



Activiteitenplan Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020

Kröller-Müller Museum Otterlo



INHOUD

Profiel instelling	4
2.1 Missie en profiel	5
Kwaliteit	9
2.2 Activiteiten 2017-2020	10
Educatie en participatie	14
2.3 Educatie en participatie	15
Maatschappelijke waarde	19
2.4 Publieksbereik	20
2.5 Ondernemerschap	22

Als internationaal toonaangevend museum wil het Kröller-Müller Museum zijn Nederlandse en buitenlandse gasten optimaal laten genieten van de wereldberoemde collectie van werken van Vincent van Gogh en zijn tijdgenoten én van de kunstenaars die na hen bepalend zijn gebleken in de kunstgeschiedenis.

Nergens anders ter wereld geniet je zo intens van de kunst door de fenomenale collectie en de unieke ligging midden in de prachtige natuur.

Speerpunt van beleid in de komende periode is de realisering van een ambitieus tentoonstellingsprogramma, passend bij de internationale statuur van het museum en met een groot publieksbereik. Hiervoor werkt het museum samen met (inter)nationale partners.

In de komende periode wil het museum extra investeren in het voortgezet onderwijs. Dit betekent onder meer dat met ingang van het schooljaar 2016-2017 de toegang tot het museum voor het voortgezet onderwijs gratis wordt.

Het museum wil zich de komende beleidsperiode inzetten voor een uitbreiding van het gebouw om aan de verwachtingen van het moderne, groeiende museumpubliek te voldoen, een optimale presentatie van collectie en tijdelijke tentoonstellingen te bieden en de inkomsten uit de profitcenters te verhogen.

PROFIEL INSTELLING

2.1 MISSIE EN PROFIEL

Wie langs de bronzen *Meneer Jacques* naar binnen gaat, voelt het meteen: dit museum oogt van buiten misschien streng, binnen is het licht en vriendelijk, huiselijk zelfs. Nergens anders kom je zó dicht bij de tekeningen en schilderijen van Vincent van Gogh als hier. Je ziet de beelden van Henry Moore, Barbara Hepworth en Alberto Giacometti en kijkt tegelijkertijd, als door een groot huiskamerraam, naar buiten, de tuin in. En ook in die tuin kom je dicht bij de kunst, je kunt er zelfs in, zoals in de buitengewone *Jardin d'émail* van Jean Dubuffet.

Dat is precies waar Helene Kröller-Müller, de grondlegster van het Kröller-Müller, van droomde. Haar museum moest een huis voor de kunst zijn. Waar de werken die zij had gekozen een natuurlijke plek kregen. Waar bezoekers persoonlijk kennismaakten met de kunst en er evenveel van gingen houden als zij.

Dankzij de volharding en de ambities van Helene en haar opvolgers is die droom uitgekomen: het Kröller-Müller Museum is een thuis voor beroemde en nieuwe kunst, voor ervaren liefhebbers en onbevange nieuwkomers, uit Nederland en ver daarbuiten.

Een collectie van internationaal belang

De indrukwekkende verzameling die Helene Kröller-Müller tussen circa 1907 en 1939 voor haar 'museumhuis' bijeenbracht, vormt nog steeds de basis van het Kröller-Müller. Naast een uitzonderlijk groot aantal schilderijen en tekeningen van Vincent van Gogh kocht Helene ook werken van andere klassieke moderne meesters, zoals Paul Cézanne, Auguste Renoir, Georges Seurat en Paul Signac. Ook latere abstracte kunst is goed vertegenwoordigd met onder anderen Pablo Picasso, Georges Braque, Fernand Léger en Juan Gris en met de kunstenaars van De Stijl: Theo van Doesburg, Piet Mondriaan en Bart van der Leek.

In de collectie bevindt zich menig werk met iconenstatus, waar bezoekers uit de hele wereld speciaal voor komen, zoals *Caféterrass bij nacht*, *Brug bij Arles* en *De aardappeleters* van Van Gogh, *Le Chahut* van Seurat en *De kaartspelers* van Léger. Ook de latere collecties minimal art, conceptual art, land art en arte povera bevatten beeldbepalende werken van onder anderen Christo, Sol LeWitt, Bruce Nauman, Richard Serra en Mario Merz.

Het museum wordt omgeven door een beeldentuin van 25 hectare, met zo'n honderdzestig beelden en installaties van Auguste Rodin tot Henry Moore, van Jean Dubuffet tot Joep van Lieshout. Met de beide 'Sonsbeekpaviljoens' van Gerrit Rietveld en Aldo van Eyck in de beeldentuin vormt het Kröller-Müller een uniek ensemble van kunst, architectuur en natuur.

Missie

In lijn met het levensdoel van oprichtster Helene Kröller-Müller luidt de missie van het museum:

Als internationaal toonaangevend museum wil het Kröller-Müller Museum zijn Nederlandse en buitenlandse gasten optimaal laten genieten van de wereldberoemde collectie van werken van Vincent van Gogh en zijn tijdgenoten én van de kunstenaars die na hen bepalend zijn gebleken in de kunstgeschiedenis.

Doelgroepen

Het museum richt zich primair op de volgende kerndoelgroep: een (inter)nationaal stel van rond de vijftig jaar dat Nederland / de Veluwe voor een aantal dagen bezoekt. Dit stel hecht veel waarde aan contact met familie en vrienden. Het leeft er goed van, gaat regelmatig op reis en houdt ervan om uit eten te gaan. Het is op de hoogte van de belangrijke kunsttentoonstellingen en bezoekt deze vaak in eigen land en op vakantie. Het gaat niet per se om kunstkenners. Naast kunst en cultuur houdt dit (inter)nationale stel van actief bezig zijn in de natuur. Kort gezegd: kwaliteitsbezoekers.

De kerndoelgroep is uitgewerkt naar marketing- en communicatiedoelgroepen:

- Internationale kunsttoeristen.
- Groepsbezoekers van de 'must see' attracties van Nederland ('Holland Classics').
- Frequentie Nederlandse en Vlaamse bezoekers van kunstmusea- en tentoonstellingen.
- Actieve senioren / dagjesmensen die het museum bezoeken als onderdeel van een ontspannen en inspirerend uitje.
- Groepsbezoekers in kunstgezelschap.
- Groepsbezoekers voor een ontspannen en inspirerend uitje, waaronder verenigingen, serviceclubs en senioren (Museumplusbus).

