

ACTIVITEITENPLAN 2017/2020

I. Profiel instelling

Missie

Het Rijksmuseum van Oudheden wil het centrale podium in Nederland zijn waarop de Oudheid en de archeologie voor een divers publiek tot leven worden 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.

Motto

Gevoed door de Oudheid, gemotiveerd tot overdracht.

Visie

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

Verbindend, authentiek, initiatiefrijk, betrouwbaar, publieksvriendelijk.

Profiel en drie hoofddoelen

Het RMO is het centrale podium in Nederland voor de presentatie van de archeologie en de Oudheid, ook buiten de muren van het museum. Hierbij is aandacht voor onderwerpen uit de archeologie van het mediterrane gebied, het Midden-Oosten en Nederland. Het museum zoekt verbinding met (inter)nationale musea en culturele instellingen, werkt multidisciplinair, thematisch en zoekt de veldarcheologie op, om met dit samenspel van factoren nieuwe en bestaande doelgroepen te bedienen.

Het RMO functioneert als leeromgeving voor kinderen, jongeren, volwassenen en docenten. Het belichaamt een onderwijstype (Gymnasium) en de collectie vertelt het verhaal over de eerste vier vensters uit de canon. Daarmee maakt het deel uit van het nationale curriculum in het primair onderwijs (PO) en alle niveaus in het voortgezet onderwijs (VO). Het museum bedient meerdere schoolvakken (beeldende vorming, Griekse en Latijnse taal en cultuur, filosofie, en (kunst)geschiedenis).

Het RMO reflecteert vanuit wetenschappelijke kennis over culturen uit de Oudheid en de archeologie op de actualiteit en vice versa. Het draagt bij aan het debat over hedendaagse kwesties (van vluchtelingenstromen tot de vernietiging van erfgoed) middels lezingen, debatten, educatieve programma's en presentaties. Hierbij hoort de aandacht voor de continuïteit van de Oudheid als veranderlijk referentiepunt (receptiegeschiedenis). Cultuurperceptie is immers niet constant.

Wat zijn de doelgroepen?

Het museum heeft vijf hoofddoelgroepen vastgesteld, die worden getypeerd op basis van leeftijd, geslacht, opleiding, gezelschap, bezoekfrequentie, motivatie en reisafstand.

Hoofddoelgroepen

Type individu	Type groep	Soort groep	Leeftijd	Doel bezoek	Communicatie en marketing
Vermaakzoekers	Volumegroep	Gezinnen met kinderen	Ouders en kinderen <13 jaar	Ter lering en vermaak	Enthousiasmeren, betrekken bij vakantieactiviteiten en gezinstentoonstellingen
Scholier	Kern- en imagogroep	Docenten en leerlingen	PO en VO	Kennisgedreven	Koesteren, meer mee doen, uitbreiden.
Nieuwkomer	Opbouwen van klein volume naar substantieel	Divers: expats en migranten uit herkomstlanden, ouderen, leeftijdsgroep 20-34 incl. studenten	Divers	Kennismaking	Maatwerk, netwerk, direct contact
Geboeid Publiek	Volumegroep	De 'esthetische recreant' en/of de sterk inhoudelijk geïnteresseerden	Vrouw >50+	Ter lering en vermaak	Behouden, verbreden richten op herhaalbezoek (méér verdieping bieden)
			Echtparen van alle leeftijden		
Geboeid Publiek	Kerngroep, laag aantal	(Amateur)archeologen, professionals, cultuurhistorisch geïnteresseerden	Divers	Kennisgedreven	Ruime nevenprogrammering aanbieden

Welke samenwerkingsverbanden heeft u of wilt u aangaan?

Hoofddoel: centraal podium

Het RMO heeft of bouwt samenwerkingsrelaties op met:

- (Archeologische) musea in den lande op het gebied van bruikleen, onderzoek en publieke verantwoording. In 2017/2020 breidt het de regionale spreiding van de prehistorische, Romeinse en middeleeuwse collectie uit, bijvoorbeeld door de tentoonstelling de Romeinse kust (2016/2019) in het RMO en in drie andere musea in Zuid-Holland, Noord-Holland en Zeeland. Deze samenwerking met provinciale depots is mede gefinancierd door de provincies en het Mondriaanfonds. Daarnaast is het RMO voor alle partijen die communiceren over de Limes het grootste publiekspodium.
- Het Regionaal Archief Leiden en de Lakenhal (expositie over archeologie van Leiden).
- De Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, waarmee het RMO een protocol wil ontwikkelen om vast te stellen welke toekomstige vondsten op grond van nationaal belang aan het RMO toegewezen zouden kunnen worden. Het RMO wil zich graag opstellen als de natuurlijke educatieve en publiekspartner van de RCE (ondermeer met het digitale project Archeologie op de kaart).
- Musea en oudheidkundige diensten, waarmee het wetenschappelijke internationale samenwerkingen en publieke overdracht daarvan continueert (geborgd via Memoranda of Understanding):
 - I. Musea Egizo Turijn en Archeologisch Museum Bologna: Opgraving Saqqara, reconstructie graf Horemheb, tentoonstelling Horemheb 2018, daarna in Italië.

2. Jordan Department of Antiquities en Yarmouk University (Jordanië): tentoonstelling Jordaanvallei en opgraving Tell Damiyah.
 3. Institut du Patrimoine Tunis: RMO-tentoonstelling in Musée de Bardo, gezamenlijk archief en collectie-onderzoek.
- De Universiteit Leiden op het gebied van platform, presentatie en valorisatie van academisch onderzoek. Voorbeeld: tentoonstelling 400 jaar Arabisch (2013) met UB Leiden en lezingen met universitaire vakgroepen, ook buiten de archeologie en de klassieke talen, zoals Turkse taal en cultuur, Arabisch taal en cultuur, religiestudies, Perzisch en Islamstudies. Behalve kennisoverdracht en een volle zaal, is het doel het binden van relevante academische vakgenoten via aansprekende tradities. Het RMO organiseert met partners gemiddeld 120 lezingen per jaar, waarvan 70 in eigen huis. In de komende beleidsperiode wil het RMO onderzoeken of de wetenschappelijke functie van het museum versterkt kan worden via organisatorische samenwerking met het Nederlands Instituut voor het Nabije Oosten (NINO).

Hoofddoel: oudheid versus actualiteit en receptiegeschiedenis.

