

STEDELIJK

MUSEUM

# Ondernemingsplan 2017–2020



AMSTERDAM

# ARTISTIEK- INHOUDELIJK



1 Installatiefoto van *Recent Ouija*, de eerste museale solotentoonstelling in Nederland van de jonge Britse kunstenaar Ed Atkins in 2015



2 Malevich samen met Rietveld: het samengaan van disciplines is een voorbode van een geheel nieuwe collectiepresentatie in 2016



3 Performance van mediakunstenaar en bekend filmmaker Wu-Tsang (Los Angeles) voor het Public Program van het Stedelijk Museum in 2014



4 Rem Koolhaas, Beatrix Ruf en Marlene Dumas bij de opening van de tentoonstelling *The Image as Burden* van Marlene Dumas in 2014



6 Bezoekster bij de tentoonstelling *Marlene Dumas: The Image as Burden* in 2014



5 Installatiefoto van de tentoonstelling *Isa Genzken: Mach Dich hübsch!* in 2015



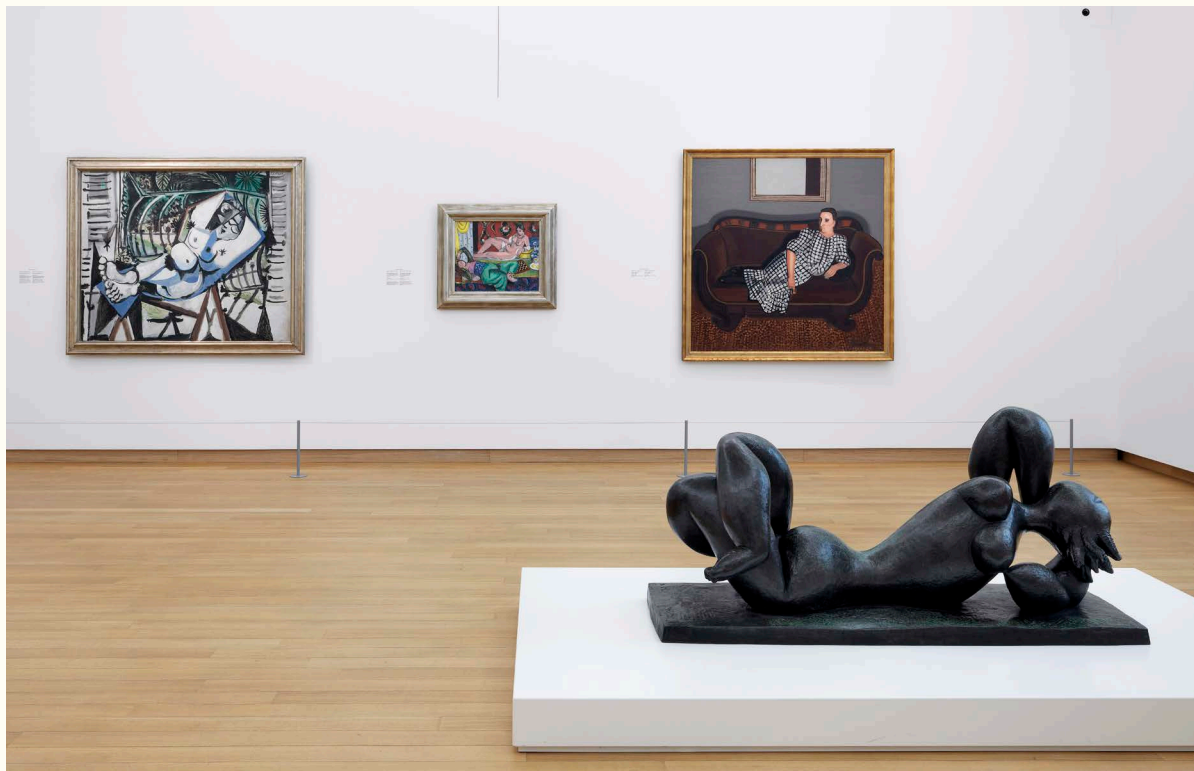
7 Een videowerk van Tony Oursler is te zien op de gevel van het museum, als onderdeel van het Amsterdam Light Festival en Amsterdam Art Weekend in 2014



8 De interactieve installatie *Dune* van Daan Roosegaarde in 2013, één van de eerste museumpresentaties van deze toonaangevende kunstenaar



9 *All-Imitate-Act* van de Britse kunstenaar Liam Gillick op het Museumplein in 2015, onderdeel van de jaarlijkse samenwerking met Holland Festival. Iedere voorbijganger kon deelnemen: de installatie bestond uit 110 panelen met afbeeldingen uit de grafische collectie van het Stedelijk



10 *De oase van Matisse* in 2015 oogste (inter)nationaal veel lof door een unieke opzet: een selectie topwerken van Matisse werd samen met werk van leermeesters, tijdgenoten en latere navolgers uit de eigen collectie gepresenteerd

## ZAKELIJKE KWALITEIT



11 Bijeenkomst van Stedelijk Club op een iconische locatie van het Stedelijk: de historische trap en omgang, onder de installatie van Daniel Buren in 2015



12 Verhuur van locaties voor zakelijke relaties in het Stedelijk Museum met uitzicht over het Museumplein



13 De Rabo Familiedag, georganiseerd met hoofdsponsor Rabobank Amsterdam, wordt elk jaar door honderden families bezocht. Deelnemend gezin voor Claes Oldenburg, *Zaag (harde versie II)*, in 2015



14 Sponsors en fondsen worden bedankt tijdens de jaarlijkse presentatie van het tentoonstellingsprogramma voor relaties in 2015



15 Bezoekers drommen samen voor de ingang van het Stedelijk Museum, ten tijde van *De oase van Matisse* in 2015



16 Diner voor de bruikleengevers van de ZERO-tentoonstelling in het auditorium, met conservator Margriet Schavemaker in 2014



17 Succesvolle lancering van Young Stedelijk in 2014 met actrices Anna Drijver en Halina Reijn. In het eerste jaar werden zo'n 300 leden geworven en tientallen evenementen georganiseerd voor deze club van jonge kunstliefhebbers



18 Feestelijke lancering van het Stedelijk Museum Fonds in 2014, met Marlene Dumas en een optreden van Marianne Faithfull

# PUBLIEKSBEREIK



19 Rondleiding *Onvergetelijk Stedelijk* voor mensen met Alzheimer en hun mantelzorgers. Samen met het Van Abbemuseum introduceerde het Stedelijk dit succesvolle programma dat inmiddels door 10 andere musea is overgenomen



21 Opening *How Far How Near* in 2014 – onderdeel van het meerjarige project *Global Collaborations* waarbij kunst wordt geprogrammeerd uit opkomende, niet-Westerse regio's



20 De Blikopeners van 2015, jonge peer educators van het Stedelijk, hebben de meest gewilde bijbaan. Ze organiseren de Museumnacht en andere events, en geven op hun geheel eigen wijze rondleidingen



22 De programma's van het Stedelijk voor basis- en voortgezet onderwijs zijn populair, evenals de gratis kinderworkshops op zondagen





23 Wim Pijbes (Rijksmuseum), Beatrix Ruf (Stedelijk Museum) en Axel Rüger (Van Gogh Museum) bij de viering van de 1000e rit van de Turing Museumpleinbus, die basisschoolleerlingen gratis naar het Museumplein brengt



24 Schoolkinderen van het basisonderwijs krijgen een rondleiding bij de tentoonstelling *Marcel Wanders: Pinned Up* in 2014. De ambitie van het Stedelijk: alle Amsterdamse schoolkinderen moeten minimaal één keer in het Stedelijk Museum geweest zijn

## BELANG VOOR DE STAD



25 Op 4 mei 2015 vertrok de Stille Tocht voor het eerst vanaf het Stedelijk Museum, naar aanleiding van de tentoonstelling *Het Stedelijk in de oorlog*. Dit is een blijvende samenwerking geworden



26 *Stad en Taal: Ontmoet Kunst* is een programma voor volwassenen die Nederlands leren als tweede taal



27 De performance *Homo Ludens* was een samenwerking van het Stedelijk en De Nationale Opera, ter afsluiting van de ZERO-tentoonstelling in 2015



28 Hare Majesteit Koningin Máxima opende de tentoonstelling *Kazimir Malevich en de Russische avant-garde*, naast haar zakelijk directeur Karin van Gilst in 2013



