Het wachten is nu op het vrijkomen van het Pintohuis.

## **6. Rembrandt terug in het Rembrandthuis**

In de komende periode is er een nieuw aandachtspunt, waaraan het museum prioriteit toekent: de versterking en verdieping van de *Rembrandt-ervaring*. In het vorige beleidsplan waren hier al initiële gedachten over geformuleerd. Deze zijn thans uitgewerkt en geconcretiseerd.

Zoals eerder aangegeven vormen locatie, huis, interieur en collectie een geïntegreerd museaal aanbod. Uniek en plaatsgebonden. In het Rembrandthuis wordt de meester in andere dan de gebruikelijke, kunsthistorische dimensies gepresenteerd. Rembrandt als mens, als bewoner, als Amsterdammer. Nergens ter wereld kan de bezoeker zo dicht bij 'de mens Rembrandt' komen. Het levert een bijzondere ervaring op: een historische sensatie op de plek waar een belangrijk deel van zijn leven zich afspeelde. Om die ervaring te versterken wordt in de komende Kunstenplanperiode ingezet op verbetering en (deels) vernieuwing van de presentatie en de ondersteunende multimediale publieksvoorzieningen. Deze bieden de bezoeker een nog intensere wandeling door de 17de-eeuwse tijds capsule die het huis feitelijk is. Het betreft hier echter geen aan de vermaaksindustrie ontleende 'staged history'. Uniek voor het Rembrandthuis is de afgewogen

en historisch verantwoorde mix van scenografie, feiten, reconstructies, informatie en demonstraties. Één echte Rembrandts. De ervaring die het museum het publiek gaat bieden bestaat uit een aantal elkaar versterkende elementen:

#### *Introductie*

De bezoeker start zijn bezoek via het multimediale non-stop introductieprogramma '*Rembrandt thuis/Rembrandt at home*' in het auditorium in de nieuwbouw. Het is de bedoeling dat filmregisseur Peter Greenaway met dramaturgische middelen een audiovisuele presentatie gaat maken van Rembrandts werk- en privé-leven hier in de periode 1639 tot 1658. Na deze ca. 12 minuten durende introductie betreedt de bezoeker het oorspronkelijke huis.

#### *Audio-tour*

De bezoeker begint dan zijn individuele rondgang met een audio-tour. Hij of zij beluistert informatie over het leven in het huis en Rembrandts bestaan als kunstenaar, leermeester en handelaar, gerelateerd aan de ruimte waar men zich bevindt. Wie dat wil kan extra verdiepende informatie, bijvoorbeeld over de schilderijen, beluisteren. De lengte van de audio-tour is afgestemd op de doorlooptijd van de bezoekers en is daarmee tevens instrument voor 'crowd-control' op drukke dagen, als meer dan duizend bezoekers de rondgang maken. Tijdens de rondgang krijgt de bezoeker naast ensceneringen en reconstructies altijd authentieke werken van kunstenaars uit de 17de eeuw te zien, waaronder minimaal één representatief schilderij van Rembrandt en altijd een keuze uit zijn etsen. In de nieuwe presentatieruimte in het hart van het huis wordt een regelmatig wisselende representatieve selectie getoond uit de omvangrijke eigen collectie Rembrandt-etsen.

#### *Vertrekken, thema's, sferen en functies*

Belangrijke vertrekken op de route zijn de *Kunstcaemer* met objecten en kunstvoorwerpen, die zoveel mogelijk overeen komen met de boedelinventaris. De atelierpraktijk van Rembrandt wordt tot leven gewekt in de *Etswerkplaats* en *Groote Schildercaemer* en de nieuw toe te voegen *Kleine Schildercaemer* die een historisch verantwoord beeld geeft van de wijze waarop Rembrandts leerlingen werden opgeleid. Rembrandt als persoon komt tot leven in kleinere vertrekken die elk een specifiek element uit zijn bestaan in beeld brengen. Een klein vertrek op de begane grond, dat in de boedelinventaris als het *kleine kantoortje* wordt aangeduid, zal worden ingericht als Rembrandts *comptoir*, waar een beeld wordt gegeven van de wijze waarop hij zijn financiën bijhield. Eén van de kleinere vertrekken op de daarboven gelegen tussenverdieping zal worden ingericht als *slaapkamer van Titus*, Rembrandts zoon die hier opgroeide. Deze nieuw ingerichte vertrekken completeren de rondgang, samen met de al bestaande *Keucken*, *Sydelkamer* (waar Rembrandt zijn kunsthandel dreef), *Groote Schildercaemer* (Atelier), de *Sael* (woon- en slaapkamer) en het *Voorhuys*.