Het onderwijs vormt een speciale doelgroep: scholieren uit het primair onderwijs (doorgaans uit de wijde regio) en uit het voortgezet onderwijs (uit heel Nederland).

Positionering en onderscheidend vermogen

In de zomer van 2012 is het Kröller-Müller gestart met een herpositioneringstraject. Dit heeft geleid tot een duidelijker positionering, een meer concrete en doelgerichte missie en een nieuwe visuele identiteit. De kernwaarden van het museum zijn opnieuw vastgesteld en verwoord en verbeeld voor de verschillende doelgroepen. Vervolgens is een merkanalyse uitgevoerd, gevolgd door een merkstrategie en het formuleren van meetbare doelstellingen op het gebied van merkontwikkeling, museumbezoek en organisatie. Tegelijkertijd is op allerlei manieren gewerkt aan het verhogen van de zichtbaarheid en het benadrukken van de unieke positie van het museum.

¹ BrandAlchemy™, Cultuursector Merkenonderzoek Nederland 2015, Hendrik Beerd Brand Consultancy B.V. Blockbuster Seurat. Meester van het pointillisme. Spin-off en waardering in kaart gebracht – eindresultaten. NBTC-NipO research i.o.v. Blockbusterfonds, oktober 2014.

Het Kröller-Müller Museum positioneert zich als museum voor moderne en hedendaagse kunst en hanteert daarbij de volgende waarden: vooraanstaand, internationaal, stijlvol en ontspannen.

Uit onderzoek¹ blijkt dat bezoekers vooral worden aangetrokken door de internationale topkwaliteit van de collectie, de op een na grootste Van Goghcollectie ter wereld, de beeldentuin en door bijzondere tentoonstellingen. De ligging in de prachtige natuur van Het Nationale Park De Hoge Veluwe speelt een belangrijke rol bij het onderscheidend vermogen van het Kröller-Müller Museum. Het museum is werkelijk uniek en elk seizoen anders. De belofte aan de bezoekers van het museum luidt dan ook:

Nergens anders ter wereld geniet je zo intens van de kunst door de fenomenale collectie en de unieke ligging midden in de prachtige natuur.

Het museum stelt bezoekers in staat te genieten en te ontspannen. Zonder wachtrijen, 'time-slots', bloktijden en andere beperkingen kom je in het Kröller-Müller driehonderdveertien dagen per jaar dicht bij de kunst.

Internationaal

Het museum heeft een sterke reputatie in binnen- en buitenland en vervult net als het Rijksmuseum, het Van Gogh Museum en het Mauritshuis een prominente rol in de promotie van Nederland (Holland Marketing) en van de vier grootste kunstenaars die Nederland heeft voortgebracht: Rembrandt, Vermeer, Van Gogh en Mondriaan. Het museum heeft zich door zijn herpositionering en een sterke toename van marketing- en salesactiviteiten vanaf 2013 in korte tijd ontwikkeld tot een volwaardige speler binnen de belangrijkste toeristische bestemmingen van Nederland ('Holland Classics', zoals de Keukenhof, Zaanse Schans, Coster Diamonds). Daardoor is ook de positie bij touroperators en toeristische partners sterk verbeterd.

Nationaal en regionaal

Het Kröller-Müller Museum is met gemiddeld 360.000 bezoekers in de jaren 2013 tot en met 2015 het best bezochte kunstmuseum buiten de Randstad.

De naamsbekendheid is 80%. In de Nederlandse museumsector neemt het Kröller-Müller de achtste merkpositie in.² Het museum streeft naar een naamsbekendheid van 83% en naar een vijfde positie onder de museale merken in Nederland in 2020.

Het museum staat op de dertiende plaats in de index merkkraacht van Nederlandse cultuuraanbieders, tussen Ziggo Dome (12) en Heineken Music Hall (14) in. De twee bepalende factoren voor het merkimago van het Kröller-Müller Museum zijn 'hoge kwaliteit' (positie 4) en 'internationale klasse' (positie 7). Voor beide factoren streeft het museum naar een verbetering met één positie (respectievelijk 3 en 6).

In de top drie sterkste cultuurmerken Gelderland neemt het Kröller-Müller een stevige tweede plaats in, tussen het Nederlands Openlucht Museum (1) en Museum Paleis het Loo (3).

² BrandAlchemy™, Steden & Streken Merkenonderzoek Nederland 2014, Hendrik Beerd Brand Consultancy B.V.

Samenwerking

Met name door de grote bekendheid van de collectie opereert het Kröller-Müller binnen een divers (inter)nationaal netwerk. Het museum kent een druk bruikleen-verkeer en meerdere samenwerkingsverbanden op het gebied van tentoonstellingen met collega-musea over de hele wereld.

Het museum is initiatiefnemer van Van Gogh Europe en speelde in 2015 een prominente rol in het Europese Van Goghjaar. Dankzij een Europese subsidie (januari 2016) wordt met de Nederlandse, Belgische en Franse Van Goghpartners (musea, gemeenten en toeristische instellingen) verder gewerkt aan de fysieke en virtuele totstandkoming en de promotie van een Europese Van Goghroute.

2017 wordt een landelijk De Stijljaar. Net als in het Van Goghjaar heeft het museum een actieve rol in de totstandkoming van de landelijke programmering en in de internationale marketing-en promotiecampagne onder leiding van NBTC Holland marketing.

Met grote regelmaat organiseert het museum tentoonstellingen in buitenlandse musea en presentatiecentra. Deze tentoonstellingen worden zeer goed bezocht en bieden grote groepen mensen die nooit naar Otterlo zouden kunnen komen de gelegenheid om kennis te maken met de rijke collectie.

Het museum blijft samenwerken met onderzoeksinstituten als het Getty Conservation Institute, de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit (master conservator), het RCE en het RKD.