29 Het Stedelijk organiseerde op 25 november 2015 in het museum een creatieve dag vol activiteiten voor vluchtelingen

**Inhoud**

<b>1.</b>		
Inleiding: context en positie. Het Stedelijk – wereldklasse in Amsterdam		1
1.1 Situatieschets: relevante ontwikkelingen		1
1.2 Karakterschets van het Stedelijk Museum Amsterdam		2
1.3 Missie, visie, kernwaarden: uitgangspunten voor profilering en positionering		2
1.4 Ambities 2017–2020: experiment, ‘bevragen, niet bevestigen’		3
<b>2.</b>		
Artistiek inhoudelijke kwaliteit: programmering, collectiebeleid, onderzoek, benchmark		3
2.1 Programmering: interactie voor een open en creatieve samenleving		3
2.2 Collectiebeleid: focus, zichtbaarheid door mobiliteit en digitalisering		5
2.3 Onderzoek en publicaties		6
2.4 Benchmark internationale & nationale peers		7
<b>3.</b>		
Zakelijke kwaliteit: organisatie en meerjarenbegroting		7
3.1 Organisatie		7
3.2 Meerjarenbegroting en toelichting		10
3.2.1 Baten		10
3.2.2 Lasten		10
<b>4.</b>		
Publieksbereik: marketing, doelgroepen, diversiteit, educatie		11
4.1 Publieksbereik		11
4.2 Doelgroepen		12
4.3 Marketingstrategie		12
4.4 Culturele diversiteit		13
4.5 Educatie en Public Program		13
<b>5.</b>		
Belang voor de stad: talentontwikkeling, ketenverantwoordelijkheid en samenwerking		15
5.1 Belang voor de stad		15
5.2 Talentontwikkeling		15
5.3 Ketenverantwoordelijkheid en samenwerking		16
5.4 Intensivering 2017–2020		16
5.5 Meerpollige stad, Stedelijk buiten de muren		17
5.6 Ketenverantwoordelijkheid		17
5.7 Culturele diversiteit		17
<b>6.</b>		
Terugblik en zelfevaluatie 2013–heden		17
6.1 Inleiding		17
6.2 Beleidsvoornemens gerealiseerd		18
6.3 Organisatorische en financiële ontwikkelingen		19
6.4 Huur, MOP en kosten gebouw		19
6.5 Professionalisering, ondernemerschap en efficiency		19
6.6 De lange termijn investeringen		19
6.7 Bedrijfsrisico’s		19

# 1.

## Inleiding: context en positie. Het Stedelijk – wereldklasse in Amsterdam

Het gaat goed met het Stedelijk Museum. Sinds de heropening heeft het museum de ambities van de afgelopen kunstenplanperiode overtuigend waargemaakt en is het terug aan de top als één van de beeldbepalende Amsterdamse musea. Stakeholders, met het publiek voorop, sloten het Stedelijk weer in het hart. Zoals de Amsterdamse Kunstraad tussentijds concludeerde, is het Stedelijk weer terug waar het moet zijn<sup>1</sup>. Het Stedelijk Museum is weer ‘open’, in alle betekenissen van dat woord: fysiek en mentaal.

Nooit eerder in ons bestaan trokken we zo veel bezoekers als de afgelopen jaren. Dat is even verheugend als opvallend voor een museum dat niet wil *bevestigen*, maar juist *bevraagt*.

In het huidige tijdsgewricht met zijn complexe maatschappelijke dynamiek en vraagstukken zoeken veel mensen in cultuur en erfgoed steun en bevestiging. Het gekende wordt gekoesterd; het onbekende met argwaan tegemoet getreden. Het is echter onze overtuiging dat juist de kennismaking met nieuwe gezichtspunten en wereldbeelden, zoals kunstenaars en vormgevers die duiden, bijdragen aan een duurzame open samenleving. Het Stedelijk kiest daarbij voor een verbindende en modererende rol: door het nieuwe te introduceren en te presenteren, het gesprek daarover te voeren en het reeds gekende vanuit steeds wisselende configuraties en perspectieven te actualiseren.

De ervaringen in de afgelopen kunstenplanperiode vormen de basis voor de komende vier jaar. De beloften uit het ondernemingsplan 2013–2016 zijn ingelost en de organisatie is zowel artistiek-inhoudelijk als bedrijfsmatig op orde.

Dit alles stemt tot tevredenheid maar niet tot zelfgenoegzaamheid. We realiseren ons dat handhaving van het huidige hoge niveau om permanente inspanningen blijft vragen. Zowel artistiek-inhoudelijk als op zakelijk vlak. We streven daarbij naar een effectieve balans tussen een uitdagende programmering enerzijds en onze opdracht als hoeder van de grootste collectie moderne kunst en vormgeving van ons land anderzijds.

Realistische intensiveringen voor behoud – en op een enkel punt herstel – van die balans vormen onderdeel van dit bedrijfsplan, met als belangrijkste: de drie nieuwe tentoonstellingstypologieën, een bredere collectie-ontsluiting en -mobiliteit, vernieuwend eigen onderzoek, beheersmatige ‘vergroening’ en versteviging van onze faciliterende en stimulerende rol binnen Amsterdam.

We zijn er zeker van daarmee in de periode 2017–2020 onze Amsterdamse, nationale en internationale positie als ‘open’ instituut in een ‘open’ samenleving te versterken. Met dat perspectief voor ogen gaat het Stedelijk de komende kunstenplanperiode – waarin ook het 125-jarig bestaan van het museum gevierd wordt – met enthousiasme en vertrouwen tegemoet.

### 1.1 Situatieschets: relevante ontwikkelingen

Voor we de plannen voor de komende periode ontvouwen, schetsen we eerst de voor het museum relevante maatschappelijke ontwikkelingen en andere omgevingsfactoren.

#### Positie in geglobaliseerde kunstwereld

De afgelopen vier jaar was het Stedelijk weer volop aanwezig met een internationaal gewaardeerde programmering, onderzoek en publicaties. De internationalisering en professionalisering van de kunstwereld en de groeiende belangstelling voor moderne kunst bieden veel kansen, maar de stijgende prijzen voor kunst met een in toenemende mate mondiaal publiek baren zorgen met het oog op uitbreiding van de collectie. Ook de stijgende verzekerde waarde van kunstwerken in bruikleen is beperkend voor de mobiliteit (indemniteitsregeling).

#### Publieksontwikkeling

Musea verheugen zich in een toegenomen belangstelling van het publiek. Tegelijkertijd is de concurrentie toegenomen met andere vrije tijdsbestedingen, ook online. Bezoekers zijn beter geïnformeerd en verlangen van musea meer betrokkenheid, interactie en transparantie en grotere zichtbaarheid van de collecties die in de depots verzameld zijn. Dat vraagt om meer collectiemobiliteit en digitale toegankelijkheid van de collectie. Daarnaast groeit de roep om aandacht te hebben voor een cultureel divers publiek. Zoals bekend, heeft het groeiende aantal toeristen in Amsterdam voor- en nadelen voor de stad. Het biedt kansen voor het museum, maar voor een museum voor moderne en hedendaagse kunst vereist het ook een eigen manier om deze groepen aan te spreken en te engageren.

#### Cultureel ondernemerschap

Het genereren van meer eigen inkomsten staat hoog op de maatschappelijke agenda, de museale fondsenwerving professionaliseert, maar de concurrentie neemt ook toe. Het bedrijfsleven is steeds meer op zoek naar strategische partnerships met creatieve tegenprestaties.

<sup>1</sup> Advies Amsterdamse Kunstraad tussentijdse evaluatie Stedelijk Museum Amsterdam, 1 juli 2015.

De ontwikkeling van het mecenaat is een kans. Musea professionaliseren hun organisaties en het belang van duurzaam ondernemerschap groeit.

### **Cultureel ecosysteem Amsterdam**

Na de bezuinigingen van 2012 heeft de culturele sector in Amsterdam zich grotendeels succesvol hernomen. Dit impliceert niet dat het Amsterdamse culturele ecosysteem geen bescherming en stimulans behoeft. De culturele instellingen en de gemeente lijken het hier over eens. Er valt nog veel te winnen, met name door stimulans van de overheid en de wil tot samenwerking onder de verschillende instellingen. Talentontwikkeling voor professionals in de sector verdient aandacht. Amsterdam streeft ernaar zijn culturele instellingen meer door de stad te spreiden onder de noemer 'meerpolige stad'.

