
Strategisch plan 2014_2017

Van
Gogh
Museum
Amsterdam



Boeken en werkelijkheid en kunst zijn voor mij soortgelijk

Vincent van Gogh aan zijn broer Theo
op 2 juni 1875

Managementsamenvatting

Het Strategisch Plan van het Van Gogh Museum (hierna: VGM) voor de periode 2014-2017 geeft in hoofdlijnen de richting aan die het museum wil inslaan en biedt voor de komende vier jaar een leidraad voor het beleid en de activiteiten van het museum.

In dit plan is een onderscheid aangebracht tussen de Kernopdracht van het museum en de Strategische Pijlers. Voor beide zijn operationele doelstellingen geformuleerd.

De Kernopdracht betreft de taken die continu moeten worden uitgevoerd en is geborgd in de drie sectoren waaruit de organisatie bestaat: Museale Zaken (zie 8.1), Publiekszaken (8.2) en Bedrijfsvoering (8.3). Daarnaast ziet het VGM het als Kernopdracht om te blijven samenwerken met verschillende partijen en waar mogelijk bestaande samenwerking te intensiveren en uit te breiden (8.4).

De Strategische Pijlers geven richting en focus aan wat het VGM de komende periode wil bereiken. De activiteiten die de sectoren van plan zijn te ondernemen moeten hieraan worden getoetst. Ze zijn geformuleerd op basis van de missie, visie en kernwaarden van het museum, en rekening houdend met de stakeholders en externe invloeden.

- 1 Toegankelijkheid: het VGM heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten (9.1).
- 2 Bereik: het VGM bereikt de bezoeker en niet-bezoeker optimaal waarbij er sprake is van een dialoog met en een grote mate van betrokkenheid van het publiek (9.2).
- 3 Inkomsten: het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving (9.3).

Inhoudsopgave

1	Voorwoord van de directie	6
2	Karakterschets van het Van Gogh Museum	10
3	Trends en ontwikkelingen in de omgeving	14
4	Belanghebbenden	18
5	De missie van het Van Gogh Museum	19
6	De kernwaarden van het Van Gogh Museum	20
7	De visie van het Van Gogh Museum	21
8	De Kernopdracht	24
8.1	Museale Zaken	24
8.2	Publiekszaken	28
8.3	Bedrijfsvoering	31
9	De Strategische Pijlers	36
9.1	Toegankelijkheid	36
9.2	Bereik	37
9.3	Inkomsten	39
10	Tot Slot	41

1 Voorwoord van de directie

In 2009 maakte het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap kenbaar dat voor instellingen die tot de culturele basisinfrastructuur behoorden, zoals het VGM, de vierjarige subsidiesystematiek plaatsmaakte voor een langdurig subsidieperspectief. Deze instellingen moesten daarvoor een kort beleidsplan met prestatieafspraken bij het ministerie indienen. Het VGM stelde toen het Strategisch Plan 2009-2014 op.

Inmiddels is de subsidiesystematiek van de rijksoverheid gewijzigd en is de 'oude' vierjarige subsidiesystematiek weer in werking getreden. Het VGM heeft in de afgelopen jaren een nieuwe zakelijk directeur gekregen, Adriaan Dönszelmann, een grootschalige renovatie van het Rietveldgebouw succesvol voltooid en de voorbereidingen voor de bouw van een nieuwe entree aan het Museumplein in gang gezet.

Het VGM gaat dus een nieuwe fase in en dat is een goed moment om een nieuw plan voor de komende jaren te presenteren. Dit Strategisch Plan geeft in hoofdlijnen de richting aan die het VGM wil inslaan en biedt voor de komende vier jaar (2014-2017) een leidraad voor het beleid en de activiteiten van het museum.

Uiteraard bouwt dit plan voort op het Strategisch Plan uit 2009. Daarin werden de missie, visie en strategie opnieuw gedefinieerd en zes strategische doelstellingen geformuleerd.¹ Het plan was echter tamelijk abstract en bevatte weinig concrete doelstellingen. Het nieuwe plan bevat duidelijkere en meetbaardere doelstellingen. Op een groot aantal van de toen benoemde aandachtsgebieden heeft het museum in de afgelopen jaren grote stappen gezet. Zo zijn onder andere de faciliteiten verbeterd, is de organisatie verder geprofessionaliseerd en de klantgerichtheid toegenomen. Andere aspecten zijn nog niet volledig tot ontwikkeling gekomen, zoals de verbetering van de digitale aanwezigheid van het museum, de toegankelijkheid van de gebouwen en een voldoende uitbreiding van het netwerk van zakelijke en particuliere steungevers.

Deze aspecten vormen dan ook belangrijke aandachtspunten in het nieuwe Strategisch Plan. De directie heeft het in nauwe samenwerking met de Raad van Toezicht en het Management Team ontwikkeld en uitgewerkt en in verschillende werksessies voorgelegd aan de medewerkers van het VGM. De commentaren en aanvullingen die uit deze sessies zijn voortgekomen, zijn voor zover mogelijk in dit plan verwerkt.

¹ De strategische doelstellingen waren: 1) innovatief museum zijn 2) breed toegankelijk zijn 3) in alle geledingen kwaliteit uitstralen 4) uitgebreid netwerk van partners en steungevers hebben 5) bezoek aan het museum moet inspirerend en verrijkend zijn 6) aantrekkelijke werkgever zijn.



Vincent van Gogh
Zeegezicht bij Les Santes-Maries-de-la-Mer (detail), 1888
Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)

2 Karakterschets van het Van Gogh Museum

Collectie

Het VGM, dat in 2013 zijn 40-jarig bestaan vierde, draagt de naam van een van de bekendste kunstenaars ter wereld. Het museum is een van de sterkste culturele 'merken' in de wereld en in vele aspecten uniek in het museale veld.

In de eerste plaats heeft het VGM de grootste Van Gogh-collectie ter wereld, met 205 schilderijen waaronder een aantal van zijn beroemdste, iconische werken, 500 tekeningen en nagenoeg alle brieven (ruim 800). De collectie bevat verder schilderijen en tekeningen uit de periode 1840-1920 van vrienden, tijdgenoten, voorbeelden en navolgers van Van Gogh. Het museum beheert daarnaast een unieke en kwalitatief hoogstaande collectie laat-19de-eeuwse prentkunst van internationale allure met een bijzondere focus op de prenten van de Nabis-kunstenaars. Een bijzonder onderdeel van de prentencollectie is de groep Japanse houtsneden, ukiyo-e, die door Vincent en Theo van Gogh werden verzameld. De collectie wordt regelmatig verder verrijkt door aanwinsten en bruiklenen.

Vincent van Gogh

Vincent van Gogh was niet alleen kunstenaar maar ook schrijver. Dankzij zijn bewaard gebleven brieven weten we veel over zijn persoonlijkheid en zijn opmerkelijke leven. Behalve de collectie speelt ook de persoon Vincent van Gogh een cruciale rol bij de activi-

teiten en het imago van het museum. Zijn werk en levensverhaal bevatten een bijzondere emotionele dimensie die een breed (inter) nationaal publiek steeds opnieuw raakt en inspireert, een aspect dat maar weinig andere musea op een dusdanig geconcentreerde wijze kennen.

Kennisinstituut

Op basis van zijn bijzondere collectie heeft het VGM zich ontwikkeld tot hét kennisinstituut op het gebied van Vincent van Gogh. Onderzoek naar zijn leven en werk is sinds een kwart eeuw een integraal onderdeel van het beleid van het museum. Het ligt ten grondslag aan talrijke tentoonstellingen, publicaties en educatieve programma's. De visitatiecommissie van de Vereniging van Rijksmusea kwalificeerde dit als een onderscheidend element van het VGM.²

Het VGM is, zeker in Nederland, een van de meest vooraanstaande musea op het gebied van onderzoek. Ook al krijgt het VGM hiervoor in de komende periode geen subsidie meer van de rijksoverheid (de consequentie van bezuinigingen), het museum blijft een actief onderzoeks- en publicatieprogramma stimuleren, met als doel om de kennis over Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd aan wetenschap en publiek beschikbaar te stellen.