KWALITEIT

2.2 ACTIVITEITEN 2017-2020

Collectiebeheer

Conservering en restauratie

Op basis van de collectiesurvey worden (middel)lange-termijnplannen gemaakt voor conservering en restauratie. Behandelingen worden ook uitgevoerd naar aanleiding van bruikleenaanvragen en voor de eigen (wisselende) presentatie. Het museum heeft drie disciplines op het gebied van conservering en restauratie in huis: schilderijen, beelden en moderne kunst en werken op papier. Andere expertise wordt waar nodig ingehuurd.

Registratie

Alle werken in de collectie zijn geregistreerd, gefotografeerd en gedigitaliseerd. Er is altijd een kleine werkvoorraad van recent binnengekomen objecten. Periodiek worden steekproeven gedaan om te controleren op volledigheid en standplaats.

Kwaliteitszorg en veiligheidszorg van de collectie

De collectie wordt getoond en bewaard naar internationaal geldende eisen voor professioneel museumbeheer.

In 2016 wordt de depotruimte van het museum aangepast en uitgebreid met 1000 m². Door de uitbreiding kan de omvangrijke collectie sculpturen beter worden gehuisvest. Ook krijgt het museum de beschikking over twee quarantaineruimtes en een koelruimte voor fotografisch materiaal. Een andere omvangrijke operatie is de volledige vervanging van de klimaatinstallaties van het museum. In de periode 2015-2016 wordt in fasen telkens een gedeelte van de installaties vervangen.

Er is een ontruimingsplan voor de collectie en een integraal veiligheidsplan dat steeds wordt geactualiseerd. Het museum heeft groot aantal bedrijfshulpverleners en een eigen bedrijfsbrandweer. Alle aanvalsplannen zijn actueel.

Aanwinsten

Het aankoopbeleid van het Kröller-Müller Museum richt zich vooral op internationale hedendaagse kunst. Naast het volgen van al in de collectie vertegenwoordigde kunstenaars is het museum continu op zoek naar nieuwe kunstenaars met een oeuvre dat aansluit bij de bestaande kernen in de collectie en deze van een actuele context voorziet. Zo werden onlangs enkele recente werken aangekocht van de uit de conceptuele traditie voortkomende Amerikaanse kunstenaar Roni Horn.

In 2016 zal voor het eerst in jaren een grootschalig landschappelijk werk aan de beeldentuin worden toegevoegd, een tuin van de Franse kunstenaar Pierre Huyghe.

Incidenteel en zeer gericht worden retrospectieve aankopen gedaan, zoals recent enkele futuristische werken van Giacomo Balla. Naast het al goed vertegenwoordigde kubisme kan het Kröller-Müller – als enige museum in Nederland – nu ook het futurisme als belangrijke avant-gardebeweging uit begin van de twintigste eeuw laten zien.

Substantiële aankopen zijn alleen mogelijk met additionele middelen. De jaarlijkse bijdrage van de BankGiro Loterij is hierbij van cruciaal belang.



Jean Arp, *Berger des nuages*, 1953

Presentatie vaste collectie

De oorspronkelijke Kröller-Müllercollectie vormt een vast en onmisbaar onderdeel in de collectiepresentatie. Binnen de overige collectie-onderdelen wordt zoveel mogelijk gerouleerd om de bezoekers telkens een ander aspect van de verzameling te kunnen laten zien.

Zo is eind 2012 is gestart met een reeks presentaties rond belangrijke kernen in de verzameling, zoals de Amerikaanse land art, minimal art en conceptual art, de Italiaanse arte povera, de Engelse beeldhouwkunst in dezelfde periode en de Nederlandse Nul-beweging. Voor veel bezoekers, geboren in de jaren vijftig ('baby boomers') leveren deze presentaties een hoge mate van herkenning op vanwege de beroemde, soms lang niet getoonde werken uit de collectie, voor jongere bezoekers een kennismaking met de jaren zestig en zeventig, een periode die steeds meer in de belangstelling komt te staan.

Tentoonstellingen

De eigen, rijke collectie, van de verzameling van Helene Kröller-Müller tot de hedendaagse kunst, vormt steeds het uitgangspunt voor de tentoonstellingsprogrammering.

Speerpunt van beleid in de komende periode is de realisering van een ambitieus tentoonstellingsprogramma, passend bij de internationale statuur van het museum en met een groot publieksbereik. Hiervoor werkt het museum samen met (inter)nationale partners.

De tentoonstelling *Seurat. Meester van het pointillisme*, die in 2014 plaatsvond ter afsluiting van de viering van het vijfenzeventigjarig jubileum van het museum, vormde de start van deze nieuwe programmering. Dankzij zijn sterke internationale netwerk deed het Kröller-Müller Museum, dat kan bogen op een van de mooiste ensembles van het werk van Seurat, met succes een beroep op de vele bruikleengevers uit alle delen van de wereld. De cultuurfondsen steunden deze tentoonstelling royaal, een erkenning voor de kwaliteit van inhoud en publieksbenadering.

Eind 2015 volgde *Barbara Hepworth: Sculpture for a Modern World*, het eerste overzicht in vijftig jaar van een van de andere beeldbepalende kunstenaars in de collectie. De tentoonstelling kon worden gerealiseerd dankzij de samenwerking met Tate Britain in Londen en met het Arp Museum Bahnhof Rolandseck in Remagen en niet in het minst ook door de steun van de cultuurfondsen.

In het kader van de viering van honderd jaar De Stijl in 2017 organiseert het museum de tentoonstelling *Arp: The Poetry of Forms*. Als een van de belangrijkste avant-garde kunstenaars onderhield Arp nauwe contacten met De Stijloprichter Theo van Doesburg. Voor de tentoonstelling werkt het museum samen met de drie Arpstichtingen in Berlijn, Lugano en Parijs.

Naast Arp staat de komende beleidsperiode minstens nog één groot tentoonstellingsproject op het programma. In samenwerking met het Los Angeles County

Museum of Art zijn de voorbereidingen gestart voor een tentoonstelling (in 2018 of 2019) over de invloed van literatuur, poëzie en muziek in het werk van Odilon Redon. Ook worden de mogelijkheden onderzocht van een tentoonstelling op het gebied van het futurisme, naar aanleiding van de nieuwe kern van futuristische werken in de collectie.