## **1.2 Karakterschets van het Stedelijk Museum Amsterdam**

Het Stedelijk Museum is een eigenzinnig instituut, wortelend in een rijke nationale en internationale traditie. Het is een museum van wereldklasse in Amsterdam dat zowel bezoekers als vakgenoten inspireert. Tot de kernactiviteiten behoort het beheer en de presentatie van de Amsterdamse topcollectie van moderne en hedendaagse beeldende kunst en vormgeving. Ook educatie in alle mogelijke vormen behoort tot het kloppend hart van het museum.

Voor een breed lokaal en internationaal publiek functioneert het museum als initiator van het artistieke debat, waarbij onze collecties, tentoonstellingen en programmering voortdurend geïnformeerd en gevoed worden door de actuele vragen die kunstenaars, de kunst en de samenleving opwerpen. *Heavy users* vinden er verdieping en reflectie, nieuwe bezoekers worden via toegankelijke online en offline programma's geïntroduceerd in moderne en hedendaagse kunst en vormgeving. De dialoog tussen kunstenaars en een zo breed mogelijk publiek wordt er gestimuleerd en gefaciliteerd.

Het Stedelijk vormt een canon voor de hedendaagse kunst door bevraging en experiment en herschrijft deze op continue basis voor de toekomst. Resultaten van onderzoek verbindt het museum aan tentoonstellingen, publicaties en publieksprogramma's. Het Stedelijk is een beeldbepalende Amsterdamse cultuur-toeristische bestemming die hoge artistiek-inhoudelijke kwaliteit koppelt aan innovatief, effectief en efficiënt cultureel ondernemerschap.

## **1.3 Missie, visie, kernwaarden: uitgangspunten voor profilering en positionering**

Vier jaar na de heropening, onder leiding van een nieuwe directie, heeft het Stedelijk Museum zijn

visie, missie, kernwaarden en ambities geherformuleerd. We verwoorden deze als volgt:

### **Missie**

Het Stedelijk Museum verrijkt het leven van mensen met moderne en hedendaagse kunst en vormgeving.

### **Visie**

Het Stedelijk Museum Amsterdam is dé plek waar iedereen moderne en hedendaagse kunst en vormgeving kan ontdekken en beleven. Met onze collectie, tentoonstellingen, publicaties, onderzoek en educatieve programma's bieden we nieuwe inzichten in het nu – zowel op individueel als op maatschappelijk niveau.

Bij het creëren van de interacties tussen publiek en kunst laten we ons inspireren door de dialoog met kunstenaars. We vertalen de urgente vragen over het heden, het verleden en de toekomst – zoals door kunstenaars gesteld en door onszelf gesignaleerd – in een inspirerend programma. Hierbij beheren, vernieuwen en ontsluiten we onze vermaarde collectie op een actieve manier.

In Nederland geven we steeds een nieuwe invulling aan onze voortrekkersrol op het gebied van beeldende kunst en vormgeving, internationaal kunnen we dankzij onze toonaangevende collectie en programmering een innovatieve uitdager zijn. We onderzoeken en definiëren nieuwe wegen en stellen conventies liever ter discussie dan dat we ze bevestigen. Zoals we altijd al hebben laten zien, hebben we experimenteren hoog in het vaandel staan – met als doel om door middel van kunst en vormgeving het heden beter te begrijpen en te becommentariëren.

Om deze voortrekkersrol verder te ontwikkelen, baseren we ons beleid op de volgende vier pijlers:

### **Programma**

Gebaseerd op onze visie op het heden werken we aan het beheren, verzorgen, uitbreiden en ontsluiten van onze collectie. We ontwikkelen tentoonstellingen, performances, publicaties, onderzoek, programma's en educatieprojecten in nauwe samenwerking en uitwisseling met kunstenaars. Met de hierop gebaseerde professionele standaard lopen we in Nederland voorop en geven we internationaal impulsen voor vernieuwing. Binnen ons vakgebied worden we gezien als een internationaal expertisecentrum. We willen een kweekvijver zijn voor jong talent door actief bij te dragen aan het produceren van nieuw werk.

### **Publiek**

We richten ons op een breed en divers publiek uit binnen- en buitenland, van scholieren tot connaisseurs. We bereiken onze diverse doelgroepen binnen het museum, daarbuiten én digitaal. We hebben een speciale verbondenheid met de stad Amsterdam en de Amsterdammers.

**Plaats**

Uitgangspunt van ons denken en onze activiteiten is dat het museum een maatschappelijke plek is waar actualiteit door kunst gedefinieerd en ervaren wordt. We creëren plekken die het mogelijk maken om moderne en hedendaagse kunst en vormgeving persoonlijk te ervaren, zowel in het museum als daarbuiten. We hebben een unieke plaats in het hart en het hoofd van onze kunstenaars en ons publiek, waardoor we deel uitmaken van het collectieve culturele geheugen.

**Personeel & organisatie**

We willen het beste naar boven brengen in onze medewerkers en de mensen met wie we samenwerken. We zijn een betrouwbare partner en we komen onze beloften na. We bevorderen samenwerking, diversiteit en stimuleren talentontwikkeling en teamwork. En ten slotte: we zijn een duurzame organisatie, zowel financieel als ecologisch.

Bij de invulling van deze pijlers hanteren we *vijf kernwaarden*, die in alles wat we doen tot uiting komen, van ons tentoonstellingsbeleid tot ons personeelsbeleid:

**Nieuwsgierig**

We hebben een behoefte om te leren over het bekende en het onbekende, we gaan wereldwijd op zoek naar nieuwe ontwikkelingen en creatieve ideeën, we zijn onderzoekend naar de toekomst en alert op datgene wat ontbreekt.

**Eigenzinnig**

We hebben de moed om ons eigen pad te volgen, we durven vraagtekens te zetten bij de heersende conventies en tegen de stroom in voor andere, experimentele oplossingen te kiezen.

**Open**

We zijn toegankelijk en communiceren helder en duidelijk, we werken graag met elkaar en anderen samen en delen onze ideeën, kennis en ervaringen.

**Ambitieuw**

We streven bij alles wat we doen naar professionaliteit op het hoogste niveau. We hebben een enthousiaste en vasthoudende mentaliteit.

**Ondernemend**

We hebben een ondernemende houding, we zijn flexibel en zoeken actief naar nieuwe manieren om onze ambities te realiseren.

**1.4 Ambities 2017–2020: experiment, ‘bevragen, niet bevestigen’**

De ambities voor de komende tijd hebben we, in lijn met het gemeentelijk cultuurbeleid uit de ‘Hoofdlijnen Kunst en Cultuur 2017–2020’, als volgt geformuleerd:

- Het Stedelijk is toonaangevend en uitdagend in zijn programmering;
- Het Stedelijk koppelt de zorg voor de collectie van de stad Amsterdam aan een zo breed mogelijke zichtbaarheid daarvan;
- Het Stedelijk is een financieel gezond instituut met een zakelijke bedrijfsvoering en >35% eigen inkomsten;
- Het Stedelijk is een ondernemend museum dat actief zoekt naar nieuwe en duurzame manieren om zijn plannen te realiseren;
- Het Stedelijk is bij uitstek de plek waar een unieke ervaring tussen kunst en toeschouwer plaatsvindt. We leggen er eer in deze ervaring zo bijzonder mogelijk te maken;
- Het Stedelijk wil zoveel mogelijk mensen via educatie en outreach betrekken bij moderne, hedendaagse kunst en vormgeving. Alle schoolkinderen van Amsterdam moeten minimaal één keer in hun leven in het Stedelijk geweest zijn;
- Het Stedelijk streeft naar toegevoegde economische en artistieke waarde voor de stad Amsterdam, de kunstwereld en de creatieve industrie;
- Het Stedelijk wil zijn kennis en collectie verspreiden binnen en buiten de muren van het museum, ook op andere plekken in de stad;
- Het Stedelijk neemt het voortouw in het digitaal toegankelijk maken van de Collectie Amsterdam;
- Het Stedelijk wil zijn ambities niet alleen in cijfers uitdrukken, maar ook in daden en in excellerende uitvoering.

Dit alles onder het motto ‘Bevragen, niet bevestigen’: het Stedelijk wil niet volgen maar leiden, en experiment is daarbij de rode draad in de rijke geschiedenis van het museum.

