



SAMENHANG, ZICHTBAARHEID, SAMENWERKING

Het RKD in 2013-2016

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	3
INLEIDING	5
I. HET RKD VANDAAG	7
1.1 Samenwerking	7
1.2 Collectiefunctie	8
1.2.1 <i>Digitale collecties</i>	9
1.3 Onderzoeksfunctie: <i>kennisinstituut</i>	10
1.4 Publieksfunctie: <i>bereik en waardering</i>	11
1.4.1 <i>Bereik</i>	11
1.4.2 <i>Waardering</i>	13
1.5 Publieksbereik: <i>zichtbaarheid</i>	13
1.6 Bedrijfscultuur	14
1.7 Bedrijfsvoering: <i>algemeen</i>	14
1.7.1 <i>Beleid</i>	15
1.7.2 <i>Doelmatige bedrijfsvoering</i>	15
1.8 Bedrijfsvoering: <i>eigen inkomsten</i>	16
1.8.1 <i>Tarifering dienstverlening</i>	16
1.8.2 <i>Fondsenwerving en sponsoring</i>	16
II. BELANGHEBBENDEN	18
III. MISSIE EN VISIE	19
IV. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN 2013-2016	21
4.1 Spil- en steunfunctie	21
4.2 Betrouwbaar kennisinstituut met (inter)nationaal netwerk	22
4.2.1 <i>Fondsenwerving</i>	22
4.2.2 <i>Samenwerkingsverbanden</i>	23
4.3 Wereldwijd bereik	23
4.4 Inspirerend klimaat	24

SAMENVATTING

In *Samenhang, zichtbaarheid, samenwerking* presenteert het RKD zijn strategische keuzes en doelstellingen voor de periode 2013-2016 op basis van een aangepaste missie en visie, waaruit een actieve en positieve houding spreekt ten aanzien van onze samenwerkende partners en doelgroepen.

In 2013-2016 verstevigen wij onze internationale positie als onafhankelijk, wetenschappelijk documentatie- en kennisinstituut dat in nauwe samenwerking en interactie met het veld onze doelgroepen wereldwijd weet te bereiken en met onze programma's en activiteiten te betrekken. Wij richten onze blik naar buiten en treden onze gebruikers tegemoet met onze missie:

Het RKD maakt kennis en informatie over kunst van de Nederlanden in internationale context wereldwijd toegankelijk voor wetenschap en publiek

Waarden die wij hoog in het vaandel voeren zijn: *professionaliteit; klantgerichtheid; betrouwbaarheid; kwaliteit, en; toegankelijkheid.*

Wij doen dit door:

- 1) met betrekking tot de kennis en informatie over Nederlandse kunst en vormgeving in internationale context een spil- en steunfunctie te vervullen in het (inter)nationale, kunsthistorische veld van museale- en onderzoeksinstellingen, de kunsthandel en het veilingwezen, professionals, verzamelaars en een breder, belangstellend publiek:
 - a) wij documenteren, behouden en beheren, ontsluiten, onderzoeken en presenteren kennis en informatie over Nederlandse kunst en vormgeving;
 - b) wij verrijken onze collectie door nieuwe aanwinsten;
- 2) wereldwijd de wetenschap en het publiek te bereiken en te betrekken bij onze kwalitatief hoogstaande kennis en informatie, dienstverlening en activiteiten;
- 3) als betrouwbaar kennisinstituut een uitgebreid (inter)nationaal netwerk van samenwerkende partners en steungevers te onderhouden;
- 4) onze medewerkers een inspirerende en doelmatige organisatiecultuur te bieden, waarin talent en kwaliteit worden onderkend, ondersteund en ontwikkeld.

In 2013-2016 streven wij de volgende strategische doelstellingen na:

1 *Spil- en steunfunctie in het (inter)nationale, kunsthistorische veld*

Wij richten ons met onze diensten en activiteiten op onze belangrijkste doelgroepen: *professionals*, werkzaam bij internationale musea, universiteiten, kennisinstellingen, kunsthandel en veilingwezen, onafhankelijke *professionals*, *geïnteresseerden* en *belanghebbenden*, waaronder particuliere verzamelaars. Kunsthistorische kennis en expertise vormen de grondslag voor alles wat wij doen.

2 *Betrouwbaar instituut met (inter)nationaal netwerk*

Wij blijven bekend staan om onze uitstekende dienstverlening, ons aanbod van kwalitatief hoogstaande (meta)data, en als een partner met wie het succesvol samenwerken is. Gezien de hoge eisen die onze gebruikers stellen, richten wij onze dienstverlening meer *vraaggericht* in.

Wij gaan een actief en samenhangend beleid voeren ten aanzien van tarifiering van onze diensten, fondsenwerving en sponsoring. In de komende jaren is relatiebeheer een speerpunt.

Van oudsher participeren wij in talrijke samenwerkingsverbanden. In 2013-2016 krijgt onze netwerkrol als verbindende schakel voor de ontwikkeling en organisatie van collectie-, tentoonstellings-, onderzoeks- en opleidingsactiviteiten tussen museale instellingen, kunstinstellingen, documentatie- en kennisinstituten en universiteiten prioriteit. Wij werken samen met het Rijksmuseum aan een samenhangend museaal onderzoeksprogramma binnen het Karel van Mander Instituut; participeren in de Vereniging voor Rijksgesubsidieerde Musea (VRM), de Onderzoekschool Kunstgeschiedenis en RIHA (International Association of Research Institutes in the History of Art); werken op intensieve wijze samen met (inter)nationale musea als het Mauritshuis, het Gemeentemuseum Den Haag, het Catharijneconvent, het Van Gogh Museum, The Clark Institute (Williamstown) en The Frick Collection; initiëren en ontwikkelen projecten en activiteiten met onder meer CODART, Fondation Custodia, Huygens ING, RCE (Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed), het Rubenianum, de Mellon Foundation, INHA (Institut National de l'Histoire de l'Art), het Getty Research Institute, verschillende universiteiten en conglomeraat van 14 internationale instituten op het gebied van de digitale toekomst van foto-archieven.

3 *Wereldwijd bereik*

De komende jaren gaan wij onze naamsbekendheid uitbreiden en de actieradius van onze diensten en activiteiten vergroten onder meer door onze gebruikers actiever te betrekken. In 2013 nemen wij een nieuw, toekomstvast webportal in gebruik, waarmee het mogelijk zal zijn onze dienstverlening meer *vraaggericht* in te richten en een breder publiek bij onze activiteiten te betrekken.

4 *Inspirerend klimaat*

Wij streven naar een professionele en doelmatige bedrijfsvoering binnen een aangename en stimulerende organisatiecultuur. Wij delen kennis en expertise en sturen op resultaten.

INLEIDING

In de afgelopen jaren heeft het RKD verschillende overkoepelde beleidsplannen geschreven, vaak in de vorm van een verantwoording aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (ocw).¹ Onlangs is de nieuwe subsidieperiode 2013-2016 begonnen. Hiervoor is een uitgebreide aanvraag geschreven, waarin belangrijke lessen uit het zeer positieve *Visitatierapport Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie* uit 2011 zijn meegenomen.² De visitatiecommissie concludeerde, kort samengevat, dat wij als onafhankelijk, wetenschappelijk documentatie- en kennisinstituut onze waarde reeds decennia voor het vakgebied bewijzen en dat het RKD, voor wat betreft de internationale reikwijdte van instituuts-overschrijdende programmering en activiteiten, “*terecht*” tot de internationale top behoort.

Een dergelijke positieve waardering door externe *peers* is een gegeven waarop wij trots kunnen zijn, maar zij betekent niet dat wij op onze lauweren mogen rusten. Recent hebben wij dan ook op verschillende terreinen nieuw beleid geëntameerd, onder meer voor wat betreft bredere projectfinanciering, communicatie en marketing. De eerste resultaten bieden zeker mogelijkheden. Tegelijkertijd zijn wij in 2011 geconfronteerd met een ingrijpende, structurele bezuiniging van zo’n van 15%. Dit terwijl verschillende ontwikkelingen zoals de opzegging van de beheersovereenkomst door het Rijk, de discussie over een nader te definiëren nieuw museumbestel, de nog prille samenwerking met het Rijksmuseum (en mogelijk andere instellingen) binnen het Karel van Mander Instituut, en ontwikkelingen ten aanzien van de interne bedrijfsvoering, vragen om duidelijke beleidskeuzes

Voor het maken van dergelijke keuzes zijn door OCW in gang gezette ontwikkelingen, recente beleidsnota’s en de adviezen van de visitatiecommissie richtinggevend. De commissie adviseert ons ten aanzien van

- de *publieksfunctie*: een nadere definiëring van de doelgroepen te geven en breder in te zetten op marketing en PR om onze zichtbaarheid te vergroten en onze doelstellingen te kunnen verwezenlijken; het RKD kan zich (inter)nationaal nadrukkelijker positioneren;
- de *collectiefunctie*: een verzamelbeleid op te stellen en uit te voeren, en voor wat betreft de digitale collecties (databases) kruisverwijzingen aan te brengen;
- de *wetenschappelijke functie*: een onderzoeksbeleid met realistische ambities op te stellen en uit te voeren in aansluiting met het Karel van Mander Instituut;
- de *bedrijfsvoering*: meer te sturen op hoofdlijnen en een nadere prioritering van beleid te geven; een uniforme systematiek (kwaliteitszorg) door te voeren; de eigen inkomsten te vergroten door onder meer fondsenwerving en sponsoring.