Bezoekers

Het VGM heeft al een aantal jaren een bezoekersaantal van rond de 1,5 miljoen,

in 2011 zelfs 1,6 miljoen. Ook worden de Van Gogh-tentoonstellingen in het buitenland, zoals in Azië, zeer goed bezocht. Het VGM is daarmee het op een na best bezochte museum in Nederland en staat in de top 25 van de best bezochte kunstmusea ter wereld. Daarbij heeft het museum een buitengewoon jong (gemiddelde leeftijd 32 jaar), hoogopgeleid en internationaal publiek. Het museum ontvangt jaarlijks 85% buitenlandse bezoekers.

Inkomsten

Het VGM heeft een bijzondere inkomstenstructuur. De grote aantallen bezoekers genereren via entreegelden 50% van het jaarlijkse budget en zijn daarmee de belangrijkste inkomstenbron voor het museum. Commerciële activiteiten, merchandise en sponsoring leveren circa 25% op. Daarnaast ontvangt het museum ongeveer 25% subsidie van de rijksoverheid. Het Rijk verleent deze subsidie om het VGM in staat te stellen zijn overheidstaak uit te voeren, namelijk het beheren en behouden van de collecties die de Staat der Nederlanden en de Vincent van Gogh Stichting aan het museum ter beschikking hebben gesteld.

De Mesdag Collectie

Aan de Laan van Meerdervoort in Den Haag ligt het voormalige woonhuis van de beroemde zeeschilder Hendrik Willem Mesdag (1831-1915) en zijn vrouw Sientje Mesdag-van Houten. Naast schilder was Mesdag een grote kunstverzamelaar. Hij liet een museum

bouwen voor zijn uitzonderlijke collectie, dat talloze meesterwerken van de Franse School van Barbizon en de Haagse School van de 19de eeuw bevat. In 1903 schonk Mesdag zijn museum en collectie aan de Nederlandse Staat en sinds 1991 is De Mesdag Collectie (hierna: DMC) integraal onderdeel van het VGM. De collecties van beide musea sluiten goed op elkaar aan en geven een mooi overzicht van de kunst van de late 19de eeuw.

In 2008 werd DMC gesloten voor een grootschalige renovatie en in 2010 opnieuw geopend voor publiek. Het museum voldoet nu aan alle huidige museumstandaarden. DMC, niet te verwarren met Panorama Mesdag dat volledig losstaat van DMC, ontvangt jaarlijks gemiddeld 10.000 bezoekers. Naast de presentatie van de vaste collectie organiseert het VGM ook regelmatig tentoonstellingen in dit museum.

² <http://www.derijksmusea.nl/visitaties>



Vincent van Gogh
De slaapkamer (detail), 1888
Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)

3 Trends en ontwikkelingen in de omgeving

Bij het opstellen van dit Strategisch Plan is uitgebreid stilgestaan bij de trends en ontwikkelingen in de omgeving waarmee het museum rekening moet houden en zo nodig met de toekomstige activiteiten op moet inspelen.

Onverminderde belangstelling voor Van Gogh

De bekendheid van en daarmee belangstelling voor Vincent van Gogh blijft onverminderd groot. Dit biedt het VGM grote kansen voor projecten, samenwerkingsverbanden en verdienmogelijkheden, maar vergroot ook de druk op de collectie, de organisatie en het programma. Dit vanwege het groeiende aantal bruikleenaanvragen, stijgende (verzekerings) waarden en daarmee hogere kosten voor tentoonstellingen, en de eis van belangrijke (Van Gogh) tegenbruiklenen voor bruiklenen die het VGM aanvraagt voor tentoonstellingen. Dit staat op gespannen voet met de kernopdracht van het museum: het behoud en beheer van de zeer kwetsbare collectie. De kernopdracht beperkt het VGM in de mogelijkheden om de collectie fysiek in te zetten en dat is van grote invloed op de keuzes en mogelijkheden van toekomstige activiteiten.

Politieke ontwikkelingen

De afgelopen regeringsjaren en kabinetswisselingen hebben geleerd dat het museale beleid van de overheid een nogal onvoorspelbaar en grillig karakter heeft. Zo is de subsidiesystematiek verscheidene keren ingrijpend gewijzigd. Daarbij is nog steeds

de tendens waar te nemen van een zich steeds verder terugtrekkende overheid. De roep vanuit de overheid tot meer samenwerking en meer 'cultureel ondernemerschap' blijft onverminderd groot. De in juni 2013 verschenen brief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap waarin ze haar visie op het museale bestel uiteenzet, bevestigt dit beeld.³

Digitale ontwikkelingen

Communicatietechnologie en sociale media nemen een steeds belangrijker plaats in binnen de samenleving en daarmee ook in de culturele sector. Zo is het aantal Facebook-vrienden en Twitter-volgers van het VGM in de afgelopen jaren fors gestegen. In 2014 heeft het VGM ruim 76.000 volgers op Twitter, 213.551 fans op Facebook en 3.867.086 followers op Google+. De verwachting is dat deze trend doorzet.

Economische ontwikkelingen

De economische (in)stabiliteit zowel binnen Europa als wereldwijd en de daarmee samenhangende ontwikkelingen in het toerisme zijn van invloed op het VGM, aangezien een zeer groot deel van de bezoekers internationaal is. De economische situatie heeft uiteraard ook gevolgen voor de arbeidsmarkt. Met name de groeiende werkloosheid is van invloed, niet alleen op de koopkracht en het consumptiegedrag maar ook op de vraag en aanbod van personeel.

Socio-demografische ontwikkelingen

Het aantal ouderen in Nederland neemt toe en ook de allochtone bevolkingsgroep groeit gestaag. Dit stelt het VGM voor de uitdaging hoe het museum de deelname en betrokkenheid van deze groepen aan het culturele leven kan benutten en optimaliseren. Om een goed aanbod tot stand te brengen zal het museum specifiek moeten inspelen op hun wensen en behoeften.

Duurzaamheid

Er is een groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen, zowel van de overheid (stringentere regelgeving) als van de consument. Ook culturele instellingen moeten hier als belangrijke maatschappelijke speler hun verantwoordelijkheid nemen.

Museumplein

Sinds 2013 zijn, voor het eerst sinds vele jaren, alle musea op het Museumplein (Rijksmuseum, Stedelijk Museum, Van Gogh Museum) weer gezamenlijk open. Dit leidt tot een andere en grotere dynamiek op het Museumplein, het 'Culturele Hart van Nederland' waartoe ook het Koninklijk Concertgebouw en Koninklijk Concertgebouworkest behoren.

Tentoonstellingen

Met de stijgende prijzen voor de kunst van Van Gogh en zijn tijdgenoten op de internationale kunstmarkt zijn ook de verzekeringswaardes sterk gestegen. Hierdoor stijgen de

kosten voor tentoonstellingen steeds verder, terwijl de Nederlandse indenniteitsregeling in toenemende mate veel te beperkt is om deze stijgende kosten voor internationale bruikleententoonstellingen te kunnen opvangen.

³ Museumbrief van het Ministerie van OCW, Samen werken, samen sterker, 10 juni 2013.



Vincent van Gogh
Zonnebloemen (detail), 1889
Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)

4 Belanghebbenden

Voor het succes van het VGM is het van groot belang dat het museum zich bewust is van de verschillende belanghebbenden en hun eisen en verwachtingen zodat daar met de activiteiten zo goed mogelijk op kan worden ingespeeld.