**2.****Artistiek inhoudelijke kwaliteit: programmering, collectiebeleid, onderzoek, benchmark****2.1 Programmering: interactie voor een open en creatieve samenleving**

*Kernbegrippen: continuïteit en experiment, ‘bevragen, niet bevestigen’, ontwikkelen eigen programmeringsformats, outreach, bouwen aan de collectie, samenwerken, het verleden herschrijven voor de toekomst*

Het is onze ambitie om met eigen verhaallijnen en in dialoog met kunstproducenten te programmeren voor een zo breed mogelijk publiek. Het museum wil daarmee bijdragen aan een open en creatieve samenleving. Het Stedelijk ziet zichzelf daarbij niet alleen als faciliterend platform, maar vooral als moderator met een inspirerende rol. Dit gebeurt

in een doorlopend interdisciplinair proces waarbij het programma gevormd wordt door onderzoek, herinterpretatie en het signaleren van nieuwe maatschappelijke thema's en actuele individuele uitingen van kunstenaars en vormgevers.

Het Stedelijk wil zich nadrukkelijker profileren als een interdisciplinair instituut waar beeldende kunst en vormgeving geïntegreerd tentoongesteld wordt. We streven naar een afwisselend programma van hoge kwaliteit, zowel inhoudelijk als in presentatie. Een integraal aanbod van semi-permanente (collectie-)presentaties, tijdelijke tentoonstellingen, publieksmanifestaties en educatieve programma's. Een bezoek aan het Stedelijk moet altijd verrassende inzichten bieden, ongeacht welke tentoonstelling er op dat moment te zien is.

Om die ervaring te verdiepen, zoekt het Stedelijk naar een nieuwe balans tussen de eigen collectie en de actualiteit. Zo willen we een dialoog creëren tussen verleden, heden en toekomst en de collectie ontsluiten door middel van meerdere verhaallijnen (meerstemmigheid). Het is onze overtuiging dat de ontwikkeling van het Modernisme, traditioneel verbonden met de collectie van het Stedelijk Museum, een veelvoud aan verhalen in zich draagt, die zich niet louter verhouden tot formele abstractie maar ook tot bijvoorbeeld niet-Europese of sociale thema's. Dit komt tot uiting in drie programmaliijnen die ook fysiek in het museum herkenbaar zullen zijn, waarbij het gebouw bijdraagt aan de ervaring:

#### 1. Stedelijk Collectie

Topstukken en publieksfavorieten uit de eigen collectie in de kelderverdieping, gepresenteerd in nieuwe samenstellingen en contexten die verder gaan dan de kunsthistorische chronologie, bijvoorbeeld sociaal-politiek of thematisch, en die de traditionele hiërarchie van de kunstvormen weerspreekt. Het streven is om de topstukken permanent te presenteren en de werken er omheen geleidelijk thematisch te wisselen.

#### 2. Collectie in Actie

Steeds wisselende presentaties op de begane grond, in relatie tot de Stedelijk-collectie, gebaseerd op eigen diepgaand collectieonderzoek met het doel de eigen collectie meer voor het voetlicht te brengen: verrassend in format, uitvoering en onderwerpkeuze en daardoor een manier om meer delen van de collectie te tonen en nieuwe verhalen te vertellen over het verleden en de toekomst. Onder het motto 'Question, State, Propose' wordt er richting gegeven aan inhoudelijke processen die zich vooral vanuit samenwerking ontsluiten, zowel binnen als buiten het museum. De eigen tijd wordt ter discussie gesteld ('question'), een standpunt wordt ingenomen ('state') en innovatieve presentatieformats worden voorgesteld ('propose') om de uitwisseling tussen de collectie en actuele ontwikkelingen in de beeldende kunst en vormgeving te activeren.

#### 3. Stedelijk Nu

Tijdelijke tentoonstellingen, monografisch, thematisch, signalerend, op de eerste etage. Iedere Nederlandse kunstenaar van belang moet een tentoonstelling hebben gehad in het Stedelijk Museum Amsterdam. We durven tentoonstellingsmodellen telkens samen met kunstenaars ter discussie te stellen en verder te ontwikkelen. Altijd houden wij een hoge internationale standaard aan. Het Stedelijk streeft ernaar toonaangevend te zijn in de internationale kunstwereld, met name wat betreft experiment en jonge kunstenaars.

Deze programmering is leidend voor de marketing- en communicatiestrategie, de doelgroepenbenadering, het publicatiebeleid, de educatieve programmering en het verwervingsbeleid en wordt eveneens gehanteerd bij het aangaan van samenwerkingsverbanden en partnerships. De programmaliijnen zullen bovendien onze onderzoeksagenda bepalen.

#### Programmering 2013–2016

We hebben de afgelopen kunstplanperiode ervaring opgedaan met verschillende tentoonstellingsformats waarin de diverse ambities (artistiek-inhoudelijk, belang voor de stad, internationale positie) zich hebben gemanifesteerd. De tentoonstellingen hebben een cruciale bijdrage geleverd aan het publiekssucces van het museum. Hoewel de driedeling in de afgelopen periode niet als zodanig was benoemd, bevatte het programma er wel al de contouren van. Ook hebben we hierdoor ervaring opgedaan met andere vormen van publieksbegeleiding en educatie. Hoogtepunten waren o.a. de overzichten van werk van Matisse, Marcel Wanders, Ed Atkins, Tino Sehgal, Isa Genzken en Seth Siegelaub en de thematentoonstellingen *Het Stedelijk in de oorlog*, *Global Collaborations* en *ZERO: Let Us Explore the Stars*.

#### Programmering 2017–2020

De driedeling Collectiepresentatie, Collectie in Actie en Stedelijk Nu zal in 2016 worden verdeeld over de drie verdiepingen van het gebouw. Dit impliceert een fundamentele herinrichting per 2017 als kader voor de verdere uitwerking. Voor de periode 2017–2020 streven we naar jaarlijks minimaal zestien tentoonstellingen en substantiële wisselingen in de collectiepresentatie, waarvan vijf (internationale) coproducties (zie het activiteitenoverzicht in de categorie ' presenterende activiteiten' in de subsidieaanvraag). Er zal meer aandacht gegeven worden aan opdrachtgever-schap, samenwerking en jong talent. Ook zal het Stedelijk zich buiten zijn eigen gebouw oriënteren op andere locaties in de stad, o.a. voor de opvolger van het Stedelijk Museum Bureau Amsterdam.

Ook op het gebied van educatie en het publieksprogramma zijn de ambities groot. We willen ons gaan specialiseren op het gebied van online lesprogramma's, zullen het aantal online video's

per jaar verdubbelen (van 50 naar 100 per jaar) en we streven ernaar om iedere Amsterdamse basisschoolleerling naar het Stedelijk Museum te krijgen. We willen minimaal 40.000 leerlingen in het Stedelijk verwelkomen (zowel via onze programma's als zelfstandig groepsbezoek) en 10.000 kinderen en hun familieleden een inspirerende ervaring bieden met onze workshops, rondleidingen en het Familielab. Met vijf experimentele buurtgerichte projecten hopen we de band met de stad te versterken en de drempel om naar het museum te komen te verlagen. Hiernaast organiseren we minimaal 58 lezingen, debatten en Public Program-activiteiten (zie paragraaf 4.5 voor meer uitleg en de tabel kunst en cultuureducatie uit het activiteiten overzicht in de subsidieaanvraag).

## 2.2 Collectiebeleid: focus, zichtbaarheid door mobiliteit en digitalisering

*Kernbegrippen: kwaliteit, toegankelijkheid, groei van aankopen en schenkingen, collectiewaardering, herziene collectiebeheerovereenkomst, materiaal-technisch onderzoek*

Onze collectie is van internationaal niveau en behoort tot de wereldtop. Met ruim 90.000 werken is het de grootste collectie moderne en hedendaagse kunst en vormgeving binnen de Collectie Nederland. Gebaseerd op onze visie worden ook binnen het collectiebeleid innovatieve modellen onderzocht. Er wordt gestreefd naar meer interactie tussen aankopen, presentatie, educatie en onderzoek. Zo zal er actief voor de collectie worden geproduceerd door nauwe samenwerking met kunstenaars en vormgevers.

