

RIJKSMUSEUM VAN OUDHEDEN

Activiteitenplan 2021-2024

Reflectie op 2017-2019

Met drie jaar lang meer dan 200.000 bezoekers heeft het Rijksmuseum van Oudheden (hierna RMO) maximaal gepresteerd. Enkel in 2014 werd een bezoekerscijfer van deze omvang gehaald. In 2018 werd het 200-jarig jubileum gevierd met talloze activiteiten, die de betekenis van het RMO voor het museale landschap en de samenleving illustreerden. De jaren ervoor en erna waren niet minder intens.

De hoofddoelstellingen (centraal podium voor de oudheid, leeromgeving, verbinden verleden en heden), die het maatschappelijk profiel stutten, zijn zichtbaar tot hun recht gekomen. Als pars pro toto dient Nineveh, tentoonstelling van het jaar 2017: met 3D-reconstructies en foto's van het huidige Nineveh (Mosul) was er aandacht voor vernietiging van erfgoed. Levensgrote replica's zijn samen met het British Museum en de Spaanse overheid geschonken aan de Universiteit van Mosul. Debatten en filmvertoningen met Unesco (Destructing memories) trokken jong en gemengd publiek. Nog nooit werden het publieksboek en de Engelstalige publicatie (55 artikelen met auteurs uit 12 landen) zoveel verkocht. Vanuit de ambitie een leeromgeving voor iedereen te zijn werd een audiotour gemaakt door kinderboekenschrijfster Bette Westera. De familierondeleiding Jonah en de Walvis was stevast volgeboekt. Het publiek was gemengd, het merendeel jonger dan 50 jaar, met bezoek uit de Biblebelt én Assyrische en Iraakse bezoekers. De teksten waren drietalig, ook in het Arabisch. Nieuwe context, internationale samenwerking, gelaagdheid, verwondering, inspiratie, kruisbestuivingen met andere disciplines, diepgang voor diverse doelgroepen, maatschappelijke thema's, urgentie, meerstemmige perspectieven en diversiteit: alles was aanwezig. Met 140.000 bezoekers als resultaat en dat met een titel die absoluut niet als een blockbuster klinkt.

Met een bescheiden formatie haalt het RMO de maximaal mogelijke kwaliteit uit zijn activiteiten. Het beheren van een Rijkscollectie is kwetsbaar met de huidige organisatie-omvang. De Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed onderschrijft dit. In 2012 en 2016 heeft het RMO de minister verzocht meer budget beschikbaar te stellen voor de beheerfunctie, een noodzaak die ook door de Raad voor Cultuur in 2016 is onderschreven. Het verzoek is niet gehonoreerd. Het RMO heeft zelf de verantwoordelijkheid genomen om de formatie uit te breiden (restauratie, collectiebeheer, conservator Romeins Nederland), mede door het ook financiële succes van blockbusters.

2020: Effecten covid-19

In dit activiteitenplan worden nieuwe doelstellingen gerelateerd aan de behaalde resultaten tussen 2017-2019. De corona-effecten op de resultaatafspraken 2020 zijn soms zichtbaar. Voor de komende periode worden bandbreedtes geformuleerd in relatie tot de kwantitatieve doelen of wordt er een einddoel 2024 geformuleerd. Deze zijn laag zolang beperkende maatregelen gelden, en deze zijn (post-corona) realistisch ambitieus als het museum terug kan keren naar de oude voet. Het RMO veronderstelt niet eerder dan 2023 terug te zijn op het oude niveau van een levendig, actief museum. Dit inclusief alle nieuwe digitale producten, die ook in een post-corona tijdperk blijven bestaan. Financieel gezien kunnen tot medio 2022 reserves worden aangesproken en zijn ingrijpende maatregelen in de bedrijfsvoering en het personeelsbestand niet nodig. Dat is de winst van een ruim decennium realistisch begroten.

2021-2024

'Gevoed door de Oudheid, gemotiveerd tot overdracht' was het motto van de afgelopen vier jaar. Dat blijft een interne drijfveer. Extern wordt het de aankomende jaren vertaald in de slogan 'Serieus leuk'. Dit activiteitenplan is daarvan de neerslag.

Gebruikte deelbeleidsplannen	Status
Code Cultural Governance beleid	Jaarlijks actualiseren
Collectieplan 2021-24	Vastgesteld
Communicatie- en marketingplan 2021-24	Vastgesteld
Diversiteits- en inclusiviteitsbeleid	Vastgesteld, verweven in dit plan
Duurzaamheidsbeleid	Vastgesteld plan van aanpak
Educatiebeleid 2021-24	Vastgesteld
Fair Practice Code reflectie	Jaarlijks actualiseren
Informatiebeleidsplan 2021-24	Vaststellen in Q1 2021
Integraal integriteitsbeleid	Geactualiseerd
Onderzoekplan 2021-24	Vastgesteld
Publicatiebeleid 2020-24	Vastgesteld
Risicomangement	Reflectie in jaarrekening
Tentoonstellingsbeleid 2021-24	Vastgesteld
Vrijwilligers- en stagebeleid (2020-24)	Geactualiseerd

1. Het RMO

Missie

Het RMO is het centrale podium in Nederland waarop de Oudheid en de archeologie voor een divers publiek tot leven wordt gebracht. Door middel van tentoonstellingen, educatie, publieke activiteiten, wetenschappelijke bestudering en (inter)nationale uitwisseling verhalen wij over de relevantie van de Oudheid in heden en verleden.

Visie

Het RMO heeft de overtuiging dat betrouwbare overdracht van kennis en uitwisseling over oude culturen het leven van nu verrijken en een anker vormen in de huidige samenleving.

Kernwaarden

Betrouwbaar, gastvrij, initiatiefrijk.

Hoofddoelstellingen

Het RMO heeft de missie en visie geëvalueerd en constateert dat deze nog evenwichtig en volledig zijn. Uit de missie en visie volgen drie hoofddoelen, gekoppeld aan de museale functies (publiek, wetenschap, collectie, educatie), die het profiel vormen:

1. *Het centrale podium in Nederland zijn voor de presentatie van de archeologie en de Oudheid.*
Binnen en buiten de museummuren én digitaal. Met onderwerpen uit de mediterrane wereld, het Midden-Oosten en Nederland. Het RMO zoekt verbinding met (inter)nationale musea en culturele instellingen, werkt multidisciplinair, thematisch en zoekt de veldarcheologie op. Met deze verbindingen maakt het de collecties relevant voor bestaande en nieuwe doelgroepen.
2. *Bezoekers van jong tot oud laten leren.*
Het RMO is een leeromgeving voor iedereen. De aansluiting met de gymnasia is de meest natuurlijke, maar de lesprogramma's zijn beschikbaar voor alle schooltypen en leeftijdscategorieën, van groep 1 tot vmbo en studenten. De collectie sluit aan bij de eerste vijf vensters uit de canon en is daarmee onderdeel van het schoolcurriculum in het primair en voortgezet onderwijs. Het museum bedient meerdere vakken (geschiedenis, Griekse en Latijnse taal en cultuur, CKV, filosofie) en is in staat de collectie te relateren aan vakken binnen beroepsopleidingen in het (v)mbo.

3. *Vanuit gedegen kennis over culturen uit de Oudheid en de archeologie reflecteren op hedendaagse maatschappelijk thema's en gebeurtenissen.*

Deze maatschappelijke component wordt duidelijk in tentoonstellingen en nevenprogrammering. Hierbij hoort de aandacht voor de continuïteit van de Oudheid als een veranderlijk referentiepunt (receptiegeschiedenis).

Profiel

Nationaal toonaangevend en onderscheidend

Het RMO is met afstand het grootste archeologische/oudheidkundige museum in Nederland. Het is het centrale podium voor de presentatie van de archeologie en de Oudheid, beheert een groot deel van de nationale archeologische kerncollectie en is al meer dan 200 jaar onderdeel van de museale basis. Nationaal is het RMO het enige museum waar de Nederlandse archeologie in haar geheel gepresenteerd wordt, van de prehistorie tot de late Middeleeuwen. Het museum is een plek van referentie waar de oudste geschiedenis van Nederland gekoppeld kan worden aan wat er in dezelfde tijd gebeurde in andere delen van de wereld. De unieke collecties Klassieke Wereld, Egypte en Nabije Oosten zijn, behalve kleiner in het Allard Pierson Museum, nergens anders te zien.