De belangrijkste belanghebbenden zijn daarom geïdentificeerd:

- De bezoekers van het VGM (nationaal en internationaal)
- Geïnteresseerden die het museum niet kunnen bezoeken
- De rijksoverheid, het Ministerie van OCW en de Nederlandse politiek
- De Rijksgebouwendienst
- De provincie Noord-Holland
- De gemeente Amsterdam en stadsdeel Zuid
- De Vincent van Gogh Stichting
- Financiers en sponsors (zogenoemde 'steunverleners')
- Commerciële partners
- De media
- De toeristische sector
- De onderwijssector
- De culturele sector, kunstinstellingen, brancheorganisaties
- Verzamelaars en de kunsthandel
- Leveranciers
- Werknemers

5 De missie van het Van Gogh Museum

De missie geeft aan wat het VGM wil zijn voor zijn belanghebbenden in de breedste zin van het woord. De missie vormt de basis waaruit de visie, strategie en doelen voor de organisatie worden afgeleid. Voor de periode 2009-2014 heeft het VGM de volgende korte en bondige missie geformuleerd:

Het Van Gogh Museum maakt het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk voor zo veel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren.

Gezien het succes en de groei in de afgelopen periode wil de directie vasthouden aan deze missie omdat ze nog steeds van toepassing is voor de komende periode.

De zeer positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de Vereniging van Rijksmusea en de lovende reactie van het Ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur naar aanleiding van de subsidieaanvraag 2014-2017 sterken de directie in deze gedachte.

Tegelijkertijd heeft het VGM de wil en de ambitie om de accenten de komende beleidsperiode anders te leggen en tot meer concrete strategische doelstellingen te komen.

6 De kernwaarden van het Van Gogh Museum

Het VGM is toonaangevend, excellent en inspirerend. Deze kernwaarden fungeren als ethisch kompas en zijn de kern van de bedrijfs-cultuur in het museum.

Toonaangevend

Het VGM is toonaangevend in de wereld als het gaat om Vincent van Gogh. Het museum beschikt over een unieke collectie van zijn schilderijen en prenten. Deze collectie en het jarenlange wetenschappelijk onderzoek naar het werk van Van Gogh en zijn tijdgenoten bieden een niet te evenaren inzicht in Van Goghs leven, werk en de context. Het VGM ontleent die unieke positie aan zijn ontstaans-geschiedenis: de band met de familie Van Gogh en de rol van beheerder van het erfgoed van Vincent van Gogh die het museum heeft gekregen. Het VGM profileert zich bovendien toonaangevend op het gebied van museale bedrijfsvoering, onderzoek, educatie en tentoonstellingen.

Streven naar excellentie

Het VGM is een internationaal befaamd museum dat op hoog niveau presteert. Dit is voor een belangrijk deel te danken aan de bovengemiddelde passie en inzet van de medewerkers van het museum. Het hoge kwaliteitsniveau van de museale organisatie en activiteiten werd door de visitatiecom-missie bekrachtigd. Het succes van het VGM schept verplichtingen en het museum wil zich ook in de komende jaren aan de internationale museale top meten.

Inspirerend

Het VGM spant zich vanaf de opening van het museum in 1973 in om Van Goghs leven en werk toegankelijk te maken voor zo veel mogelijk mensen en hen daarmee te verrijken en te inspireren. Het museum laat mensen wereldwijd steeds vanuit andere perspectieven of thema's kijken naar de wereld van Vincent van Gogh en door de emoties die dat oproept ook naar hun eigen leven. Het VGM laat zich andersom ook stimuleren en verrijken door wat er in de wereld gebeurt. Het museum is nieuwsgierig en wil exploreren en ontdekken en stimuleert ook zijn bezoekers en andere stakeholders hiertoe.

7 De visie van het Van Gogh Museum

De visie omschrijft de situatie waar het VGM naar streeft. Ze is gebaseerd op de missie en de kernwaarden van het museum en houdt rekening met externe factoren en met de belangrijkste belanghebbenden.

- 1 Het VGM is een van de meest toonaangevende en toegankelijke musea ter wereld. Het is inspirerend en streeft naar excellentie in al zijn activiteiten.**
- 2 Het VGM excelleert in de uitvoering van zijn kernopdracht, die geborgd is in de sectoren Museale Zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering, waarbij wordt samengewerkt met verschillende partijen.**
- 3 Het voornaamste doel van het VGM is het behoud en beheer van de collectie en deze toegankelijk maken voor zoveel mogelijk mensen. Het museum heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten.**
- 4 Het VGM bereikt de bezoeker en niet-bezoeker optimaal waarbij er sprake is van een dialoog met en een grote mate van betrokkenheid van het publiek.**
- 5 Het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving.**



Vincent van Gogh
Almondbloesem (detail), 1890
Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)

8 De Kernopdracht

In dit Strategisch Plan is een onderscheid aangebracht tussen de Kernopdracht van het museum en de Strategische Pijlers. Voor beide zijn operationele doelstellingen geformuleerd. Dit onderscheid is gemaakt om de focus voor de komende periode scherp te kunnen definiëren.

De Kernopdracht betreft de taken die continu moeten worden uitgevoerd en is geborgd in de drie sectoren waaruit de organisatie bestaat: Museale Zaken (zie 8.1), Publiekszaken (8.2) en Bedrijfsvoering (8.3). Daarnaast ziet het VGM het als Kernopdracht om te blijven samenwerken met verschillende partijen en waar mogelijk bestaande samenwerking te intensiveren en uit te breiden (8.4).

8.1 Museale Zaken

Museale zaken zijn de activiteiten die betrekking hebben op het behoud, het beheer en de presentatie van de vaste collectie, tentoonstellingen, de wetenschappelijke functie van het VGM en het ontsluiten en publiceren van kennis hierover zowel binnen als buiten het museum, nationaal en internationaal.

De zeer waardevolle en bijzondere collectie en het tentoonstellen en ontsluiten daarvan blijft het belangrijkste aspect in al het handelen en denken. De collectie is de kern, 'leading' en 'king': 80% van de VGM-bezoekers komt voor de vaste collectie. Alle activiteiten die worden ondernomen, zijn hiervan een

afgeleide of logisch gevolg en moeten passen binnen de missie en visie van het museum.

Ook in de komende jaren zal doorlopend worden geïnvesteerd in het behoud, beheer en de uitbreiding van de collectie. Daarbij wil het VGM zijn hoogstaande wetenschappelijke en onderzoeksreputatie hooghouden; het VGM is en blijft dé autoriteit op het gebied van Van Gogh.

8.1.1 Collectiebeheer

Collectiebeheer heeft een restauratieplanning gemaakt voor behandelingen op korte, middellange en lange termijn. De collectie-survey – het monitoren van de staat van de collectie – is een continue taak die cyclisch verloopt. Met het in 2011 in gebruik genomen collectie informatiesysteem Adlib Museum Plus wordt het mogelijk de collectiesurvey digitaal uit te voeren. Hieronder staan de belangrijkste punten ten aanzien van behoud en beheer van de collectie voor de komende periode.

Conservering en restauratie

Op basis van de collectiesurvey worden (middel)langetermijnplanningen gemaakt voor conservering, restauratie en gebruik van de collectie.

Per schadefactor wordt een analyse gemaakt of bestaande werkafspraken en procedures adequaat zijn voor het behoud van de collectie. Hierbij worden relevante afdelingen betrokken en wordt gebruikgemaakt van

kennis en 'best practises' van binnen en buiten de organisatie. Waar nodig worden procedures aangepast of geïmplementeerd.

Veiligheidszorg

Het Collectie Hulp Verlenings Plan is in 2013 geïmplementeerd en op verschillende wijzen geoefend. De komende periode zal er voortdurende aandacht zijn voor de afspraken rond de bewaking van de collectie in verschillende omstandigheden. Scholing en onderhoudstrainingen vormen hier een integraal, doorlopend onderdeel van.

Collectieregistratie

De collectie is sinds 2011 geregistreerd in het collectie informatiesysteem Adlib Museum Plus. Uitgaande van deze basisregistratie worden aanvullende data van een aantal deelcollecties gefaseerd in Adlib Museum Plus opgenomen.