#### *Tijdelijke tentoonstellingen*

Vanuit de *Kleine Schildercaemer* stapt de bezoeker terug in het heden en betreedt de nieuwbouw met eigentijdse zalen voor de tijdelijke tentoonstellingen. De audio-tour eindigt hier of kan aansluitend worden vervolgd met een audio-tour die toelichting geeft bij de tijdelijke tentoonstelling.

'Rembrandt terug in het Rembrandthuis' zal in de komende Kunstenplanperiode gerealiseerd worden. Parallel met de nadere inhoudelijke uitwerking van de plannen, wordt gewerkt aan de financiële zekerstelling van het project. Fondsen zijn en worden hiervoor benaderd en de mogelijkheden voor sponsoring worden onderzocht. Een deel van de kosten drukt op de begroting van de komende jaren.

## **7. Collectiebeheer en Presentatie**

De Rembrandtgrafiek en de schilderijen van de pre-Rembrandtisten en de kunstenaars uit Rembrandts atelier of omgeving vormen nog steeds de onbetwiste kern van de collectie. Deze is er in de eerste plaats voor de presentatie en is overzichtelijk qua omvang.

De collectie staat nu deels online en wordt de komende jaren volledig gedigitaliseerd en online aangeboden. Met het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie en het Rijksmuseum is een gezamenlijk pilotproject rond het digitaliseren en online invoeren van het oeuvre van grafisch kunstenaar Charles Donker (1940) gestart. Van deze kunstenaar heeft het museum werk in de collectie.

Binnen het verzamelbeleid is een sterker accent komen te liggen op de kunst van de 17de eeuw: grafiek van leerlingen en navolgers van Rembrandt en uit zijn directe omgeving. Daarnaast wordt ook onderzoek gedaan naar de doorwerking van Rembrandt in kunstuitingen van latere tijd tot heden. Dit vormt een apart verzamelgebied.

Het streven is om de collectie schilderijen van de pre-Rembrandtisten, leerlingen en omgeving van Rembrandt op een zo hoog mogelijk plan te brengen en indien mogelijk zelf te verwerven. Dit laatste speelt bij een aantal werken dat het Rembrandthuis in langdurig particulier bruikleen heeft.

Actieve bruikleenverwerving uit museale en particuliere collecties blijft een prioriteit. In 2011 zijn voor dit doel afspraken gemaakt met het Rijksmuseum en het Amsterdam Museum. Dit heeft inmiddels geleid tot enkele prachtige toevoegingen aan de schilderijenpresentatie in het oude huis.

Het Rembrandthuis ontleent zijn kwaliteit aan de op (kunst)historisch onderzoek gebaseerde reconstructies en aankleding van de interieurs. Hier zal blijvend volop aandacht aan worden besteed.

Door de expertise binnen het Rembrandthuis en met name het Rembrandt Informatie Centrum heeft het museum een eigen en prominente plek verworven in het internationale wetenschappelijke (kunst)historische Rembrandtveld. Voor de betekenis en positie van het Rembrandthuis is dit van grote waarde. Bovendien zijn onderzoek en samenwerking van eminent belang als fundament voor de tentoonstellingen en (begeleidende) publicaties. De komende jaren is het museum een kennisleverancier in het *Rembrandt Documents Project*, een initiatief van de Radboud Universiteit Nijmegen, waarbij wordt samengewerkt met andere vooraanstaande universiteiten en instituten. Dit project leidt ook tot de tentoonstelling *Rembrandt en Amsterdam* die voor 2016 gepland staat.

#### *Presentatiebeleid*

Vanaf 2013 worden vier tijdelijke tentoonstellingen per jaar georganiseerd waaronder de jaarlijkse zomerexpositie van Rembrandt grafiek. Deze tentoonstellingen zijn hét middel om het museum te profileren en toegevoegde waarde te bieden. Zij creëren urgentie voor Nederlanders en buitenlandse 'second-time' bezoekers aan Amsterdam om het museum te bezoeken.