Het is de traditie van het Stedelijk om kunstenaars lange perioden te volgen en al in een vroeg stadium van hun carrière hun werk te tonen en te verwerven. Hierbij ontwikkelen we innovatieve modellen zoals recent bij 'A Year at the Stedelijk: Tino Sehgal' gebeurd is. Bijkomend voordeel is dat het museum zo waardevolle kennis opbouwt over het werk en de kunstenaar en deze kennis in educatieve programma's kan inzetten, intern en extern<sup>2</sup>.

Niet alleen op het gebied van aankopen ligt de lat hoog, ook op het gebied van beheer en behoud willen we door veelvuldig de *best practices* te delen een voorbeeld zijn, zowel in Nederland als daarbuiten.

### Collectiebeleid 2013–2016

#### Beheer en behoud

Beheer en behoud zijn van essentieel belang voor de continuïteit van de collectie en de basis voor tentoonstellingen en onderzoek. Het omvat preventieve maatregelen die schades en verval ondervangen. Groot onderhoud en herstellen van schades uit het verleden vallen momenteel buiten

het collectiebeheer. Binnen de collectiebeheerovereenkomst, die in samenspraak met de gemeente in 2016 wordt herzien, zullen hierover nadere afspraken worden gemaakt.

De afgelopen periode hebben we, om zoveel mogelijk werken te kunnen tonen in het museum en aan bruikleenverzoeken te kunnen voldoen, veel energie en middelen gestoken in het collectiebeheer.

#### Verwerving

Bij de inzet en uitbreiding van de collectie hanteert het Stedelijk een breed afwegingskader, conform het vigerende Collectieplan 2016–2017. Aankoopvoorstellen en schenkingen toetsen we aan de hand van drie criteria: *het DNA* van het museum (versterking huidige collectie mede door mondiale samenwerking), *the now* (representatie van maatschappelijke actualiteit) en de *(inter)nationale standaard* (relevantie en betekenis binnen de Collectie Nederland en het internationale netwerk van het museum). Bij eventuele afstoting van collectieonderdelen volgen we de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO).

We streven naar het voorkomen van doublures binnen de Collectie Nederland en waar mogelijk naar gezamenlijke aankopen. Het museum kende in kunstenplanperiode 2013–2016 een ongekende toename van het aantal schenkingen: tot en met 2015 werd de collectie uitgebreid met ruim 1250 werken. De verwerking van deze schenkingen en de continue aanwas van de collectie brengt veel extra werkzaamheden met zich mee waarvoor de budgetten van 2013–2016 tekort schoten.

#### Collectiemobiliteit

We staan uitermate positief tegenover alle vormen van collectiemobiliteit om zo de zichtbaarheid van de collectie te vergroten. We zijn een belangrijke bruikleengever in Nederland, maar willen nog meer dan nu het geval is aanvragen honoreren voor kortdurende en langdurige bruiklenen. Per jaar schitterden tussen de 100 en 200 werken uit de collectie in belangrijke tentoonstellingen: van Alkmaar tot New York en van Groningen tot Tokio. Daarnaast maakten grote groepen werken van Malevich, Dumas en Matisse een tournee als onderdeel van prestigieuze, reizende tentoonstellingen. Naast deze tijdelijke bruiklenen zijn ongeveer 300 werken langdurig ondergebracht bij instellingen in Amsterdam, zoals het Rijksmuseum, het AMC en de UvA, en bij musea buiten Amsterdam.

#### Digitalisering

De collecties van het Stedelijk (beeldende kunst en vormgeving, publicaties in de bibliotheek en het kunsthistorisch relevante deel van het archief) zijn op basisniveau vrijwel geheel gedigitaliseerd:

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld de samenwerking met het International Choreographic Art Centre Amsterdam om een jonge generatie dansers bekend te maken met de werkwijze van Tino Sehgal.



90.000 objecten, 190.000 uitgaven en 300.000 documenten. Ongeveer 30.000 objecten zijn ontsloten en via internet raadpleegbaar, en dit aantal groeit.

Ook zijn de databases van collectie, bibliotheek en documentatie/archief gekoppeld en in de bibliotheek van het museum raadpleegbaar, wat een enorme service is voor onderzoekers. Daarin is het Stedelijk een koploper – MoMA (New York) en Moderna Museet (Stockholm) zijn bijvoorbeeld komen kijken om zich voor te bereiden op deze stap, en ook het Rijksmuseum werkt eraan. De auteursrechtelijke wetgeving (bescherming tot 70 jaar na het overlijden van de maker) blijft net als bij andere musea voor moderne kunst een grote uitdaging.

### Collectiebeleid 2017–2020

Het is onze ambitie om in de komende kunstenplanperiode het collectiebeleid te intensiveren, met een pro-actief, efficiënt en modern collectiebeheer als doel. Extra middeleninzet is hierbij nodig. Om tot een goed collectiebeheer te komen, gaan we de collectie aan materiaaltechnisch en kunst- en (cultuur) historisch onderzoek onderwerpen. Bij het eerste onderzoek zal een externe partij de fysieke staat van de collectie onderzoeken. Zo zal inzicht worden verkregen in prioriteiten ten aanzien van (preventieve/actieve) conserveringshandelingen en restauraties. De uitkomst van dit onderzoek zal de basis zijn voor de herziening van de collectiebeheerovereenkomst met de Gemeente Amsterdam. Bij het tweede onderzoek zal de relevantie van de collectie per object worden onderzocht (collectiewaardering). Hoge waardering vergt een hoge standaard in beheer en behoud, lage waardering legitimeert het hanteren van aangepaste museale standaarden.

Dit zijn de ambities:

#### Beheer en behoud

We streven in eigen huis naar vergroting van het aantal getoonde werken uit de collectie. Dit vraagt extra middeleninzet ten behoeve van restauraties en (passieve) conserveringshandelingen.

#### Verwerving

De resultaten van het collectiewaarderingsonderzoek zullen worden benut bij de onderbouwing van het toekomstige verzamelbeleid. Het is de ambitie van het Stedelijk om het budget van aankopen te verhogen door middel van extra fondsenwerving. Het aantal schenkingen, dat na de heropening ongekend gestegen is, moet minimaal gehandhaafd blijven. De ambitie is hier om vooral in kwalitatieve zin te groeien, dus om belangrijkere (en daarmee doorgaans kostbaardere) kunst en design via schenking te verwerven.

#### Collectiemobiliteit

Het museum wil bruikleenaanvragen ruimhartiger kunnen honoreren. We willen uitbreiden naar

400 tijdelijke bruiklenen per jaar (een verdubbeling t.o.v. het aantal in 2016) en een actieve spreiding van de collectie stimuleren door langdurige bruiklenen aan musea in de omgeving van Amsterdam. Door de collectiewaardering wordt het mogelijk om ruimhartiger te beslissen over bruiklenen aan externe partijen die niet voldoen aan de allerhoogste museale beheerstandaarden, zoals AMC, UvA en anderen. Tot slot zal de collectiewaardering het mogelijk maken om objecten die minder relevant zijn voor de collectie te herplaatsen of af te stoten zodat deze elders beter tot hun recht komen.

#### Digitalisering

Eén van de belangrijkste eigenschappen van digitalisering is dat informatie en kennis over de collectie op een laagdrempelige manier kunnen worden gedeeld en de basis zijn voor nieuwe vormen van ervaring (bijv. virtual reality, augmented reality). Digitalisering is hierbij geen doel op zich maar een middel om een groter bereik van de collectie te realiseren bij publiek, onderwijs, onderzoekers en collega's. Dit is in lijn met het strategisch doel dat we zoveel mogelijk mensen in contact willen brengen met de collectie, ook buiten de muren van de fysieke locatie.

De digitale strategie van het Stedelijk in de komende vier jaar is onder te verdelen in drie programmalijnen: digitale duurzaamheid en ontsluiting van de collectie, online resource voor onderzoekers, publiek en onderwijs en tot slot het verbinden van de collectie aan andere digitale collecties.

Dit vraagt om extra middeleninzet. Prioriteit daarbij heeft de benodigde uitbouw van de infrastructuur.

## 2.3 Onderzoek en publicaties

*Kernbegrippen: voedingsbodemp voor experiment en innovatie, samenwerking, restauratie en educatie, verdieping, kritische reflectie, kennisuitwisseling*

Naast een presentatie- en collectie-instelling is het Stedelijk een onderzoeksinstelling. Wetenschappelijk onderzoek vormt de basis van vrijwel alle museale activiteiten. Samen met verschillende partners geven we jaarlijks tien tot vijftien catalogi en andere publicaties uit die dat onderzoek voor een breed publiek toegankelijk maken.