Buitenlandse tentoonstellingen

De collectie van Helene Kröller-Müller was in haar eigen tijd al beroemd. Met name de werken van Vincent Van Gogh, maar ook van andere kunstenaars, reisden toen al naar het buitenland. Ook nu organiseert het museum eigen producties in het buitenland, in samenwerking met lokale partijen in onder meer Japan, Frankrijk en Italië. Zo reisde in de winter van 2013-2014 de tentoonstelling *Divisionism. From Van Gogh and Seurat to Mondrian* naar Tokyo, Hiroshima en Nagoya. Onder de titel *Seurat-Van Gogh-Mondrian. Il Post Impressionismo in Europa* was de tentoonstelling in de winter van 2015-2016 te zien in Verona. Voor Van Goghtentoonstellingen waar ook ter wereld is het Kröller-Müller een belangrijke partner, zoals voor *Van Gogh en Provence: la tradition modernisée* in de Fondation Vincent van Gogh in Arles in 2016, *Van Gogh and Gauguin: Reality and Imagination* in de winter van 2016-2017 in Tokyo en Nagoya en *Van Gogh & Japan* in 2017-2018 in Sapporo, Tokyo en Kyoto. Voor de winter van 2018-2019 wordt samen met het Van Gogh Museum een reizende tentoonstelling voorbereid voor Brazilië met werken uit beider collecties.

De buitenlandse presentaties dragen bij aan de zichtbaarheid en de bekendheid van het museum. In de komende beleidsperiode wil het museum zijn positie in dit opzicht nog versterken door de tentoonstellingen nog meer te benutten voor marketing en publiciteit.

EDUCATIE EN PARTICIPATIE

2.3 EDUCATIE EN PARTICIPATIE

Scholen

Elke vier jaar wordt een nieuw educatieplan opgesteld, gebaseerd op de ervaringen uit de voorafgaande periode, de cijfers en reacties. Rode draad in het beleid blijft de persoonlijke kunstbeleving. Absoluut boegbeeld van dit beleid is de lesmethode *Filosoferen met ...*. De 'filosofische' benadering, gericht op het samen kijken en het uitwisselen van gedachten en verhalen, is al tien jaar onverminderd succesvol. Het belang ervan neemt alleen maar toe, vanwege de landelijke aandacht voor burgerschapsvorming en de '21st century skills'. Naast de persoonlijke kunstbeleving vormen samenwerking, cross-over en multidisciplinair, samen en intergenerationeel leren, innovatie en participatie en outreach en talentontwikkeling de belangrijkste kernwaarden. Het actuele aanbod voor scholen is telkens te vinden via het digitale lesloket op de website van het museum, met veel extra's en verwijzingen.

In de komende periode wil het museum extra investeren in het voortgezet onderwijs. Dit betekent onder meer dat met ingang van het schooljaar 2016-2017 de toegang tot het museum voor het voortgezet onderwijs gratis wordt.

De *Schoolkaart*, een groot succes bij het primair onderwijs, zal vanaf het komende schooljaar ook voor het voortgezet onderwijs worden ingevoerd. Met dit voordelige 'abonnement' kunnen scholen een schooljaar lang zonder toegang te betalen onbeperkt het museum bezoeken en gebruik maken van alle educatieve materialen. Met de *Schoolkaart* bouwt het museum een relatie op met de scholen, kan beter worden meegedacht over de kwaliteit en de organisatie van het schoolbezoek en ook kan zo het bezoek beter worden gespreid. Bovendien vinden scholen unaniem de *Schoolkaart* een goede (en goedkope) bestemming voor de geoormerkte Cepa-gelden (Communication, education, participation, awareness). Het aantal *Schoolkaarten* voor het primair onderwijs steeg van zesenvieftig in 2011 naar ruim honderd in 2015.

Uitbreiding basisaanbod

In de komende periode krijgen de meerjarige lespakketten met de filosofiemethode (en de '21st century skills') een nieuwe editie. De materialen worden vertaald in het Engels voor buitenlandse schoolgroepen die het museum bezoeken. Ook is er veel belangstelling voor de methode bij collega-musea in het buitenland.

Het basisaanbod wordt in samenwerking met het onderwijs uitgebreid, onder andere met een 'stoer kunstboek' voor jongens (met Uitgeverij Leopold) en nieuwe multidisciplinaire experimenten. Zo maakt Theater Pluim een voorstelling over Vincent van Gogh, die in de klas wordt opgevoerd, als voorbereiding op het museumbezoek.

Projecten als het crossoverprogramma *Dancing with the Arts* met dans en minimal art (met Introdans Interactie) worden met succes ook aangeboden aan een oudere (50+) doelgroep.



Samenwerking en kennisontwikkeling

In 2015 won het museum de Museumeducatieprijs voor de *Digitale Scheurkalender (Elke dag kunst)*, voor tweeënzestig scholen uit de gemeente Ede). Het prijzengeld wordt gebruikt om samen met het onderwijs en met collega-musea als het Nederlands Openlucht Museum en het Instituut Beeld en Geluid een landelijke versie te ontwikkelen. Met nieuwe 'open software' kunnen scholen, musea en studenten straks zelf een kalender ontwikkelen.

Voor het bereiken van het primair onderwijs blijven de samenwerkingsverbanden met de gemeenten Ede, Apeldoorn en Arnhem van groot belang. Het resultaat in Ede, waar mede dankzij gesubsidieerd busvervoer het aantal *Schoolkaarten* in vier jaar verviervoudigde en waar het museum een vaste plek kreeg in veel curricula, dient als blauwdruk.

De Winterspelen zijn in vijf jaar tijd uitgegroeid tot een evenement, waaraan elk jaar bijna vijfhonderd kinderen en hun (groot)ouders meedoen. Het programma, gebaseerd op intergenerationeel leren en spelen, wordt bedacht en georganiseerd door een team studenten van ArtEZ. Het mes snijdt aan twee kanten: studenten zetten hun eerste stappen als 'zelfstandige' en het museum leert van hun frisse blik. De komende jaren gaan de *De Winterspelen* ook plaatsvinden in Museum Arnhem en wordt de groep studenten uitgebreid.