Internationaal

Het RMO is, als middelgroot museum, van ongeveer dezelfde omvang als de Ny Carlsberg (Kopenhagen), het Ashmolean Museum (Oxford) en het Antikemuseum (Bazel). Het RMO is in vele functies onderscheidender en dynamischer door de combinatie van klantgerichtheid, marktgerichtheid, communicatie en social media inzet, toonaangevende en talrijke exposities, breed aanbod voor onderwijs, samenwerking met commerciële en culturele partners, en het gevarieerde aanbod aan activiteiten.

Het RMO heeft een klassieke collectie van gemiddeld Europees niveau, met uitschieters als de Griekse vazen en de Etruskische bronzen. In de bescheiden verzameling Oude Nabije Oosten is de kwantiteit en kwaliteit van de Irancollectie een uitzondering. De Egyptische collectie behoort tot de top 10 in de wereld.

Het is uitzonderlijk dat een (niet-kunst)museum met een relatief kleine bezetting op het gebied van de Egyptologie samenwerkt met topmusea als het British Museum, het Musée du Louvre en het Neues Museum Berlijn. Dat geldt ook voor de opgravingen. Het RMO heeft bewezen dat investeren in contacten met nationale musea in Europa en het Midden-Oosten zich uitbetaalt in onderscheidende tentoonstellingen, zoals Koninginnen van de Nijl (2016), Goden van Egypte (2018) en Cyprus (2019). Voor de aankomende jaren wordt deze lijn doorgetrokken met o.a. Keizer Domitianus (2021) en Byblos (2022).

Rol in lokale samenleving

Voor scholen en de naschoolse opvang uit de Leidse regio is het RMO een toegankelijk lokaal ingebed museum. Het museum organiseert activiteiten als de Museumnacht, het Leids Filmfestival en de Nacht van Ontdekkingen, is opgenomen in wandelroutes vanwege de gratis toegankelijke entreezaal, en fungeert al jaren als stemlokaal. Het RMO is een katalysator voor de economie van de binnenstad met miljoenenimpulsen bij wintertentoonstellingen (bron: publieksonderzoek). Het museum is een wezenlijk onderdeel van de citymarketing (Museumstad Leiden), maar heeft geen subsidierelatie met de gemeente Leiden. Het RMO vindt dat de stad te makkelijk leunt op de 'gratis' aanwezigheid van vier Rijksmusea.

Publieksbereik

12% van de bezoekers aan het RMO komt uit Leiden en directe omgeving, 25% uit de eigen provincie, 60% uit de rest van Nederland en 3% uit het buitenland. Het RMO heeft daarmee een nationaal bereik. Deze verhoudingen zijn in 2020 veranderd. Na de corona-sluiting is het bezoek uit de directe omgeving mede door huis-aan-huis reclame gestegen tot 25%, waarbij het percentage niet-Museumkaarthouders groeide van 35% naar 52%.

Maatschappelijke waarde

Dit is inherent aan:

- **Publieksfunctie:** Gastvrij rekening houden met de wensen van een divers publiek.
- **Onderzoeksfunctie:** Collectie-ontsluiting door (inter)nationale samenwerking met universiteiten, musea en buitenlandse oudheidkundige diensten.
- **Collectiefunctie:** De verantwoordelijkheid om collectie binnen en buiten de museummuren te tonen.
- **Educatieve functie:** Dit is leidend in het handelen van alle museummedewerkers.

Kent de volgende drijfveren:

- **Het besef** dat de collectie belangrijk is voor de Nederlandse geschiedenis en/of het nationale erfgoed.
- **De passie** om verhalen te vertellen aan een breed, specialistisch en nieuw publiek.
- **De wil** om met gemotiveerde medewerkers te opereren in een levendige, veelzijdige instelling.

En wordt getoond door:

- **Zichtbaarheid:** de collectie ontsluiten door (reizende) tentoonstellingen, (langdurige) bruiklenen, (digitale) publicaties en sociale media.
- **Variatie in activiteiten** om context en aansluiting bij het heden te vinden.
- Materiaaltechnisch, archeologisch, en museumhistorisch **onderzoek in dienst van projecten** die een leerzame interactie met het publiek aangaan.
- **Verbinding in de Nederlandse archeologie:** met regionaal gespreide musea op het gebied van bruikleen, onderzoek en publieksbereik.
- **Wetenschappelijke (inter)nationale samenwerkingen en publieke overdracht** in de vorm van Memoranda of Understanding met Museo Egizio Turijn, Vaticaanse museum, Institut du Patrimoine Tunis en Nationaal Museum Beiroet.

Het museum toont zijn maatschappelijke waarde in relatie tot het onderwijs (zie elders) en onderzoek (faciliteert en valoriseert), inclusief veldarcheologie, en biedt de samenleving:

- **Contextualisering** door in te spelen op de actualiteit (wat vroeger gebeurde, kan nu relevant zijn) en verbinding te zoeken met hedendaagse kunst, muziek en literatuur.
- **Bewustwording van het belang van de Oudheid** door de confrontatie met het eigene en het vreemde (verbazing over en acceptatie van culturele gewoontes van dode en levende culturen) en het besef van een gedeelde nationale en Mediterrane identiteit.
- **Blikveldverruiming** door het tonen van onze eigen ontwikkeling van prehistorie tot Middeleeuwen.
- **Een voorgehouden spiegel:** het relateren van actuele processen aan het verleden (migratie en integratie in het Middellandse Zeegebied in de Oudheid).
- **Verdieping:** verificatie tegenover Disneyficatie van de Oudheid.
- **Besef van vergankelijkheid** door de kwetsbaarheid van erfgoed te benadrukken en respect voor het belang van oudheidkundige objecten bij te brengen.
- **Een positieve ervaring** door alle mogelijke doelgroepen de collectie te laten ervaren (beleef, leer en bewonder).

2. Publiek

Het RMO is zeer tevreden over de bezoekersaantallen tot begin 2020. Er geldt een herstel- en groeiscenario tot 2024. De ambitie is bescheiden, omdat onduidelijk is hoe het bezoek zich zal herstellen in de post-corona periode. De jaarbegrotingen houden hier rekening mee.

	Doel 2017-2020	Gemiddeld 2017-2019	Prognose 2020	Doel 2021-2024
Bezoekers	150.000	218.458	93.000	100.000 (2021) naar 180.000 (2024)

Vaste opstellingen

Alle vaste opstellingen zijn vernieuwd tussen 2010 en 2018. In de aankomende periode is onderhoud en soms technische vernieuwing nodig. De vormgeving behoeft geen aanpassingen. De doelstellingen uit het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid leveren aanknopingspunten op voor aanpassingen in de vaste opstelling, de (rand)programmering en educatie. Om meerstemmigheid en inclusie te bevorderen worden bijvoorbeeld zaalteksten beoordeeld en aangepast. Op het gebied van informatiegelaagdheid worden er 20 beeldschermen geplaatst met meer contextuele informatie.

Tentoonstellingen

Het museum programmeert zowel spraakmakende grote wintertentoonstellingen met grootschalige campagnes en een uitgebreid randprogramma als kleinere voorjaarsexposities met bescheiden campagnes en ruimte voor nieuwe onderwerpen en doelgroepen. Deze keuze is gebaseerd op het gegeven dat het RMO tussen oktober en maart tweederde van het jaarbezoek ontvangt. Driekwart van de bezoekers komt voor de tentoonstellingen en randprogrammering. Tentoonstellingen zijn daarmee de herhaalbezoekmotor. Een analyse van 20 jaar bezoekerscijfers maakt duidelijk dat met uitsluitend een vaste opstelling het museum zakt naar jaarlijks 60.000 bezoekers. Het streven is gemiddeld minimaal 100.000 bezoekers in de winterperiode en 50.000 bezoekers in het voorjaar en zomer.

We were kings (2022) wordt een expositie waarbij de focus ligt op nieuw publiek (15 tot 40 jaar) en waarbij ongebruikelijke partners worden betrokken. Deze tentoonstelling is cruciaal onderdeel van het leerproces om diversiteit en inclusie te realiseren. Vanwege de pandemie is de tentoonstellingsplanning niet in beton gegoten. Onderzocht wordt of tentoonstellingen met een universeel thema een meer divers publiek aanspreken en nog ingepast kunnen worden: onderwerpen als liefde, afscheid, symboliek en herinnering geven de mogelijkheid tot andere perspectieven dan een historische of geografische benadering.