Hoewel de commissie de vertaling van beleidsontwikkeling naar concrete plannen en activiteiten door het RKD als “*excellent*” kenschetst, geeft zij ook aan dat de missie (visie en strategie) nadere precisering behoeft, mede in het licht van de geschetste ontwikkelingen.

¹ Recente beleidsnota’s zijn de *Concept-beleidsnota 2011-2015* uit januari 2011, en het daarop gebaseerde *Activiteitenplan RKD 2008-2012*, dat onderdeel vormde van de subsidieverantwoording voor de Cultuurnotaperiode 2008-2012. Hierop is een reactie gegeven door vertegenwoordigers van het RKD: *Reactie op concept beleidsplan 2011-2015*, 2011. Zie ook de meest recente nota’s en notities van OCW en de Raad van Cultuur.

² Zie: *Activiteitenplan 2013-2016*, en; *Visitatierapport Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie*, 2011.

De noodzaak tot het maken van “*duidelijke keuzes*” – ten aanzien van bijvoorbeeld digitale collectieverwerving en -ontsluiting, de nadere bepaling van onderzoeks- en documentatietaken, het vergroten van het publieksbereik en een meer doelmatige bedrijfsvoering – is evident. *Samenhang, zichtbaarheid, samenwerking* voorziet hierin.

In dit plan zijn strategische keuzes en doelstellingen voor de periode 2013-2016 gemaakt op basis van een uitgebreide analyse van de huidige situatie, recente beleidsnotities en het rapport van de visitatiecommissie en verwachte museale, economische, sociale en wetenschappelijke ontwikkelingen, die van invloed kunnen zijn op het functioneren van onze instelling, nu en in de nabije toekomst.

Wij presenteren een aangepaste missie en visie, waaruit een actieve en positieve houding spreekt ten aanzien van onze samenwerkende partners en doelgroepen. In 2013-2016 streven wij nadrukkelijk een internationale positie na als onafhankelijk, wetenschappelijk documentatie- en kennisinstituut dat meer vraaggericht, in nauwe samenwerking en in interactie met het veld, onze doelgroepen wereldwijd weet te bereiken en bij onze programma's en activiteiten te betrekken.

I. HET RKD VANDAAG

Het RKD is een vermaard wetenschappelijk documentatie- en kennisinstituut op het gebied van de Westerse beeldende kunst vanaf de late middeleeuwen tot heden met bijzondere aandacht voor de Nederlandse kunst in internationale context. Tot onze kerntaken behoren het bijeenbrengen, beheren en behouden, wetenschappelijk onderzoeken, ontsluiten en beschikbaar stellen van kunsthistorische kennis en informatie aan derden. Wij richten ons daarbij op verschillende doelgroepen:

- *professionals*, werkzaam bij instellingen, zoals (inter)nationale musea, universiteiten, kennisinstututen, kunsthandel en veilingwezen;
- onafhankelijke *professionals*, zoals onderzoekers, studenten en restauratoren;
- *geïnteresseerden*, waaronder particuliere verzamelaars en een breder, belangstellend publiek.

Wij staan bekend om onze goede dienstverlening, het aanbod van kwalitatief hoogstaande collecties en metadata, en als een betrouwbare partner met wie het succesvol samenwerken is. Wij verrichten onderzoek, mede op aanvraag van derden, waarmee wij een zeer groot bereik bewerkstelligen en een belangrijke bijdrage aan het kunsthistorische veld leveren.

In de ruim 80 jaar van ons bestaan heeft het RKD zich ontwikkeld tot een van de belangrijkste kunsthistorische kenniscentra ter wereld met een ongekend rijke documentatie-collectie. Van oudsher nemen wij in het culturele veld als wetenschappelijk documentatie- en kennisinstituut een positie in 'tussen de linies' van musea, universiteiten, bibliotheken en archiefinstellingen. Wij hebben hierin een bijzondere en niet-meer-weg-te-denken spil- en steunfunctie. Het RKD is een onmisbaar onderdeel van de internationale, kunsthistorische kennisinfrastructuur. Daarbinnen zijn wij op verschillende niveaus actief: wij verrichten onderzoek – mede op aanvraag van derden – en bieden wetenschappelijk onderbouwde kennis en informatie, (meta)data, bronnen, thesauri *en veel meer* aan. Een brede doelgroep van geïnteresseerden kan profiteren van onze meer algemene, publieksgerichte kunsthistorische informatievoorziening.

1.1 Samenwerking

Deze functie geven wij vorm in samenwerkingsverbanden met talrijke fondsen, onderzoeksinstellingen, musea en kunsthandels en veilinghuizen in het binnen- en buitenland. De samenwerking bestrijkt een breed spectrum: van incidentele 'bijstand' tot structurele, meerjarige verbanden binnen digitaliseringstrajecten, (digitale) publicaties en onderzoeks- en tentoonstellingsprojecten.

Wij proberen een aantrekkelijke en betrouwbare partner voor derden te zijn (zie: Lijst *Samenwerkende partners*). In het netwerk van RIHA (International Association of Research Institutes in the History of Art) nemen wij een prominente positie in. Wij werken met musea mee aan de organisatie van tentoonstellingen en begeleidende publicaties en activiteiten, participeren met universiteiten en erfgoedinstellingen in overkoepelende fora en onderzoeksprojecten, stimuleren en ondersteunen vele vormen van samenwerking, beantwoorden vragen van derden, de internationale kunsthandel en het veilingwezen, en organiseren en faciliteren jaarlijks talrijke bijeenkomsten. Daarbij organiseren wij voor een

breder publiek beoordelingsdagen. Ook verzamelaars en geïnteresseerden weten de weg naar het RKD steeds beter te vinden.

Het RKD stimuleert samenwerking met partners in het veld. Wij lichten er hier slechts enkele toe:

- CODART en het RKD richten zich deels op eenzelfde doelgroep. De organisaties versterken elkaar en werken samen ten aanzien van internationale activiteiten en projecten;
- vanaf 2013 krijgt museaal onderzoek vorm binnen het Karel van Mander Instituut, dat mogelijkheden biedt voor het aangaan van nieuwe verbanden met (inter)nationale instellingen;
- met het Mauritshuis en circa 20 andere musea wereldwijd wordt, met ondersteuning van de Mellon Foundation, de *Rembrandtdatabase* ontwikkeld;
- verschillende digitaliseringsprojecten zijn mogelijk door samenwerking met *Metamorfoze*, fondsen, steungevers, erfgoedinstellingen en kennisinstituten;
- met het gemeentemuseum Den Haag wordt gewerkt aan de *Mondriaansite*;
- het Getty Research Institute is een belangrijke partner als het gaat om de ontwikkeling van standaarden en thesauri;
- met het Vlaamse Rubenianum zijn in 2012 de krachten gebundeld in een unieke samenwerking door kennis over de Vlaamse kunst van de 16^{de} tot en met de 18^{de} eeuw wederzijds te delen en aan het publiek te presenteren;³ deze samenwerking is in het vakgebied uniek en zal vooral ook voor de gebruiker van grote waarde zijn;
- op het gebied van de zichtbaarheid en het gebruik van vormgevingsarchieven start in 2013 een nieuwe samenwerking met Het Nieuwe Instituut. Al jarenlang werken wij samen met Premisela voor afstemming en deelname in uitvoering van taken en beleid ten aanzien vormgevingserfgoed.