Het RMO heeft of bouwt samenwerkingsrelaties op met:

- De Nederlandse Unesco Commissie, Blue Shield, ambassades en de Nederlandse instituten in Caïro, Rome, Athene en Istanbul op het gebied van bedreigd erfgoed en receptie-onderwerpen.
- Debatcentra, universitaire vakgroepen, Leidse organisaties (Podium071, Stadslab, BplusC) voor debatten en lezingen.
- Musea met (Neo-) classicistische collecties (Rijksmuseum), tekeningen van Romegangers (Teylers), negentiende eeuwse foto-archieven (Bijzonder Collectie UvA en UL), Egyptomania en oriëntalisme (meerdere musea). Het RMO kan de oorsprong van dit *Nachleben* tonen, gebruikmakend van de eigen en andere collecties.
- Uitgeverijen (structureel ANBO, Athenaeum, Clavis, incidenteel kinderboekenuitgevers) voor boekpresentaties, bijvoorbeeld van schrijvers/dichters als Knibbe, Pfeijffer en Jansma, die in hun werk een relatie met archeologie en/of de Oudheid aangaan en auteurs van nieuwe publicaties over de Oudheid of de mythologie (zoals Gerbrandy, Holland, Everitt, Meijer, Beard).
- Toneel-, opera-, en muziekgezelschappen en conservatoria. Van Aïda tot Akhnaton, van Odysseus tot Medea; de podiumkunsten zijn een *Fundgrube*. In 2013 organiseerden het RMO, de Veenfabriek en het ASKO/Schönbergensemble bijvoorbeeld de productie Hyllos (Griekse tragedie, 15 voorstellingen in de entreezaal, inclusief educatief programma).

Hoofddoel: Functioneren als leeromgeving: Zie 2.3

Positionering binnen en buiten uw sector

Het RMO is het grootste oudheidkundige museum in Nederland, beheert een groot deel van de nationale archeologische kerncollectie en is al bijna 200 jaar onderdeel van de nationale museale basis. Als middelgroot museum is het in omvang vergelijkbaar met de Ny Carlsberg Glyptotek (Kopenhagen), het Ashmolean (Oxford) en het Antikenmuseum (Bazel).

Doel is om de collectie op zoveel mogelijk relevante plekken zichtbaar te maken, met tentoonstellingen van hoge kwaliteit, en om zo gul mogelijk met bruiklenen om te gaan. Zo zijn er in 2011/2015 elf RMO tentoonstellingen in andere Nederlandse musea getoond en dertien in buitenlandse musea. 1700 voorwerpen staan bij zestig musea in langdurig bruikleen.

In de huidige beleidsperiode is ondernemerschap en landelijke marketing sterk ontwikkeld, mede dankzij ruimhartige leningen van het Blockbusterfonds voor maar liefst 3 tentoonstellingen (Petra, Carthago en volgend jaar Nineveh). Het RMO was initiatiefnemer en coördinator van de MuseumJeugdUniversiteit, als franchiseformule overgenomen door 60 musea en initiatiefnemer van de BankGiro Loterij Museummaandag, met deelname van meer dan 100 musea. Beide producten behoren tot de grootste museale samenwerkingsverbanden in Nederland.

Alle conservatoren zijn gepromoveerd. Bijna de helft is tevens bijzonder hoogleraar, zodat wetenschappelijke diepgang is verzekerd. De wetenschappelijke staf verschaft vakgenoten actuele inzichten door de unieke samenhang tussen onderzoek, collectie en veldwerk in het Midden Oosten te belichten. Het museum wil een veilige haven zijn voor opslag van in beslag genomen materiaal uit conflictgebieden en expertise over deze objecten leveren. Het RMO biedt academici een podium voor uitwisseling door symposia, lezingen en *round tables*. Het faciliteert en valoriseert onderzoek en presenteert vondsten waarvoor in het archeologisch bestel geen ruimte is zoals het NWO Odysseeprogramma over ‘vergeten’ opgravingen. Ook exposities over recente vondsten uit de veldarcheologie (zoals de Romeinse muntschat Buren (2015) en de Merovingische schaal Oegstgeest (2014)) maken deel uit van het beleid.

Positionering en collectieprofiel in de regio en (inter)nationaal.

Nationaal onderscheidt het RMO zich als het enige museum waar de Nederlandse archeologie in zijn geheel bekeken kan worden, van de vroegste prehistorie tot de late Middeleeuwen, en waar de oudste geschiedenis van Nederland gekoppeld kan worden aan die van andere delen van de wereld. Op het Allard Pierson Museum (APM) na, is het tevens de enige plek waarin ontwikkelingen uit de Romeinse tijd in Nederland kunnen worden vergeleken met ontwikkelingen elders in het Romeinse Rijk. Het APM toont echter geen breed beeld van de Nederlandse archeologie. De collecties Klassieke Wereld, Egypte en Nabije Oosten zijn behalve in het APM nergens anders in Nederland te zien.

De collectie van het RMO heeft een reikwijdte, zowel in geografie als in tijd, groter dan de meeste Nederlandse musea die door mensenhanden gemaakte voorwerpen verzamelen. Het omvat iconische sleutelobjecten voor het onderwijs in de (kunst)geschiedenis, archeologie, de klassieke talen en kunstvakken.

Vergeleken met Europese collega's, heeft het RMO een klassieke collectie van gemiddeld niveau, met uitschieters als een deel van de Griekse vazen en de Etruskische bronzen, en een in Europese context bescheiden verzameling Nabije Oosten, met als uitzondering de kwantiteit en kwaliteit van de Irancollectie. De Egyptische collectie behoort in kwaliteit en kwantiteit tot de top 10 in de wereld. Hiermee worden reizende tentoonstellingen gemaakt, vooral in landen zonder onderscheidende Egyptecollectie (zoals Japan, Spanje, Canada). De verzameling gemmen en cameeën (6.300 stuks mede door toevoeging uit het voormalige Geldmuseum) is in Europese context bovengemiddeld groot. De belangrijkste collectie ter wereld op het gebied van Nederlandse archeologie bevindt zich in het RMO.

Internationaal blijft het museum zich positioneren met

- Collectie-gerelateerde internationale symposia (zes symposia in periode 2013/2015).
- Opgegraven collecties van grote wetenschappelijke waarde, zoals Jebel Aruda (Syrië), Deir 'Alla (Jordanië) en Shokan (Nubië).
- De opgraving in Saqqara (Egypte), waar sinds 1975 de context van de eigen collectie wordt opgegraven.
- Internationale tentoonstellingen op basis van de eigen collectie.

2. Kwaliteit

Welke activiteiten gaat u verrichten?

Kernactiviteiten publiek

Om nieuw en herhaalbezoek te trekken, blijft het RMO even actief als in de vorige periode op het gebied van tentoonstellingen en randprogrammering, want driekwart van de bezoekers komt vanwege een nieuwe tentoonstelling. Met uitsluitend een vaste opstelling zakt het museum naar 60.000 bezoekers per jaar.