Om buitenlandse bezoekers een goed beeld van zijn grafische oeuvre te geven, is tijdens de zomermaanden altijd een ruime presentatie te zien van de grafiek van Rembrandt en zijn omgeving. Grotendeels uit eigen collectie, soms aangevuld met bruiklenen. Dit is ook de periode waarin moderne grafiek wordt getoond, als eigentijdse tegenhanger. Waar mogelijk in samenwerking met de *Hercules Seghers Stichting* die zich inzet voor de bevordering van de grafische kunsten. In 2013 is een expositie voorzien rond de Metamorfosen van Peter Vos (1935 - 2010).

Buiten het zomerseizoen worden exposities geprogrammeerd van oktober t/m januari en van februari t/m mei. In een van die periodes wordt een grote zogenaamde *A-tentoonstelling* gepland. Streven is om éénmaal per twee jaar een schilderijtentoonstelling te presenteren. Voor de komende jaren zijn in voorbereiding: Tekeningen uit de Rembrandtschool, nieuwe toeschrijvingen (2013); Rembrandt en Bernard Eilers, fototentoonstelling (2013, i.s.m. het Stadsarchief); Joris Hoefnagel, een meester uit de 16de eeuw (2014, met het Getty Institute als potentiële partner); Rembrandt en Rubens (2014, i.s.m. het Rubenshuis Antwerpen); Flinck en Bol, een dubbeltentoonstelling (2015 - 2016, i.s.m. het Amsterdam Museum); Rembrandt en Amsterdam (2016, afronding van het Documents project).

Naast de tentoonstellingen in het museum, worden ook presentaties van Rembrandtgrafiek in het (verre) buitenland gecontinueerd. Na Japan (2011) oriënteert het museum zich op een presentatie in Taiwan.

## **8. Educatie en Publieksbeleid**

### *Algemeen*

Educatie heeft een prominente plaats in het Rembrandthuis. Was in het verleden de focus vooral gericht op het bereiken van scholen, met name het primair onderwijs en voortgezet onderwijs, thans vindt een verbreding plaats richting volwasseneneducatie en de algemene museumbezoeker. Deze is primair gericht op (nadere) *kennismaking* met de belangrijkste kunstenaar uit de 17de eeuw. Hoe beroemd Rembrandt ook is, voor bezoekers blijkt het Rembrandthuis toch vaak bij uitstek de plek voor kennismaking met zijn werk, zijn betekenis en zijn plaats in het Amsterdam van zijn tijd. Programma's voor scholen zijn eveneens gericht op deze kennismaking op een niveau dat scholieren aanspreekt. In samenhang met voorbereidende lessen op school vormt deze kennismaking een goede basis voor *ontwikkeling*. Workshops voor zowel het onderwijs als volwassenen zijn erop gericht dat de deelnemers via 'zelf doen' meer inzicht krijgen en hands-on ervaring opdoen. Deze methodiek biedt bij uitstek ook aan minder 'talig ingestelden' de gelegenheid te participeren.



Zelf doen heeft een grotere impact dan het frontaal overdragen van kennis. Dit geldt ook voor de demonstraties van etsenafdrukken en verfbereiding. Bezoekers maken hierbij op een interactieve manier kennis met bijzondere aspecten van het 17de-eeuwse kunstenaarsbedrijf.

### *Onderwijs*

Het museum heeft een uitgebreid onderwijsprogramma dat aansluit op het type school en het niveau van de leerlingen. Het programma-aanbod is vooral gericht op de bovenbouw van het primair onderwijs, het gehele vmbo en het voortgezet onderwijs. Waar mogelijk sluit het inhoudelijk aan bij eindexamenthema's van het voortgezet onderwijs en vmbo-t, met name bij de beeldende vakken en (cultuur)geschiedenis maar eveneens, zij het in mindere mate, bij vakken als economie en aardrijkskunde. Daarbij wordt gerefereerd aan de relevante canonvensters.

Hoewel minder frequent maken mbo's, ROC's en hbo's eveneens gebruik van het aanbod. Ook vanuit België en Engeland is er belangstelling voor de educatieve opvattingen van het Rembrandthuis. Jaarlijks volgen studenten uit die landen op maat gesneden programma's waarin aspecten van het educatief werk van het Rembrandthuis aan bod komen.