De noodzaak om gezamenlijk op trekken is voor culturele instellingen bij krimpende budgetten en economisch zwaar weer groot. In de afgelopen cultuurperiode heeft de rijksoverheid hier op niet mis te verstane wijze richting aan willen geven voor de nabije toekomst: sommige instellingen verdwijnen, andere moeten er samen uit zien te komen willen zij (een deel van) hun exploitatiesubsidie ontvangen. Wij hoeven met betrekking tot *samenwerken* het wiel niet opnieuw uit te vinden: er waren en er zijn talrijke verbanden, terwijl binnen het Karel van Mander Instituut wordt gestreefd naar verdere afstemming van het onderzoeksbeleid.

1.2 Collectiefunctie

Onze collecties en ons werkterrein hebben zich over tientallen jaren op organische wijze ontwikkeld tot de Europese schilder- en tekenkunst vanaf de late middeleeuwen tot en met heden. In de vroege jaren lag daarbij het zwaartepunt op het gebied van de oudere schilder- en tekenkunst van de Noordelijke en Zuidelijke Nederlanden,⁴ gedurende enkele decennia krijgen

³ Concreet verrijkt het Rubenianum de bestaande RKD-databases met digitale afbeeldingen, metadata en literatuurreferenties. Deze data zijn direct online beschikbaar. Verder sluiten de instituten de werkprocessen op elkaar aan. Inhoudelijk gezien kunnen de instellingen vanuit de eigen expertise over Vlaamse kunst, accenten blijven leggen.

⁴ Zie voor een meer uitgebreide beschrijving van de collectiegeschiedenis: *Collectieplan RKD 2013-2016*, versie 0.4.

ook de Nederlandse kunst en vormgeving van de negentiende en twintigste eeuw en de buitenlandse kunst gerichte aandacht.

Onze collecties zijn in de loop der jaren systematisch uitgebreid met foto's, reproducties, boeken, catalogi, gedrukte en geschreven bronnen; in de laatste decennia ook veelvuldig met archivalia. Wij hebben in al die jaren in hoge mate kunnen profiteren van welwillende schenkingen van particulieren en instellingen.⁵ Vandaag de dag beheren wij een zeer omvangrijke cultureel erfgoed-collectie⁶:

- een collectie *beeldmateriaal* (foto's, reproducties) van meer dan 7 miljoen stuks, aangevuld met microfiches van andere, eveneens omvangrijke bestanden; de grootste kunsthistorische *bibliotheek* van Nederland (circa 450.000 delen);
- een uitgebreide collectie *persdocumentatie* (knipsels, efemeer drukwerk) van 2 miljoen stuks;
- meer dan 600 *archieven* (van o.a. kunstenaars en -verenigingen, kunsthistorici, kunsthandels, verzamelaars);
- excerpten uit veilingcatalogi en andere bronnen betreffende afzonderlijke kunstwerken (circa 1.200.000 stuks);
- verschillende databases met kunsthistorische informatie en thesauri.

Dagelijks worden nieuwe objecten aan onze collecties toegevoegd. De verwachting is dat in de komende jaren culturele instellingen in het kader van digitalisering hun analoge documentatie en archieven blijven afstoten. Het RKD heeft zich in het nabije verleden opgesteld als de kunsthistorische redder-in-nood. Niet altijd zijn bij dergelijke reddingsoperaties keuzes gemaakt, met als gevaar achterstanden in documentatie, oplopende werkdruk bij krimpende budgetten en huisvestingsproblemen. Een verzamel- en conserveringsplan ten aanzien van de verschillende deelcollecties ontbreekt.

1.2.1 Digitale collecties

Wij hebben voor wat betreft digitalisering van kunsthistorische kennis en informatie internationaal een leidende positie. De online databases *RKDartists&* en *RKDimages* zijn tot schatkamers uitgegroeid en worden dagelijks door talrijke online-bezoekers geraadpleegd. Deze leidende positie hebben wij in de laatste 20 jaar kunnen realiseren door de ontwikkeling en presentatie van de digitale collecties te bevorderen. Kernwoorden daarbij zijn: gerelateerde en gestandaardiseerde IT-infrastructuur, digitale duurzaamheid en wetenschappelijk onderbouwde kwaliteit van de aangeboden data. Voor de toekomst is het van groot belang dat de gevolgde methodiek verder wordt verankerd in de organisatie en dat bij de ontwikkeling van de databases een wetenschappelijk-inhoudelijke onderbouwing *sine qua non* is en blijft.

Wij beheren gekoppelde databases met enkele honderdduizenden records, die als zelfstandig, digitaal onderzoeksapparaat worden gebruikt, in principe in aansluiting op onze analoge collecties, maar in enkele gevallen ook los daarvan. De meeste databases zijn *online* via www.rkd.nl te raadplegen.⁷ Verder beheren wij een aantal niet-collectiegebonden databases: de

⁵ Het grootste gedeelte van de verzameling is eigendom van de Staat der Nederlanden.

⁶ Hier worden de hoofdbestanddelen van de door ons beheerde rijkscollectie bedoeld.

⁷ Deze databases zijn: *RKDartists&*: thesaurus (sinds 2001 via de website toegankelijk); *RKDimages* (sinds 2004 toegankelijk); *RKDportraits* (sinds 2007 toegankelijk, in 2009 geconverteerd naar Adlib en gekoppeld aan *RKDimages*); *RKDlibrary* (sinds 2004 toegankelijk); *RKDexcerpts* (nog niet toegankelijk); *RKDcollections & archives* (sinds 2004 toegankelijk); *RKDtechnical* (nog niet toegankelijk; wel is er de *Rembrandtdatabase*

Nederlandse versie van Art & Architecture Thesaurus (AAT); *Iconclass* met een codificatie van iconografische thema's in de beeldende kunst, en het Centraal Register van Vormgevingsarchieven (CRVa) met een overzicht van personen en bedrijven die relevant zijn voor de Nederlandse vormgevingsgeschiedenis in de 19^e en 20^e eeuw. Hoewel onze geautoriseerde kennisdatabases voldoen aan de hoge eisen van de professionele gebruiker, zijn zij eerder als statisch en *aanbodgericht* te omschrijven. Nu door informatie-technologische en sociaal-culturele ontwikkelingen gebruikers *meer* en ook een *andere* dienstverlening verwachten is niet meer zo zeer belangrijk *waar* kunsthistorische kennis en informatie zijn te vinden zijn, maar *dat* zij vindbaar en doorzoekbaar zijn,⁸ en dat er meer gedifferentieerde, interactieve digitale voorzieningen worden aangeboden.

Ten aanzien van de digitale dienstverlening kunnen een aantal ontwikkelingen worden onderscheiden, die het bereik en de waarde van onze dienstverlening positief beïnvloeden:

- het belang van *digitale duurzaamheid* wordt door veel aanbieders van informatie niet onderkend; belangrijke kunsthistorische informatie dreigt daardoor op termijn voorgoed verloren te gaan, ook omdat analoge informatie wordt afgestoten;
- de *kwaliteit van de aangeboden informatie* staat onder druk; er wordt weliswaar meer en meer kunsthistorische informatie aangeboden, maar deze is vaak niet voorzien van kwalitatieve en controleerbare metadata;
- gebruikers zijn actief: zij willen betrokken zijn bij en meewerken aan het ontsluiten (en presenteren) van collecties, de zogenaamde *user-generated content*;
- de gebruiker verwacht snelle *doorzoek- en vindbaarheid* van data, een *eigentijdse vormgeving, transparantie, bedienersgemak* en een meer *individueel-gerichte service*;
- het *semantische web* maakt het mogelijk om 'ongelijke' kunsthistorische data en informatie doorzoek- en vindbaar te maken; deze data kunnen door de gebruiker gemakkelijk met elkaar worden verbonden
- *informatietechnologie* krijgt een steeds prominentere plek binnen het onderzoek en de bedrijfsvoering van erfgoedinstellingen;
- veel (kleinere) erfgoedinstellingen blijken niet goed in staat om zelfstandig de digitale informatievoorziening op orde te krijgen; In plaats van op dit terrein samen te werken met een instelling als het RKD kiezen zij vaak voor kostbare en weinig flexibele *stand-alone* voorzieningen.

1.3 Onderzoeksfunctie: kennisinstituut

In tegenstelling tot musea, die met hun collecties en tentoonstellingen bezoekers aantrekken en extra inkomsten verkrijgen, en tot de kunsthandel en het veilingwezen die een commerciële doelstelling hebben, beperken onze kerntaken zich tot het verwerven, beheren en behouden, ontsluiten, onderzoeken en presenteren van kunsthistorische documentatie en archivalia.