Daarnaast wordt gewerkt aan de selectie en implementatie van een Digital Asset Management Systeem (DAM). Dit systeem maakt het mogelijk om digitale bestanden te beheren en te koppelen aan de bijbehorende metadata uit Adlib Museum Plus. Aangezien Adlib Museum Plus en DAM twee kern-administraties van het VGM zijn, zijn extra medewerkers aangetrokken om deze implementatie uit te voeren.

8.1.2 Bibliotheek en Documentatie

Het VGM heeft een hoogwaardige historische boekencollectie en een relevante studiec collectie

die toegankelijk is voor zowel wetenschappers als geïnteresseerden. De leeszaalfunctie blijft gehandhaafd, waarbij de bibliotheek zal werken aan grotere (digitale) zichtbaarheid.

Wat documentatie betreft, wordt sterk ingezet op digitalisering. Nu het collectie informatiesysteem en op korte termijn het Digital Asset Management Systeem zijn geïmplementeerd, wordt prioriteit gegeven aan verdere digitalisering van documentatie over de collectie en collectiegerelateerde informatie, zoals technische documentatie. Hiertoe wordt een digitaliseringsplan opgesteld.

8.1.3 Presentatie vaste collectie

De ontsluiting van de collectie is de 'core business'. Het VGM wil daarbij nog gericht op de wensen en achtergronden van de doelgroepen en individuele bezoekers ingaan. Een belangrijke dimensie is hierbij de nieuwe presentatie van de vaste collectie in het Rietveldgebouw, die in het najaar van 2014 wordt gepresenteerd. Door de nieuwe en modernere inrichting van de vaste collectie wordt de aansluiting van de tentoonstellingen bij de permanente collectie tevens logischer, vanzelfsprekender en eenduidiger en vormen ze meer een esthetische eenheid. De presentatie wordt verder verrijkt door digitale middelen. Zie ook 9.1.1

8.1.4 Aanwinsten

Het VGM heeft een collectieplan waarin is uitgewerkt op welke gebieden het museum

zijn verzamelactiviteiten en aankoopbeleid richt. Het huidige kunsthandelklimaat betreft echter een zeer dure markt en competitieve omgeving. Aanwinsten zijn alleen mogelijk met additionele externe middelen. Deze additionele middelen worden ondergebracht in een aankoopfonds. Het doel voor de komende periode is om in dit fonds 10 miljoen euro ter beschikking te hebben. Cruciaal hierbij is de royale jaarlijkse bijdrage van de BankGiro Loterij waarmee het VGM tot en met 2018 een overeenkomst is aangegaan.

8.1.5 Tentoonstellingen (nationaal en internationaal)

Het VGM staat bekend om zijn spraakmakende tentoonstellingen en blijft de komende periode voor een uitgebreid en verrassend programma van tijdelijke tentoonstellingen in de tentoonstellingsvleugel zorgen.

De tentoonstellingen geven een context rondom de vaste collectie door te verdiepen, te focussen of juist te verbreden en ondersteunen daarmee de missie van het museum. Het programma voor de komende jaren is gebaseerd op het recent vastgestelde beleidsplan tentoonstellingen van het VGM.

Bij het toegankelijk maken van de museale collectie hoort ook de presentatie van werken in het buitenland. Vanwege de geringe omvang van de collectie kan het VGM geen vestigingen in andere landen openen. Het museum organiseert daarentegen regelmatig

Van Gogh-tentoonstellingen in het buitenland, met ondersteuning van de Vincent van Gogh Stichting. Deze tentoonstellingen worden zeer goed bezocht en geven grote aantallen mensen die nooit het museum in Amsterdam zouden kunnen bezoeken ter plaatse een uitgelezen kans om kennis te maken met het werk van Van Gogh.

Het VGM heeft een strategie voor zijn buitenlandtentoonstellingen opgesteld met daarin een lijst van prioriteitslanden waarop het museum zich in de komende jaren focust.

8.1.6 Onderzoek

Onderzoek naar aspecten van de collectie is sinds een kwart eeuw een integraal onderdeel van het beleid van het VGM. Het onderzoek ligt ten grondslag aan talrijke tentoonstellingen, publicaties en educatieve programma's. Het museum stimuleert een actief onderzoeks- en publicatieprogramma, gebaseerd op de verzamelingen, met het doel kennis van de 19de-eeuwse kunst in het algemeen en van het leven en werk van Van Gogh en van zijn tijdgenoten in het bijzonder aan wetenschap en publiek beschikbaar te stellen. Daarbij wordt de wisselwerking tussen (tijdelijke) tentoonstellingen en publicatie van nieuwe, wetenschappelijke inzichten nagestreefd.

De keuze voor het verrichten van onderzoek als een speerpunt van beleid heeft ook zijn weerslag gekregen in de museale organisatie, waarin sinds 2005 een zelfstandige afdeling

Onderzoek actief was. Deze afdeling is in 2011 opgegaan in de afdeling Kunst. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitbouwen van de (wetenschappelijke) kennisfunctie. Het huidige beleidsplan Onderzoek loopt tot 2014, de komende periode wordt er dan ook een nieuw beleidsplan Onderzoek ontwikkeld.

Daarnaast ziet het VGM een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd bij het opleiden en werkervaring bieden aan jonge getalenteerde wetenschappers en conservatoren met als specialisatie de kunst van de 19de eeuw in het algemeen en Van Gogh en zijn tijdgenoten in het bijzonder. Het VGM ziet het mede als zijn verantwoordelijkheid dat er ook een volgende generatie kunsthistorici wordt opgeleid die is gespecialiseerd in Van Gogh.

8.1.7 Educatie

Het VGM wil zoveel mogelijk mensen inspireren, verrijken en blijvend interesseren voor kunst en voor Van Gogh in het bijzonder. In lijn met het huidige overheidsbeleid vormt talentontwikkeling een belangrijk speerpunt voor het educatieve beleid van het museum.

Het VGM bereikt een jong publiek: de gemiddelde leeftijd van de bezoeker is 32 jaar. Educatie heeft als taak de kennis en informatie over Van Gogh en zijn tijd te interpreteren voor een groot publiek. Hierbinnen worden specifieke doelgroepen geïdentificeerd. Voor het algemene publiek heeft het VGM diverse

vormen van informatie en programma's in meer talen beschikbaar, waaronder multimediale tours, waar veel gebruik van wordt gemaakt.

Jeugdeducatie

Voor de jeugd van 4-12 jaar (primair onderwijs) en 12-17 jaar (voortgezet onderwijs) heeft het VGM verschillende educatieve programma's. Deze programma's worden in de komende periode verder ontwikkeld. Daarbij heeft het VGM sinds 2010 de toegang tot het museum gratis gemaakt voor de jeugd t/m 17 jaar.

Het museum moet in de komende beleidsperiode voldoen aan de door het Ministerie van OCW opgelegde doelstelling om jaarlijks 41.000 leerlingen te ontvangen. De groei in het bereik van scholen beoogt het museum te bereiken door de uitbouw van een doorgaande leerlijn, in aansluiting op onderwijscurricula en de vraag van scholen.

Het VGM werkt samen met veel educatie- en onderwijsinstellingen. Zo kunnen kinderen van groep 6, 7 en 8 tot eind 2014 met de Turing Museumpleinbus gratis naar het Rijksmuseum, het VGM en het Stedelijk Museum. De Museumplein-musea streven ernaar het vervoer van leerlingen met deze bus op eigen kracht voort te zetten. DMC neemt deel aan Cultuurmenu, een samenwerkingsverband van negentien Haagse erfgoedinstellingen. Het museum heeft de intentie om daarmee door te gaan.

In 2013 lanceerde het VGM een speciaal aanbod (koffertjes, rondleidingen en familiedagen) voor families met kinderen van 4 tot 12 jaar. Dit aanbod wordt uitgebreid met onder andere een familiemultimediator.