Het RMO slaagt erin tot onderscheidend aanbod en maximale zichtbaarheid te komen door (inter)nationale samenwerking. Door ruimhartig bruiklenen te verstrekken en kennis te delen, komen regionale tentoonstellingen tot stand (Romeinse villa's, 2024), bijzondere blockbusters (Bronstijd in Europa, 2024) of reizende tentoonstellingen (Japan: Egypt, land of discoveries, 2020-2022). Het museum zoekt aansluiting met hedendaagse maatschappelijke thema's (Byblos versus Libanon als land in crisis, 2022) en moderne kunst. De komende jaren wordt sterker ingezet op storytelling. Daarbij worden ongebruikelijke formats gezocht, zoals audiotours in de vorm van een kindertalkshow (recent: 'Aphrodites favorieten' bij de Cyprus-expositie).

Tentoonstellingschema

In het tentoonstellingsbeleidsplan is opgenomen hoe de tentoonstellingen zich verhouden tot de drie hoofddoelen. Voor de volgende periode geldt onderstaand schema. Kunst- en foto-initiatieven ontbreken hierin, omdat deze, gelet op actualiteit en relevantie, kort van tevoren worden gepland.

Periode	Titel	Inhoud
Winter 2020-2021	Romeinen langs de Rijn	Beeld van gemengde, niet enkel militaire samenleving langs de Limes.
	Glas	Grootste collectie in Nederland, inclusief modern glas.
	Pracht & Precisie	Eigen collectie en selectie uit 's werelds belangrijkste privécollectie, inclusief 17 ^{de} - t/m 21ste-eeuwse gemmen en cameeën.

	De verbeelding van Egypte	O.a.: hoe wit en mannelijk is de geschiedschrijving van de Egyptologie?
Voorjaar/ zomer 2021	Doggerland: verdrinken land in de Noordzee	Nederlandse prehistorie is niet beperkt tot het vaste land.
	Tempels op Malta	I.s.m Malta Heritage. Over de oudste vrijstaande monumenten in Europa.
	Op zoek naar Toetanchamon	Kindertentoonstelling: 1922 (grafvondst), 1320 v.Chr (wie was Toet) en 2020 (zelf onderzoek doen).
	Graven in Syrië	Schilderijen over de vergankelijkheid van erfgoed in crisisgebieden.
	Retour archeologie	25 jaar ProRail en de professionalisering van de archeologie.
Herfst/ winter 2021	God op aarde: Keizer Domitianus	Beeld nuanceren van een 'wrede' keizer. I.s.m. 28 musea en Radbouduniversiteit (NWO project Anchoring Innovation). Met overheidsindemniteit. Expo reist door naar Rome.
	Yemen	Foto's van bedreigd erfgoed door Youssouf al-Zubi.
	Nedergermaanse Limes	Fototentoonstelling (anticiperen op Werelderfgoed).
Voorjaar/ zomer 2022	We were kings	Multimediale expositie over de invloed van het oude Egypte op Afro-Amerikaanse en Nederlandse hiphop, rap, soul en funk.
	Kralen Nederland	Prehistorie tot Middeleeuwen.
	De zuil van Trajanus	Onderwijsexpo: 17de-eeuwse afgietsels gerelateerd aan RMO-objecten.
	Op zoek naar Toetanchamon	Herhaling met nieuwe middelen (virtual reality). Publieksonderzoek 2020 wordt gebruikt voor aanpassingen.
Herfst/ winter 2022	Byblos: Stad van Phoeniciërs	I.s.m Nationaal Museum Beiroet. Focus op migratie en handel. Video-aandacht voor huidige bewoners in relatie tot de opgravingsite.
Voorjaar/ zomer 2023	Het jaar 1000: Nederland in de Ottoonse wereld	Onderbelichte periode. Naast archeologie aandacht voor manuscripten, religie en architectuur.
	Fort Vechten	Oude opgraving RMO in relatie tot recent aangekochte verzameling.
Winter 2023/2024	De baai van Napels	Onbekende periode: wat gebeurde er tussen de Etrusken en de Romeinen?
	RMO-jong	Onderwerp wordt bepaald door jongerenambassadeurs.
Voorjaar/ zomer 2024	Romeinse villa's in Zuid-Limburg	Co-productie met Limburgs Museum.
	Afscheid	Omgang met de dood, deposities en hiernamaals. Diachroon door de collectiegebieden.
Herfst/ winter 2024	Bronstijd in Noordwest Europa	Bronstijd positioneren als missend Canonvenster.

Zichtbaarheid in Nederland

Het museum gaat, naast wederzijdse bruikleenverstrekking, samenwerken met collega-musea.

Jaar	Waar	Tentoonstelling	Co-productie/ overname
2021	Limburgs Museum	Romeinen langs Rijn en Maas	Overname
2022/23	Ecomare, Huis van Hilde, Futureland	Doggerland (Noordzee-archeologie)	Overname
2024	Limburgs Museum	Romeinse villa's	Co-productie

2024	Thermenmuseum	Aphrodites Beautycase	Co-productie
------	---------------	-----------------------	--------------

Zichtbaarheid in buitenland

Met reizende tentoonstellingen wordt geld verdiend én een verhaal over de collectie verteld. Het museum bereikt hiermee regelmatig meer bezoekers dan jaarlijks in Nederland.

	Gemiddeld 2016-2020	Doel 2021-2022	Doel 2023-2024
Bezoekers	223.800 per jaar	360.000 totaal	200.000 totaal
Tentoonstellingen	11	Egypt: Land of discoveries Queens of the Nile Domitian: God on Earth	Egypt: Land of discoveries
Locaties	Quebec, Bologna, Sendai, Tunis, Milaan, Brugge, Shizuoka, Montreal, Washington, Nagoya (2x)	Gatineau, Tokyo, Sapporo, Kobe, Sendai, Fukuoka, Yamaguchi, Rome	Australië: 3 locaties

Overige zichtbaarheid en bruikbaarheid van voorwerpen

Digitaal	Sinds 2011 zijn afbeeldingen rechtenvrij en zijn collectiedata gratis beschikbaar
	De collectiedatabase wordt wekelijks gekoppeld aan o.a. DimCom en Europeana
	2020: veertien online mini-tentoonstellingen 2021-2024: minimaal zeven per jaar
	Nieuwe 3D-applicatie van gehele museum (i.p.v. Street View)
	Herstructurering van Youtubekanaal
Fysiek	2024: 80% van objectrecords beschikbaar op website met afbeelding (2020: 68%)
	Onderzoek naar niet-museale locatie voor collectiepresentatie: restaurants (Wijn & Romein), bibliotheken (schrift) en gemeentehuizen (lokale archeologie)
	2021: nieuwe topstukencatalogus (tweetalig)
	Eerdere exposities bewerken voor internationale verkoop (bv. Goden van Egypte)
	Verkleinen afstand tussen collectie en publiek: restauratie op zaal (2020-2021 sarcofaag van Simpelveld), depotbezoeking en collectielezingen
	Reconstructie van Romeinse Limesweg bij Valkenburg-Katwijk in Tempelzaal: prominente aandacht voor toekomstig werelderfgoed
	Aanpassingen om toegankelijkheid voor mensen met een beperking te verbeteren (elektronische schuifdeuren i.p.v. regulier/draaideuren)
Bestaande 10 audiotours aanvullen met o.a. Turks, Indonesisch en Fries	

3. Educatie

Het RMO heeft in 2020 een educatieve en didactische visie opgesteld, gebaseerd op vier pijlers:

- **Betekenisvol** bezoek leidt tot effectief leren, een toegankelijke, plezierige ervaring en een waardevolle herinnering.
- **Samen** staat voor drie inclusieve elementen: samen leren, samenwerken en samen doen.
- De onderwijsprogramma's zijn **vakoverstijgend** en relevant voor alle disciplines en vakgebieden.
- Bij **doelgericht** werken past een flexibele houding van de medewerkers.

In 2021-2024 creëert het RMO een gelaagd aanbod voor alle niveaus: primair, voortgezet, hoger en volwassenonderwijs, voor individuele bezoekers en gezinnen. Het museum ontwikkelt met partners en klankbordgroepen onderwijsprogramma's en leerlijnen die aansluiten bij de kerndoelen van vakken in beroepsopleidingen van het (v)mbo, van geschiedenis, klassieke talen, kunstvakken, filosofie en wereldoriëntatie, én gericht zijn op vakoverstijgende programma's (workshop oudheid en leiderschap,

ontwikkeling van debatvaardigheden en meertalig aanbod). Het motto is *meer weten is meer zien*. Het RMO wil 'wetenschapswijs' inzichten delen met het onderwijs en individuele kinderen.

Van de reguliere bezoekers is 11% kinderen. Voor gezinnen wordt daarom een extra laag gecreëerd door middel van speurroutes, audiotours en (familie)rondleidingen.