Tentoonstellingsplanning

Profiel/ Doel	Centraal podium oudheid en archeologie	Functioneren als leeromgeving	Actualiteit vs Oudheid Receptiegeschiedenis
Winter 2016/2017	Koninginnen van de Nijl (met Museo Egizio Turijn)	Het kabinet der Klassieken	Fibula's
	Pracht en precisie (gemmen en cameeën)		
2017	Casa Romana (doorwerking Romeins interieur)	Studio RMO (gipsatelier voor tekenonderwijs scholieren)	Tekeningen Elisa Pesapane: Humbert versus Borgia
	Muren van Jericho of opgraving Tell Damiyah		Een mythologische jas: schilderijen van Lux Buurman
Winter 2017/2018	Nineveh. Hoofdstad van het Assyrische Rijk	Venster 3 canon: Monniken en ridders (kindertentoonstelling)	Schilderijen Qassim Alsaedy: Memories of Nineveh
		Studio RMO (gipsatelier voor tekenonderwijs scholieren)	Fotografie: Fascinatie voor Persepolis
2018	200 jaar museum- en verzamelgeschiedenis	Venster 2 canon: Nieuwe opstelling Nederland in Romeinse Tijd	Prenten Rossellini (19 ^{de} eeuw)
	Nieuwe opstelling Nederland in Romeinse Tijd	Venster 3 canon: Monniken en ridders (kindertentoonstelling)	Cyprus: mix van west en oost
Winter 2018/2019	Horemheb: Opvolger van Toetanchamon	Het Nederlands Kampioenschap archeologie (kinderverzamelingen)	Het besef van Nederlandse archeologie door de eeuwen heen
	Van nationaal belang? Nederlandse topvondsten uit 2010/2018		De oudheid in de reclame
2019	Paestum (receptie van)	Venster I Canon: Jagers en verzamelaars (kindertentoonstelling)	Kapsalon RMO (antieke haardracht versus moderne kapsels)
	Koptisch textiel		Romegangers toen en nu (i.s.m. UB Leiden)
	De verzamelaars Insigner & Demarée		Hoe Romeins is Noord Afrika?
2020	Middeleeuwse tuinen	Herhaling gipsatelier	Spotprenten Griekenland
	De Jordaanvallei		Marlene Dumas versus Isaac Israëls (Naakte mummie versus mummiekist)
	Noordzeearcheologie		

Kernactiviteiten educatie: Zie vraag 2.3.

Kernactiviteiten wetenschap en overdracht

Eind 2015 is de onderzoeksnota 2016/2020 met elf onderzoeksprojecten vastgesteld:

Verbindend overkoepelend thema	Projecten	Output Projecten
I. Geschiedenis RMO & Receptie Oudheid Output thema: 2018 Publicatie jubileumboek en tentoonstelling.	1. <i>Dorestad ontdekt</i>	Analyse 19 ^{de} eeuwse RMO-collectie en bestudering Dorestad vondsten elders leiden tot diverse publicaties.
	2. <i>The Canino connections</i>	Publicatie resultaten Griekse vazenrestauratie (PALMA) Symposiumbundel) en twee peer-reviewed artikelen. Gerestaureerde vazen zijn opgenomen in vaste opstelling.
	3. <i>Humbertiana & Borgiana</i>	Aanvullen database Borgia en (nieuwe) Humbert biografie (PALMA) Symposium Tentoonstelling in Musée du Bardo.
	4. <i>Het nieuwerijks grafveld van Saqqara</i>	Jaarlijkse opgraving. Twee publicaties over reeds opgegraven delen van het grafveld (PALMA). Onderdeel tentoonstelling Horemheb.
	5. <i>Gesneden Stenen</i>	Symposium en symposiumbundel (PALMA)
II. Collecties & Agency Output thema: 2016 EU aanvraag. 2017 Symposium. 2018 Boek en definiëring deelonderwerpen om nader te bestuderen. 2019 Twee artikelen.	6. <i>Bandkeramiek en beyond</i>	Analyse Sittard: Boek en twee artikelen.
	7. <i>Noordzee en Wetland archeologie.</i>	Technische analyse vondsten. Publicatie oude opgravingsresultaten (wetlands). Tentoonstelling Noordzee-archeologie
	8. <i>Laatmiddeleeuwse materiele cultuur</i>	Publicaties en tentoonstellingen, waaronder Laatmiddeleeuwse Tuinen.
	9. <i>Mummiekisten</i>	Voortzetting samenwerking Vaticaanse musea. Symposium in Leiden en RMO-tentoonstelling in Rome
	10. <i>Memorial culture in Saqqara</i>	Herinterpretatie grafveld. Aanvraag NWO externe financiering.
	11. <i>Recycling a valley</i>	Evaluatie opgraving (uitbreiden of verplaatsen). Publicatie PALMA deel Tentoonstelling Jordaanvallei
III Materiaaltechnisch onderzoek Output thema: 2012/2019 Materiaal analyses en dateringen collectie. Diverse artikelen en bijdrage aan thema I.	2. <i>The Canino connections</i>	Afronding restauratie Griekse vazen en integreren in database.
	6. <i>Bandkeramiek en beyond</i>	Zie boven.
	7. <i>Noordzee en Wetland archeologie.</i>	Zie boven.
	9. <i>Mummiekisten</i>	Publicatie van restauratie en onderzoeksgegevens (PALMA).

PALMA: *Papers on Archaeology of the Leiden Museum of Antiquities*. Vanaf 2016 digitaal uitgegeven door Sidestone Press. Dit leidt bij de zes geplande publicaties naar verwachting tot een groter bereik.

Overige activiteiten

Het RMO heeft jaarlijks een rijk programma aan 'overige activiteiten' voor een breed publiek, voor liefhebbers en voor specifieke (academische) geïnteresseerden. Het gaat om lezingen, symposia, volwassenonderwijs, masterclasses, workshops, rondleidingen, multiculturele avonden, muzikale avonden in relatie tot de Oudheid, educatieve activiteiten en bijscholing voor leerkrachten. Deze worden op verschillende plekken in dit plan toegelicht. Doel is steevast verdieping bieden.

Inhoudelijke keuzes

In zijn tentoonstellingen en activiteiten biedt het RMO verdieping door de collectie te contextualiseren, draagt het bij aan bewustwording over het belang van de Oudheid voor het heden en aan het besef van vergankelijkheid en verantwoordelijkheid voor erfgoed door:

- De relatie te leggen tussen de Oudheid en hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen.
- De collectie te verbinden met beeldende kunst, muziek, literatuur en dans.
- Confrontatie van het eigene met het vreemde te zoeken. Doel: het genereren van verbazing over en acceptatie van andere gewoontes van dode en levende culturen bij bezoekers.
- Te verhalen over de gedeelde nationale en Europese identiteit.
- Het tonen van de ontwikkeling van de mens en de samenleving van de prehistorie tot de Middeleeuwen.
- Verificatie te bieden als tegenhanger van gangbare *Disneyficatie* van de Oudheid.
- De kwetsbaarheid van erfgoed te tonen en een voedingsbodem voor de waardering en bescherming van erfgoed te creëren.

Het 'trekken van lange lijnen' vanuit de Oudheid naar actuele hedendaagse ontwikkelingen krijgt in de randprogrammering meer nadruk, omdat de urgentie van die ontwikkelingen (migratiestroom in Europa, vernietiging erfgoed Midden-Oosten, uiteenvallen van Europa en godsdiensttwisten) hierom vraagt, en de collectie en expertise van de staf zich lenen voor het aanjagen van het maatschappelijk debat.