Voor studenten die verder willen in het vak heeft het museum het nieuwe *Filosfeer-team*, een talentenpool, waarvoor het museum gratis trainingen geeft en uitwisselingen met collega's organiseert.

Naast de bestaande *Speurspellen* voor gezinnen heeft het museum een nieuw *Museumdobbelspel* ontwikkeld, voor (groot)ouders met kinderen. Het spel, met een dobbelsteen en vijfenzeventig uitdagende vragen, kan ook in andere kunstmusea gebruikt worden. Met het Van Abbemuseum en Museum Boerhaave worden uitbreidingsets gemaakt, voor de (nog te ontwikkelen) gratis app en het voor reguliere spel, dat op deze manier door museumland kan reizen.

Het landelijke participatieproject *Mix Match Museum*, geïnitieerd door de Stichting Doen (met Van Abbemuseum, Groninger Museum, Twentse Welle, Amsterdam Museum en Museum Boerhaave) krijgt een vervolg. *Mix Match Museum* vond in 2014-2015 plaats als vervolg op het succesvolle, door het Kröller-Müller ontwikkelde *Expose*.

Het museum is recent ingestapt bij samenwerkingsproject *Art Tube* (video's over kunst en design) en zal in 2016 en 2018 deelnemen aan het vervolg op *Art Rocks*, (een muziekcompetitie voor jongeren, gebaseerd op kunstwerken) geïnitieerd door Museum Boijmans van Beuningen.

Het museum is actief lid van het Kennisnetwerk Educatoren Kunstmusea en van het Museum Innovatie Netwerk Oost Zuid, dat fungeert als proeftuin voor innovatieve projecten.

Tot slot gaat veel aandacht uit naar outreach en talentontwikkeling. Via het eerder genoemde *Filosofoerteam*, het project *Kunst maakt de mens* (in samenwerking met het Van Gogh Museum), met creatieve workshops voor kwetsbare ouderen en talententrajecten voor het voortgezet (speciaal) onderwijs, zoals de samenwerking met het Pallas Athene College in Ede, waar leerlingen kennismaken met het werk voor en achter de schermen van het museum.

MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

³ BrandAlchemy™, Steden & Streken Merkenonderzoek Nederland 2014, Hendrik Beerd Brand Consultancy B.V.

⁴ Parels van de Veluwe. Betekenis van Het Nationale Park De Hoge Veluwe en het Kröller-Müller Museum voor toerisme en economie van de regio. ZKA Consultants & Planners, april 2013.

Het Kröller-Müller Museum draagt sterk bij aan de aantrekkelijkheid van de provincie en de Veluwe voor toeristen uit binnen- en buitenland. Uit onderzoek³ blijkt dat het Kröller-Müller van substantieel belang is voor de reputatie van het gebied. De economische waarde van de aanwezigheid van het museum is groot. In 2013 is becijferd dat het Kröller-Müller Museum en Het Nationale Park De Hoge Veluwe samen jaarlijks € 70 miljoen aan bestedingen van toeristen in de regio genereren.⁴

Het museum heeft in het netwerk van verblijfsaccommodaties, recreatieondernemers en toeristische en citymarketingorganisaties op de Veluwe een initiërende en stimulerende rol in de gebiedsmarketing en het verbeteren van de gastvrijheid. Het museum mobiliseert de omgeving actief mee te doen in landelijke themajaren zoals Van Gogh 2015 en honderd jaar De Stijl in 2017.

2.4 PUBLIEKSBEREIK

De periode 2012-2015 laat een stijgende lijn zien van de bezoeken aan het Kröller-Müller Museum. Na een beoogd aantal bezoekers van gemiddeld 340.000 per jaar in de huidige beleidsperiode streeft het museum in 2017-2020 naar 350.000 gemiddeld per jaar, plus 75.000 bij een blockbuster. Het aantal scholieren stijgt van de beoogde 36.000 gemiddeld per jaar in de huidige beleidsperiode naar 40.000 (10.000 uit het primair en 30.000 uit het voortgezet onderwijs). Het aantal leerlingen dat op school deelneemt aan projecten van het museum is 6000 gemiddeld per jaar.

Met de tentoonstellingen in het buitenland bereikte het museum in de periode 2013-2015 gemiddeld circa 350.000 bezoekers. Voor de komende beleidsperiode wordt eenzelfde gemiddelde aantal verwacht.

Voor de kerndoelgroep en de marketingdoelgroepen heeft het museum het volgende aanbod:

- De semipermanente presentatie van Van Gogh en andere 'klassieken'.
- De beeldentuin.
- Verschillende tentoonstellingen en presentaties, geschikt voor alle doelgroepen en op meerdere manieren toegankelijk gemaakt.
- Activiteiten, zoals lezingen, workshops of uitvoeringen, aansluitend bij de presentaties.

De ambities ten aanzien van het tentoonstellingsprogramma zijn mede gebaseerd op de resultaten van de blockbuster *Seurat. Meester van het pointillisme*. Deze tentoonstelling trok 192.000 bezoekers, waardoor het bezoek in 2014 met 60.000 (18%) steeg. Uit publieksonderzoek⁵ bleek dat de tentoonstelling voor 50% van de bezoekers dé reden was om het museum te bezoeken, voor 30% één van de redenen. De tentoonstelling werd vooral bezocht door stellen of kleine groepen volwassenen, hoger opgeleid en in de leeftijd 55+(de kwaliteitsbezoeker). 10% van de bezoekers was niet eerder in het Kröller-Müller Museum geweest en voor 25% van de bezoekers was het langer dan vijf jaar geleden.

⁵ Blockbuster *Seurat. Meester van het pointillisme*. Spin-off en waardering in kaart gebracht – eindresultaten. NBTC-NipO research i.o.v. Blockbusterfonds, oktober 2014.