### *Samenwerking met scholen*

In de afgelopen jaren is met verschillende scholen binnen en buiten Amsterdam een intensieve relatie opgebouwd. Veel scholen zijn inmiddels 'vaste klant' geworden. Vanaf 2012 zullen focusgroepen van docenten worden samengesteld. Deze gaan als klankbord fungeren voor het ontwikkelen van nieuw (vraaggestuurd) aanbod. Ook worden informatieve docentenbijeenkomsten georganiseerd. In 2012 gaat het Rembrandthuis, samen met stagiaires van de Reinwardt Academie, de wensen van de verschillende onderwijsinstellingen nader inventariseren.

### *Doorstroming van talent*

De programma's voor volwassenen richten zich behalve op kennismaken en ontwikkelen vooral ook op talentontwikkeling, bijvoorbeeld in de workshops *17de-eeuws schilderen*. Daar ervaren cursisten zelf op welke efficiënte en effectieve wijze kunstenaars in de 17de eeuw hun schilderijen opbouwden. Deze ervaring wordt gekoppeld aan kennis en inzicht door bezoeken aan het Rembrandthuis en bijvoorbeeld het Rijksmuseum, waarmee op dit terrein wordt samengewerkt. Cursisten die zich verder willen bekwamen en ontwikkelen, kunnen aanvullende cursussen volgen die het Rembrandthuis samen met MK24 ontwikkelt. Ook bij de workshops grafische technieken wordt deze opbouw gevolgd: kennismaken en eerste ontwikkeling in het Rembrandthuis, daarna verdieping en verdere ontwikkeling in samenwerking met (en op de locaties van) samenwerkingspartners als de afdeling Bijzondere Collecties van de UvA. De top van het aanbod, gericht op *excelleren*, vormen de masterclasses die in samenwerking met het Amsterdams Grafisch Atelier worden gegeven.

## **9. Marketing en Communicatie**

De missie van het museum wordt geïnstrumentaliseerd in het marketingbeleid. Marketing is een belangrijke driver bij de museale productontwikkeling (tentoonstellingen) en dé belangrijkste bij projecten zoals 'Rembrandt terug in het Rembrandthuis'. De doelgroepstrategie (gericht op drie primaire doelgroepen) is pragmatisch en succesvol en richt zich op een marketingmix waarin, naast het museale product, prijsdifferentiatie, hospitality (inclusief meertaligheid) en promotie de belangrijkste elementen vormen. Als promotiemiddel zet het museum een op de doelgroepen toegesneden mediamix in.

De groei naar 230.000 bezoekers in 2016 wil het museum in concreto bereiken met een attractief aanbod, de versterking en verdieping van de Rembrandt-ervaring, door intensivering van de marketinginspanningen en via verruiming van de openingstijden. Vanaf 2013 worden de openingstijden verlengd tot 18:00 uur. In de meerjarenbegroting zijn, naast capaciteitsuitbreiding t.b.v. de marketingfunctie, eveneens middelen opgenomen voor publieksonderzoek, inclusief evaluatie van de effectiviteit van de marketing en promotie.

Bij de marketing en communicatie onderscheidt het Rembrandthuis drie primaire (bezoekers)doelgroepen:

- Binnen- en buitenlandse toeristen (inclusief zakelijke markt zoals congresgangers)
- Frequente (Nederlandse) museumbezoekers (liefhebbers van schilder-, teken- en prentkunst)
- Scholieren basis- en voortgezet onderwijs (met nadruk op de regio Amsterdam)

Uitgangspunt is dat het Rembrandthuis altijd (en dus ook gelijktijdig) aantrekkelijk is voor deze groepen. Buitenlandse toeristen komen voornamelijk voor de Rembrandtbeleving (het huis), Nederlandse frequente museumbezoekers komen voor de kunstbeleving (huis en tijdelijke tentoonstellingen), scholieren en

jongeren komen voor beide, uiteraard veelal in schoolverband en in het kader van de educatieve programmering.

In de afgelopen jaren is publieksonderzoek uitgevoerd gericht op herkomst van de bezoekers en op de werking van de communicatiemiddelen. Voor najaar 2012 is een fundamenteel publieksonderzoek voorzien, onder begeleiding van een gespecialiseerd bureau. Ook in de jaren daarna wordt dit onderzoek gecontinueerd. De uitkomsten worden uiteraard leidraad voor de toekomstige intensivering van de marketing. Deze intensivering - onder andere door de inzet van extra marketingcapaciteit - is gericht op groei van het aantal bezoekers uit de genoemde drie primaire doelgroepen.