De nadruk die vandaag de dag bij musea wordt gelegd op de *presentatiefunctie* voor een breed publiek, maakt dat het ondersteunen van de meer traditionele behoud-, beheer- en onderzoeksfunctie geen vanzelfsprekendheid meer is; het museum als *kennisinstelling* lijkt meer en meer een achterhaalde opvatting te zijn. Toch neemt het museumbezoek ieder jaar toe: er is

en in 2013 de *Mondriaansite*); RKD*studio* (toegankelijk sinds 2010); RKD*Monographs*, RKD*Archives* (toegankelijk in 2013) en RKD*Press* (in ontwikkeling).

⁸ Zie ook 'visie' in *Reactie op concept beleidsplan 2011-2015*, 2011, pp. 2-3.

wel degelijk een groeiende belangstelling voor cultuur als zodanig. Deze belangstelling richt zich eerder op de *output*, tot wat direct gezien en geconsumeerd kan worden, dan op het soms langdurige, maar noodzakelijke, inhoudelijke ontwikkelproces. Voorts is er binnen het vakgebied bij de huidige generatie studenten een verschuivende belangstelling waar te nemen van kunst uit de klassieke en vroeg-moderne tijd naar eigentijdse beeldende kunst. Deze tendens raakt inmiddels ook de wetenschappelijke beoefening van ons vak.

Een van de ongewenste uitkomsten van deze, door recente ontwikkelingen versterkte, en als eenzijdig te omschrijven nadruk op *output* en presentatie ten koste van geconcentreerde aandacht voor verwerving, behoud, beheer en onderzoek, en de gesignaleerde verschuiving in interessegebieden, is dat kunsthistorische opleidingen, wetenschappelijke (documentatie- en onderzoeks)instituten, en museaal onderzoek naar objecten en collecties als geheel onder grote druk zijn komen te staan. Voor de Nederlandse situatie komt daar nog bij dat musea en universiteiten geen collectief antwoord hierop weten te geven in de vorm van een samenhangend onderzoeksprogramma en leerstoelenbeleid. De muren tussen musea, universiteiten en het publiek blijven hoog en dik. In plaats van *focus* en *massa* aan te brengen, onder meer door het aangaan van intensieve samenwerkingsverbanden, blijven individuele, institutionele doelstellingen ten aanzien van de wetenschappelijke bestudering en presentatie van (Nederlandse) kunst leidend. Het resultaat: een te grote versnippering.

Paradoxaal genoeg lijken juist hier kansen te liggen voor een kennis- en netwerkinstelling als het RKD. Zo is het bijvoorbeeld via digitale weg heel goed mogelijk om wetenschappelijk onderbouwde producten aan te bieden voor een specialistisch publiek van *professionals*, en tegelijkertijd, onder andere in samenwerking met musea, hiervan afgeleide informatie aan te bieden aan een breder publiek van geïnteresseerden.

1.4 Publieksfunctie: bereik en waardering

Wij zijn uitgegroeid tot een van de belangrijkste kunsthistorische documentatie- en kennisinstituten ter wereld. Onlangs betitelde een collega-instituut ons zelfs als de “*top van de top benchmark*” binnen onze sector.

1.4.1 Bereik

De laatste jaren worden de studieruimten jaarlijks gemiddeld 5400 maal bezocht door zo'n 1800 individuele bezoekers. Hier kunnen zij gebruik maken van nagenoeg de volledige (analoge en digitale) collecties aan beeld- en persdocumentatie, archieven en bibliotheek.⁹ Wij behoren daarmee wereldwijd tot de best bezochte kennis- en informatiecentra voor de beeldende kunsten.

De bezoekersaantallen bevinden zich reeds jaren op een stabiel niveau. Het grootste aandeel wordt gevormd door universitaire studenten (39%), gevolgd door freelance onderzoekers (11,5%), particulieren (9%), kunsthandelaren (8%) en museummedewerkers (7%)¹⁰. Kunsthandelaren en freelance onderzoekers, die veelal onderzoek doen in opdracht van musea, behoren tot de categorie herhaalbezoekers. De verhouding tussen buitenlandse bezoekers (20%) en Nederlandse bezoekers (80%) is nagenoeg gelijk gebleven. Onze bezoekers komen

⁹ Deze aantallen zijn: 5335 (2008), 4681 (2009), 5435 (2010), 5407 (2011) en 5590 (2012).

¹⁰ De laatste categorie is feitelijk groter, aangezien als freelancers geregistreerde bezoekers vaak onderzoek doen t.b.v. tentoonstellingen.

vooral uit de kunsthistorische wereld, maar ook geïnteresseerden, waaronder (amateur)historici, verzamelaars, genealogen en journalisten, weten de weg naar Den Haag te vinden. Wij verwachten dat het aantal bezoekers dat jaarlijks gebruik maakt van de studieruimten in Den Haag de komende jaren ten hoogste stabiel zal blijven op een aantal van circa 5000.

Het aantal *digitale* bezoekers is, daarentegen, de afgelopen jaren fors toegenomen. Zij gebruiken de website en databases op intensieve wijze. In 2008 werd de Nederlandstalige website bijna 123.000 maal bezocht, in 2011 zo'n 170.000 maal, een opmerkelijke stijging van een kleine 38 procent. In 2012 verwelkomde de website (Nederlandstalig en Engelstalig) een kleine 238.000 bezoeken, tegen 200.000 in 2011.

Opvallend is dat in de loop der jaren het aantal bezochte pagina's per bezoek enorm forser is toegenomen, te weten van bijna 555.000 pagina's (4,5 per bezoek) in 2008, via meer dan 2,1 miljoen pagina's (12,6 per bezoek) in 2011 tot 3,787,604 pagina's in 2012 (15,9 per bezoek).¹¹ Deze aantallen vallen nog veel gunstiger uit indien ook het gebruik van de diverse databases wordt beschouwd. Zo bezochten in 2012 circa 118.000 individuele bezoekers meer dan 258.000 maal deze databases, waarbij zij bijna 3.500.000 pagina's consulteerden; in 2011 werden de database 236.000 bezocht en 3.100.000 pagina's bekeken.

Verder biedt het RKD ook de mogelijkheid om databases te raadplegen, die als aparte URL met de RKDsite zijn verbonden. In 2012 kunnen voor de Fotografendatabase 24,300 bezoeken en 74,000 worden genoteerd (2011: 31.650 bezoeken; 95.000 pagina's), voor CRvA 3,100 bezoeken en 6,100 pagina's, voor de AAT 17.300 bezoeken en 124.000 pagina's (2011), en voor Iconclass 41.290 bezoeken en 1.213.000 pagina's (2011: 99.000 bezoeken; 756.000 pagina's).¹² Het zijn indrukwekkende aantallen waarvan wij verwachten dat zij in de komende jaren nog verder toenemen.

Met de organisatie van gerichte activiteiten als beoordelingsdagen, rondleidingen, symposia, expert-meetings, lezingen, een twee-jaarlijkse zomercursus (in samenwerking met het Rijksmuseum), de uitgave van een RKD bulletin, de deelname aan (inter)nationale evenementen, de bijdrage aan vele wetenschappelijke en museale presentaties en publicaties, en de communicatie hierover via onze website, alsook door de participatie in de vriendenorganisatie *Stichting Cornelis Hofstede de Groot* (ca. 400 leden en donateurs) en het beantwoorden van onderzoeksvragen van derden, weten wij jaarlijks nog eens enkele duizenden gebruikers te bereiken.

¹¹ Ook de Engelstalige website geeft een duidelijke, zij het meer geleidelijk stijgende lijn te zien met betrekking tot het aantal bezoeken en het aantal bekeken pagina's. In 2008 waren er bijna 22.000 bezoeken te noteren met 77.000 bekeken pagina's (3,6 per bezoek, in 2011 26.369 bezoeken met 112.000 bekeken pagina's (4,24 per bezoek).

¹² Bijna driekwart van de pagina's wordt vanuit Nederland opgevraagd. Vanuit het buitenland wordt de RKDsite geraadpleegd door België (4,9%), VS (4,5%), Duitsland (3,2%), Groot-Brittannië (2,5%), Frankrijk (1,6%) en Italië (1,2%).

1.4.2 Waardering

Ons publiek stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de collecties, het wetenschappelijk apparaat en de dienstverlening. Dergelijke eisen vormen onze instelling. Wij bereiken veel mensen, vooral via het wereldwijde web, en wij hebben een goede naam en reputatie. De aantrekkingskracht van de omvangrijke collecties voor ons publiek is groot. Door (digitale) samenwerking met museale instellingen en onze unieke ondersteuning en dienstverlening, bereiken wij bijvoorbeeld ook duizenden bezoekers van musea en tentoonstellingen. Het internet heeft ons de mogelijkheid geboden ook internationaal duidelijk aanwezig te zijn, en wel op een, eerder voor onmogelijk gehouden schaal. Er is voor wat betreft het bereik van en de publieke waardering voor onze diensten en activiteiten, duidelijk sprake van een *multiplier effect*.