De combinatie van de collectiepresentatie, bijzondere tentoonstellingen die bezoek-urgentie creëren, deelname aan themajaren als Van Gogh en De Stijl, samenwerking met andere musea en een slimme pr- en marketingaanpak vormt de strategie voor de komende jaren om bestaande en nieuwe bezoekers te trekken.

Behalve met de wisselende programmering wordt het herhalingsbezoek onder de Nederlandse bezoekers gestimuleerd door kortingsacties voor Museumkaarthouders op de entree van het park tijdens de wintermaanden. Sinds 2012 is de Museumkaart geldig. In de periode 2012-2015 is het aandeel Museumkaartbezoek op het totale bezoek gemiddeld 25% (90.000). Doelstelling is het aandeel te verhogen naar 28%.

Circa 30% van het totale bezoek is afkomstig uit het buitenland. Volgens het NBTC-Nipo komen de meeste buitenlandse toeristen in Nederland uit Duitsland, België, Engeland en de Verenigde Staten. Voor het Kröller-Müller zijn Japan en Italië belangrijke markten, evenals de 'opkomende economieën' China en Brazilië.⁶ De ambitie is om in 2017-2020 een groei van 18% te realiseren in het bezoek van buitenlandse toeristen naar 130.000.

⁶ Onderzoek
inkomend toerisme
2014, NBTC Holland
Marketing, april 2015

Medio 2013 is het museum gestart met het ontwikkelen van een trademarketing- en salesorganisatie, het opzetten van een business-to-business netwerk binnen de toeristische branche en met acquisitie op de touroperatormarkt. Met tweehonderd 'incoming touroperators' is een relatie tot stand gebracht. Doelstelling is een positie als 'must see' bestemming in de programma's van touroperators. In 2015 heeft dit 31.000 bezoeken in groepsverband opgeleverd ten opzichte van 26.500 in 2012.

De komende jaren zullen de investeringen in de buitenlandse marktwerking bijdragen aan de groei van zowel groepsbezoek als individueel bezoek. De trademarketing-activiteiten worden gecontinueerd en nieuwe partnerships ontwikkeld, inspelend op kansen, zoals het stijgend aantal buitenlandse toeristen die vanwege de culturele 'highlights' naar Nederland komen en de strategie om Nederland als een stad ('Hollandcity') te vermarkten en daarmee bezoekers te spreiden in tijd en ruimte.⁷

⁷ Holland Branding &
Marketing Strategie
(HBMS) 2020, NBTC
Holland Marketing,
april 2015

Bij de persbenadering ligt de nadruk op de media die het meest worden gebruikt door bezoekers van kunstmusea en door buitenlandse toeristen bij hun inspiratie- en oriëntatieproces. Voor de buitenlandpromotie wordt de samenwerking met de ambassades in Frankrijk, Duitsland en Japan verder uitgebreid.

Een nieuwe doelgroep vormen tijdelijk in Nederland werkende en wonende expats, met name uit Japan en China. Deze doelgroep wordt via Expat Centers, Universiteiten, Okura Hotels en Japanse en Chinese bedrijven uit de regio 'ontsloten' en benaderd met een speciaal aanbod.

Online bereik van en interactie met het publiek

Als laatste uiting van de in de zomer van 2013 geïntroduceerde nieuwe visuele identiteit is in 2015 een nieuwe gebruiksvriendelijke 'responsive' website gemaakt. Belangrijk is de interactie met de bezoeker op verschillende niveaus: van E-tickets,

Nieuwsbrief, Webwinkel, het digitale loket voor het onderwijs, blogs en contact-formulieren tot de directe link met beoordelingssites (Zoover, Tripadvisor) en door delen via sociale media (Facebook, Twitter, Pinterest, Google+). Via de overzichtelijke landingspagina met praktische informatie (Plan je bezoek, Nu te zien) in acht talen, kan de bezoeker meteen naar de collectie online (Ontdek de collectie), die in 2016 uitgebreid wordt tot circa 3500 werken. De inhoudelijke verrijking zal continu aandacht krijgen. Zo spreekt het verhaal van Helene Kröller-Müller en de geschiedenis van het museum voor veel mensen zeer tot de verbeelding. Deze geschiedenis zal in 2016 in de vorm van een visuele tijdlijn op de website te vinden zijn. Het aantal websitebezoeken is gestegen van 550.000 in 2013 naar 665.000 in 2015. Het museum streeft naar gemiddeld 700.000 bezoeken aan de website per jaar in de komende beleidsperiode.

Sinds 2012 is het museum actief op de sociale media. Het aantal Facebookfans is ruim verdubbeld in drie jaar tijd, van 7.000 in 2013 tot 15.000 eind 2015. Ook op Twitter nemen de volgers gestaag toe: van 4300 in 2013 tot bijna 17.000 in 2015. De selectie werken uit de collectie op Google Art werd in 2015 door 85.000 mensen bezocht. Het streven is een jaarlijkse groei van 20% aan volgers, fans en Google Art-bezoeken.

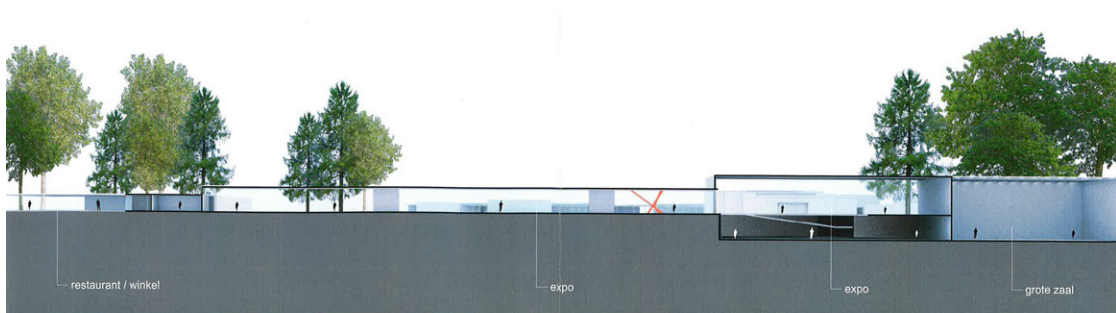
2.5 ONDERNEMERSCHAP

Uitbreiding van het gebouw

Met het groeiende aantal bezoekers bereikt het museum op bepaalde momenten de grenzen van zijn capaciteit, vooral in de zomervakantie en tijdens de 'piekdagen' van het schoolbezoek. De publieksvoorzieningen: ontvangstruimte, garderobe, winkel en restaurant, in de jaren zeventig ontworpen voor een jaarlijks bezoekersaantal van 250.000, zijn allang ontoereikend, een ontvangstruimte voor scholieren ontbreekt zelfs geheel.