Onderscheidend aanbod

Het RMO slaagt er in tot onderscheidend aanbod en maximale zichtbaarheid te komen door nationale en internationale samenwerking. Door ruimhartig bruiklenen te verstrekken en kennis te delen ontstaan sterke collegiale relaties en komen (al dan niet in coproductie) regionale tentoonstellingen, bijzondere *blockbusters* of internationale reizende tentoonstellingen tot stand. Daarbij zoekt het museum naar variatie in betekenisvolle activiteiten, aansluiting met hedendaagse maatschappelijke thema's en met moderne kunst. De komende jaren wordt nog sterker ingezet op *storytelling*. De collectie leent zich daar via mythen, orale tradities en verhalen uit het Oude Testament voor. Daarbij wordt gezocht naar minder gebruikelijke verhaallijnen en wordt gelaagdheid aangebracht voor verschillende kennisniveaus door *podcatcher* audiotours voor kinderen en volwassenen. De fysieke afstand tussen collectie en publiek wordt verkleind door schervenworkshops, restauratie op zaal en depotbezoeken.

In de periode 2017/2020 wordt gezocht naar niet voor de hand liggende locaties om de collectie te tonen, zoals Schiphol (Reizen in de Oudheid) en restaurants (Wijn & Romein). Er is aandacht voor receptiegeschiedenis via het tonen van andere kunsten in relatie tot het collectiegebied. Tot slot worden reeds ontwikkelde concepten voor depotcollecties voorzien van nieuwe verhaallijnen en opnieuw getoond, zoals in Casa Romana (2017) met de glas- en sieradencollectie zal gebeuren.

Eerdere tentoonstellingservaringen

Centraal podium	Regionale valorisatie: elf externe tentoonstellingen in vijf jaar in o.a. Venlo en Heerlen (Limburgse topvondsten), in Maastricht en Sittard (Bandkeramiek) en Ede en Lunteren (collectie amateurarcheoloog).
	Onderscheidende samenwerkingen: Egyptische Magie (met Louvre en British Museum 2010), Etrusken (met de Vaticaanse Musea, Villa Giulia, Capitolijns museum en APM 2011/2012), Petra (met Jordan Museum 2013), Carthago (met Musée du Bardo, British Museum en het Louvre 2014).
	Minder gebruikelijke verhaallijnen: De opstelling Oude Nabije Oosten (2013) stelt niet het standaardverhaal van de bakermat van de beschaving centraal, maar de rol die Nederlanders in het Midden-Oosten hebben gespeeld in relatie tot de RMO collectie.
Leeromgeving	Interactieve kindertentoonstellingen IJstijd (2014) en Het negende wereldwonder (2013). Beiden ondersteund door Fonds 21 (regeling digitale innovatie en narrativiteit).
Receptie Oudheid/ Actualiteit	Kunsttentoonstellingen in relatie tot de Oudheid: Martin McWilliam (2012), Bierenbroodspot (2013) Azad Karim (2013) en Stephen Sack (2015).
	Receptiegeschiedenis door middel van andere kunsten: Couperus en de Oudheid (2012), Neo-Etruskische juwelen (2011), Keizers op Corfu (2011), Het Egypte van Hollywood (2013), 17 ^{de} eeuwse prenten Carthago (2015).

Reflectie op de artistieke/inhoudelijke kwaliteit.

Met de bescheiden formatie haalt het RMO de maximaal mogelijke kwaliteit uit zijn activiteiten. Het museum is gericht op het bieden van nieuwe context, gelaagdheid, verwondering, inspiratie, kruisbestuivingen met andere disciplines en het brengen van diepgang voor verschillende doelgroepen met verschillende kennisniveaus. Het RMO wil – vanuit de ambitie een leeromgeving voor iedereen te zijn – bezoekers prikkelen en laten nadenken, bijvoorbeeld over de precare omgang met menselijke resten (mummies) of door aandacht te vragen voor de vernietiging van erfgoed (expliciet in de Nineveh tentoonstelling). De aandacht voor actuele maatschappelijke dilemma's waarover vanuit de collectie verhalen worden verteld, sluit aan bij de tijdgeest en vergroot de maatschappelijke inbedding van het museum.

Het museum wil bij zijn bezoekers het besef van tijd en vergankelijkheid bewerkstelligen. Aanzetten tot nadenken zit in de genen. Het museum maakt echter ook esthetische tentoonstellingen die leunen op actueel onderzoek en waarbij het ontroerd raken door wonderschone voorwerpen vanzelfsprekend is.

Digitale ontwikkelingen: innovatie, informatiebeleid en gebruik van collecties.

Het RMO heeft informatiebeleid vastgesteld en geïmplementeerd en actualiseert wekelijks de koppeling van database TMS aan DimCom en Europeana. Het museum werkt sinds 2011 met *creative common license* en stelt via een API-feed en een toegang op basis van OAI-PMH alle collectiedata gratis beschikbaar. Het RMO publiceert sinds 2014 weblogs van restauratiemedewerkers en ontsluit analoge publicaties van conservatoren via de RMO-site en www.Academia.edu. Het museum is zeer actief op social media.

Doelstellingen voor 2017/2020:

- 60% van de databaserecords op de website heeft een foto (thans 52%).
- Op de website ontsluiten van de correspondentie 1818/1923 als sluitstuk van een Metamorfozeproject. Aanvragen subsidie voor het digitaliseren van de correspondentie 1924/1995.
- Implementeren bestaand plan van aanpak voor digitale ontsluiting van het analoge fotoarchief.

3. Educatie en participatie

Hoe geeft u invulling aan educatie en participatie?

In 2013/2016 heeft het educatiebeleid een stevige impuls gekregen. Om de hoofddoelstelling te behalen (het RMO als leeromgeving) is een 'ambitieplan educatie' vastgesteld waarmee nog steviger wordt ingezet op educatie.

In 2017/2020 wil het RMO een volwaardig aanbod voor alle doelgroepen en niveaus in het PO, VO, academisch en volwassenonderwijs en voor individuele kinderen ontwikkelen met producten die aansluiten bij de kerndoelen van relevante vakken (beroepsopleidingen ROC/VMBO geschiedenis, klassieke talen, kunstvakken, filosofie en wereldoriëntatie). Aan de hand van archeologisch materiaal in workshops en lessen wil het museum 'wetenschapswijs'(term KNAW) inzichten delen met het PO en VO en zijn kennis via museumdocenten in het PO en VO in het hele land verspreiden.

Deze ambities zijn uitsluitend te realiseren met extra middelen voor educatie (uit fondswerving, uit de OCW-publiekssubsidie en uit eigen budgetallocatie) zodat schaalvergroting mogelijk wordt, zowel in het activiteitenbudget als in de personele bezetting. Uitbreiding van de educatieve dienst (thans 1,5 FTE, naar 3,5 FTE) en een extra marketingmedewerker hebben prioriteit. Daarbij moet de extra marketinginspanning, waarmee het museum het aantal VMBO-leerlingen uit de regio en gymnasiumleerlingen uit het hele land in de vorige periode heeft vergroot, vastgehouden en uitgebreid worden naar het PO.