Doelstellingen

- Twee jaar 0,9 FTE uitbreiding. Verlenging afhankelijk van de pandemie-gevolgen.
- Gratis toegang PO. Dit is bewezen kosteneffectiever dan extra marketingbudget en een stap naar een inclusiever museum (bereik: 75% van scholen uit Leiden en omgeving).
- Het percentage gymnasiumleerlingen vasthouden (circa 50%) en groeien naar 15% van vmbo-leerlingen. Bij gelijke totalen gaat dit licht ten koste van het percentage havo- en atheneum-leerlingen.
- Uitbreiden van Museumdocent Digitaal: een live gestreamde rondleiding via iPhones of live studioles-variant.
- Diversiteitsfocus op scholengemeenschappen en samenwerking met het regionale mboRijnland en het ROC Mondriaan (17.000 leerlingen).
- De meest afgenomen lesprogramma's verbeteren en enkele programma's schrappen.
- Het aantal partnerscholen verdubbelen van 4 naar 8. Met deze scholen zijn doorlopende leerlijnen ontwikkeld.
- Minder educatieve projecten bij exposities. Slechts 5% van de leerlingen bezoekt een tentoonstelling; 95% komt voor de vaste opstelling. Afweging: past het in het onderwijscurriculum en/of kan het lesprogramma in de vaste presentatie worden hergebruikt?
- Inzetten op doe-interactives (in de coronatijd te bedienen met voeten en sensoren) bij de kindertentoonstelling *Op zoek naar Toetanchamon*. Bij herhaling van deze tentoonstelling (2022) virtual reality toevoegen.
- Het downloadbare aanbod via <https://www.rmo.nl/rmo-thuis-familie/> uitbreiden.

Kwantitatieve doelen

Het streven is het einddoel 2024 eerder te realiseren. Dit is onmogelijk zolang de pandemiebeperkingen voortduren.

	Doel 2017-2020	Gemiddeld 2017-2019	Doel 2024
Primair onderwijs	12.500	13.041	12.500
Voortgezet onderwijs (vmbo tot gymnasia)	15.000	17.230	15.000
Museumdocent in de klas PO/VO	-	3.563	3.000
Museumdocent Digitaal PO en VO	n.v.t.	n.v.t.	3.000
Mbo	Incl. hbo/univ.	Incl. hbo/univ.	2.000
Hbo/universiteit	5.000	8.732	8.000
Totaal onderwijs	32.500	42.568	43.500
Individueel 0-12 jaar	17.500	23.955	21.000
Individueel 13-18 jaar	5.000	4.514	5.000
Totaal school en individueel	50.000	66.744	59.500
Individuele producten bereik/afname	Doel 2017-2020	Gemiddeld 2017-2019	Doel 2024
Pinterest-volgers	2.000	In 2020: 2.180	3.000
Downloads RMO-onderwijs	n.v.t.	2.500	3.500
Downloads RMO-thuis	n.v.t.	n.v.t.	4.000
Museumjeugduniversiteit deelnemers	1.000	1.063	1.000
Audiotours kinderen en volwassenen	n.v.t.	45.383	45.000

Deelname knutselactiviteiten vakanties	7.200	14.260	12.000
Speurtochten	n.v.t	6.630	6.500
Deelnemers volwassenenonderwijs	2.500	4.106	4.000

In het educatiebeleidsplan zijn de plannen voor alle schooltypen, leeftijden en doelgroepen uitgewerkt. Voorbeelden van te continueren programma's zijn:

- Museumdocent in de Klas voor scholen die vanwege kosten, tijd en reisafstand niet naar Leiden komen.
- Eindexamenworkshops (sinds 2009) voor 6 gymnasium, evenals rondleidingen in het Latijn.
- Scherven- en epigrafieworkshops voor alle VO-niveaus (sinds 2016).
- Bliksemstages voor scholieren uit achterstandswijken i.s.m. JINC, maatschappelijke stages met het Stedelijk Gymnasium Leiden, samenwerking met Cultuurcoaches voor scholen in Leidse focuswijken.
- Het scholen van studenten van de pabo en de lerarenopleiding ICLON.
- Samenwerking Hogeschool Leiden: hands-on-installaties opleiding Mediatechnologie én workshops kritisch denken voor 700 studenten.
- Nascholingsdagen voor docenten i.s.m. uitgeverijen en reisorganisaties
- Samenwerking met de Rabobank in het kader van de Week van het Geld.
- Downloadbaar aanbod zoals projectweekpakketten (jaarlijks 2500 downloads). Bereik: ruim 12.500 scholieren indien één op de vijf docenten het gebruikt.
- MuseumJeugdUniversiteit, door het RMO bedacht (2009) en later landelijk uitgerold.
- Pinterest inzetten om ouders en docenten te bereiken.

Participatie, samenwerking en nieuwe doelgroepen

Het RMO werkt bij iedere tentoonstelling met een activiteitenmatrix voor de ontwikkeling van nevenprogrammering. Hierbij worden de bezoekersmotieven (vrijtijdsbesteding, ontdekkend leren, bedrijven van wetenschap) gekruist met drie museale invalshoeken (het verleden aanraken, verrassende perspectieven bieden, nieuwe verbindingen tot stand brengen). Dit dwingt medewerkers na te denken over passende producten voor de beoogde doelgroepen met aandacht voor diversiteit en inclusie. Zie het tentoonstellingsbeleidsplan voor toelichting.

Bij de nevenprogrammering wordt samengewerkt met partners, waardoor hun (jonge) achterban bereikt wordt, en met gastsprekers, van hoogleraren tot liefhebbers en studenten. Het RMO programmeert op tijden die de doelgroep schikt, zoals rondleidingen om 21.00 uur voor We Are Public-deelnemers (jongvolwassenen) en biedt aansprekende formules, zoals 'snelle' ervaringen: drie korte lezingen met interactie in plaats van een monoloog.

Voor bezoekers met een auditieve/visuele beperkingen worden meerdere activiteiten ontwikkeld:

- Een workshop chronologie van Egypte in aanraakbare replica's voor slechtzienden, gegeven door een slechtziende medewerker;
- Een rondleiding in gebarentaal voor slechthorenden;
- Verbetering ringleidingsysteem voor slechthorenden.

Het 'trekken van lange lijnen' vanuit de Oudheid naar actuele ontwikkelingen krijgt in de nevenprogrammering meer nadruk, omdat de urgentie van die ontwikkelingen (migratiestroom in Europa, vernietiging erfgoed Midden-Oosten) hierom vraagt. Hieruit volgt een programma gericht op liefhebbers en specifieke (academische) geïnteresseerden zoals lezingen, symposia, volwassenenonderwijs, masterclasses, workshops, rondleidingen en muziek. Doel is verdieping bieden in combinatie met het vinden van nieuw publiek tezamen met:

- Educatieve uitgeverijen om de collectie en expertise een plaats in het curriculum te geven in tekst en afbeeldingen;
- Expatorganisaties uit Zuid-Holland, vooral gericht op bezoek van mensen uit de herkomstlanden van de collectie;

- Leidse partners met een groot bereik onder jongeren: Museumnacht, Leids Filmfestival, Nacht van Ontdekkingen;
- Het Groot Midden-Oostenplatform: debatten organiseren;
- Leidse vakgroepen/instituten als LUCIS (Islamstudies), LIAS (Midden-Oosten studies), GLTC (Grieks en Latijn), OCMW (talen en culturen Mediterrane Wereld) en NINO (Nabije Oosten). Dat heeft een reikwijdte van de laagdrempelige Midden-Oosten cultuurmarkt (2.000 bezoekers) tot internationale symposia;
- Zorginstellingen, buurthuizen, weekendscholen en AZC's: groepsbezoek mogelijk maken;
- Eigen archeologiedagen als de muntendeterminatiedag (sinds 2014), Steentijdag (sinds 1990) en Sakkaradag (sinds 2000);
- Het netwerk van diplomaten uit de Arabische wereld en de Rabbani Foundation voor een tweemaandelijks lezingenreeks over recente archeologie uit steeds een ander land in de MENA-regio.

4. Marketing en communicatie

Voor het geheel aan marketing- en communicatieactiviteiten is een deelbeleidsplan opgesteld. Het RMO wil meer data-gedreven marketing inzetten. In een nieuw dashboard worden gebruikersdata verzameld om inzicht te krijgen in de resultaten van marketingactiviteiten, zoals conversie (van inhoud op sociale media tot bezoek aan museum). Dit dashboard geeft inzicht in de effectiviteit en de mogelijkheid om de merkidentiteit consistent in te bedden in alle activiteiten.