Het publiek van het Rembrandthuis bestaat voor ca. 65 % uit buitenlandse bezoekers. Uit de uitgifte van de audio-tours blijkt het grootste deel hiervan Engelstalig te zijn, gevolgd door succesievelijk Nederlands, Frans, Duits, Italiaans, Spaans en Russisch. Aan iedere bezoeker zal overigens land van herkomst of woonplaats worden gevraagd om een volledig beeld van de samenstelling van het bezoek te verkrijgen.

Het Rembrandthuis richt een groot deel van zijn promotionele activiteiten op buitenlanders, veelal de in Amsterdam aanwezige toeristen (vooral in het voorjaar en de zomer). Deze focus is succesvol gebleken en zal worden gecontinueerd. In de komende periode zal er tevens aandacht worden besteed aan het benaderen van Nederlandse toeristen ('dagje uit') en mogelijke bezoekers uit Amsterdam en omgeving, waarbij er meer accent komt te liggen op de attractiviteit van het museum voor (gezinnen met) kinderen.

Informatie over het museum en de tentoonstellingen wordt verspreid via de gebruikelijk kanalen: een algemene informatieve folder, periodieke folders bij de tentoonstellingen, via de website en door de elektronische nieuwsbrief. Regelmatig leidt communicatie naar de media (via persberichten) tot free publicity in de gedrukte en digitale pers en via radio- en tv in binnen- en buitenland. Actuele informatie van het museum wordt tevens structureel vermeld in gidsen, agenda's, en op internetsites. Daarnaast wordt regelmatig geadverteerd in verschillende media.

Nieuwe en sociale media worden ingezet om informatie over het Rembrandthuis plaats- en tijdonafhankelijk beschikbaar te stellen. Begin 2012 is de nieuwe website online gegaan. Deze biedt meer mogelijkheden om de binding met het publiek te versterken en te onderhouden. In aanvulling hierop worden sociale media ingezet. Na een aanvankelijk voorzichtige en experimentele start met berichtgeving via Facebook en Twitter, neemt het gebruik en bereik ervan toe. De opgedane ervaringen vormen de basis voor de continuering en intensivering van de inzet van deze media.

Voor de algemene promotie binnen Amsterdam wordt in de komende beleidsperiode nog intensiever samengewerkt met Amsterdam Partners, ATCB (IAMsterdam Card), Amsterdams Uitburo, NMV (Museumkaart) en met verschillende reisbureaus, hotels en incoming touroperators. Afstemming met collega-instellingen vindt plaats in het Marketing Overleg Amsterdamse Musea (MOAM). Een gezamenlijk product hiervan is de Amsterdam Museum Map. Het Rembrandthuis neemt ieder jaar deel aan de Amsterdamse Uitmarkt.

Het Rembrandthuis participeert tevens in *De Plantage Amsterdam*. Dit is een samenwerkingsverband tussen vijftien culturele instellingen in het oostelijke deel van de Amsterdamse binnenstad, ook wel Centrum Oost genoemd. De Plantage Amsterdam strekt zich uit van het Waterlooplein tot aan het Tropenmuseum, en van de Amstel tot aan het IJ. Doel van de samenwerking is om deze buurt sterker te positioneren als tweede Amsterdamse museumkwartier (naast de musea aan het Museumplein), om meer traffic naar dit deel van de binnenstad te krijgen en om de bezoekersaantallen in de verschillende instellingen te verhogen.

Naast de bezoekersdoelgroepen richt het Rembrandthuis zijn communicatie uiteraard ook op stakeholders. Hiertoe worden o.a. de gemeente, sponsors en collega-instellingen in binnen- en buitenland gerekend. Directie en staf onderhouden de communicatie met stakeholders ten behoeve van afstemming, verantwoording, informatievoorziening en draagvlakontwikkeling.