Bestaande schoolgebonden activiteiten worden gecontinueerd:

- De VMBO programma's over beroepen in het oude Egypte ten behoeve van de profielkeuze worden doorontwikkeld.
- Doorlopende leerlijnen voor gymnasia, uitmondend in de succesvolle eindexamenrondleidingen en eindexamenworkshops.
- Bijscholen van docenten (nascholingsdagen, vakdidactiek, Griekenland-, Rome- en Istanbulreisdagen) en studenten van ICLON en PABO. Dit is een investering in toekomstig bezoek en helpt docenten met het verbinden van de Oudheid met het heden en andere vakgebieden.
- Betrekken van leerkrachten om verschillende leerstijlen te implementeren. Voorbeeld: het lesprogramma Tureluurtje (2014, groep 3/4) is door een externe docent opgezet volgens Montessoriprincipes.
- Functioneren als opleidingsplek voor studenten die aan de universiteit geen fysieke omgang met materiële cultuur gedoceerd krijgen.
- Het aanbieden van digitale lessen (gratis downloads) en projectweekpakketten.

Nieuw of extra inspanning

- De voorhoedeoppositie met museumlessen op school versterken. Met *Museumdocent in de Klas* werden in 2015 bijna 5.400 kinderen bereikt, mede door de RMO sluiting (asbestverwijdering). De lessen ontzorgen de leerkrachten en nemen de factoren tijd, kosten en logistiek bij schoolbezoek aan het RMO weg.
- Producten *Kabinet der Klassieken* en *Met de gehele school naar het museum* (op de gesloten maandag) nadrukkelijker in de markt zetten.
- Voor PO breder aanbod museumlessen ontwikkelen.
- Voor VO meer interactieve rondleidingen en doorlopende leerlijnen ontwikkelen, gebaseerd op dialogen in plaats van monologen. Aanbod ontwikkelen dat aansluit op het begrip wetenschapswijsheid.
- Netwerkversterking: naast docentendagen een jaarlijkse avond voor schooldirecteuren uit het PO.
- Nieuwe hands-on workshops ontwikkelen, in het verlengde van bestaande schervenworkshop en epigrafieworkshop, met echte objecten.
- De stadswandeling *Leiden en de Oudheid* voor individuele bezoekers omzetten naar een vorm van buitenschoolse educatie (VO).
- Gipsatelier (Studio RMO) realiseren; een interactieve werkplaats waar jonge kunstenaars tekenles geven aan scholieren en zelf hun talenten ontwikkelen. Een innovatieve variant van een 19^{de} eeuwse concept. Van houtskool tot I-pad tekeningen. Van voelrondleidingen voor slechtzienden tot Egyptisch lijntekenen.

Niet schoolgebonden activiteiten

- Aanbod van kindertentoonstellingen continueren, gerelateerd aan de eerste vier venster van de canon, met hierin uitdagende werkvormen en (digitale) toepassingen die aanvullend op het onderwijs zijn.
- Handhaven van activiteiten, zoals de MuseumJeugdUniversiteit, audiotours en speurtochten en vakantieknutselactiviteiten gerelateerd aan tentoonstellingen,
- Artikelen van educatief medewerkers en conservatoren in vakbladen voor docenten publiceren.

Educatie: doelgroep(en) en bereik

Het museum heeft, door relaties met docenten te versterken, het aantal leerlingen weten te vergroten. Het RMO wil in 2017/2020 substantiële groei realiseren binnen en buiten de muren van het museum. Voor het VO wordt een lichte groei beoogd. Voor een museum met een wetenschappelijke functie zijn studentenbezoeken relevant. Het is verheugend dat het ministerie de bezoekende studenten in 2017/2020 meetelt bij het educatieve bereik.

	DOEL 2013/2016	GEMIDDELDE 2013/MEI 2015	DOEL 2017/2020
PO	8.500	7.459	12.000
VO	10.000	11.723	13.000
Museumdocent in de klas	Geen	2.272	4.000
Totalen scholieren PO/VO	18.500	21.454	
HBO/Universiteit	Geen	5.028	6.000
Nieuw doel incl. HBO/Universiteit en Museumdocent in de klas.			35.000

Participatie activiteiten voor andere jeugdgroepen

Het kind in gezinsverband (permanente educatie) is voor het RMO even belangrijk als de scholier. Daarom zijn er doelstellingen voor het individuele kinderbezoek:

	DOEL 2013/2016	GEMIDDELD 2013/MEI 2015 (SLUITING)	DOEL 2017/2020
Individueel 0-12 jaar	17.500	19.463	21.000
Individueel 13-18 jaar	4.000	3.768	4.000
Totaal individueel	21.500	23.231	Minimaal 25.000

Participatie activiteiten voor andere groepen (volwassenen)

Het RMO werkt bij iedere tentoonstelling met een activiteitenmatrix voor de ontwikkeling van nevenprogrammering voor de beoogde en nieuwe doelgroepen:

<i>Doel bezoek</i>	Vrijtijdsbesteding	Ontdekkend leren	Bedrijven van wetenschap
RMO- Invalshoek			
Het verleden aanraken	Speurtochten, familieactiviteiten <i>Dient hoofddoel leeromgeving</i>	Deelnemen aan activiteiten, toegang tot bijzondere plekken. <i>Dient hoofddoel leeromgeving</i>	Toegang tot archieven, studie van objecten <i>Dient hoofddoel centraal podium</i>
Verrassende perspectieven bieden	Zien hoe het verleden doorwerkt <i>Dient hoofddoel Oudheid versus actualiteit</i>	Verdiepende verhalen, verrassende publicaties <i>Dient alle drie de hoofddoelen</i>	Publicaties, symposia en lezingen <i>Dient alle drie de hoofddoelen</i>
Nieuwe verbindingen tot stand brengen	Je verbinden met het RMO, privileges krijgen, anderen betrekken <i>Dient hoofddoel leeromgeving en actualiteit versus Oudheid</i>	Nieuwsbrieven, acties met achterbannen partners. <i>Dient hoofddoel leeromgeving en centraal podium</i>	Memoranda of onderstanding <i>Dient voornamelijk hoofddoel centraal podium</i>

Bij een tentoonstelling voor één van de hoofddoelgroepen wordt nevenprogrammering ontwikkeld die past bij de andere of nieuwe doelgroepen. Het structureren van de activiteiten binnen dit schema borgt dat de activiteitenfocus op nieuwe en bestaande doelgroepen missie en doelstellingen helpt te realiseren.

Overige uitgangspunten bij participatie:

- Via Vrije Academie, Nederlands Klassiek Verbond, HOVO en Livius Onderwijs faciliteert het RMO volwassenonderwijs, maar initieert zelf ook, bijvoorbeeld door de start van een Studium Generale.
- Niet louter eigen kennis aanbieden: Veel gastprekers, maar ook liefhebbers en studenten als publieksactiviteit over hun favoriete object laten vertellen.

- Programmeren op tijden die de doelgroep schikt, bijvoorbeeld ouderenmiddag op maandag. Dit gebeurde succesvol in 2013 toen de Leidse burgemeester driehonderd 65-plussers uit de regio uitnodigde en een dag 'RMO-directeur' was.
- Op maat gemaakt randprogramma aanbieden met 'snelle' ervaringen: drie lezingen van 20 minuten met gelegenheid tot interactie in plaats van een monoloog van een uur.