Merkidentiteit: Serieus (en) Leuk

Het RMO wordt gezien als degelijk en leerzaam met een hoogwaardig aanbod van internationale klasse.¹ Dit imago is een sterkte. 'Betrouwbaar' is ook één van kernwaarden. Met het oog op gevarieerd publiek wil het museum het merk RMO versterken door deze uitstraling te verbinden aan merkwaarden als plezier, gastvrijheid en toegankelijkheid. De merkidentiteit wordt geactualiseerd aan de hand van de pay off 'Serieus leuk'. Dit ondersteunt de uitstraling én de activiteitencommunicatie. In het deelbeleidsplan worden de meetbare doelstellingen toegelicht.

Communicatie wetenschap en actueel nieuws

Het RMO blijft een autoriteit en de vanzelfsprekende partij om te consulteren bij actualiteiten.

Doelstellingen en acties

- Scherpere profilering van het eigen onderzoek door direct contact met wetenschapsjournalisten en een grotere zichtbaarheid op sociale media.
- Mede-initiatiefnemer van www.grondslagen.net, een site over oudheidkundige meningen.
- Het persbestand (ruim 500) actualiseren en segmenteren op interesse en landelijk/lokaal bereik.
- Voorzien in de toenemende vraag door pers/media om videomateriaal.

Doelgroepen

De vier bestaande hoofddoelgroepen worden gehandhaafd:

- Scholieren;
- Gezinnen;
- Ouderen met esthetische en cultuurhistorische interesse;
- Archeologisch en wetenschappelijk geïnteresseerden.

Vanaf 2021 wordt gebruik gemaakt van segmentatie (Motivaction). De wens voor meer verbreding, diversiteit en inclusie krijgt in het doelgroepenbeleid vorm door middel van vijf subdoelgroepen die als volgt zijn onderverdeeld en met maatwerkcampagnes worden aangesproken:

¹ Rapport analyses 2017 en 2019 (februari 2020), Hendrik Beerda brand consultancy.

- **Niet-westerse achtergrond, wonend in Zuid Holland**
Het museum richt zich met zijn activiteiten meer op de gemeenschappen met een achtergrond uit de herkomstlanden van de verzamelgebieden. Groei in bezoekers wordt gemeten via publieksonderzoek.
- **Expats (Leiden en Randstad, ca 200.000 personen)**
Meertaligheid van vaste opstellingen maakt het RMO aantrekkelijk voor deze groep van 200.000 personen in de Randstad.
- **Gezinnen in Zuid-Holland, Leiden en omstreken**
Een herhaling van de zomercampagne 2020 is voorzien: in de zomer was er voor het eerst meer regionaal bezoek zónder dan mét museumkaart.
- **Mensen met een fysieke beperking**
Er is voor deze doelgroep thans maatwerk op aanvraag, en nog geen specifiek aanbod (zie educatie). Bereik: meting op basis van afname producten.
- **Toeristen uit buurlanden (cultuur- en strandtoerist)**
Als de begroting en covid-ontwikkelingen het toelaten, wordt in 2022 een zomercampagne ontwikkeld, gericht op de Duitse en Vlaamse markt. Bij succes wordt dit herhaald.

Het RMO weet te weinig van deze groepen en start in 2021 met doelgroeponderzoeken (nulmeting en tweejaarlijkse monitoring).

Digitalisering, sociale media en interactie

Sociale media spitst zich toe op korte content en een snelle respons. Dit vraagt extra inzet van de organisatie en de conservatoren. Ondersteunende middelen en acties zijn:

- Herstructureren website naar aanleiding van het gebruik, aanpassen van de 'customer journey'.
- Nog meer investeren in AV-techniek. Opleiding en inhuur van specialisten moet de kwaliteit borgen.
- Per platform de juiste content en toon om specifieke doelgroepen te bereiken.
- Uitgangspunten: geef antwoord, wees vindbaar, open en benaderbaar.

Kwantitatieve doelstellingen

Bezoek/volgers	Doel 2024	1/11/20	Content	Context
www.rmo.nl	600.000	442.591	Volledig informierend	Bezoekniveau herstellen
Unieke bezoekers	350.000	288.594	Enthousiasmerend	Idem
Nieuwsbrief	82.500	70.300	Informatief, enthousiasmerend	Stimuleren (herhaal)bezoek en (neven)programmering
Facebook	95.000	8.469	Informatief, snel	Afnemende dominantie Actiever en persoonlijker
Twitter	12.000	9.824	Enthousiasmerend, intrigerend	Voor pers en conservatoren
Instagram	30.000	10.300	Leuk, leerzaam	Millenials, Generatie Z en jonge gezinnen
YouTube (views)	70.000	47.143	Informatief, leerzaam, verdiepend	Herstructureren
LinkedIn	5.000	2.965	Zakelijk	Wetenschapsnieuws

Prijsstrategie

Het RMO wil toegankelijk blijven voor iedereen en blijft van de vier Leidse Rijksmusea bewust de goedkoopste. Het museum start in 2021 of 2022 een experiment van een half jaar om tussen 16.00 en 18.00 uur toegang voor half geld te bieden, om te concluderen of dit leidt tot nieuwe bezoekers.

5. Collecties

De waardering van de collectie en de daarmee verbonden informatie en documentatie speelt een evidente rol voor het begrip over Nederland en andere herkomstlanden. Zie hiervoor het (inter)nationale profiel.

Al meer dan 200 jaar draagt het RMO verantwoordelijkheid voor een omvangrijke collectie oudheden uit Nederland, Europa, het Midderrane gebied, Egypte en het Midden-Oosten. Deze voorwerpen zorgen voor een brede kennis over de Oudheid en hebben betekenis voor de huidige samenleving. In het collectie- en onderzoeksplan zijn de doelstellingen voor de komende jaren toegelicht.

Zichtbaarheid

Vier procent van de van de collectie is in de vaste opstelling zien, waarvan 90% van alle topstukken en vrijwel 100% van alle grote sculpturen. In alle tentoonstellingen worden depotvoorwerpen en objecten uit de vaste opstelling opgenomen. Voor de hand liggende blockbusteronderwerpen liggen niet in de depots. Bij winterexposities is het museum afhankelijk van buitenlandse bruiklenen als middel om hogere bezoekersaantallen te genereren.

Zichtbaarheid bruiklenen

De belangrijkste langdurige bruikleen van ruim 300 voorwerpen gaat t.z.t. naar het vernieuwde museum Dorestad (Wijk bij Duurstede). Ook wordt een langdurig bruikleen of overdracht voorzien aan het museum over Tell Balata (Nablus, Palestina). Het RMO bezit 1500 voorwerpen van deze site.

Bruiklenen	Doel 2017-2020	Gemiddeld 2017-2019	Prognose 2020	Doel 2021/2024
Kortlopend (objecten)	300	736	350	400
Langdurig (objecten)	1700	1490	1500	1700

KPK collectie

De collectie van het voormalige Koninklijk Penningkabinet is sinds 2013 in beheer van De Nederlandsche Bank. De deelcollectie gemmen en cameeën is indertijd overgedragen aan het RMO en ontsloten middels de website, publicaties en een tentoonstelling. Met de 60.000 antieke munten uit het mediterrane gebied en de vroege Nederlandse muntschatten wordt door DNB niet actief omgegaan, benevens digitalisering en bruikleenverstrekking. Met het oog op publieksoverdracht van numismatische kennis en betere zichtbaarheid van deze Rijkscollectie wil het RMO om archeologische, museologische en historische redenen, bekend bij OCW en de Raad voor Cultuur, dat deze collectie wordt overgedragen. Een bank is geen museum.

Aankoop- en afstotingsbeleid

Het RMO volgt de regels van de UNESCO-conventie 1970 en kijkt naar de nationale wetgeving in de herkomstlanden van de objecten. Er is een aankoopbudget beschikbaar van ruim €2.000.000 (fondsen op naam, eigen aankoopreserve en BankGiro Loterij-middelen).

Na een proef in 2018 met het afstoten van restmateriaal uit Dorestad (15.000 spijkers) wordt ingezet op het afstoten, conform de LAMO, van verweesd materiaal als grondmonsters (Oss), menselijke resten (Dorestad), fragmentarisch opgravingsmateriaal uit Tell Balata in Palestina (betere publieksrol in herkomstland) en naturalia (schelpen).