Onderzoek is ook de voedingsbodemp voor experiment en innovatie. Hierdoor kunnen wij onze kennis van en visie op de collectie permanent ontwikkelen, waardoor we die toegankelijker en interessanter kunnen maken voor ons publiek. Onderzoek is bovendien onontbeerlijk om onszelf en het museum doorlopend te kunnen vernieuwen.

De afgelopen decennia heeft het Stedelijk een uitgebreide expertise opgebouwd op het gebied van restauratie en educatie, vaak in samenwerking met academische partners. De wetenschappelijke medewerkers verrichten doorlopend onderzoek

naar de bestaande collectie en nieuwe aanwinsten. Daarnaast laat het uitgebreide en verdiepende Public Program met debatten, lezingen, performances en boekpresentaties zien dat we naast het maken van tentoonstellingen een platform zijn voor experiment, kritische reflectie en (academisch en artistiek) debat. Onderzoeksresultaten zijn toegankelijk via onze museumbibliotheek, die behoort tot één van de beste bibliotheken op het gebied van moderne en hedendaagse kunst en vormgeving in Europa.

Ook is er sinds 2014 'Stedelijk Studies', het gratis academische online tijdschrift dat wij produceren in samenwerking met zes Nederlandse universiteiten. Het biedt artikelen over de collectie en de eigen geschiedenis en actuele thema's op het gebied van beeldende kunst en vormgeving. Aankomende en gevestigde denkers uit de hele wereld kunnen hier hun onderzoek delen met een internationaal publiek.

In de periode 2013–2016 verrichtten we onder meer onderzoek naar de eigen collectie en de geschiedenis van het Stedelijk (bijv. Herkomstonderzoek Museale verwervingen vanaf 1933) en onderzoek naar restauratie-, conserveringsvraagstukken en collectiebeheer samen met onder andere SMBK, TNO, Universiteit Leiden, Universiteit Utrecht en musea als the Getty Institute, Tate Modern en Museum Ludwig. Daarnaast is er onderzoek verricht op kunsthistorisch en kunsttheoretisch gebied (o.a. *ZERO* en *Wonen in de Amsterdamse School*) en in het kader van 'curatorial practices' is in 2014 een internationale conferentie georganiseerd over de houding van musea ten opzichte van kunst uit niet-Westerse landen ('Collecting Geographies'). Samen met de Universiteit van Amsterdam, het Van Gogh Museum en het Rijksmuseum is het onderzoek 'Rondleiden is een vak' geïnitieerd.

#### Onderzoek en publicaties 2017–2020

Het Stedelijk wil de genoemde onderzoeksfunctie in de komende jaren versterken en de kennisuitwisseling en communicatie daarover intensiveren. Als voorbeeld hiervan worden de volgende initiatieven ontwikkeld: Stedelijk Conferenties (per jaar twee internationale wetenschappelijke symposia), Stedelijk Seminars (lezingen over onderzoek voor een breed publiek), Stedelijk Academie (collegereeksen voor een breed publiek). Het programmaonderdeel Collectie in Actie behelst een nieuwe positionering van onderzoek ten opzichte van de collectie door middel van interdisciplinaire onderzoeksprojecten in samenwerking met externe partners. Op het gebied van publicaties zal het museum zich in de periode 2017–2020 naast de gangbare tentoonstellingscatalogi gaan toeleggen op de productie van kunstenaarsboeken. Rondom aankopen van aanstormend talent wordt gedacht aan een publicatielijijn van 'eerste monografieën' en voor gevestigde kunstenaars zal de mogelijkheid worden onderzocht om, in samenwerking met (academische) part-

ners, een catalogue raisonné te publiceren. Het online tijdschrift 'Stedelijk Studies' zal worden doorontwikkeld en aangevuld met actuele academische debatten en keynote lectures, gekoppeld aan het 'Friday Night' publieksprogramma van het Stedelijk. Tenslotte onderzoekt het Stedelijk Museum of het zich meer kan ontwikkelen als kenniscentrum voor het oeuvre van kunstenaars.

## 2.4 Benchmark internationale & nationale peers

Het Stedelijk hanteert geen benchmark om zijn positie en prestaties met *peers* te vergelijken. Vaak valt de naam van MoMA (3,1 miljoen bezoekers, omzet € 185 miljoen) of Tate Modern (7,9 miljoen bezoekers, omzet € 121 miljoen) als Nederlanders over het Stedelijk spreken. Wat betreft budget, bezoekersaantallen, *staffing* en locatie zijn deze instituten echter onvergelijkbaar met het Stedelijk (650.000 bezoekers, omzet: € 23 miljoen). Musea die volgens ons meer met het Stedelijk gemeen hebben zijn: Museum Ludwig (Keulen), Moderna Museet (Stockholm), Reina Sofia (Madrid), Centre Pompidou (Parijs), Whitney Museum of American Art (New York). Deze hebben net als wij een duidelijke, eigen nationale en internationale signatuur. Centre Pompidou uitgezonderd, zijn ze vergelijkbaar in omvang, internationale zichtbaarheid en reputatie. En ze hebben een zelfde soort programmering en inbedding in de plaats van vestiging. In Nederland zijn het Gemeentemuseum Den Haag, het Van Abbemuseum en Museum Boijmans Van Beuningen in dat opzicht het best vergelijkbaar met het Stedelijk. De resultaten van het Museana benchmarkonderzoek zijn behulpzaam bij het vaststellen van onze *peers*. Het Stedelijk werkt soms incidenteel, soms frequent met de genoemde musea samen en volgt waar relevant hun programmering en de professionele ontwikkelingen binnen hun organisaties.

## 3. Zakelijke kwaliteit: organisatie en meerjarenbegroting

*Kernbegrippen: stabiel percentage eigen inkomsten, professionele organisatie, groeiend mecenaat, programma's om jongere stakeholders te binden*

### 3.1 Organisatie

Het Stedelijk Museum is een ondernemend museum. Daarbij is *cultureel ondernemerschap* geen doel op zich, maar een voorwaarde en een instrument om onze artistieke missie, ambities en

maatschappelijke opdracht te realiseren. Sinds de heropening van het museum is het ondernemerschap van het Stedelijk primair gericht geweest op verhoging van de eigen inkomsten en verlaging van de uitgaven om de artistieke ambities te realiseren. De gemeentelijke norm van 25% dekking uit eigen inkomsten is in de afgelopen jaren ruimschoots gehaald (2013: 54%, 2014: 54%).

Met het publiekssucces en de daarmee samenhangende positieve beeldvorming in de jaren na de heropening zijn ook de merkwaarde en *credibility* van het Stedelijk als partner in business toegenomen.

Het streven naar het behalen van eigen inkomsten blijft een belangrijk doel. Daarom willen we in de komende kunstenplanperiode het ondernemerschap als kernwaarde steviger binnen de organisatie verankeren. Het ondernemerschap van het Stedelijk wordt breed opgevat en beperkt zich niet alleen tot beheersmatige aspecten. Ook artistieke ambities willen we vanuit een ondernemende houding invullen: steeds zoekend naar nieuwe manieren om onze ambities te realiseren op zeer uiteenlopende terreinen, van samenwerking om kosten te besparen tot gerichte fondsenwerving bij particulieren en het bedrijfsleven.

#### Fundamenten zakelijke kwaliteit en ondernemerschap

Onze zakelijke kwaliteit kan onderverdeeld worden in:

- Development (fondsen- en sponsorwerving en stakeholder relations)
- Commercie (marketing, winkel, horeca en events)
- Beheer (projectmanagement, financiën, juridische zaken, gebouwbeheer, governance, HR en organisatie en interculturaliteit)

#### Development

Development richt zich op het verbinden, werven en verder ontwikkelen van de relaties met bestaande en potentiële begunstigers en stakeholders: fondsen, particulieren en bedrijven. Vergroting van inkomsten en draagvlak creëren zijn daarbij de primaire doelen. De baten worden ingezet ten behoeve van de kerntaken en de exploitatie van het museum. In de komende kunstenplanperiode wil het Stedelijk jaarlijks € 5,6 miljoen genereren via het verwerven van donaties, bijdragen van fondsen, sponsors en andere begunstigers. De focus ligt daarbij op:

1. Fondsen – zowel nationaal als internationaal, en in EU-verband
2. Major donors en private fondsen (via Stedelijk Museum Fonds)
3. Sponsors uit het bedrijfsleven
4. Community development en engagement (Young Stedelijk, Stedelijk Club)

#### Commercie

##### Marketing

Het Stedelijk vergroot het publieksbereik en de inkomsten vanuit het publiek met uitgekiende marketing en communicatie en doelgerichte acties. Het is sinds de heropening gelukt om de merkwaarde en naamsbekendheid van het Stedelijk onder zijn doelgroepen significant te vergroten. Dit geldt voor zowel nationale als internationale bezoekers. Van de eigen inkomsten bestaat 53% uit publieksinkomsten en 47% uit sponsor- en overige inkomsten zie ook hoofdstuk 4 'Publieksbereik'.