Ook de beschikbare tentoonstellingsruimte van 3300 m² is onvoldoende. Door het ontbreken van een tentoonstellingsvleugel moet de vaste collectie telkens gedeeltelijk wijken voor tijdelijke tentoonstellingen, waardoor tijdens inrichtingsperioden bovendien een te groot deel van het museum niet toegankelijk is. Door de nieuwe ambities op het gebied van de tentoonstellingsprogrammering wordt dit probleem alleen maar nijpender.

Het museum wil zich de komende beleidsperiode inzetten voor een uitbreiding van het gebouw om aan de verwachtingen van het moderne, groeiende museumpubliek te voldoen, een optimale presentatie van collectie en tijdelijke tentoonstellingen te bieden en de inkomsten uit de profitcenters te verhogen.



Fotocollage Locatiestudie uitbreiding Kröller-Müller Museum Otterlo, Atelier Rijksbouwmeester, 2008

Het museum heeft behoefte aan:

- Extra ruimte voor tentoonstellingen van 4000 m².
- Een multimediaruimte.
- Een educatieve ruimte voor scholieren.
- Nieuwe faciliteiten voor de profit centers: winkel, restaurant en vergaderfaciliteiten.
- Ondergronds gesitueerde extra depotruimten van 2000 m².
- De totale beoogde uitbreiding omvat 12.000 m² in twee bouwlagen en levert dus een extra footprint op van 6.000 m².

Na alle museale investeringen in de Randstad wil het Kröller-Müller een beroep doen op de overheden om ook in het centrum van Nederland een groot cultureel project mogelijk te maken. Gunstige factoren zijn de historisch lage rente bij het aangaan van leningen, mogelijk in de vorm van schatkistbankieren, en de zeer bescheiden grondprijs op de Veluwe, met een navenant lage kostprijs per m³ bouwvolume.

In 2016 wordt gestart met de kostenraming van de uitbreiding en de extra exploitatielasten. Als uitgangspunt dient de Locatiestudie die in 2008 is gemaakt door het Atelier Rijksbouwmeester.

Prijstrategie, financiële positie en onderliggend verdienmodel

De ligging in Het Nationale Park De Hoge Veluwe levert voor het Kröller-Müller een relatief lage gemiddelde opbrengst per bezoeker op, omdat de totale entree-opbrengst voor park en museum op fifty-fifty-basis wordt verrekend. Met een combiticket van € 18,30 (volwassene, 2016) bevindt de entreeprijs zich aan de bovenkant van de markt. Hierdoor zijn de mogelijkheden van het museum om meer inkomsten uit entree te genereren uiterst beperkt, behoudens eventuele toeslagen voor bijzonder kostbare tentoonstellingen.

Afgezien van lichte stijgingen, gebaseerd op de consumentenprijsindex, wordt het prijsniveau voor de komende beleidsperiode gehandhaafd.

De relatief hoge ambities op het gebied van de bezoekersaantallen voor de huidige beleidsperiode (gemiddeld 340.000 per jaar tegen ruim 280.000 gemiddeld per jaar in de beleidsperiode 2009-2012) zijn ondanks de korting op de rijkssubsidie ruimschoots gehaald. Ook de overige geformuleerde ambities zijn gerealiseerd.

De financiële positie van het museum is al jaren op hetzelfde niveau. Voor de komende beleidsperiode werkt het museum met een jaarlijkse begroting van circa € 12,4 miljoen. Hiervan is in 2017 ruim € 4,6 miljoen afkomstig uit eigen inkomsten, waarmee deze volgens de door het ministerie van OCW gehanteerde formule 55% bedragen. Dit percentage blijft nagenoeg gelijk in de gehele komende beleidsperiode. De subsidie van OCW bestaat uit een exploitatiebijdrage van circa € 3,7 miljoen en een huisvestings-subsidie van circa € 4,1 miljoen.

De opbrengst van buitenlandse producties is een belangrijke pijler in het verdienmodel. Het museum beschouwt de buitenlandse publieksinkomsten als een structureel gegeven. Gelet op de in het verleden bewezen continuïteit en de huidige, tot in 2020 gemaakte afspraken met buitenlandse partners zijn hier geen grote financiële risico's te verwachten. De binnenlandse publieksinkomsten leveren 20% van de totale inkomsten.

Het budget voor de aankoop van kunstwerken wordt bepaald door de werkelijke inkomsten. Een belangrijk gedeelte van het aankoopbudget bestaat uit een bijdrage van de BankGiro Loterij. Het huidige contract met de loterij loopt ultimo 2018 af, de verwachting is dat het huidige contract met vijf jaar zal worden verlengd.

Strategie bij tegenvallende inkomsten

Tentoonstellingsfonds

De ambities op het gebied van de tentoonstellingsprogrammering vormen een grote financiële uitdaging voor het museum. Weliswaar zijn de cultuurfondsen betrouwbare partners, maar hun middelen zijn ontoereikend om de vele tentoonstellingsprojecten van de musea telkens volledig te ondersteunen. Het bedrijfsleven blijkt zich slechts mondjesmaat te willen verbinden aan tentoonstellingen en musea.

Met een 'blockbusterachtige' tentoonstelling is een budget van € 500.000 tot € 1.000.000 gemoeid. Met bijdragen uit de eigen exploitatie en uit het Helene Kröller-Müller Fonds (zie onder Sponsor- en fondsenwerving) kan het museum slechts een basis leggen voor de financiering. De voorbereidingen van grote tentoonstellingen, die vaak meerdere jaren vergen, starten noodzakelijkerwijs in een stadium waarin er nog geen duidelijkheid is over de totale kosten (bijvoorbeeld wel of geen indemnity) en de haalbaarheid van het dekkingsplan.