Afdeling	Aankoopfocus
Nederland prehistorie	Gedocumenteerde amateurcollecties Noordzee
Romeins Nederland	Amateurcollecties Valkenburg en Fort Vechten Votieftabletten
Nederland Middeleeuwen	Late Middeleeuwen (900-1100)

	Merovingische unica's
Klassieke wereld	Sculptuur Wandschilderingen en mozaïeken Dagelijks leven
Egypte	Thebe, Deir al-Medina, Abydos, Sakkara Nubische en Laat-antieke tijd Koninklijke/farao voorwerpen
Oude Nabije Oosten	Topstukken als ankerpunt voor vaste opstelling
Gesneden stenen	Mogelijk aankoop belangrijke privécollectie
Receptie Oudheid	Archivalia en antiquarische boeken Grand Tour-souvenirs Egyptomania

Registratie

Onderwerp	Doel
Intensiveren collectieregistratie	Vergroten van kennis over en zichtbaar maken van de collectie
Records met foto op website	Groei naar 80% in 2024 (2020: 68%)
3D-digitalisering	Topstukken, uitgaande bruiklenen, Romeinse schrijfplankjes
Thesaurus	Opschonen en Engelstalige collectiezoeker
Herkomstonderzoek	Aanvullen (reeds van 115.000 records bekend)

Restauratie en conservering

Onderwerp	
Derde restaurator	Papier en papyri
Samenwerking en onderwijs	Met UVA (master restauratie) en Naturalis
Leer uit Valkenburg	Voltooien
Keuze restauratie en conservering	Volgt tentoonstellingsprogrammering
Inhuur en uitbesteding	Voor niet-eigen specialismes, zoals metaal
Restauratie op zaal	Pergamon-altaar en Sarcofaag Simpelveld
Gegevens naar TMS	Consequent handelen

Depots

Raamsteegdepot	Uitbreiding inrichten, herordenen, Iran-materiaal naar depot Papengracht
Amateurcollecties	Registreren: collecties Zuurdeeg, Elberse, overdracht Bijbels Museum
Opgravingsmateriaal	500 dozen Valkenburg ontsluiten

Onderzoek

Wetenschap is expliciet opgenomen in de missie. Dat is zichtbaar in het aantal gastsprekers en lezingen. Het onderzoek en de opgravingen zijn gelieerd aan de collectie en de tentoonstellingen.

Alle conservatoren zijn gepromoveerd (functie-eis). Door de lage mobiliteit zijn de mogelijkheden voor een staf met een meer diverse achtergrond voornamelijk beperkt. Mogelijkheden zijn er bij de werving van externe onderzoekers, stagiairs en vrijwilligers bij projecten. Tussen 2016 en 2019 waren er drie bijzonder hoogleraren (één einde termijnen, één pensionering, één universitaire overstap). Eén conservator wordt in 2021 bijzonder hoogleraar *Public Archaeology*. Dat versterkt de samenwerking tussen museum en de Universiteit Leiden.

Er zijn resultaatafspraken voor het aantal te publiceren (populair)wetenschappelijke artikelen en boeken. Ook restauratoren hebben de mogelijkheid te publiceren. De publicatierreeks PALMA (Papers on Archeology of the Leiden Museum of Antiquities, sinds 2003) wordt sinds 2016 ook digitaal

uitgegeven waardoor het onderzoek (inter)nationaal zichtbaarder wordt en meer lezers bereikt (zes keer zoveel als printversies).

Alle conservatoren geven colleges over hun verzamelgebied of museumethiek en -geschiedenis, op zaal en in depots. De meeste conservatoren begeleiden BA- en MA-scripties. De hoeveelheid internationale contacten is fors, mede dankzij de relatie met de Universiteit Leiden.

Het RMO miste sinds 1995 capaciteit op het gebied van kennis, netwerk en presentatie betreffende de deelcollectie Romeins Nederland (23.000 objecten). Per 1 januari 2021 komt hiervoor een conservator in vaste dienst. Hij heeft een spilfunctie in Romeins Nederland en gaat nauwe verbintenissen aan met het archeologische veld en musea met een Romeinencollectie (Thermenmuseum, Limburgs Museum, Valkhof).

Onderwerp	Jaarlijks doel
Lezingen conservatoren in het RMO	40
Lezingen conservatoren extern	40
Gastsprekers	40
Publicaties wetenschappelijk	12
Publicaties populair-wetenschappelijk	15
Boeken	12 in periode 2021/2024

Met het onderzoeksplan 'De kracht van het voorwerp', getoetst aan de Kennisagenda, geeft het RMO ruimte en waardering aan voorwerpen en deelcollecties die een verhaal vertellen waarin individualiteit en emoties even belangrijk zijn als historische processen en interregionale ontwikkelingen. Collectiegerelateerd onderzoek is niet gelimiteerd tot fysiek onderzoek, gebruikssporen, iconografie of context. De kracht van een voorwerp is groter en omvat begrippen als herinnering en betekenis, in heden en verleden. Daarnaast blijft het RMO herkomstonderzoek doen en kijken naar de restauratie-, verzamel- en opgravingsgeschiedenis. Er is een onderzoeksplan vastgesteld met zeventien onderzoeken. De output is een combinatie van (reizende en digitale) tentoonstellingen, congressen, (kinder)boeken en artikelen, en publieksparticipatie.

Collectiegebied	Onderzoekslijn	Soort	Boek PALMA
Nederland prehistorie	Doggerland	Typologisch onderzoek, 14C dateringen, eiwitanalyse en aDNA	J
	Neolithicum en Neolithisatie	Gebruikssporen, isotopenonderzoek en fysisch antropologisch onderzoek	
	Ommerschans en de Bronstijd	Zwaard van Ommerschans	J
Nederland Romeinse tijd	Nederlandse <i>limes</i> -collectie	Vechten en Valkenburg; schrijfplankjes	J
	Romeinse villawereld	Ontsluiten opgravingsresultaten	
Nederland Middeleeuwen	Strikt persoonlijk	Handschoenen, wanten, tassen en etuis; studenten in de Middeleeuwen	
	Dorestad	Mensen en honden; 19de-eeuwse vondsten	J
	Het jaar 1000	Ontsluiten van materiële cultuur	
Klassieke wereld	Humbertiana en Borgiana	Ontsluiten archiefstukken	
	De Baai van Napels	Onderzoek naar materiële cultuur	J
Egypte	Sakkara	19de-eeuwse opgravingen en opgravers; stèles; grafbouw; textiel	J
	Shokan	Ontsluiten van opgravingsresultaten	J
	Cartonnages	Ontsluiten van manuscripten	
	Mummies en mummiekisten	Mummies; mummiekisten	

Nabije Oosten	Perifere invloeden	Iran-collectie; Jebel Aruda-collectie	
	Vervalsingen	Vervalsingen; handelsnetwerken	
	Byblos	Stratigrafisch onderzoek, historische reconstructies	J

Bibliotheek

Bij het verwerven van boeken ligt de focus op materiële cultuur, receptie van de oudheid, antiquarische boeken en publicaties die voor eigen onderzoek nodig zijn. Doublures met andere (Leidse) bibliotheken worden vermeden. Het museum gaat door met het verwerven van delen uit privé-bibliotheken (prof. Dr. Moormann, prof. Dr. Lunsingh-Scheurleer). De catalogus wordt in 2021 overgezet naar het wereldwijd toegankelijke Worldcat.

Archief

Onderwerp	Doel 2024
Metamorfoze I (archief 1818-1923)	100% op internet
Metamorfoze II (archief 1924-1995)	50% op internet
Metamorfoze III (tijdschrift OMRO 1907-1999)	100% op internet
Opgravingsarchieven	Completeren archieven Deir Alla, Jebel Aruda, Tell Bouqras, Sakkara en Nederlandse opgravingsarchieven
19de-eeuws archiefmateriaal	Fotoboeken en opgravingstekeningen
Foto's	Digitaliseren 100.000 analoge foto's en opnemen in database

6. Codes

Het RMO onderschrijft onderstaande codes, past deze toe en verantwoordt eventuele afwijkingen op de website, in de jaarrekening en het jaarverslag.

Governance Code

Het museum past de code sinds 2013 toe en toetst dit jaarlijks in de Raad van Toezicht (hierna RvT). Op de site zijn daarnaast beschikbaar: RvT-reglement (aangepast in 2020), directiereglement, statuten en het beleidsplan. Met de RvT worden jaarlijks de begroting, de jaarrekening, de interim-controle en managementletter, de reflectie op de GCC, het operationeel jaarplan en de (half)jaarevaluatie hiervan besproken. Periodiek worden besproken: managementrapportage, risico-inschattingen, beleidsopvattingen OCW en de Raad voor Cultuur en de financiële prognoses. Wanneer relevant worden strategische, organisatorische of beleidswijzigingen besproken.