##### Winkel

De winkel van het Stedelijk is een toonaangevende kunstboeken- en lifestylewinkel in Amsterdam. Uitstraling en assortiment van de Duitse winkelketen Waltherr König Verlag sluiten goed aan bij de merkwaarden van het Stedelijk. König toont zich een goede partner, ook bij het uitgeven van Stedelijk-publicaties.

##### Horeca en events

Dat de inspanningen en investeringen in optimale dienstverlening aan het publiek door middel van flankerende voorzieningen renderen, blijkt uit de inkomsten uit horeca en de museumwinkel, die ruim uitstijgen boven de gehanteerde prognoses in kunstenplanperiode 2013–2016.

De twee restaurants in het Stedelijk worden uitgebaat door horecaonderneming AHC. Bezetting en omzet van de restaurants is naar verwachting. De afdeling Events is verantwoordelijk voor het verkopen, boeken en organiseren van in- en externe events. In de eerste jaren na de heropening was er veel belangstelling voor locatieverhuur. Thans is – ook door toenemende concurrentiedruk – een intensievere marktwerking noodzakelijk. Ook worden nieuwe locaties in het gebouw onderzocht voor eventverhuur.

#### Beheer

(projectmanagement, financiën, juridische zaken, gebouwbeheer, governance, HR, organisatie en interculturaliteit)

Naast Finance & Control en Juridische Zaken speelt het in 2013 ingevoerde Projectmanagementbureau een grote rol in het op verantwoorde wijze managen van de projecten van het Stedelijk. Het Projectmanagementbureau ziet toe op het tijdig en binnen budget afleveren van afdelingsoverstijgende projecten. De afgelopen jaren zijn jaarlijks circa 20 projecten uitgevoerd met budgetvolumes variërend van € 10.000 tot € 2 miljoen.

Finance & Control en Juridische Zaken voorzien de directie vanuit een onafhankelijke positie van informatie en bewaken eventuele risico's. Door effectief financieel en juridisch beheer en projectmanagement worden afwijkingen en risico's

binnen de exploitatie en lopende projecten tijdig gesignaleerd en beheerst d.m.v. kostenreductie of relocatie van budgetten. De combinatie van adequate managementinformatiesystemen en de daarop gebaseerde sturing reduceert de risico's tot aanvaardbare proporties.

#### *Gebouwbeheer*

De onderhoudsactiviteiten van de gebouwen van het Stedelijk Museum zijn via de huurovereenkomsten met de Gemeente Amsterdam vastgelegd in een meerjarenonderhoudsplan (MOP). Het document is afgestemd met de RVE's Kunst & Cultuur en Vastgoed en voldoet aan de gestelde eisen. De MOP heeft een looptijd van 2014 tot 2039 (25 jaar) en wordt periodiek herzien. Het gemiddelde onderhoudsbedrag per jaar bedraagt € 1.769.749 en wordt onder andere besteed aan bouwkundig en technisch onderhoud van de gebouwen en de installaties (zie ook 3.2 'Meerjarenbegroting en toelichting'). Uitgangspunt voor de MOP is dat het Stedelijk Museum zowel het gebruikers- als het eigenaarsonderhoud uitvoert. Jaarlijks wordt ook een bedrag gereserveerd voor (of besteed aan) het groot onderhoud. De kosten voor energie, meldkamer beveiliging, schoonmaak, meubilair, verzekeringen en adviseurs op het gebied van gebouwbeheer zijn niet inbegrepen. Deze kosten worden uit andere budgetten gefinancierd.

#### *Duurzaamheid*

Er is een groeiende aandacht voor maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen. Het Stedelijk Museum wenst ook hier zijn verantwoordelijkheid te nemen. Tijdens de renovatie en uitbreiding van het gebouw zijn reeds energiebesparende voorzieningen aangebracht en door actief energiemangement worden besparingen gerealiseerd. Maar aanvullende mogelijkheden zijn er zeker ook. Samen met andere musea en de gemeente is een certificeringstraject (BREAAAM) gestart om de duurzaamheid binnen het museum te meten en te beoordelen. Het Stedelijk streeft ernaar deze certificering in 2017 te krijgen als onderdeel van het duurzaamheidsproject Stedelijk Groen. Dat omvat o.a. onderzoek naar de haalbaarheid van vervanging en optimalisering van de museumverlichting, CO2-sturing van de klimaatinstallatie, onderzoek naar zonnepanelen op het depotgebouw, actieve energiemonitoring, optimalisering van inregeling installaties en koppeling van netwerken van de warmte/koude-opslag aan het Museumplein.

#### *Governance*

Het Stedelijk Museum hanteert sinds de verzelfstandiging in 2006 een Raad van Toezicht-model, hetgeen betekent dat er een Bestuur en een Raad van Toezicht is. Het Bestuur, bestaand uit twee leden (de directie), is verantwoordelijk voor de strategie en het beleid van het Stedelijk.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het Bestuur en op de algemene gang van

zaken binnen het Stedelijk en de door het museum uitgevoerde activiteiten. De leden staan het Bestuur met raad terzijde en adviseren het op actieve wijze. De Raad richt zich bij de vervulling van de taak naar het belang van het Stedelijk Museum. De leden van de Raad zijn onafhankelijk van elkaar en van het Bestuur, waardoor ze kunnen functioneren als goede toezichhouders. De benoemingstermijn van de Raad van Toezicht is statutair bepaald op maximaal twee keer vier jaar.

Het Stedelijk Museum onderschrijft de Governance Code Cultuur ('Code') en past de principes en praktijkaanbevelingen toe. Het museum acht het van belang dat bij de uitvoering van zijn doelstelling op transparante en integere wijze gewerkt wordt, en dat er een goede verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden is tussen het Bestuur en de Raad van Toezicht. In dit kader toetst het Stedelijk zijn werkwijze, statuten, website, jaarverslag en reglementen periodiek aan de Code en betreft het museum zijn medewerkers bij de toepassing van de Code.

#### *HR*

De afdeling Human Resources is onder andere belast met HR-planning (formatie- en personeelsplanning), organisatie-inrichting (taakverdeling en coördinatie), cultuurontwikkeling (waarden en bijbehorend gedrag), talentontwikkeling van medewerkers, en de vernieuwing van HR-beleid en -instrumenten. Op 31 december 2015 waren er 194 personen in dienst van het museum, ofwel 165 fte's. Het betrof 47,67% mannelijke medewerkers en 52,32% vrouwelijke medewerkers. Tevens huren we jaarlijks zo'n 200 ZZP'ers in voor eenmalige en vaste projecten op het gebied van Public Program, educatie, en het bouwen van tentoonstellingen. Daarnaast zetten ongeveer 50 vrijwilligers zich in voor het museum en biedt het Stedelijk ruim 70 stagiairs jaarlijks een interessante leerplek. Om al onze ambities te verwezenlijken is het begrote aantal fte's een minimale bezetting die wordt aangevuld met ZZP'ers en vrijwilligers.

Demografische en maatschappelijke trends nopen ons te anticiperen op vergrijzing en flexibilisering. Bij besluitvorming op deze terreinen maken we de afweging tussen het zakelijk perspectief vanuit het museum en het belang van betrokken medewerkers.

#### *Organisatie en interculturaliteit*

Op 31 december 2015 had ruim 12% van het personeelsbestand een niet-Westerse culturele achtergrond. Dit is geen slechte score, hoewel het hier vooral de lagere functies in de organisatie betreft. Bemoedigend is het feit dat het vaak (her)intreders op de arbeidsmarkt zijn voor wie de functie een *stepping stone* is. Het streven is om instellingsbreed de representatie van medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond op alle functieniveaus te verkennen en te stimuleren (zie ook hoofdstuk 4.4).