Volwasseneneducatie

Sinds 2010 voert Educatie de strategie om het publiek meer op maat te bedienen: naar kennisniveau, leerstijl en drijfveren. Het zet hierbij in op multimedia, mondelinge en 'hands-on' overdracht. Multimedia hebben een vaste rol in de educatieve middelenmix. Zo is voor bezoekers de succesvolle Brieven multimediator ontwikkeld en voor niet-bezoekers de Brieven iPhone app (150.000 downloads in 2 jaar). In de komende periode wordt voor niet-bezoekers een nieuwe app-reeks ontwikkeld. Met deze middelen kan het VGM een intensievere band aangaan met mensen wereldwijd die niet in staat zijn het museum te bezoeken.

De gratis lezingen (sinds 2006) en workshops voor volwassenen worden verder ontwikkeld in een bredere programmering, gericht op 'life long learners'.

Daarnaast zijn er de Vrijdagavonden, een platform waarop het museum wekelijks laat zien dat Van Gogh nog steeds hedendaagse cultuurmakers inspireert, gericht op jong (20-35 jaar) lokaal publiek. De Vrijdagavonden trekken ca. 1000 bezoekers per avond. Het beoogde aantal bezoekers in 2017 is 1250 per week.

Het VGM is een van de 'founding fathers' van de MuseumPlusBus, een outreach-project waarmee twaalf musea ouderen uit verzorgingshuizen of met thuiszorg naar hun museum halen. Dit project wordt dankzij de BankGiro Loterij in ieder geval tot eind 2017 voortgezet.

Nederland vergrijsd in een snel tempo. In 2015 bestaat de Nederlandse bevolking uit zeker drie miljoen mensen boven de 65 jaar. Het VGM ziet ouderen daarom als een belangrijke doelgroep. Daartoe is in 2013 het convenant 'Ouderen en cultuur' ondertekend. Dit vormde de start van het meerjarenprogramma 'Lang leve kunst'. De ouderenfondsen Sluyterman van Loo en Stichting RCOAK initieerden hierbinnen een eigen themaprogramma waarvoor onder meer het VGM werd benaderd om een voorstel voor ouderenparticipatie in te dienen. Een aantal voorstellen zullen worden ondersteund, waarvoor een budget van 1 miljoen euro te verdelen is. Het programma 'Lang leve kunst' loopt van 2014 tot 2017. Ook heeft het VGM heeft de ambitie om het meest toegankelijke museum in Nederland te worden voor mindervaliden. In de komende periode worden hiervoor maatregelen genomen.

8.2 Publiekszaken

Hieronder verstaat het VGM het streven om het publiek in de breedste zin optimaal te bereiken en te bedienen, te binden en

nieuwe ervaringen te bieden. Door publieks-onderzoeken die het VGM regelmatig uitvoert, weet het goed wie zijn publiek is. Daarnaast kent het museum ook een groot bereik zowel nationaal als internationaal buiten het museum, dat wil zeggen geïnteresseerden die niet in staat zijn om het museum te bezoeken.

8.2.1 Communicatie

Het VGM trekt steeds opnieuw grote belangstelling van de (internationale) pers, zoals onlangs weer bleek bij de presentatie van Van Goghs recent ontdekte schilderij *Zons- ondergang bij Montmajour*. Van Gogh blijft 'nieuwswaardig'. Het museum is zich hiervan bewust en wil daar optimaal en professioneel op inspelen. Er wordt een nieuw communicatiebeleidsplan ontwikkeld waarbij corporate communicatie en een meer actief persbeleid de aandacht krijgen. Andere aandachtsgebieden zijn de online aanwezigheid en implementatie van de webstrategie.

8.2.2 Bezoekers

Het VGM trekt sinds drie jaar gemiddeld tussen de 1,4 en de 1,5 miljoen bezoekers per jaar. 2011 was zelfs een uitzonderlijk goed jaar met 1,6 miljoen bezoekers. De bouw van een nieuwe entree (zie 9.1) zal ertoe bijdragen dat het VGM op een klantvriendelijkere manier zijn bezoekers kan ontvangen, maar het is ook de verwachting dat het museum hierdoor meer bezoekers kan ontvangen. Het streven is om uiterlijk 2017 1,7 miljoen bezoekers gemiddeld per jaar te ontvangen.

De bezoekers ervaren een bezoek aan het museum soms als minder plezierig vanwege de grote drukte. Om die drukte te verminderen worden de volgende maatregelen genomen:

- Een sterkere focus op bezoekersspreiding door middel van voorverkoop (fysiek en online) en prijsdifferentiatie.
- Verdere implementatie van het nieuwe ticketingsysteem.
- Verdere implementatie van gereguleerde bezoektijden, de time slots.

8.2.3 Bezoekerstevredenheid

Door jarenlang onderzoek naar de tevredenheid van de VGM-bezoekers en de dagelijkse praktijkervaring heeft het museum een grote schat aan kennis over zijn bezoekers, zowel demografisch als met betrekking tot hun wensen en eisen.

De relatie met de bezoeker kan en moet altijd beter in de visie van het VGM. Verschillende maatregelen zijn of worden getroffen om dit te verbeteren. Zo heeft het VGM als eerste museum in Nederland recent een omvangrijke klantgerichtheidstraining voor alle medewerkers gestart. Daarnaast worden alle medewerkers uitgenodigd twee keer per jaar de functie van gastheer/gastvrouw te vervullen. Ook wordt gewerkt aan een doelgroepen-definitie en een daarbij passend beleid. Zo kan het museum beter op de wensen en behoeften van zijn diverse en (inter)nationale publiek inspelen.

8.2.4 Marketing

Door het eigen en in opdracht van het VGM door TNS-NIPO uitgevoerde publieksonderzoek heeft het museum een gedetailleerde kijk op beeld van zijn publiek. De resultaten worden besproken in verschillende lagen van de organisatie. Ook in de komende periode zal het VGM deze publieksonderzoeken (laten) uitvoeren. Daarnaast raadpleegt de afdeling Marketing onder andere de output van eigen (kassa)systemen (Wincash) en de Museummonitor van de Museumvereniging om inzicht te krijgen in de aard, omvang en drijfveren van het publiek in en buiten het museum.

Het VGM is een cultureel wereldmerk. Met die kennis wordt een volgende stap gezet om onze merkpositionering te versterken. Dat betekent dat het VGM een steeds duidelijkere identiteit aan de buitenwereld wil tonen. Uit recent uitgevoerd onderzoek blijkt dat het profiel van de 'relaxte verbinder', met als kenmerken laagdrempelig, populair, artistiek/creatief, het beste past bij het VGM en de huidige merkbeleving. Om dit te realiseren wordt het merkbeleid (de identiteit) verder ontwikkeld, en toegepast op alle producten en diensten die het museum aanbiedt. Denk hierbij aan de keuze voor communicatiekanalen, marketingactiviteiten en educatieve programma's. Hierdoor wordt een consequente perceptie bij klanten van het VGM gecreëerd.

Trade en Sales, een onderdeel van de afdeling Marketing, is verantwoordelijk voor

alle B2B- en B2C-buitenlandpromotie. Zij scant nauwlettend de ontwikkelingen op de leisure-markt, analyseert het afnemersgedrag, identificeert kansen en groeipotentie, om zo proactief in te spelen op de trends in de markt. Trade en Sales heeft contact met organisaties zoals Amsterdam Marketing en het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC), die de branding en marketing van Nederland in binnen- en buitenland verzorgen.

Het onderhouden van relaties met de wederverkopers op de leisure-markt is een belangrijk onderdeel voor Trade en Sales. Trade en Sales wil haar wederverkoopactiviteiten consolideren en nieuwe markten aanboren. Tevens zal zij zich richten op de verkoop van tickets in het laagseizoen en tijdens daluren om zo de beschikbare bezoekerscapaciteit maximaal te benutten.