Diversiteit, inclusie en toegankelijkheid

In 2020 is een werkgroep diversiteit en inclusiviteit met zeven medewerkers ingesteld. Zij hebben het beleid uit 2018 herijkt (zie jaarverslag 2018, bijlage IX) en hebben een kritische blik over de organisatie aangereikt. De reeks aan doelstellingen op het gebied van personeel, publiek, programmering en partners zijn vervlochten in dit activiteitenplan en in de deelbeleidsplannen. Diversiteit en inclusiviteit zijn daardoor geen 'bijlage', maar integraal verweven in het denken en doen. De werkgroep blijft de aankomende jaren functioneren en ziet toe op implementatie.

Fair Practice

In 2019 is in het jaarverslag (bijlage 2) een reflectie op de Fair Practice Code geschreven. Veel aspecten uit deze code past het RMO reeds toe, zoals stagevergoedingen, het voorzien in een opleidingsbudget, respect voor (auteurs)rechten van derden, een marktconforme beloning voor ZZP'ers en honoraria voor kunstenaars conform de Mondriaanfondsregeling (of aankoop kunstwerken). Aandachtspunten in de komende jaren zijn duurzaamheid, inclusiviteit en

werkbelasting. Vanaf 2021 be vraagt het RMO ook onderaannemers op het toepassen van de code, om met hen de sociale dialoog aan te gaan.

Structureel thuiswerken wordt gefaciliteerd (laptop, toebehoren, stoel) en er is een thuiswerkvergoeding. De buitengewoon zorgverlofregeling (inclusief vaderschapsverlof) is ruimer dan de CAO-regeling.

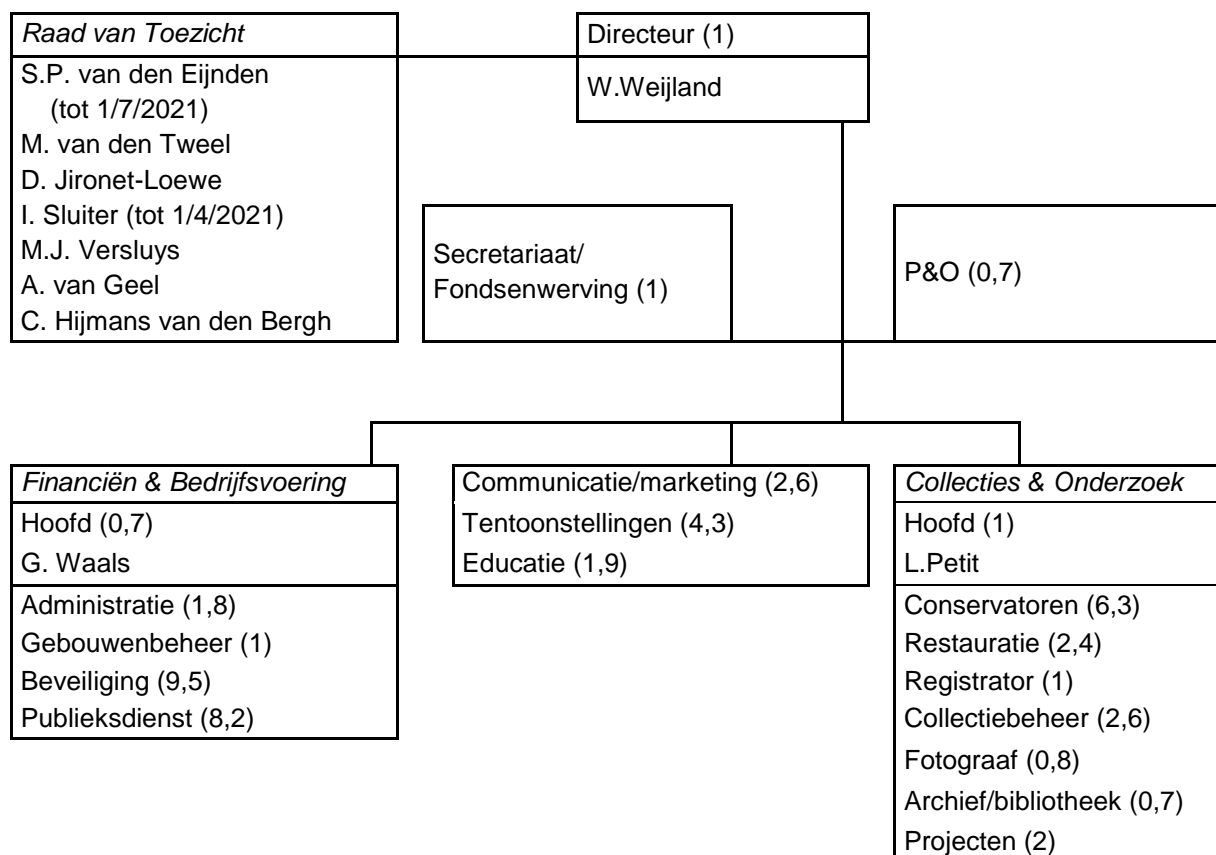
7. Bedrijfsvoering/Algemeen beheer

Organisatie

Het RMO is een weinig gelaagde organisatie en werkt met projectteams. Daardoor is er een cultuur van collectieve verantwoordelijkheid. Leidinggevend en zijn benaderbaar. Dit stelt de organisatie in staat om snel te schakelen. Er is een gering medewerkersverloop en een laag ziekteverzuimpercentage (2017/2019: 3,3%).

Het managementteam (MT) formuleert het operationeel jaarplan en vertaalt de doelen en acties met medewerkers naar individuele resultaatafspraken. Zo is er een relatie tussen het activiteitenplan en de bijdrage van individuele medewerkers. Een platte organisatie heeft voordelen, maar kent kwetsbaarheden. Er is geen budget voor een hoofd marketing en communicatie, tentoonstellingen, educatie of fondsenwerving. De directeur stuurt deze afdelingen aan. Collecties en onderzoek worden aangestuurd door één MT-lid. Financiën, bedrijfsvoering en de publieksdienst worden geleid door één MT-lid.

Organogram in FTE



Personeel

Het realiseren van drie hoofddoelstellingen is redelijk haalbaar met de huidige omvang van de organisatie, al kennen de meeste ondersteunende functies een karige bezetting van hooguit 1 FTE. De gevolgen van de Wet Arbeidsmarkt in Balans zijn ingrijpend: de contracten van acht publieksdienstmedewerkers zijn omgezet naar vaste dienstverbanden met gegarandeerde uren. Naast de voorziene uitbreiding (fondsenwerving en educatie) is meer diversiteit prioriteit. Dat vergt geduld: 94,5% van de medewerkers is in vaste dienst en het verloop is extreem laag. Desondanks ziet het RMO mogelijkheden bij de werving van medewerkers bij de publieksdienst, projectmedewerkers, vrijwilligers en stagiairs. Een bedrijfsbrede cursus over onbewuste vooroordelen wordt ten behoeve van werving georganiseerd.

Continueren algemene opleidingsmogelijkheden

- Bij beoordelingsgesprekken worden opleidingswensen en interne mobiliteit besproken.
- Mobiliteit middels opleidingen wordt gestimuleerd.
- Benutten van competenties die buiten de bestaande functies liggen, maar intern geschikt zijn.
- Het bedrijfsbreed stimuleren van social media.

Integriteit

In 2016 is een integraal integriteitsbeleid vastgesteld met de volgende onderwerpen: de ethische code ICOM, nevenwerkzaamheden, procedure ongewenst gedrag, declaratieregeling, klokkenluidersregeling, perscommunicatie en social media, en omgang met geschenken. Het beleid is in 2020 geactualiseerd, waarbij de bewustwording van diversiteit en onbewuste vooroordelen in de werving- en selectieprocedure zijn toegevoegd.

Vrijwilligers en stagiairs

Vrijwilligers zijn essentieel. Zij zijn actief in de bibliotheek, het archief, bij kinderactiviteiten, tuinonderhoud en onderzoek. Bij educatie wordt gewerkt met enkele vrijwilligers die via een re-integratietraject in de samenleving leren functioneren. Vrijwilligers ontvangen een reiskostenvergoeding en stagiairs een maandelijks vergoeding. Er is vigerend vrijwilligers- en stagebeleid. In 2024 hebben 5% van de vrijwilligers en de stagiairs een niet-westerse achtergrond.