Een andere belangrijke graadmeter voor de *publieke waarde* die wij in het maatschappelijke-culturele veld vervullen, is de waardering die wij van ons publiek voor onze diensten ontvangen. In het algemeen roemen de gebruikers ons om de geboden dienstverlening en de kwaliteit (en betrouwbaarheid) van de ons beheerde en gepresenteerde kunsthistorische informatie. Wij mogen deze waardering en goede reputatie, die door de inzet, kennis en expertise van alle medewerkers dagelijks tot stand wordt gebracht, koesteren.

1.5 Publieksbereik: *zichtbaarheid*¹³

Communicatie (intern en extern) en algehele zichtbaarheid zijn niet onze sterkste punten, en dat in een tijd die juist om open communicatie en zichtbaarheid vraagt. Sinds 2007 zijn initiatieven ondernomen om deze punten te verbeteren, en inmiddels zijn er naast personele middelen plannen ontwikkeld op het gebied van:

- de *corporate identity*: naam en uitstraling; huisstijl (visueel) en stijl van het huis (*corporate* cultuur); interne communicatie: er wordt gestreefd naar een betere doorstroom van informatie tussen de verschillende onderdelen van de organisatie.

Algemeen gesteld is de interne communicatie verbeterd en de website aangepast. Er komt steeds meer publiciteit over de verschillende activiteiten, projecten en producten in geselecteerde media. In 2011 zijn de ambities voor een slagvaardiger en strategisch communicatie- en marketingbeleid geformuleerd. Deze ambities zijn deels vertaald naar concrete plannen en activiteiten. Om ons bereik en onze zichtbaarheid verder te vergroten, onze publieke waarde uit te dragen, en ons als internationaal documentatie- en kennisinstituut nadrukkelijker te positioneren, is evaluatie en mogelijke aanscherping van dit beleid noodzakelijk. De deuren zijn wijder opgezet.

Wij communiceren op verschillende manieren via verscheidene kanalen, waarbij het uitgangspunt is om beoogde doelgroepen direct te benaderen. Wij richten ons de laatste jaren ook op een algemener, eveneens in onze activiteiten geïnteresseerd publiek. Daarvoor staan verschillende instrumenten ter beschikking, waaronder specifieke activiteiten en producten.

Wij hebben ons in de media tot voor kort op een bescheiden wijze opgesteld. Het is in deze tijd van *profleringsdrang* en *branding* noodzakelijk om ook de bijdrage van het RKD als mede-organisator en/of co-producent van diensten en activiteiten -- publicaties, tentoonstellingen en symposia -- goed voor het publiek over het voetlicht te brengen. Tot dusver ontbreekt echter een gericht persbeleid en een professioneel ingericht en uitgebreid (internationaal) persadressenbestand.

¹³ Zie: Anne Houk de Jong, *Beleidsadvies Communicatie & Marketing RKD*, december 2011.

Onze website heeft zich ontwikkeld tot een belangrijk communicatiekanaal, waarmee wij een bredere, internationale doelgroep kunnen bereiken. Helaas functioneert deze site nog niet als een aangename 'ontmoetingsruimte' of als een platform voor de gebruikers; van interactiviteit is nog weinig sprake. De mogelijkheden van nieuwe *social media* om ons bereik en onze zichtbaarheid te vergroten, worden onderkend en ook ingezet, maar verkeren nog in een verkennende fase. Het bereik van deze interactieve community-werking zijn op dit moment nog niet bekend.

1.6 Bedrijfscultuur

De *basso continuo* van onze organisatie is dat wij reeds gedurende decennia een beroep kunnen doen op betrokken en kundige medewerkers. Er wordt met passie en inzet gewerkt binnen een organisatiecultuur die zich kenmerkt door vakkundigheid en enthousiasme.¹⁴ De medewerkers zijn samen met de imposante collecties en de goede reputatie ons belangrijkste kapitaal.

Aandachtspunten zijn:

- de aanwezige kennis en creativiteit komen niet altijd tot volle wasdom; goede ideeën bereiken weliswaar regelmatig het management, maar tot een constructief vervolg komt het nog te weinig; kennisdeling op alle niveau's in de organisatie verdient aandacht;
- inzet en betrokkenheid, kennis en kunde kunnen, bij onvoldoende heldere sturing en kaders, ook leiden tot het invullen van meer individuele rollen, die niet altijd de gemeenschappelijke doelstellingen bevorderen; samenwerking, onderlinge afstemming en communicatie moeten worden bevorderd;
- er ontbreekt een helder functiegebouw en een wervend personeelsbeleid dat medewerkers in staat stelt zich niet alleen inhoudelijk, maar ook functioneel te ontwikkelen;
- het ontwikkelen van leiderschap; naast de alom aanwezige vakinhoudelijke kennis en kunde zijn het ontwikkelen en ondersteunen van competenties ten aanzien van het leidinggeven van belang.

1.7 Bedrijfsvoering: algemeen

In 2011 zijn wij geconfronteerd met een van rijkswege doorgevoerde, structurele bezuiniging op de exploitatie van circa 15%. Voor de periode 2013-2016 is een realistische meerjarenbegroting opgesteld op basis van de toegekende exploitatiesubsidie. De structurele bezuiniging maakt dat de instelling de komende jaren de kerntaken moet zien te realiseren binnen een jaarlijkse exploitatiebegroting van bijna € 5.600.000; de subsidie van OCW voor de periode 2013-2016 bedraagt jaarlijks circa € 5.200.000.

De verwachting is dat de overheid zich verder terugtrekt en cultureel ondernemerschap bij de door haar ondersteunde instellingen zal bevorderen. Wij dienen meer eigen inkomsten te genereren om een financiële basis te hebben voor het uitvoeren van onze kerntaken en ons publieksbereik te vergroten. De huidige, weinig rooskleurige economische ontwikkelingen maken dat wij een nadrukkelijker beroep moeten doen op de inventiviteit en creativiteit van onze medewerkers om onze doelstellingen te kunnen realiseren. Tegelijkertijd is het wel erg druk geworden op de markt voor (het ondersteunen van) culturele instellingen. Onze

¹⁴ Opvallend is dat medewerkers, die soms tientallen jaren aan de instelling verbonden zijn geweest, na hun pensionering of het aanvaarden van een andere werkkring als *volontair* nog jarenlang en met eenzelfde inzet een bijdrage aan onze instelling blijven leveren

inventiviteit en creativiteit komen ook van pas in een tijd die met het (tijdelijke) opzeggen van het beheerscontract door de rijksoverheid, de ontwikkeling van een nieuw museumbestel en ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting, weinig zekerheden voor de nabije toekomst biedt.

1.7.1 *Beleid*

Om voor 2013-2016 die financiële basis te realiseren, voeren wij het navolgende beleid:

- 1) wij richten voor wat betreft de structurele uitgaven het personeelsbeleid zodanig in dat gedwongen ontslagen worden vermeden;¹⁵
- 2) wij verhogen de eigen inkomsten door een deel van de dienstverlening te tarifieren;
- 3) wij zetten fondsenwerving en sponsoring breder in.

Wij onderkennen dat dit beleid niet zonder risico's is. Allereerst moeten wij een antwoord geven op het feit dat door (vervoegde) pensionering van medewerkers, die veelal tientallen jaren aan het RKD verbonden zijn geweest en het instituut gemaakt hebben tot wat het is, als 'bronnen' van kennis en expertise de instelling voorgoed dreigen te verlaten. En ook voor kennis en expertise geldt nadrukkelijk dat zij te voet komen en te paard gaan. Daarbij vereist het verhogen van de eigen inkomsten een ingrijpende verandering in onze houding, aanpassingen in ons werkproces en de nodige inzet en creativiteit. Deze verandering kan omschreven worden als een omslag van een voornamelijk ondersteunende en meer *aanbodgerichte* organisatie naar een initiërende en meer *vraaggerichte* organisatie, waarbij wij onze gebruikers en steungevers nog meer in het middelpunt van onze activiteiten plaatsen en hen actiever benaderen, begeleiden en betrekken bij onze diensten en activiteiten.