8.2.5 Commerciële activiteiten

De VGM Enterprises B.V. (hierna: VGME) produceert een uitgebreid assortiment merchandise producten op basis van de collectie. Deze producten worden verkocht in de winkel in het museum, de winkel op het Museumplein en via de webshop. Het doel voor de komende periode is om, mede op basis van een nieuw verkoopbeleid en een nieuw in te richten winkel in het toekomstige entreegebied, de verkoop van deze producten te vergroten. Hierbij zullen scherpere en duidelijkere keuzes gemaakt worden. Ook worden nieuwe commerciële activiteiten ontwikkeld (zie 9.3).

8.2.6 Fondsenwerving

In 2010 startte het VGM met het opzetten van een netwerk van bedrijven. Tegen het eind van het jaar hadden twaalf 'Corporate Patrons' zich verbonden aan deze Van Gogh Museum Global Circle. Dit netwerk wordt de komende periode uitgebreid. Daarnaast werkt het museum voor specifieke projecten samen met bedrijven zoals Shell en Canon. Voor particuliere steungevers is in 2009 The Yellow House opgezet. Deelnemers betalen een vast bedrag per jaar. Ook dit netwerk wordt de komende periode uitgebreid. Voor de overige accentverschuivingen op het gebied van fondsenwerving zie 9.3.1.

8.2.7 Publicaties

De publicaties van het VGM ondersteunen en versterken het imago van het museum als internationaal gerenommeerd kennis- en onderzoeksinstituut en dragen tevens bij aan de inkomsten van het museum. In de komende jaren worden innovatieve uitgeefconcepten onderzocht om lezers wereldwijd te bereiken, onder andere met e-books en digitale publicaties over de museumcollectie.

8.2.8 De Mesdag Collectie

Met de Raad van Toezicht van het Van Gogh Museum is afgesproken dat DMC in 2014 wordt geëvalueerd. Er wordt dan een beslissing genomen over de verdere koers van DMC als onderdeel van het VGM.

8.3 Bedrijfsvoering

Onder bedrijfsvoering verstaat het VGM het op het hoogste niveau presteren ten aanzien van de interne organisatie en processen, het personeelsbeleid, duurzaam ondernemen, en geschikte huisvesting voor zowel collectie als personeel die past bij onze ambities.

8.3.1 De interne organisatie

In de afgelopen jaren heeft het VGM een grote verbetering gemaakt ten aanzien van het verder professionaliseren van de interne organisatie, onder andere door de implementatie van het Organisatie Ontwikkel Traject. Een organisatie is echter altijd in ontwikkeling en beweging en er zijn nog steeds processen die verbeterd kunnen worden. Het streven is dan ook om te komen tot een verdere inbedding van deze nieuwe structuur. Daarbij is het van groot belang dat nog duidelijker wordt wat de kernprocessen zijn en wie de eigenaars zijn van de verschillende processen. Ook het financiële beheer, het kostenbewustzijn en het kwaliteitsbewustzijn binnen de organisatie krijgen blijvend aandacht.

8.3.2 Externe profilering

Het VGM wil zich extern sterker profileren als een professioneel aangestuurde, ondernemende en dynamische organisatie met duidelijke doelstellingen waar op een hoog deskundig niveau wordt gewerkt en de medewerkers kansen krijgen hun talenten verder te ontplooiën en ontwikkelen.

8.3.3 Personeelsbeleid

Het VGM streeft naar een personeelsbestand dat past bij zijn ambities, met een vaste kern en een flexibele schil. Bij de werving van nieuwe medewerkers staan talent en kunde centraal. Tegelijkertijd streeft het VGM naar een divers personeelsbestand wat achtergrond, geslacht en leeftijd betreft. Het VGM kan qua beloningsniveau niet concurreren met het bedrijfsleven. Om toch de juiste mensen aan het museum te binden, moet het VGM helder formuleren en communiceren wat het tot een aantrekkelijke werkgever maakt. Ook moet binnen de organisatie worden geïnvesteerd in talent- en leiderschapsontwikkeling.

In 2011 heeft het VGM een personeelstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren met een positief resultaat. Een aantal van de aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren kwamen zijn inmiddels geïmplementeerd. In de komende periode vindt er opnieuw een personeelstevredenheidsonderzoek plaats.

In 2013 heeft het VGM de beoordelings-systematiek ingevoerd van minimaal eenmaal per jaar evalueren en beoordelen. De komende periode wordt deze systematiek verder geïmplementeerd en waar nodig aangescherpt.

Daarnaast krijgt het terugdringen van het ziekteverzuimcijfer bijzondere aandacht, in samenwerking met een nieuwe arbodienst die in 2014 bij het VGM is begonnen.

8.3.4 MVO

De groeiende aandacht voor het milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijke ontwikkeling voor musea. Museumbezoekers verwachten van musea een hoge standaard op dit gebied. Het VGM voelt als openbare, internationale en educatieve instelling een grote verantwoordelijkheid en is sinds 2011 actief met maatschappelijk verantwoord ondernemen bezig. Het MVO-beleid van het museum is gebaseerd op drie pijlers:

- People: respect voor mens en omgeving
- Planet: duurzaamheid en minimale milieubelasting
- Profit: verantwoordelijk omgaan met continuïteit

In 2011 is een eerste aanzet gegeven voor het implementeren van een gedegen MVO-beleid. In 2012 zijn met de noodzakelijke renovatie van het VGM al de nodige grote stappen gezet op het gebied van MVO. De klimaatinstallaties in het gebouw zijn zo veel mogelijk duurzaam gemaakt. Dit beleid wordt verder geïmplementeerd, met als doel om in het voorjaar van 2014 de BREAAAM-certificering te krijgen.

8.4 Samenwerking

Het inter(nationale) netwerk van het VGM is door de beroemdheid van Van Gogh en zijn collectie en de vele en aansprekende activiteiten en samenwerkingsverbanden in zowel binnen- als buitenland groot en divers te noemen. Door de geplande activiteiten wordt

dit netwerk in de komende periode verder bestendigd en uitgebreid.

Collega-musea in binnen- en buitenland
Het VGM kent een druk bruikleenverkeer en veelvoudige samenwerkingsverbanden op de gebieden van onderzoek en tentoonstellingen met collega-musea in binnen- en buitenland. Het museum zal dit voortzetten.

Joint promotions
Joint promotions zijn samenwerkingen met derden waarbij zowel de derde partij als het VGM profiteert van free publicity of positieve uitstraling naar een gezamenlijke doelgroep. Voorbeelden daarvan zijn de samenwerking met Tedex Woman Amsterdam, Sesamstraat (ter gelegenheid van het 35-jarig jubileum) en de Stichting Museumnacht Amsterdam. Het VGM blijft de samenwerking met soortgelijke partijen zoeken.

Onderzoeksinstellingen en universiteiten
Het VGM blijft samenwerken met veel (internationale) onderzoeksinstituten zoals de RKD, de RCE, de Onderzoeksschool Kunstgeschiedenis, de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit (master conservator), de NWO, The Tilburg Institute for Creative Computing, Cornell University en Duke University.

Partners Museumplein
Sinds 2013 zijn, voor het eerst sinds vele jaren, alle musea op het Museumplein

(Rijksmuseum, Stedelijk Museum, VGM) weer gezamenlijk open. Het VGM werkt van oudsher al veel samen met de collega-instellingen op dit 'Culturele Hart van Nederland' waartoe ook het Koninklijk Concertgebouw en Koninklijke Concertgebouworkest behoren. Door de heropeningen zal er een andere en grotere dynamiek op het Museumplein ontstaan, die het VGM optimaal wil gaan benutten.

Andere (kunst)disciplines
Als afgeleide van de missie van het museum om mensen te verrijken en te inspireren zoekt het VGM continu naar jonge kunstenaars en nieuw talent in verschillende (kunst)disciplines. De vrijdagavondprogrammering biedt daarbij een ideaal podium om deze jonge kunstenaars een platform te bieden en te laten zien hoe Vincent van Gogh en zijn kunst nog steeds relevant zijn en kunstenaars blijven inspireren.