	Gemiddeld 2017-2019	Doel 2024
Stagiairs	20	20
Vrijwilligers	54	45

Gebouwenbeheer

Sinds 2017 is het RMO onderdeel van het nieuwe rijksmuseale huisvestingsstelsel. Dit is een proef tot ultimo 2021. Het museum heeft hierbij zeggenschap over de gebouwen en is verantwoordelijkheid voor het beheer. Het lijkt erop dat na de proefperiode de regie voor onderhoud en instandhouding definitief bij de musea komt te liggen. Het Rijksvastgoedbedrijf kan dan niet meer – zoals nu – als uitvoerder ingeschakeld worden. Het RMO is één van de weinige musea die hiervan geen voorstander is: het museale hoofddoel is immers het beheren en ontsluiten van de rijkscollectie en het museum ontleent zijn bestaansrecht niet aan het beheer van rijksmonumenten. Indien nodig zal het RMO expertise inhuren.

Knelpunten museumgebouw

- Te weinig ruimte voor de opvang van schoolgroepen;
- Bibliotheek in kantoor i.p.v. in museumgebouw;
- Deelcollecties (glas, gesneden stenen, sieraden, Grand Tour) niet semi-permanent getoond;
- Te weinig geklimatiseerde depotruimte;
- Te weinig ruimte voor open depot en open restauratieruimte.

Er zijn twee uitbreidingskansen:

Het kopen van:	Sociëteit Augustinus	Muziekschool
Locatie	Rapenburg 24	Rapenburg 22
Relatie tot RMO	Aaneengesloten	Niet aaneengesloten
Wanneer	?	2023/2024
Hoeveel m ²	3.000	1.000
Kosten	€25.000.000	€10.000.000
Dekking	Thans onvoldoende	Haalbaar
Mogelijkheden voor:		
Schoolopvang	Ruim	Beperkt
Bibliotheek	Ja	Ja
Deelcollecties	Ja	Ja
Open depot	Ja	Beperkt
Open restauratieatelier	Ja	Misschien
Exposities	Ja	Klein

Duurzaamheid

Het museum wil, na vergelijkend onderzoek, de norm Green Key zilverlabel eind 2022 aantoonbaar behalen. Vanwege de kosten en de administratieve belasting wordt er vooralsnog geen certificering aangevraagd. Het museum onderschrijft de Sustainable Development Goals van de VN, maar gelet op de bedrijfsvoering is het geschikter dat het zich verhoudt tot de praktische invulling die Green Key voorstaat.

Financiën

De financiële positie is robuust. De bekostiging in 2021-2024 voor de wettelijke taken (Erfgoedwet) is voldoende, maar niet zuiver toebedeeld. Het RMO toont in de jaarrekeningen sinds 2014 aan dat de bekostiging voor de collectiefunctie anderhalf miljoen euro te laag is en wordt gefinancierd vanuit de bekostiging voor en de baten van de publieksfunctie.

De gezonde financiële positie is een gevolg van een ruim decennium conservatieve begrotingsstrategie. De begroting is gebaseerd op de OCW-bijdrage, bezoekersaantallen bij een matig bezochte wintertentoonstelling, en zonder externe bijdragen die niet voor het boekjaar toegezegd zijn. Het museum sluit OCW-bezuinigingen na de pandemie niet uit en zal dan alternatieve scenario's doorrekenen.

Liquiditeit en solvabiliteit

	Norm OCW	2018	2019	2020	Doel 2021-2024
Liquiditeit	>1,3	4,4	7,8	n.n.b.	>4
Solvabiliteit	>10%	25,4%	28,6%	n.n.b.	>25%

Eigen inkomsten

Vanwege de corona-ontwikkelingen is het moeilijk om een jaarlijks percentage eigen inkomsten tot doel te stellen. 2021 zal een zwaar jaar worden. Het museum begroot minder dan de helft van de gebruikelijke publieksinkomsten, maar produceert wel een uitgestelde *blockbuster* over Keizer Domitianus met een eigen bijdrage van €500.000. Dat kan in 2021 leiden tot een zeer aanzienlijk exploitatietekort. Het RMO kan dit aan, gelet op de BankGiro Loterij-reserves (ruim €1.000.000), de OCW-compensatie (€1.400.000) en de algemene reserve (€900.000). Bij voortdurende coronabeperkingen zijn in 2022 ingrepen in de programmering en de organisatie niet uitgesloten. Het doel is de eigen inkomsten in 2024 (45%) weer in de buurt van het niveau van de periode 2017-2019 (55%) brengen.

Binnen twee jaar moet de nieuwe functie fondsenwerving levensvatbaar blijken door het realiseren van additionele middelen uit nalatenschappen, fondsen op naam, periodieke en eenmalige schenkingen, private binnen- en buitenlandse vermogensfondsen en aankoopbijdragen. Het verkrijgen van subsidies/beurzen voor onderzoek blijft een taak van de conservatoren. Het werven van fondsen

voor tentoonstellingen blijft een taak voor de projectleiders. Het zwaartepunt van de functie wordt op private giften en fondsen gelegd, omdat bedrijfssponsoring veel tijd en tegenprestaties vergt, die niet opwegen tegen het resultaat. In perspectief: in de acht fondsen op naam (opgebouwd tussen 2016/2020) is 800.000 euro direct beschikbaar, de nalatenschappen worden ingeschat op 2,5 miljoen euro. Dit neemt niet weg dat persoonlijke relaties met bedrijven aandacht vanuit de directie blijven krijgen.

Strategie bij tegenvallende inkomsten

Het RMO hanteert een kostenbewuste strategie, strikte begrotingsprincipes, en heeft een lean-and-mean organisatie. De directeur wordt door de RvT verplicht middels kostenbesparing corrigerend op te treden bij een negatieve prognose. In de jaarbegroting zijn geen onzekere inkomsten opgenomen. Hiermee worden op voorhand risico's vermeden. Deze strategie blijft in de volgende periode gehandhaafd. Het RMO belegt niet. Dat impliceert dat eigen en vreemd vermogen belast worden met een boeterente.

Processen en beleid

De processen en automatisering van de financiële administratie zijn op orde, mede dankzij recente verbeteringen in IT en uitbesteding (salarissen, BTW-aangifte). Deze efficiëntieslag heeft geleid tot een vermindering van drie naar twee medewerkers. Aankomende jaren hoeven er geen nieuwe systemen geïmplementeerd te worden. In 2019 is het aanbestedingsbeleid aangescherpt op het gebied van tentoonstellingen en vaste opstellingen. De schoonmaak- en automatiseringswerkzaamheden zijn Europees aanbesteed. Beveiligingsinvesteringen zijn uitgesloten van aanbesteding.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen betreft een bufferfunctie voor toekomstige exploitatierisico's aan de uitgaven- en/of inkomstenkant en een financieringsfunctie voor toekomstige vaste opstellingen. Voor exploitatierisico's geldt het principe dat het vermogen een jaar discontinuïteit in de exploitatie op kan vangen. De vertaling hiervan is een jaar lang derven van netto-inkomsten uit de publieksfunctie (circa 1,2 miljoen euro). De algemene reserve voorziet hier bijna in. Het RMO is voor de financiering van vaste activa (gebruikerszaken) aangewezen op het eigen vermogen. Voorafgaand aan de vernieuwing van vaste opstellingen vanaf 2026 dient het vereiste vermogen €4.400.000 te bedragen. Ultimo 2020 bedraagt het weerstandsvermogen hiervoor circa €2.900.000. De komende vijf jaar moet derhalve €300.000 per jaar toegevoegd worden.

Veiligheids- en risicomanagement

Het risicomanagement is uitgebreid beschreven in het jaarverslag 2018 en door de accountant en de RvT als goed beoordeeld. Sindsdien worden wijzigingen jaarlijks doorgevoerd, inclusief de kaders voor het financiële handelen. De versie 2021 wordt aangepast naar aanleiding van de coronapandemie. Met name de paragrafen over financiën, weerstandsvermogen en gezondheidsrisico's krijgen op grond van de huidige realiteit een praktische in plaats van theoretische invalshoek. Het bedrijfsnoodplan wordt jaarlijks geactualiseerd. De technische facetten (camera's, meldkamer, brandalarm) zijn in uitstekende staat. Het museum heeft 24-uurs bewaking. Vijftien procent van alle medewerkers werkt in de beveiliging.

Tot slot: zelfevaluatie en visitatie

Het RMO wil graag medio 2021 gevisiteerd worden en schrijft in Q1 van 2021 een zelfevaluatie 2016-2020.