## **10. Sponsoring en mecenaat**

Museum Het Rembrandthuis gaat zich inspannen om extra inkomsten via fondsenwerving te realiseren. Dit betreft zowel bijdragen van fondsen, sponsors, donaties en particulier mecenaat. De reputatie van het museum, van Rembrandt, het huis en het enorme publieksbereik worden daarbij ingezet, evenals een passend en aantrekkelijk pakket aan tegenprestaties. Gemiddeld wil het museum jaarlijks minimaal € 75.000 werven. Het is zich daarbij terdege bewust dat druk op de fondsenwervingmarkt door toenemende concurrentie, de huidige recessie en een in ons land matig

ontwikkeld mecenaat veel inzet vraagt, waarbij succes niet verzekerd is. Op de meerjarenbegroting zijn primair de inkomsten uit een lopend meerjarig sponsorcontract opgenomen. Hiermee is een gemiddeld begrag van € 30.000 op jaarbasis gemoeid. Alle overige inkomsten uit fondsenwervingsactiviteiten, de bovengenoemde € 75.000, worden als projectinkomsten gezien die dus niet in de exploitatiebegroting zichtbaar zijn. Ook voor de realisatie van het project 'Rembrandt terug in het Rembrandthuis' wordt extern geld geworven.

## 11. Samenwerking

Zoals in de inleiding al aangegeven, is samenwerking voor het Rembrandthuis een must. Uit goed begrepen eigenbelang. Gelet op de beperkte omvang van staf en organisatie, maakt het graag gebruik van de expertise die in de stad aanwezig is. Uiteraard deelt het museum ook zijn eigen kennis en ervaring. Of het nu om inhoudelijke kennis, netwerken, marketingexpertise of back-office functies gaat. Een dergelijke open houding vloeit mede voort uit de museale praktijk die per definitie een reciprocitief karakter heeft.

Er wordt dan ook volop samengewerkt met een groot aantal Amsterdamse instellingen. Naast de in paragraaf 9 genoemde primair op marketing en collectieve promotie gerichte samenwerking, waaronder die binnen de Plantage Amsterdam en met Amsterdam Partners en het ATCB, zijn er tal van andere vruchtbare Amsterdamse museale samenwerkingsverbanden. Zoals met de Hermitage aan de Amstel (joint promotie), het Amsterdam Museum (marketing, collecties en tentoonstellingen), het Rijksmuseum (collecties, educatie en 'Rembrandt-gerelateerde' producten) en het Stadsarchief (tentoonstellingen). Daarnaast wordt in het kader van het educatieve programma samengewerkt met de Cultuurbus, De Rode Loper (Oost) en de Zomerschool (Nieuw-West). Ook van groot belang is de samenwerking met Amsterdamse voortgezet onderwijsinstellingen (educatie) en instellingen voor hoger onderwijs als de Universiteit van Amsterdam (leerstoel, onderzoek, tentoonstellingen) en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (stagiaires Reinwardt Academie, projecten). Op het terrein van doorstroming van talent wordt samengewerkt met MK24 en het Amsterdams Grafisch Atelier, voor volwasseneneducatie met de Vrije Academie.

Landelijk wordt samengewerkt met de Radboud Universiteit Nijmegen (Rembrandt Documents Project). Internationaal zijn er ad hoc en structurele samenwerkingsverbanden met tal van musea en particuliere bruikleengevers in Europa en de VS. Het Rembrandthuis is actief lid van het internationale expertplatform CODART (Curators Of Dutch Art), terwijl de directeur tevens voorzitter is van het Nationale Comité van de International Council of Museums (ICOM). Tenslotte is er de gewaardeerde samenwerking met de eigen ondersteunende Rembrandthuis-community: de actieve Vereniging van Vrienden van het museum.

## 12. Bedrijfsvoering

Met de reguliere jaarlijkse exploitatie van het Rembrandthuis is in de komende Kunstenplanperiode gemiddeld drie miljoen euro gemoeid. De gevraagde gemeentelijke subsidie van € 925.000,- vormt circa 30% van de totale begroting. Met ruim 70% eigen inkomsten voldoet het Rembrandthuis ruimschoots aan de eigen inkomstennorm van de gemeente Amsterdam. In de huidige periode genereerde het Rembrandthuis circa 60% eigen inkomsten. De beoogde toename met 10% representeert een vergroting van het verdienvermogen van de organisatie, dat naast de beoogde toename van verkoop uit entreebewijzen vooral bestaat uit opbrengsten uit verkoop in de museumwinkel.

Onvoorzien dalingen in het bezoekersaantal vormen het belangrijkste risico voor de exploitatie van het museum. Voor het grootste deel van zijn inkomsten is het museum immers aangewezen op de verkoop van entreebewijzen en (bezoekergerelateerde) winkelomzet. Prioriteit heeft dan ook het in stand houden van een adequate continuïteitsreserve, dit als buffer om tekorten op te vangen en als vangnet voor onverwachte verliezen op kernactiviteiten zoals tentoonstellingen of educatieve projecten.