Van Gogh Europe
2015 markeert de 125ste sterfdag van Vincent van Gogh. In samenwerking met een breed aantal partners in binnen- en buitenland wordt onder de paraplu 'Van Gogh Europe' een uitgebreid programma ontwikkeld om de inspiratie die Van Gogh in de afgelopen 125 jaar heeft opgeleverd op verschillende plaatsen in Europa te laten zien. Zo is er in 2015 een Van Gogh-tentoonstelling in Mons, dan Culturele hoofdstad van Europa.



Vincent van Gogh
Het gele huis (detail), 1888
Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)

9 De Strategische Pijlers

De Strategische Pijlers geven richting en focus aan wat het VGM de komende periode wil bereiken. De activiteiten die de sectoren van plan zijn te ondernemen moeten hieraan worden getoetst. Het VGM heeft op basis van de missie, visie en kernwaarden van het museum, en rekening houdend met de stakeholders en externe invloeden, drie Strategische Pijlers geformuleerd: toegankelijkheid, bereik en inkomsten.

9.1 Toegankelijkheid

Hierbij is de volgende Strategische Pijler geformuleerd:

Het VGM heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten.

Het voornaamste doel van het VGM is om de collectie toegankelijk te maken voor zoveel mogelijk mensen. Dat wil zeggen dat niet alleen de gebouwen fysiek toegankelijk zijn voor zowel de bezoekers als de medewerkers, maar dat ook de collectie en informatie daarover op alle mogelijke manieren toegankelijk zijn voor de geïnteresseerden wereldwijd die niet in staat zijn om naar het museum te komen.

9.1.1 Toegankelijkheid van de collectie

De ontsluiting van de collectie is de 'core business'. Het VGM wil daarbij nog gericht op de wensen en achtergronden van de doelgroepen en individuele bezoekers ingaan. Een belangrijke dimensie is hierbij de nieuwe

presentatie van de vaste collectie in het Rietveldgebouw die in het najaar van 2014 wordt gepresenteerd. Hierbij hanteert het VGM de volgende uitgangspunten:

- De presentatie belicht zo veel mogelijk facetten van het leven en werk van Van Gogh, waarbij speciaal wordt ingegaan op zijn werkwijze en de artistieke context waarin zijn werk tot stand kwam.
- De presentatie wordt nog meer over het gehele gebouw verspreid, waardoor de bezoeker wordt aangemoedigd om het hele gebouw te gebruiken.
- Werken op papier (inclusief brieven) krijgen een permanente plek.
- De presentatie is enigszins flexibel voor het mogelijk maken van diverse presentaties en bruikleenverkeer.
- Ruimte faciliteren voor wisselende presentaties.

Door de nieuwe en modernere inrichting van de vaste collectie wordt de aansluiting van de tentoonstellingen bij de permanente collectie tevens logischer, vanzelfsprekender en eenduidiger en vormen ze meer een esthetische eenheid.

De presentatie wordt verder verrijkt door digitale middelen. Het VGM wil de bezoekers naast de traditionele manier om de collectie te ervaren, een 'totaalbeleving' bieden, een meer interactieve en prikkelende manier van het beleven van een museumbezoek. Het museum gaat hiervoor initiatieven ontplooiën in het digitale domein, zowel voor de collectie

als voor het publiek. Educatie speelt hierbij een grote rol. Daarnaast moet de collectie ook verder toegankelijk worden gemaakt voor het grote mondiale publiek dat nooit het museum zelf zal bezoeken, zoals via internet (zie 9.2.1).

Hier valt ook te denken aan innovatieve presentatievormen buiten de muren van het museum die de collectie niet belasten, zoals een Van Gogh Experience (zie 9.3.2). De vraag naar de collectie is immers groot, terwijl de beschikbaarheid beperkt is en de kwetsbaarheid groot.

9.1.2 Toegankelijkheid van het gebouw

Nieuwe entree

Met ± 1,5 miljoen bezoekers per jaar bereikt het museum op bepaalde momenten de grenzen van zijn capaciteit. Vooral in de vakantieperiodes, rondom de feestdagen en tijdens bepaalde spitsuren is de druk op de faciliteiten aanzienlijk en wordt een bezoek aan het museum door veel bezoekers niet meer als plezierig ervaren. De huidige toegang aan de Paulus Potterstraat is ontoereikend voor het verwerken van de grote bezoekersstromen. Daarom krijgt het museum een nieuwe entree aan het Museumplein, die naar verwachting in de zomer van 2015 wordt geopend. Dit zal de fysieke toegankelijkheid van het museum in grote mate verbeteren.

Kantoorhuisvesting

Door de hoogte van de exploitatiekosten, de afstand naar het museum en de verhouding van het aantal vierkante meters versus bezettingsgraad sluit de huidige kantoorhuisvesting niet langer aan bij de wensen en behoeften van de organisatie. De komende periode wordt samen met het Ministerie van OCW en de Rijksgebouwendienst gezocht naar een geschikt pand.

9.2 Bereik

Hierbij is de volgende Strategische Pijler geformuleerd:

Het VGM bereikt de bezoeker en niet-bezoeker optimaal waarbij er sprake is van een dialoog met een grote mate van betrokkenheid van het publiek.

Het VGM wil de inhoudelijke toegankelijkheid van de collectie garanderen en bevorderen door het verschaffen van sterker op de bezoeker en gebruiker toegespitste informatie. Het museum biedt voor dit doel onder andere publicaties en educatieve programma's aan waarbij gebruik wordt gemaakt van de digitale mogelijkheden, zowel binnen het museum als daarbuiten. Het VGM zal zich in de komende jaren op een innovatieve en aantrekkelijke manier positioneren en op een moderne en efficiënte manier communiceren met zijn publiek.

9.2.1 Digitale domein

Dialogo met het publiek

Het VGM wil een sterkere 'sense of community' met zijn publiek opbouwen. Het grootste gedeelte van het (mondiale) publiek komt maar één keer en het contact is vaak nog te eenzijdig. Het museum wil de komende jaren deze dialoog intensiever op gang brengen, en aldus ook de band met het publiek versterken en het herhaalbezoek vergroten. Daarbij krijgt het Nederlandse publiek bijzondere aandacht. De hernieuwde webstrategie, het Customer Relationship Management-systeem (CRM) en het ticketingsysteem Recreatex leveren hieraan een belangrijke bijdrage.

Emotionele content

Van Gogh spreekt voor veel mensen, jong en oud, enorm tot de verbeelding. Het VGM wil deze unieke 'emotionele content' nog meer ontsluiten, op een gepast platform. Hierbij speelt de inzet van nieuwe en innovatieve digitale middelen een cruciale rol.

Webstrategie

Het VGM gaat een nieuwe webstrategie ontwikkelen waarmee we de virtuele (online) en de fysieke bezoeker verbinden met het VGM. Op die manier wil het museum een breder publiek bereiken, de klantenbinding verhogen en commerciële activiteiten gericht inzetten.

Met de realisatie van een nieuwe website gebaseerd op deze webstrategie verwacht het VGM vanaf 2014 de basis op orde te

hebben en uiterlijk in 2017 een verdubbeling van de huidige digitale bezoeken te realiseren. De webstrategie leidt naar verwachting ook tot een hoger percentage herhaalbezoeken (niet-unieke bezoekers) op basis van de aantrekkelijke inhoud.

Sociale media

De groeiende rol van de sociale media biedt het VGM grote kansen om zich nadrukkelijker te profileren als kenniscentrum en om kennisdeling en -uitwisseling met het publiek te optimaliseren. Het VGM is sinds 2007 actief met sociale media en onderhoudt actief pagina's op Google+, Facebook en Twitter. In 2013 bereikte het museum met 3 miljoen fans op Google een internationale toppositie, en had het in Nederland de meeste fans op Facebook en de meeste volgers op Twitter. Het doel is om deze positie te versterken en in te zetten om ook de binding met deze wereldwijde fanbase te versterken.