1.7.2 *Doelmatige bedrijfsvoering*

In de afgelopen jaren hebben wij gewerkt aan het opstellen van verschillende strategische (beleids)documenten. Hierdoor verkeren wij in de gelukkige omstandigheid dat wij kunnen voortbouwen op hetgeen reeds is uitgezet. Desalniettemin speelt dit geformuleerde beleid een nog te weinig richtinggevende rol in de dagelijkse praktijk. Door het ontbreken van goed inzicht in het bereik van ons beleid is een verbetering in de sturing van de organisatie niet eenvoudig te geven.

Dit gebrek heeft ook invloed op het toepassen van een organisatiebrede, methodische aanpak: "*Hoe doen we nu eigenlijk datgene wat we (willen) doen*"? Collega's beginnen soms 'ergens' aan zonder goed te *kunnen* weten waar nu precies naar toe, met welk doel en wat de impact van hun initiatieven is, vooral in de zin van inzet van geld, tijd en (personele) middelen. Hierdoor moet veel *ad hoc* op de werkvloer worden geregeld. Voor verschillende processen zijn wel regels en procedures opgesteld, maar zij worden niet altijd in de gehele keten van belanghebbenden doorgevoerd. In het nabije verleden hebben wij verschillende initiatieven ondernomen om meer methodisch te werken, vooral op basis van project- en procesmatig werken, waarbij concrete plannings (doorlooptijd & capaciteit) en verwachte resultaten worden gedefinieerd, maar hiervoor geldt dat deze initiatieven nog niet in de gehele organisatie zijn doorgevoerd.

¹⁵ De ongelijke leeftijdsopbouw van de medewerkers maakt het mogelijk om oudere, veelal in de hogere loonschalen gewaardeerde, werknemers gebruik te laten maken van de mogelijkheid tot vervroegde pensionering. De vrijgekomen posities worden of niet, of wel ingevuld door (jongere) werknemers in een 'ontwikkefunctie'.

Wij blinken wij nog niet uit in een effectieve en heldere besluitvorming en er worden niet altijd heldere termijnen afgesproken. Er is weinig sprake van delegatie van verantwoordelijkheden, ondanks de aanwezige kwaliteit van de medewerkers.

Tot slot willen wij aangeven dat beleid te weinig wordt geëvalueerd, waardoor ervaringen uit het verleden niet kunnen worden meegenomen bij het ontwikkelen van nieuw beleid en nieuwe richtingen. Interne communicatie en kennis- en informatiedeling speelt hierbij een essentiële rol: door met elkaar samen te werken in wisselende teams en omstandigheden en door elkaar tijdig te informeren kan een organisatie van afzonderlijke eilanden worden vermeden. Een doelmatig beheer van de afzonderlijke kernadministraties – bedrijfsmatig (financieel, personeel, relaties) en inhoudelijk (collecties) – is hiervoor een noodzakelijke voorwaarde; hier lijkt een wereld te winnen.

1.8 Bedrijfsvoering: eigen inkomsten

Ondanks het feit dat wij geen museale presentatiefunctie hebben en wij niet hoeven te voldoen aan een, door OCW opgestelde inkomstennorm, voeren wij in 2013-2016 een beleid om de eigen inkomsten – middels tarifiering en projectsubsidies -- te verhogen van € 500.000 in 2013 tot € 650.000 in 2016.

1.8.1 Tarifiering dienstverlening

Decennialang was de overtuiging dat een vrij-toegankelijke en vrij-van-kosten dienstverlening als gesubsidieerde (rijks)instelling doel én middel was om op optimale wijze te kunnen voldoen aan de kerntaken en prestatie-eisen. Het resultaat was inderdaad een door de gebruikers van onze instelling zeer gewaardeerde dienstverlening, maar ook dat wij voor een nauwelijks te kwantificeren tegenwaarde in de vorm van *goodwill* en kennisverwerving een weinig inzichtelijke, vaak kostbare personele inspanning leverden. Sinds medio 2012 passen wij een *directe* tarifiering toe voor (een deel van) onze dienstverlening ten einde meer eigen inkomsten te generen. Ook kunnen wij onze dienstverlening beter afstemmen op de wensen van gebruikers. Voor de vaststelling van deze tarifiering is een evenwicht gezocht tussen *directe, geldelijke* tarifiering, bijvoorbeeld door het doorberekenen van onderzoekskosten, een *indirecte* tarifiering, waarbij personele lasten worden opgenomen, bijvoorbeeld wanneer relevant in een projectaanvraag, en *niet-getarifeerde* dienstverlening, onder meer de digitale dienstverlening.

1.8.2 Fondsenweving en sponsoring

Voor wat betreft het werven van fondsen voor specifieke projecten, activiteiten en aankopen hebben wij veel ervaring. Wij kunnen daarbij putten uit een breed, vooral nationaal georiënteerd netwerk dat voor mogelijke ondersteuning wordt benaderd. Wij voeren echter (nog) geen actief en samenhangend beleid ten aanzien van fondsenwerving en sponsoring, al zijn daartoe in de laatste jaren wel degelijke aanzetten gedaan.

Wij zetten weinig personele capaciteit in voor een methodische aanpak en meer wervende benadering; er is geen effectief relatiebeheer. Fondsenwerving bevindt zich voornamelijk op een *individueel* niveau; netwerken worden nog te weinig gedeeld en ingezet. Er is organisatiebreed slechts een beperkt inzicht in mogelijkheden (faciliteiten) om steungevers een *RKD-meerwaarde* aan te bieden voor hun financiële ondersteuning.

De huidige, financiële omstandigheden maken dat er de komende jaren weinig ruimte is voor grote investeringen in nieuw beleid. Desalniettemin vertrouwen wij er op dat door het maken

van gerichte keuzes in de programmering, het actief inspelen op ontwikkelingen in het veld, een succesvolle fondsenwerving en sponsoring en een doelmatige bedrijfsvoering ten aanzien van het vergroten van de eigen inkomsten onze positie als een van de belangrijkste kunsthistorische documentatie- en kennisinstituten ter wereld verder kan worden uitgebouwd.

II. BELANGHEBBENDEN

Wij onderhouden een uitgebreid netwerk van belanghebbenden, uiteenlopend van geïnteresseerde particulieren tot vermaarde, internationale museale instellingen, kennisinstituten en universiteiten. Willen wij succesvol zijn en blijven dan is het van het grootste belang dat wij dit netwerk goed onderhouden en verder uitbreiden, en ons tegelijkertijd bewust zijn van de wensen en de verwachtingen van ons publiek.

Onze belangrijkste belanghebbenden zijn:

- *professionals*, die het RKD bezoeken (fysiek en digitaal)
- *geïnteresseerden*, die het RKD bezoeken (fysiek en digitaal)
- potentiële schenkers en bruikleengevers
- de Vrienden van het RKD
- de leden van CODART
- de rijksoverheid, meer in het bijzonder het ministerie van ocw
- de gemeente Den Haag
- het Karel van Mander Instituut
- de Onderzoekschool Kunstgeschiedenis
- stichtingen en verenigingen die inhoudelijk actief zijn op het terrein van de beeldende kunst en vormgeving
- financiers en sponsors (stichtingen, fondsen, bedrijven, particulieren)
- de media
- leden van het international network *Research Institutes in the Art History* (RIHA)
- (inter)nationale musea met collecties Nederlandse kunst, meer in het bijzonder instellingen in (de omgeving van) Den Haag
- (inter)nationale universiteiten en onderzoeksinstituten met curricula en onderzoeksprojecten op het gebied van de Nederlandse kunst in internationale context
- (inter)nationale kunstinstellingen voor Nederlandse kunst en vormgeving
- de Nederlandse Museumvereniging
- de Vereniging voor Nederlandse Kunsthistorici
- verzamelaars van Nederlandse kunst en vormgeving
- (inter)nationale kunsthandel
- (inter)nationale veilinghuizen
- leveranciers
- de werknemers van het RKD
- de Raad van Toezicht van het RKD

III MISSIE EN VISIE

In de ruim 80 jaar van ons bestaan is niet zozeer onze kerntaak als wetenschappelijk documentatie- en onderzoeksinstelling radicaal veranderd, als wel ons werkterrein, het wetenschappelijk apparaat en de kunsthistorische methodiek, en (de wensen van) ons publiek. *‘Wie’ wij zijn*, is enkele jaren geleden als volgt beschreven: *“Het RKD is een wetenschappelijk documentatie-instituut op het gebied van de westerse beeldende kunst vanaf de late middeleeuwen tot heden met bijzondere aandacht voor de Nederlandse kunst uit die periode. Hoewel deze doelstelling gedurende de afgelopen 75 jaar ongeveer gelijk is gebleven, is het duidelijk dat de interpretatie en uitwerking ervan aan veranderingen en schommelingen onderhevig is geweest. Dergelijke historische variabelen gelden onder andere de afbakening van het werkterrein, de verhouding tussen de aandacht voor de Nederlandse kunst versus die voor de niet-Nederlandse kunst, de wijze waarop de documentatiewerkzaamheden plaatsvinden, de bepaling van de belangrijkste doelgroepen van gebruikers en de aanwijzing van die activiteiten die onlosmakelijk met de kerntaak verbonden zijn.”*

Onze kerntaak verandert in de nabije toekomst nauwelijks, maar in het licht van nieuwe wensen en eisen aan onze dienstverlening, klantvriendelijkheid, duurzaamheid en informatie-technologie is het van het grootste belang dat wij ons publiek bereiken en meer in de ontwikkeling en presentatie van onze diensten, activiteiten en programmering betrekken. Dit betekent dat wij onze blik meer naar buiten richten en ons voortdurend de vraag stellen: *Wat vraagt de omgeving van ons, en voldoet hetgeen wij bieden hieraan?* Wij treden onze gebruikers tegemoet met onze missie:

Het RKD maakt kennis en informatie over Nederlandse kunst in internationale context wereldwijd toegankelijk voor wetenschap en publiek.