In 2013 is een structurele verhoging van de toegangsprijs voorzien tot € 12,50 (thans € 10,-). Daarmee is voorlopig de maximale entreprijs (gelet op de tarifiering bij andere musea en de schaal van het Rembrandthuis) bereikt. De extra inkomsten uit deze prijsverhoging zijn nodig om de exploitatie op niveau in stand te houden en voldoende financiële ruimte te behouden voor de geplande activiteiten. Overigens behoudt de jongste jeugd (t/m 5 jaar) zijn gratis entree en kunnen jongeren (6 t/m 17 jaar) het museum voor een sterk gereduceerd bedrag blijven bezoeken.

Hoewel ambitieuze tentoonstellingen, al dan niet in samenwerking met buitenlandse instellingen, ook via aanvullende projectsponsoring en fondsenwerving worden gefinancierd, is een substantiële eigen inbreng

noodzakelijk om de externe financieringsstroom effectief op gang te brengen. De in de meerjarenbegroting opgenomen bedragen voor tentoonstellingen betreffen dus slechts een deel van de totale kosten.

Binnen de afdeling bedrijfsvoering zal mede door verdere automatisering én door verbetering van de administratieve organisatie de efficiency van een aantal bedrijfsprocessen verbeterd worden. Daarnaast wordt een museaal kwaliteitszorgsysteem geïmplementeerd, zoals vereist door het nieuwe Nederlandse Museumregister (certificering).

#### *Personeel & organisatie*

De afgelopen jaren is het HRM-beleid en de bedrijfsvoering van het museum verder geprofessionaliseerd. Speerpunt in de beleidsperiode 2013-2016 zijn veiligheid en publieksopvang. De kwaliteit van de museale publieksservice (hostmanship) staat hoog op de agenda en krijgt een impuls door trainingen en coaching. Om extra marketinginspanningen te faciliteren is een formatieve uitbreiding van de marketingafdeling van het museum voorzien.

#### *Onderhoud gebouwen*

Op verzoek van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling is in 2009 een Meerjarig Onderhoudsplan (MOP) opgesteld. Op basis hiervan zijn in de vorige Kunstenplanperiode de reserveringen voor het groot onderhoud verhoogd. Het Rembrandthuis kent geen achterstanden op het gebied van het (groot) onderhoud van het gebouw, inclusief de installaties. Controle van het onderhoud van de buitenzijde van het oude huis (casco) vindt jaarlijks plaats door de Monumentenwacht. Kritische onderdelen van de installaties zijn recent vervangen. Het betreft hier de luchtbehandelinginstallaties, de meet- en regeltechniek ervan, en de brand- en inbraakcentrale. De vernieuwing en het onderhoud van de klimaatinstallatie stond conform de MOP gepland in 2014, maar is grotendeels al in 2011 en 2012 uitgevoerd. In de beleidsperiode 2013-16 zullen de luchtbehandelingkasten vervangen worden en dient de liftinstallatie gerenoveerd dan wel vervangen te worden.

#### *Huisvesting (uithuizing kantoren)*

In de vorige Kunstenplanaanvraag werd aangegeven dat het voor de kwaliteitsverhoging van het bezoek en het accommoderen van een groeiend aantal bezoekers noodzakelijk is meer vierkante meters voor presentaties en publieksfuncties te realiseren binnen de huidige panden. Een deel van de kantoren en niet-presentatiegebonden functies (Rembrandt Informatie Centrum, educatieve workshops) dient te worden uitgeplaatst. De locatie die het museum al geruime tijd op het oog heeft, is het *Pintohuis* in de Sint Antoniesbreestraat. Het was de intentie dit pand te betrekken in de loop van 2010. Dit is echter niet gerealiseerd omdat de locatie op de geplande datum niet vrij was. Eind 2012 zal het pand, dat eigendom is van N.V. Stadsherstel, vrijkomen als gevolg van de opheffing van de OBA-dependance aldaar (raadsbesluit van het Stadsdeel Centrum, november 2011). Het is de bedoeling dat genoemde functies begin 2013 naar het Pintohuis verhuizen. Het gebruik van de begane grond van dit pand wordt gedeeld met het bewonerscomité van de buurt, dat daar eigen activiteiten organiseert. Daarmee wordt de relatie met de buurt verder versterkt.