Educatieve samenwerkingsverbanden

De samenwerking met de volgende instellingen wordt gecontinueerd

- American School of The Hague: project *Running a Museum* (jaarlijks).
- Stedelijk Gymnasium Leiden: doorlopende leerlijn Griekse en Latijnse taal en cultuur, gefinancierd door de Rabobank.
- Jaarlijks project BOEG (Baas Over Eigen Geld), ook met Rabobank.
- Week van de Klassieken met het Nederlands Klassiek Verbond, de Vrienden van het Gymnasium, het APM, Athenaeum uitgeverij en Tresoor Leeuwarden
- Educatieve uitgeverijen als Primavera, Eisma en Hermaion geven de collectie en de RMO-expertise een vaste plaats in het nationale curriculum (in tekst en afbeeldingen)
- Uitgeverijen en schrijvers van kinderboeken; dit profileert het museum als plek waar kinderen spelenderwijs leren over archeologie, geschiedenis en mythologie.
- Cultuureducatiegroep: Leiden en omringende gemeenten stellen basisschoolkinderen in staat om een Leids museum te bezoeken (jaarlijks 3.600 bezoeken in RMO).

Samenwerking continueren of ontwikkelen vanwege participatie nieuwe doelgroepen:

- Met expatorganisaties uit Den Haag, Wassenaar en Leiden.
- Met Leidse partners vanwege deelname aan lokale activiteiten (zoals Museumnacht, Leids Filmfestival, White Crow festival, Nacht van kunst en kennis)
- Met touroperators/hotels/NS. Het gebrek aan buitenlandse toeristen (2% van het bezoek) is eerst en vooral echter een uitdaging voor citymarketing Leiden.
- Met buitenschoolse opvang: niet alleen creatieve activiteiten maar ook lesprogramma's aanbieden.
- Met zorginstellingen, buurthuizen, patiëntenorganisaties, weekendscholen en asielzoekerscentra groepsbezoek mogelijk maken.

4. Maatschappelijke waarde

Hoe geeft u invulling aan publieksbereik? Hoe wilt u nieuw en meer divers publiek bereiken?

Resultaatafspraak en doelen

	REALISATIE 2009/2012	DOEL 2013/2016	REALISATIE 2013/mei 2015	DOEL 2017/2020
BEZOEKERS	140.390	140.000	167.238	150.000

De bezoekersaantallen van 2013 en 2014 (173.000 respectievelijk 207.000) vormden de records van de afgelopen 200 jaar. Dat was mede te danken aan twee blockbustertentoonstellingen, en mag geen nieuwe norm worden. Het RMO neemt een beheerst risico door voor de periode 2017/2020 150.000 bezoekers per jaar te prognosticeren. Ook in het buitenland worden grote aantallen bezoekers gehaald (*Égypte Magique*, Quebec, 300.000 bezoekers in 2015).

Het RMO begroot 55.000 bezoekers tussen 1 april en 30 september en 95.000 bezoekers tussen 1 oktober en 31 maart. Het museum maakt spraakmakende wintertentoonstellingen met een grootschalige marketingcampagne en een uitgebreid randprogramma en kleinere voorjaarstentoonstellingen met bescheiden marketingcampagnes. Daarnaast worden activiteiten voor nieuwe doelgroepen ontwikkeld, bijvoorbeeld voor Syrische vluchtelingen die worden uitgenodigd om de Syrische én de Nederlandse collectie te bekijken, door het aanbieden van gratis museumtoegang door de gemeente Leiden aan inwoners die op huisnummer 18 wonen in 2018 (200-jarig bestaan) en evenementen (Nacht van Kunst en Kennis, de Museumnacht), die het publiek tussen de 18-34 jaar bedienen.

Er zijn drie doelstellingen voor het publieksbereik: Het herhaalbezoek vergroten, meer nieuwe bezoekers uit de beoogde vijf hoofddoelgroepen (zie 2.1) en nieuwe bezoekers uit specifieke subdoelgroepen bereiken, vooral aan te trekken door bijzondere activiteiten naar aanleiding van de vaste en wisselende tentoonstellingen.

Voor elk project wordt een hoofddoelgroep vastgesteld. Deze vormt het vertrekpunt voor het marketingcommunicatieplan. De randprogrammering richt zich ook op andere doelgroepen. De conclusies uit het jaarlijks publieksonderzoek (NBTC/ NIPO) worden gebruikt voor het herijken van de aanpak. De kwalitatieve vragen worden gebruikt om het doelgroepenbeleid en de klantvriendelijkheid te verbeteren. Daarnaast heeft het RMO een actief persbeleid met persontvangsten. Dit leidt tot circa 700 artikelen per jaar en circa 40 RTV vermeldingen. Verder heeft het museum marketingsamenwerkingen met bladen, websites en uitgeverijen. Het RMO baseert communicatie- en marketingplannen voor een wintertentoonstelling op 10% van de bezoekers uit Leiden en directe omgeving, 30% uit Zuid Holland, 60% uit de rest van Nederland. Bij de voorjaars- en zomertentoonstellingen is de uitvoering van de campagnes gericht op toeristen in de regio (stad en strand) én op de verschillende hoofddoelgroepen, die landelijk gespreid zijn.

Online bereik en interactie

	Doel 2020	Referentie 1/1/2013	Referentie 31/12/2015
1. www.rmo.nl	800.000	391.990	591.973
2. Emailnieuwsbrief	75.000	13.256	46.834
3. Facebook	80.000	2.393	38.900
4. Twitter	8.000	2.005	6.022
5. Instagram/ Snapchat	Geen doel	n.v.t.	n.v.t.
6. Pinterest	2.000	n.v.t.	428
7. Google Cultural Institute	50.000	11.046	30.033
8. YouTube kanaal	50.000	6.300	27.926
9. Google +	1.000	n.v.t.	53

Het RMO is online zeer actief, en bouwt in 2017-2020 voort op de opgedane ervaringen. Het engagement is daarbij belangrijk: geef antwoord, wees vindbaar, zichtbaar en benaderbaar en straal openheid uit. Het RMO gaat social media nog meer gebruiken voor zoekmachineoptimalisatie van de eigen website.