Belangrijk is dat het museum flexibel is, live monitort én zich zeer snel kan aanpassen. De keuzes die bijvoorbeeld Facebook maakt, zijn essentieel voor de acceptatie door en het gedrag van klanten, en daarmee voor de aanwezigheid van het VGM op het medium. Een goed voorbeeld hiervan is de verandering die Hyves in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Mobiele toepassingen zijn een trend waarop moet worden ingespeeld door middel van e-books, apps en mobiele websites.

9.3 Inkomsten

Hierbij is de volgende Strategische Pijler geformuleerd:

Het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving.

Het VGM genereert 50% van zijn inkomsten uit ticketing en ontvangt ongeveer 25% subsidie van de rijksoverheid. Deze grote afhankelijkheid van ticketing maakt, in combinatie met de zich verder terugtrekkende overheid, de financiële positie van het museum kwetsbaar. Daarom gaat het VGM nieuwe businessmodellen ontwikkelen om de financiële positie te verstevigen en zo zijn ondernemende rol verder uit te bouwen. Ook ligt nadrukkelijk de focus op het verder professionaliseren en uitbreiden van de fondsenwerving.

9.3.1 Fondsenwerving

Fondsenwerving is essentieel om additionele activiteiten mogelijk te maken, zoals belangrijke bruiklenen voor tentoonstellingen, educatie- en onderzoeksprojecten, en om minder afhankelijk te worden van de inkomsten uit ticketing, merchandise en subsidie. Daarnaast is Fondsenwerving een middel om, samen met partners, via 'brandactivation'

nieuwe publieksgroepen te bereiken en de zichtbaarheid van het museum te vergroten.

Het VGM werft bedrijven, fondsen, particulieren en andere organisaties die als partners het museum willen ondersteunen. Het museum besteedt veel aandacht aan het ontwikkelen en onderhouden van goede relaties met deze partijen: fundraising en 'friendraising' gaan immers hand in hand. Het VGM wil de komende jaren het aantal meerjarige partners van het museum die een substantiële jaarlijkse bijdrage leveren uitbreiden. Daarnaast wil het VGM het aantal particuliere steungevers verenigd in The Yellow House vergroten. Ook heeft het VGM recent een vriendenvereniging opgericht, The Sunflower Collective, waarvan het instapniveau lager is dan die van The Yellow House of Global Circle. Behalve de directe (potentiële) inkomsten die een dergelijke vriendenvereniging biedt, is het een goede bron voor toekomstige fondsenwerving, aankopen en grotere donaties. Daarbij vervullen deze vrienden een belangrijke ambassadeursrol.

Naast bedrijven en particulieren zijn (vermogens)fondsen belangrijke ondersteuners van projecten in het museum. Maar als gevolg van de economische crisis is de financiële ruimte van een aantal fondsen omlaag gegaan en is er minder geld beschikbaar. Het streven is om de relaties met bestaande (vermogens) fondsen te onderhouden en nieuwe fondsen te werven, zowel nationaal als internationaal.

9.3.2 Commerciële inkomsten

Het museum zal zijn ondernemende rol verder uitbouwen. Kansen liggen hier in het ontwikkelen en commercieel aanbieden van diensten en nieuwe producten.

Nieuwe producten

Naast de succesvolle verkoop van het huidige uitgebreide assortiment merchandise producten legt het VGM de komende periode de focus op de ontwikkeling van nieuwe producten. Zo heeft het VGM als eerste museum in de zomer van 2013 hoogwaardige 3D-reproducties van Van Goghs meesterwerken geïntroduceerd en met succes gelanceerd in Nederland, Taiwan, Hong Kong en Los Angeles. Deze zogenoemde Relievo's zijn van een zo hoge kwaliteit dat ze het originele werk zeer dicht benaderen. De Relievo's zijn verschenen in een gelimiteerde editie: elk exemplaar is genummerd en geaccordeerd door een conservator van het museum. De komende beleidsperiode zullen de Relievo's verder nationaal en internationaal in de markt worden gezet.

PP10

Het VGM en het Rijksmuseum werken samen in de bv PP10, die de beveiliging van de beide musea borgt en uitvoert. Recentelijk heeft ook het Stedelijk Museum besloten gebruik te maken van de diensten van deze bv. De komende jaren wordt onderzocht of de dienstverlening van PP10 kan worden uitgebreid.

Van Gogh Experience

Het VGM ziet een duidelijke vraag en behoefte in de markt aan 'experiences', producten of programma's die een betekenisvolle beleving bieden aan de bezoeker ervan. Het VGM heeft de ambitie om een 'Van Gogh Experience' te ontwikkelen, waarin de bezoeker de wereld van Vincent van Gogh binnentreedt.

Van Gogh Museum Consultancy

Het VGM heeft een hoogstaande reputatie aanzien van de kennis en kunde van de medewerkers van het museum. Deze kennis wordt dan ook regelmatig geraadpleegd door verschillende partijen. Dit heeft tot het idee geleid om deze consultancy commercieel in de markt uit te zetten. Op dit moment draait hiervoor een kleinschalige pilot. De komende periode wordt besloten of het VGM deze consultancy commercieel gaat uitbaten.

De Kernopdracht en de Strategische Pijlers die in dit Strategisch Plan zijn benoemd, stellen de kaders vast voor het beleid van het VGM in de komende jaren. In de loop van 2014 en de jaren daarna worden op basis van dit plan op afdelingsniveau meer gedetailleerde beleidsplannen en activiteitenplannen ontwikkeld.

In de komende jaren ligt de focus op het verwerven van additionele inkomsten (door zowel de ontplooiing van commerciële activiteiten als fondsenwerving), het verder toegankelijk maken van de collectie en de huisvesting, en het ontwikkelen van het digitale domein.

Bij het nader uitwerken van de plannen wordt uiteraard rekening gehouden met de financiële middelen en de capaciteit van de organisatie. Om de plannen succesvol tot uitvoering te brengen zijn een duidelijke planning en heldere afspraken tussen de betrokkenen essentieel.

Colofon

Het Strategisch Plan 2014-2017 van het Van Gogh Museum is geschreven door de directie in nauwe samenwerking met het Management Team.

Wij danken de medewerkers die tijdens de werksessies een waardevolle en inspirerende bijdrage hebben geleverd.

Tekst

Directie Van Gogh Museum

Redactie en coördinatie

Eva Schieveld, Rosella de Koff

Tekstredactie

Aggie Langedijk

Vormgeving en drukwerk

Bourne Design, Amsterdam
Drukkerij Tesink, Zutphen

Beeldverantwoording

Alle werken uit de Van Gogh Museum-collectie die afgebeeld zijn in deze uitgave zijn eigendom van de Vincent van Gogh Stichting.

Adres

Van Gogh Museum
Postbus 75366
1070 AJ Amsterdam
Museum: Paulus Potterstraat 7
Kantoor: Stadhouderskade 55
T +31 (0)20 570 52 00
F +31 (0)20 570 52 22
info@vangoghmuseum.nl
www.vangoghmuseum.nl

© 2014 Van Gogh Museum, Amsterdam
Niets uit deze uitgave mag door middel van druk, fotokopie, microfilm of welke andere wijze ook worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Van Gogh Museum.

En dan zal onze toekomst beter zijn dan ons verleden.

Vincent van Gogh aan zijn broer Theo
Etten, 12 november 1881

Vincent van Gogh
De oogst (detail), 1888 Arles
Van Gogh Museum, Amsterdam
(Vincent van Gogh Stichting)

Van Gogh Museum Amsterdam

Paulus Potterstraat 7
1071 CX Amsterdam
T +31 (0)20 570 52 00

info@vangoghmuseum.nl
www.vangoghmuseum.nl