Wij voeren een aantal waarden hoog in het vaandel: wij zijn een wetenschappelijk en organisatorisch *professionele* organisatie; wij zijn *klantgericht*; wij zijn een *betrouwbare* partner; wij leveren *kwaliteit*; en wij zijn een *toegankelijke* instelling.

Wij doen dit door:

- 1) met betrekking tot de kennis en informatie over Nederlandse kunst en vormgeving in internationale context een spil- en steunfunctie te vervullen in het (inter)nationale, kunsthistorische veld van museale- en onderzoeksinstellingen, de kunsthandel en het veilingwezen, professionals en verzamelaars, en een breder, belangstellend publiek¹⁶:

¹⁶ Dit publiek is niet onze primaire doelgroep, maar onze digitale producten als *RKDMonographs*, de RKD-homepage, RKD-‘uitgezocht’ en ‘uitgelicht’, en talrijke publieksactiviteiten wordt een belangstellend publiek bediend. Juist deze meerlagigheid kan als een belangrijke vorm van hedendaagse informatievoorziening worden gezien. Onze digitale producten maken het mogelijk daaraan bij te dragen en hierin ook met musea samen te werken, zie de ontwikkeling van de Mondriaan-site.

- a) wij documenteren, behouden en beheren, ontsluiten, onderzoeken en presenteren kennis en informatie over Nederlandse kunst en vormgeving¹⁷;
- b) wij verrijken onze collectie door nieuwe aanwinsten;
- 2) wereldwijd de wetenschap en het publiek te bereiken en te betrekken bij onze kwalitatief hoogstaande kennis en informatie, duurzame digitale infrastructuur, dienstverlening en activiteiten;
- 3) als betrouwbaar kennisinstituut op een actieve wijze een uitgebreid (inter)nationaal netwerk van samenwerkende partners en steunverleners te onderhouden;
- 4) onze medewerkers een inspirerende en een doelmatige organisatiecultuur te bieden, waarin talent en kwaliteit worden erkend, ondersteund en ontwikkeld.

¹⁷ De transparantie van RKD-gegevens en RKD-informatie is hierbij van het grootste belang, te weten de wetenschappelijke onderbouwing, een juiste bronvermelding, inzicht in collectiegeschiedenis, voor het publiek zichtbare registratie van aanwinsten en bekende en erkende specialismen en specialisten.

IV. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN 2013-2016

In 2013-2016 streven wij de volgende strategische doelstellingen na:

1. Spil- en steunfunctie in het (inter)nationale, kunsthistorische veld (met een duidelijk collectie- en onderzoeksprofiel);
2. Betrouwbaar instituut met (inter)nationaal netwerk;
3. Wereldwijd bereik;
4. Inspirerend klimaat.

Bij dit alles speelt de geboden *kwaliteit* van onze diensten en activiteiten een doorslaggevende rol. Nu is kwaliteit een veelkoppig gegeven: wat voor de een kwaliteit heeft, is voor de ander het aanzien niet waard. Kwaliteit wordt zeker niet alleen bepaald door de wensen en eisen van onze gebruikers en belanghebbenden, al geven zij er wel een duidelijke richting aan. De door ons geboden kwaliteit laat zich allereerst definiëren door de *samenhang* in onze programma's en activiteiten, door de *dienstverlening* op zaal, via het wereldwijde web en in de talrijke samenwerkingsverbanden, door de reikwijdte en diepte van onze, wetenschappelijk onderbouwde *kunsthistorische kennis en informatie*, en door de geboden *professionaliteit* en een *doelmatige bedrijfsvoering*. Deze *kwaliteit* kan beschouwd en verbeterd worden als wij deze regelmatig en op systematische wijze evalueren, bereid zijn lessen te leren, de uitkomsten daarvan in beleid te verdisconteren en in praktijk te brengen.

4.1 Spil- en steunfunctie

Wij zijn en blijven een vermaard wetenschappelijk documentatie- en kennisinstituut op het gebied van de Westerse beeldende kunst vanaf de late middeleeuwen tot heden met bijzondere aandacht voor de Nederlandse kunst in internationale context. In 2013-2016 richten wij ons met onze programmering en activiteiten op onze belangrijkste doelgroepen: *professionals*, werkzaam bij internationale musea, universiteiten, kennisinstellingen, kunsthandel en veilingwezen, onafhankelijke *professionals* en *geïnteresseerden en belanghebbenden*, waaronder particuliere verzamelaars en een breder belangstellend publiek.

Kunsthistorische kennis en expertise blijven de grondslag voor alles wat wij doen. Voor het vervullen van deze spil- en steunfunctie ontwikkelen wij:

- in 2013: een **Collectieplan** met betrekking tot de verwerving, documentatie, ontsluiting en presentatie van de (analoge en digitale) collecties, inclusief bibliotheek en archivalia: "*Wat verzamelen we? Voor wie verzamelen we? Hoe verzamelen we?*" Hierin wordt tevens richting gegeven aan de verschillende expertisegebieden binnen onze instelling. Nadruk ligt op de verdere systematische uitbouw van onze *digitale* collectie, een verdere integratie van de verschillende deelcollecties, de formulering van (de)selectiecriteria, het vaststellen van prioriteiten en een aanzet tot een conserveringsbeleid. Hierbij wordt nadrukkelijk het kunnen opnemen, beheren en aanbieden van *born digital* beeld- en archiefmateriaal (e-depot) meegenomen;
- in 2013: een aangepast **Informatieplan**, waarvoor de basis in 2008 is gelegd. In dit plan staat omschreven *waarom*, op *welke wijze* en *wanneer* onze digitale collecties en kunsthistorische informatie ter beschikking wordt gesteld aan *wie*. De mogelijkheden voor het aanbieden van kennis en informatie van mobiele devices, zoals apps en gerichtheid op andere voorzieningen, I-phone, I-pad en dergelijke krijgen daarbij aandacht;

- in 2013: een **Informatiseringsplan** dat richting geeft aan ons informatie-management;
- in 2013: een samenhangend **Onderzoeks- en projectenplan**, in het verlengde van ons *Collectieplan* en in relatie tot het veld, meer specifiek tot het onderzoeksprogramma van het Karel van Mander Instituut.¹⁸ *Wat onderzoeken we? Voor wie onderzoeken we? Hoe onderzoeken we?* De focus ligt op meer object-gericht, thematisch en monografisch onderzoek, inclusief materiaal-technisch georiënteerd onderzoek. Wij richten ons daarbij op:
 - 1) de receptie en verspreiding van Nederlandse kunst (en vormgeving) in internationale context;
 - 2) de culturele infrastructuur ('kunstmarkt' en kunst-'netwerken');
 - 3) collectiegeschiedenis;
 - 4) iconografie en portret-iconografie
 - 5) bronnenpublicaties;
 - 6) authenticiteitsonderzoek (beoordelingen);
 - 7) geschiedenis van de kunstgeschiedenis;

4.2 Betrouwbaar kennisinstituut met (inter)nationaal netwerk

Wij blijven bekend staan om onze uitstekende dienstverlening, ons aanbod van kwalitatief hoogstaande (meta)data, en als een partner met wie het succesvol samenwerken is. Gezien de hoge eisen die onze gebruikers stellen, richten wij onze dienstverlening nog meer *vraaggericht* in. Wij hebben de overtuiging dat wij een structurele *meerwaarde* aan het veld en onze gebruikers bieden in de vorm van het delen en beschikbaar stellen van kennis en expertise, ons onderzoek, het organiseren van ontvangsten, het geven van rondleidingen en het ondersteunen van documentatie en digitalisering. Wij blijven (mede) zorg dragen voor de presentatie van kunsthistorisch onderzoek.