Per platform is een doelstelling en een doelgroep vastgesteld:

- Voor de website www.rmo.nl zijn vijf trefwoorden gedefinieerd: oriënterend, wervend, informierend, verbindend en praktisch. Deze zijn tot stand gekomen na publieksonderzoek (2013 en 2015, 2600 deelnemers) naar het gebruik van de website.
- De (50) emailnieuwsbrieven per jaar gaan naar drie verschillende doelgroepen; volwassenen, onderwijs en kinderen (en hun ouders).
- Facebook: brede benadering met specifieke aandacht voor jonge vrouwen, actieve onlinemarketing, informatie in het Nederlands. Het RMO zet in op een groei naar 80.000 likes. Het doel is een blijvende ranking in de top-5 van Nederlandstalige Facebookpagina's van musea. De nadruk ligt op *corporate branding*, korte videofilmjes en een proef met online ticketverkoop. Inhoud en authenticiteit lonen: tegen de trend in wel posts met een langere tekst plaatsen.
- Twitter: vakgenoten, internationale museumsector, pers en media. Door de teruglopende populariteit van Twitter wordt een beperkte groei verwacht.
- Instagram/ Snapchat: Incidenteel gebruiken bij een kindertentoonstelling.
- Pinterest: Uitsluitend richten op leerkrachten in het basisonderwijs. Uitvoering door educatieve afdeling.
- Sterke band met Google Cultural Institute met zeven verschillende applicaties handhaven. Geactualiseerde streetviewversie na vernieuwing Egypte-afdeling. Proef met Google Cardboard.
- Op het eigen YouTube kanaal filmmateriaal uit tentoonstellingen, televisie-uitzendingen en ander videomateriaal blijven plaatsen. Filmjes van kunstvakstudenten/jonge filmmakers entameren en toevoegen.
- Google+ gebruiken voor het vergroten van de vindbaarheid op zoekmachines.

De wijze waarop het museum de Code Culturele Diversiteit nastreeft.

Het RMO onderschrijft de CCD en gaat zich de komende jaren sterker richten op de implementatie ervan. Visie en beleid worden, in het kielzog van het recent vastgestelde integriteitsbeleid, in 2016 geïmplementeerd. De resultaten worden tweejaarlijks geëvalueerd. De Raad van Toezicht ziet toe op de naleving.

5. Hoe vult u ondernemerschap in? Wat is de financieringsmix en onderliggend verdienmodel?\

Doel 2017/2020 eigen inkomsten	Doel 2013/2016	2012	2013	2014	2015 (sluiting)
Minimaal 35%	19,5%	28,1%	40,7%	46,6%	n.n.b.

Het RMO streeft voor de volgende periode naar een jaarlijks gemiddeld percentage aan eigen inkomsten van minimaal 35% en doet dat via een brede financieringsmix waarbij risico wordt gespreid.

Samengevat verdienmodel:

Gemiddeld 150.000 betalende bezoekers per jaar	13%
Winkelomzet	5%
Museumcafé	4%
Lezingen op naam/ Zakenvrienden	2%
Vriendenvereniging	1%

Activiteitenplan 2017/2020 - Rijksmuseum van Oudheden

Zaalverhuur	1%
Beneficiënt BankGiro Loterij	3%
Private fondsen en sponsors voor projecten (ervaringscijfer)	5%
Internationale verkoop tentoonstellingen (ervaringscijfer)	3%
Totaal minimum eigen inkomsten	35%
Bij 200.000 bezoekers 5% meer aan kassa-inkomsten, mede door toeslag	40%
Acquisitie object met €1.200.000 externe financiering is 20% inkomsten. Per jaar 5%	45%

Toelichting, met het oog op het 200-jarig bestaan in 2018:

- De zakenvriendenstichting wordt omgezet naar een club van bedrijven en organisaties die voor € 2.500 per jaar een *lezing op naam* adopteren, gedurende drie jaar. Bij deelname van 30 partijen levert dit, inclusief catering, een jaarlijkse omzet van €120.000 op. Dit initiatief draagt bij aan de reputatie van het RMO als centrum van kennisoverdracht en geeft een zakenvriendenlidmaatschap inhoud.
- Met giften en lijfrentes via de vriendenvereniging wordt een stijging van circa 1% eigen inkomsten verwacht. Juist in de periode dat het RMO toewerkt naar het 200-jarig bestaan, is het verzilveren van betrokkenheid een uitdaging.
- Voor het eerst in de 21^{ste} eeuw is er een majeure kans: Het financieren van een iconische aankoop van circa €1.800.000 is mogelijk omdat het RMO in de afgelopen acht jaar een aankoopfonds van €600.000 heeft opgebouwd. Met een potentiële bijdrage van €800.000 euro van de Vereniging Rembrandt, €250.000 van het VSB fonds en €150.000 van de vriendenvereniging wordt enkel door deze aanwinst 20% eigen inkomsten gecreëerd. Het is wachten op de ultieme kans.

Reflectie op financiële positie in de jaren 2013/2016 in relatie tot de begroting voor de periode 2017/2020, inclusief de geleverde en verwachte prestaties;

Vergelijkingen (2015 nog niet bekend)

	2005	2011	2012	2013	2014
Algemene reserve	36.588	660.318	722.843	856.467	866.615
Boekwaarde vaste activa	3.534.073	1.481.302	1.098.207	756.276	421.551
Boekwaarde immateriële activa	606.446	0	0	0	0
Langlopende Schulden	1.841.399	773.175	613.236	453.897	301.140

Sinds 2006 is het eigen vermogen met €830.000 versterkt en zijn de financiële erfenissen (vaste en immateriële activa, langlopende schulden) met €5.260.000 weggewerkt. Het restant van €722.000 is eind 2016 vrijwel volledig verdwenen.

Het museum neemt beheerste risico's: Vernieuwing van vaste opstellingen wordt gefaseerd uitgevoerd en verantwoord als groot onderhoud in de jaarlijkse exploitatierekening. Vanaf medio 2016 valt de afschrijvingslast van de verbouwing uit 1999 vrij en wordt dit bedrag, na toestemming van OCW, ingezet om een fonds op te

bouwen voor de vervanging van vaste opstellingen. Het museum heeft een overzicht van noodzakelijke vervangingsinvesteringen in een lange termijnprognose tot 2030 vastgesteld.

De financiële bedrijfsvoering is gezond, maar laat, mede door recente bezuinigingen, geen ruimte om de noden en lacunes in met name het collectiebeheer in de aankomende jaren op te vangen. Ook mag er wat meer vet op de botten ten behoeve van het jubileumjaar 2018 (200-jarig bestaan). Daarnaast is de reëel te verwachten bekostiging voor collectiebeheer in de komende periode hoger dan het bedrag van €800.000 dat het ministerie van OCW als uitgangspunt hanteert. Argumenten hiervoor:

Personeelsbeleid en werkgeverschap in relatie tot geleverde en verwachte activiteiten.

Het RMO werkt met projectteams, waardoor medewerkers een collectieve verantwoordelijkheid voelen. Leidinggevenden stimuleren eigen verantwoordelijkheid, durven te delegeren en zijn benaderbaar. Uit een medewerkers-tevredenheidonderzoek in 2014 bleek dat 90% tevreden is over de direct leidinggevende. Er is een gering medewerkersverloop en een laag ziekteverzuimpercentage, dat op tevredenheid wijst.

Het Management Team (MT) formuleert het operationeel jaarplan en vertaalt de doelen en beoogde acties samen met medewerkers naar individuele resultaatafspraken. Zo is er een relatie tussen het brede RMO-plan en de bijdrage van de individuele medewerker. MT-leden houden regelmatig bijeenkomsten met medewerkers, vrijwilligers en stagiairs om hen te informeren over visie, tentoonstellingsprogramma, besluiten en resultaten.

Omvang personeel in relatie tot het halen van de doelstellingen en het uitoefenen van de museale functies.