Om de hiermee gepaard gaande risico's te verkleinen en eventuele tegenvallers in kosten of inkomsten op te kunnen vangen wil het museum een afspraak maken met het ministerie van OCW om binnen de huidige financiële kaders een tentoonstellingsfonds in te richten. Dit 'revolving-fonds' moet een omvang van € 1 miljoen krijgen in de komende vier jaar.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het museum streeft naar het behalen van een BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology) 'Excellent' Certificaat in 2018 en daarmee naar de positie van het meest duurzame grote museum in Nederland. Met de vervanging van de klimaatinstallaties en het aanbrengen van 1000 m² zonnepanelen wordt in 2016 een vliegende start gemaakt. Behalve energiebeheer en alternatieve opwekking van energie is er nog een groot aantal onderwerpen dat in dit verband aandacht behoeft, zoals een infrastructuur voor elektrische vervoersmiddelen, informatie voor bezoekers over openbaar vervoer, maatregelen om het waterverbruik te verminderen, een CO2 gestuurde ventilatie, carbonmanagement, afspraken met leveranciers over hun CO2 footprint, tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers en het formuleren en monitoren van doelstellingen op het gebied van milieu, gezondheid, energie, water, afval, vervuiling en transport.



Helene Kröller-Müller

Personeelsbeleid

Het Kröller-Müller beschikt over een in 2015 opgesteld personeelsbeleidsplan. De organisatiestructuur van het museum is plat, het aantal medewerkers overzichtelijk en de onderlinge omgangsvormen zijn als gevolg hiervan bijzonder informeel en collegiaal. Dit zorgt voor korte lijnen en heeft tot gevolg dat er veel maatwerk plaats kan vinden. Ook de stijl van leidinggeven is direct en informeel. Op deze manier kan het museum snel veel voor elkaar krijgen.

Het museum weet zijn medewerkers aan zich te binden. Er is sprake van een hoge mate van betrokkenheid en loyaliteit en van trots op het bedrijf. Het museum kent weinig gedwongen ontslagen. De lange verblijfsduur in de organisatie en de betrokkenheid van de medewerkers besparen veel kosten en waarborgen de continuïteit van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de dienstverlening. Een direct gevolg van de sterke medewerkerbinding is ook dat het Kröller-Müller nauwelijks fraude en diefstal kent. De grote mate van integriteit van de medewerkers is voor het museum van bijzonder hoge waarde.

Naast de kernbezetting met veelal vaste contracten werkt het Kröller-Müller met een flexibele schil, vooral binnen de afdelingen collectie en presentatie en marketing en fondsenwerving. Ook maakt de organisatie regelmatig gebruik van stage- en werkervaringsplaatsen. Juist bij het hechte en stabiele personeelsbestand zorgen externe krachten voor een frisse wind. Ook door de consequente verjonging van de organisatie houdt het museum voeling met nieuwe ontwikkelingen. Het Kröller-Müller staat bekend als een aantrekkelijke werkgever. Het kost weinig moeite om gekwalificeerde (jonge) medewerkers te vinden en functies adequaat in te vullen.

Sponsor- en fondsenwerving

Het museum heeft de afgelopen jaren diverse bedrijven en organisaties aan zich weten te binden voor sponsoring in producten en diensten. Door de toenemende externe oriëntatie en de aanwezigheid in relevante landelijke, regionale en lokale netwerken is het museum zichtbaarder geworden en is het succesvoller in het aangaan van partnerships.

Toch is de markt voor (corporate) sponsoring uit het bedrijfsleven lastig. Daarom is in 2013 gestart met fondsenwerving onder vermogende particulieren. Ook Helene Kröller-Müller deed al een beroep op haar vermogende vrienden om haar 'museumhuis' te realiseren. Zij noemde hen Gulden boekers. Op 13 juli 2013 werd op initiatief van Alexander Pechtold en Johanna ter Steege de Stichting Helene Kröller-Müller Fonds opgericht. Het fonds ondersteunt activiteiten van het museum die niet uit de normale exploitatie bekostigd kunnen worden op het gebied van restauratie, tentoonstellingen, educatie, publicaties en (kunst)historisch onderzoek.

Het Helene Kröller-Müller Fonds onderscheidt Gulden, Zilveren en Bronzen boekers en projectpartners. In een relatief korte periode van tweeëneenhalf jaar actieve fondsenwerving heeft het fonds inmiddels een zestigtal boekers en vijf projectpartners. Het fonds beschikt over een toegezegd kapitaal (tot en met 2020) van € 1.000.000.

Boekers en partners voelen zich zeer betrokken bij het museum en vervullen een belangrijke ambassadeursrol. 'Fundraising' en 'friendraising' gaan hand in hand. Doelstellingen voor de komende beleidsperiode zijn de uitbreiding van het aantal

boekens tot zo'n honderd en het behouden van de bestaande donateurs voor een volgende schenkingsperiode van vijf jaar.

Code Cultural Governance

Het museum beschikt over een in 2015 opgesteld bestuursreglement. Het bestuur van de Stichting Kröller-Müller is opgedragen aan een directeur-bestuurder, onder toezicht van de Raad van Toezicht. Functiebeschrijving en profielschets van de directeur zijn actueel. De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden met uiteenlopende achtergronden en expertises. Twee leden van de Raad van Toezicht voeren jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur en eveneens jaarlijks vindt een zelf-evaluatie van de Raad plaats. De directeur vormt samen met de adjunct directeur en de hoofden van de afdeling collectie en presentatie en van marketing, fondsenwerving en business development het managementteam van het museum.

In het bestuursverslag wordt gerapporteerd in hoeverre de Stichting voldoet aan de Principes en Best Practice-bepalingen van de Governance Code Cultuur. Voor zover dit niet het geval is, wordt dit beargumenteerd toegelicht.