4.2.1 Fondsenwerving

Om projecten, activiteiten en aankopen te kunnen realiseren, blijven wij financiële ondersteuning van (inter)nationale fondsen werven, waarmee wij overeenkomsten sluiten waarin wederzijdse rechten en plichten (meerwaarde en tegenprestaties) staan omschreven. Wij verkeren in de gelukkige omstandigheid dat wij hiervoor kunnen putten uit een breed, zij het vooral nationaal georiënteerd, netwerk.

Vanaf 2013 gaan wij een actief en samenhangend beleid voeren ten aanzien van fondsenwerving en sponsoring.¹⁹ Wij willen in de komende periode:

- 1) eigen inkomsten middels tarifiering van onze dienstverlening bevorderen;
- 2) projectondersteuning door fondsen verhogen;
- 3) bedrijven meer structureel aan het RKD binden;
- 4) particulieren meer structureel aan het RKD binden.

Algemeen gesteld is succesvolle fondsenwerving en sponsoring mogelijk indien iedere medewerker het belang daarvan onderkent en een bijdrage levert. Wij willen goede, interne voorlichting over fondsenwerving geven, de juiste contactpersonen van bedrijven, particulieren

¹⁸ Onderdeel van het *Onderzoeksplan* is een overzicht van de gewenste organisatie van symposia, seminars en studiedagen en (mogelijke) samenwerking met (inter)nationale partners.

¹⁹ De doelstellingen en benodigdheden ten aanzien van (tarifiering en) fondsenwerving en sponsoring staan uitvoerig omschreven in de recente beleidsnotitie *Tarifiering, fondsenwerving en sponsoring..*

en fondsen identificeren, een accountmanagement opzetten waarin leden van de Raad van Toezicht, de directeur, leden van het MT en de conservatoren zijn betrokken, en een effectief werkend CRM-systeem voor accountmanagement (organisatie-breed) implementeren. Het onderhouden en vergroten van een uitgebreid, internationaal netwerk van partners en steungevers is mogelijk als een goede infrastructuur voorhanden is. In de komende jaren is daarom relatiebeheer een speerpunt.

4.2.2 Samenwerkingsverbanden

Van oudsher participeren wij in talrijke samenwerkingsverbanden. In 2013-2016 krijgt onze netwerkrol (spil- en steunfunctie) als verbindende schakel voor de ontwikkeling en organisatie van collectie-, tentoonstellings-, onderzoeks- en opleidingsactiviteiten tussen museale instellingen, kunstinstellingen, documentatie- en kennisinstututen en universiteiten prioriteit. Wij werken samen met het Rijksmuseum aan een samenhangend museaal onderzoeksprogramma binnen het Karel van Mander Instituut, waarbij ook andere museale partners betrokken zijn; wij participeren in de Onderzoekschool Kunstgeschiedenis en RIHA; werken op intensieve wijze samen met (inter)nationale musea als het Mauritshuis, het gemeentemuseum Den Haag, het Catharijneconvent, het Van Gogh Museum, The Clark Institute (Williamstown) en The Frick; ontwikkelen projecten en activiteiten met onder meer CODART, Fondation Custodia, Huygens ING, RCE (Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed), het Rubenianum, de Mellon Foundation, het INHA (Institut National de l'Histoire de l'Art), het Getty Research Institute en verschillende universiteiten.

4.3 Wereldwijd bereik

In 2013-2016 gaan wij onze naamsbekendheid uitbreiden en de actieradius van onze diensten en activiteiten vergroten, ook buiten de kunsthistorische wereld. Wij richten ons daarbij meer naar de vraag van ons publiek. Wij doen dit door:

- moderne informatie-technologie (inclusief mogelijke *Google*-indexering) toe te passen in ons nieuwe, in 2013 te implementeren *toekomstvaste webportal*. Dit *portal* biedt een eigentijdse oplossing voor de doorzoek- en vindbaarheid van onze *meertalige* digitale collecties, waardoor deze beter voor onze gebruikers toegankelijk zullen zijn. Het resultaat is dat wij ons nadrukkelijker kunnen positioneren, de waardering voor het RKD als documentatie- en kennisinstituut verbreden en de betrokkenheid van en communicatie met onze gebruikers vergroten. Het *portal* biedt tevens de mogelijkheid inkomsten te genereren;
- in 2013 een aangepast **Communicatieplan** te presenteren. *Wat communiceren we? Voor wie communiceren we? Hoe communiceren we?* De communicatiestrategie en -activiteiten krijgen nadere uitwerking en precisering in een beleid, waarin de doelstellingen van het *Collectieplan* en het *Onderzoeksplan* zijn verdisconteerd;
- in samenhang met het *Communicatieplan* jaarlijks een *Activiteitenprogramma* te publiceren;
- in 2013 een **Publicatieplan** te presenteren: *Wat publiceren we? Voor wie publiceren we? Hoe publiceren we?* Wij streven naar een samenhangend en realistisch programma, waarbij een goede balans wordt gevonden tussen analoge en digitale publicatie;

Effectieve (interne en externe) communicatie met onze gebruikers is slechts mogelijk als *alle* medewerkers in *alle* geledingen van onze organisatie communicatie opvatten als een integraal onderdeel van onze activiteiten, en niet een gegeven is dat slechts door één collega aan het eind

van de keten, proces of project wordt verzorgd: communicatie begint op het moment dat een idee enige vast vorm krijgt.

4.4 Inspirend klimaat

Wij werken met betrokken, kundige en creatieve medewerkers, die het kapitaal vormen van onze instelling. Wij streven naar een professionele en doelmatige bedrijfsvoering in een aangenaam werkklimaat met korte lijnen, heldere sturing, efficiënte en effectieve kernadministraties – collecties, financiën, personeel en relaties –, het nemen van eigen verantwoordelijkheid, onderlinge samenwerking en een open en goede communicatie, waarin collega's zich gehoord en gekend weten en hun creativiteit, kennis en expertise kunnen etaleren.

Wij zijn een organisatie, waarin medewerkers betrokken zijn bij het algemeen belang en in een prettige sfeer met elkaar werken aan duidelijk omschreven projecten en activiteiten binnen een bredere programmering. Wij streven naar constructieve samenwerking, onderlinge afstemming en het overstijgen van beknellend afdelingsdenken. Ten aanzien van de interne bedrijfsvoering gaan wij samenwerking en kennisdeling stimuleren en sturen op resultaten door:

- een doelmatige huisvesting te verzorgen;
- het personeelsbeleid verder in te richten (o.m. door in 2013 het functiegebouw vast te stellen (2013) en opleidingen te faciliteren);
- programma- en projectmanagement in te voeren, alsmede projectmatig werken te implementeren (2013-2014);
- de primaire processen van onze instelling te onderscheiden en verder in te richten;
- een heldere planning rondom geld, tijd en (personele) middelen te voeren middels jaarplannen (2013-2014);
- interne (en externe) evaluatie van programma's, projecten en activiteiten bevorderen (vanaf 2013);
- modellen voor contracten en overeenkomsten voor samenwerking te ontwikkelen en te implementeren;
- leiderschap te bevorderen door beleids- en budgetverantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen (vanaf 2013);
- kernadministraties – collectie, financiën, personeel, relaties – op orde brengen door selectie en implementatie van doelmatige informatie-systemen (vanaf 2013);
- de interne communicatie verbeteren door, naast de bestaande communicatiekanalen, het intranet in te zetten;
- resultaten met elkaar delen en deze met elkaar vieren (doorlopend).

De geschetste toekomst begint vandaag. 'Missie, visie en strategie' blijven loze begrippen als ideeën, mooie woorden en ambitieuze plannen niet worden omgezet in concrete acties en resultaten. In *Samenhang, zichtbaarheid, samenwerking* geven wij weliswaar aan dat wij ons de komende jaren gaan richten op het realiseren van meer gedetailleerde beleidsplannen en samenhangende activiteitenplanningen en veel meer, maar het is aan ons om daar dagelijks invulling aan te geven en onze gebruikers mee te blijven nemen en te blijven verrassen door ons te representeren als huis van de kunsten dat kennis en informatie over Nederlandse kunst en vormgeving in internationale context wereldwijd toegankelijk maakt voor wetenschap en publiek.