De platte organisatie heeft voordelen, maar is kwetsbaar: er is geen budget voor een hoofd marketing en communicatie, een hoofd tentoonstellingen, een hoofd educatie of een hoofd sponsoring en fondswerving. De directeur stuurt deze afdelingen rechtstreeks aan. Collecties en onderzoek worden aangestuurd door één MT-lid. Financiën, bedrijfsvoering en de publieksdienst worden aangestuurd door een MT lid met 0,5 fte, waarmee het voltallige MT uitkomt op 2,5 fte.

Het realiseren van de missie en drie hoofddoelstellingen is redelijk haalbaar met de huidige omvang van de organisatie. Het aantal fte's bij de projectleiders van de tentoonstellingen en de nevenactiviteiten is optimaal. Uitbreiding van de educatieve dienst, het aantal collectiebeheerders en een extra marketingmedewerker hebben prioriteit. Alle andere ondersteunende functies en specialisaties kennen een karige bezetting met weinig fulltime aanstellingen.

Het beheren en behouden van een Rijkscollectie is kwetsbaar met de huidige omvang van de organisatie, zie ook vraag 2.5. De Erfgoedinspectie onderschrijft dit.

Marketingactiviteiten en prijsstrategie

In 2016 stelt het RMO een nieuw *corporate* communicatie en marketingplan vast, en benoemt het in de Raad van Toezicht een deskundige op het gebied van marketing en (online) communicatie. Marketing maakt deel uit van alle projectteams en zit daarmee vroeg aan tafel bij de totstandkoming van tentoonstellingen en randprogramma's. De beperkte menskracht wordt daarnaast ingezet voor de marketing en communicatie van educatieve producten en voor online marketing. Daarvoor wordt samengewerkt met een online marketingbureau.

Voor tentoonstellingen bouwt het RMO steeds nieuwe maatwerksamenwerkingen om tot *barterdeals* te komen. Dit leverde bijvoorbeeld bij de Carthago en Petratentoonstelling €180.000 besparing op transportkosten en tickets op. Deze sponsoring in natura is niet terug te zien in het percentage eigen inkomsten. Voor de nieuwe Egypte-afdeling zoekt het museum continuïteit, vooral met reisorganisaties. Als museum maakt het deel uit van het imago en de citymarketing van *Leiden: Stad van Ontdekkingen*, en werkt daartoe samen met verschillende Leidse instellingen.

Specifieke marketingactiviteiten.

Het RMO blijft investeren in de marketing en communicatie van educatieve producten via mailingen, via de Cultuureducatiegroep Leiden), via de website en onderwijsnieuwsbrieven (1400 gebruikers), via advertenties in vakbladen voor docenten en vakgroepen, via educatieve uitgeverijen, via een netwerk van interne cultuurcoördinatoren en individuele docenten en via het proactief bellen van het klantenbestand door de servicedesk.

Prijsstrategie

Het RMO heeft een prijsbeleid gebaseerd op prijsdifferentiatie. Specifieke groepen (gezinnen, studenten, CJP-kaarthouders en 65-plussers) krijgen korting, kinderen tot en met 4 jaar hebben gratis toegang en jeugd tot 18 jaar betaalt slechts €3. Houders van Museumkaart, vriendenpas, Rembrandtpas of ICOM-pas hebben gratis toegang. Het RMO hanteert een noodzakelijke toeslag bij wintertentoonstellingen, ook voor Museumkaarthouders. Het museum verhoogt de entreprijzen met €1,50 per oktober 2016 naar €11, inclusief audiotour. Daarmee is het museum in Leiden relatief goedkoop in vergelijking met Naturalis (€12) en Museum Volkenkunde (€14). De komende beleidsperiode onderzoekt het RMO of gratis toegang voor leerlingen uit het PO leidt tot meer scholieren en minder marketingkosten.

De succesvolle strategie voor het prijsbeleid bij verkoop van tentoonstelling is dat het RMO relatief lage *loan fee's* vraagt en zich vanwege het vergroten van de zichtbaarheid en het verhogen van inkomsten richt op volume door één tentoonstelling aan diverse *venues* te verkopen (de reizende tentoonstelling *Fascinating Mummies* (2009/2015) werd aan 15 locaties verkocht).

Wat is uw strategie bij tegenvallende inkomsten?

Algemene financiële en begrotingsprincipes

Het RMO heeft een risicomanagementbeleid (zie jaarverslag) met afspraken over solvabiliteit, liquiditeit, het vier ogen-principe bij bankfacteringen, inzicht in de volledigheid van opbrengsten, rechtmatigheid van bestedingen, juistheid van verzekerde bedragen, aangaan van leningen, functiescheiding, het wegzetten van eventuele overtollige liquide middelen en het beoogde weerstandsvermogen.

Het RMO heeft een *lean and mean* organisatie en een kostenbewuste strategie, die is gebaseerd op de resultaten van realistische inkomsten en uitgaven. De directeur wordt door de Raad van Toezicht verplicht corrigerend op te treden bij een tegenvallende negatieve prognose met als doel minimaal een niet-negatief bedrijfseconomisch exploitatieresultaat. In de jaarbegroting worden geen onzekere baten opgenomen. Hiermee worden op voorhand risico's vermeden.

Begrotingsprincipes bij projecten

Het RMO werkt met minimale projectbegrotingen zonder financiële risico's en met aanvaardbare kwaliteit van het eindproduct. Een ideale maximumbegroting wordt alleen gerealiseerd wanneer additionele financiering is

toegezegd. De hoogste operationele risico's liggen bij de organisatie van wintertentoonstellingen, waar het meeste bezoek verwacht wordt. Het budget is gerelateerd aan de verwachte aantallen bezoekers en genereert een solide financiële basis op het gebied van publieksinkomsten. Bij *blockbusters* bestaat het risico dat de geprognosticeerde aantallen niet gehaald worden en dat er een verlies is. Het RMO hanteert de voorwaarde dat dit verlies uit eigen middelen gedekt wordt zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Het museum is dus niet risicomijdend, maar beheerst de risico's zorgvuldig. Hierbij is voldoende eigen vermogen van belang.

Risicobeperkende organisatorische samenwerking onderzoeken:

- Gebouwenbeheer met meerdere Leidse rijksmusea na overdracht van de regiefunctie van het Rijksvastgoedbedrijf (per 2017).
- Samenwerking met de administratie van Museum Boerhaave om daarmee de kwetsbaarheid van de financiële administratie (beperkte bezetting) te minimaliseren.

Hoe leeft uw instelling de Governance Code Cultuur na?

Het museum past deze Code toe, toetst dit en doet daarvan verslag in jaarverslag en jaarrekening, die toegankelijk zijn via www.rmo.nl. Tijdens een Raad van Toezichtvergadering wordt het naleven van de GCC jaarlijks geagendeerd in de zelfevaluatie. In 2015 heeft een zelfevaluatie van de Raad plaatsgevonden onder begeleiding van externe adviseurs. Een directiereglement en Raad van Toezichtreglement worden in het voorjaar van 2016 vastgesteld.