## 3.2 Meerjarenbegroting en toelichting

### 3.2.1 Baten

#### Subsidiebedrag 2017–2020

Gebaseerd op de ambities, de organisatievorm en de doelstellingen heeft het museum voor de periode 2017–2020 zijn meerjarenbegroting opgesteld. Het uitgangspunt hierbij is het subsidiebedrag voor het Kunstenplan 2013–2016. Aangezien het Stedelijk inmiddels ruim drie jaar geleden heropend is, zijn de ervaringscijfers van de afgelopen jaren meegenomen en denken wij een realistische inschatting te maken van inkomsten en uitgaven.

Het aangevraagde subsidiebedrag is € 12.652.740. Dit is € 1.013.000 meer dan de kunstenplansubsidie 2013–2016. Het is essentieel dat deze verhoging aan het Stedelijk wordt toegekend om aan de lopende en komende verplichtingen van de gemeente te kunnen voldoen en de Stedelijk-kerntaken te kunnen uitvoeren.

De € 1.013.000 is als volgt opgebouwd:

- € 524.000 per jaar zal met name aangewend worden voor reguliere (cao-)verhogingen in de loonkosten en hogere pensioenpremies.
- € 208.000 is nodig voor extra gebouw- en onderhoudskosten, met name voor intensivering van installatieonderhoud om onze collectiebeheertaak goed uit te kunnen oefenen (zie voor verdere uitleg 6.4).
- € 281.000 is nodig voor extra taken en activiteiten op het gebied van collectiemobiliteit, ketenverantwoordelijkheid, meerpole stad en digitalisering (zie ook 2.2, 5.5, 5.4 en 2.2).

Onze ambitie op het gebied van tentoonstellingen, onderzoek en educatie, zowel kwalitatief als kwantitatief (zie ook het Activiteitenoverzicht in de Aanvraag Kunstenplan 2017–2020), zullen bekostigd worden uit het hoge bedrag aan eigen inkomsten dat het museum zichzelf ten doel gesteld heeft. Het museum committeert zich aan een eigen inkomstenniveau van >35%, in de begroting wordt zelfs gewerkt met 50% eigen inkomsten. Dit is een substantiële stijging van de eigen inkomsten ten opzichte van de Gemeenterichtlijn Kunstenplan 2013–2016, die was 25%.

#### Directe opbrengsten 2017–2020

Hoewel het geprognoseerde inkomstenniveau zeer ambitieus is, verwachten we dat het haalbaar is. Mede gelet op de programmering met zowel aandacht voor publieksbereik als experiment, is het aantal te verwachten bezoekers 600.000 per jaar. De publieksinkomsten worden begroot op € 6,4 miljoen per jaar. Hierin zitten inkomsten uit entree en publieksbegeleiding, alsmede de inkomsten uit de winkel en de horecabaten. De entreprijs voor het museum zal vanaf 2017 voor volbetalende bezoekers met een euro worden verhoogd.

Ten opzichte van het vorige Kunstenplan zijn de publieksinkomsten verhoogd met 55%. Deze toename hangt samen met de geprognoseerde structureel hogere bezoekerstellingen (+ 50.000 per jaar in vergelijking met de kunstenplanperiode 2013–2016) en een hogere gemiddelde omzet per bezoeker.

Uit eigen inkomsten via Development wordt € 5,6 miljoen verwacht per jaar. Daarmee zijn de targets op sponsorinkomsten en fondsenwerving verhoogd met € 4,0 miljoen. Deze targets lijken realistisch, gebaseerd op de ervaringen van de afdeling Development.

Dit bedrag is opgebouwd uit sponsorinkomsten, overige subsidies uit publieke middelen en bijdragen uit private middelen, onder andere inkomsten uit de steunorganisatie Stedelijk Museum Fonds die in de periode 2013–2016 is opgericht.

De 'overige directe inkomsten' bestaan uit doorbelastingen aan derden (onder andere vergoedingen voor auteursrechten en bruikleenvergoedingen) en de opbrengsten uit evenementenverhuur. De 'indirecte opbrengsten' bestaan uit huuropbrengsten winkel en horeca. In de categorie 'overige subsidies gemeente Amsterdam' is de huursubsidie, de vergoeding voor collectiebeheer en de tweejaarlijkse subsidie Gemeentelijke Kunstaankopen opgenomen.

### 3.2.2 Lasten

De totale lasten voor personeel (zowel beheers- als activiteitenlasten) zijn begroot op € 11,8 miljoen. In 'beheerslasten materieel' zijn alle kosten meegenomen die samenhangen met het beheer van het museum, waaronder kosten voor huisvesting, automatisering, kantoorkosten (deels), tegenprestaties voor sponsors (deels) en evenementenverhuur.

De huisvestingslasten bestaan uit: € 6,2 miljoen per jaar voor huur (verrekend met huursubsidie buiten het Kunstenplan om), € 1,36 miljoen per jaar voor het MOP en € 2,36 miljoen per jaar voor de exploitatie van het gebouw.

De activiteitenlasten materieel bestaan onder andere uit kosten voor tentoonstellingen, kunst aankopen, collectiebeheer, educatie en marketing. Voor tentoonstellingen is een bedrag van € 4,25 miljoen opgenomen. Voor kunst aankopen zal € 550.000 uit het subsidiebudget worden aangewend, aangevuld met minimaal € 350.000 uit te werven middelen en fondsenwerving. In totaal is voor kunst aankopen minimaal € 900.000 per jaar beschikbaar. De begroting voor collectiebeheer is verhoogd met € 438.000 naar € 998.000. Dit budget is nodig voor het toegenomen aantal restauraties, voor extra art handling, verwerking van aanwinsten en kosten samenhangend met het grotere aantal tentoonstellingen, collectiewisselingen en uitgaande bruiklenen.

Naast inkomstenmaximalisatie is er een streven naar kostenreductie, onder andere door beheersmatige samenwerkingsverbanden en innovaties. De ideeën voor een doorontwikkeling van de door de Museumpleinmusea gezamenlijk gerealiseerde meldkamer PP10 tot een *shared service centre* is hier een voorbeeld van. Daarbij wordt bekeken of vergaande samenwerking met andere musea voldoende schaalvoordeel oplevert om tot samenvoeging van delen van de back offices over te gaan. Na initiële investeringen hebben de beoogde warmte-koude opslag en BREAAM-certificering mede de reductie van huisvestingslasten tot doel. Andere mogelijkheden tot inkomstenmaximalisatie en kostenreductie uit samenwerking (schaalvoordelen) worden onderzocht of verder uitgebouwd. Een voorbeeld hiervan is efficiëntere inkoop (o.a. via een inkoopalliantie met andere musea). Tenslotte wordt een pilot gestart om de collectie in te zetten als inkomstenbron door selecties ervan tegen betaling, in de vorm van bruiklenen dan wel tentoonstellingen, aan te bieden aan buitenlandse musea.

## 4.

### Publieksbereik: marketing, doelgroepen, diversiteit, educatie

*Kernbegrippen: hoge kwaliteit, lage drempel, samenwerken, nieuw en divers publiek, digitale media*

#### 4.1 Publieksbereik

‘Open’ was het sleutelwoord voor de marketing- en communicatiestrategie van de afgelopen jaren. De activiteiten richtten zich op het aanhalen van de banden met alle stakeholders en de herpositionering van het Stedelijk als Amsterdams icoon met een internationale uitstraling.

Van kunstenaars tot scholen, van Amsterdammers tot toeristen, van collega-instellingen tot het grote publiek: het Stedelijk zette in op het bereiken van een zo breed mogelijk publiek, zowel fysiek als digitaal, en voerde het ‘open zijn’ op alle niveaus consequent door. Met resultaat – er kwam een recordaantal bezoekers naar het museum, de groep mensen die het Stedelijk ook financieel ondersteunde groeide snel, net als de zichtbaarheid online (het jaarlijkse websitebereik is 1,6 miljoen, het Stedelijk heeft 310.000 volgers en vrienden op de verschillende social media platforms<sup>3</sup> en 40.000 mensen ontvangen onze digitale nieuwsbrieven).

Dankzij verrassende campagnes wist het Stedelijk ook nieuw publiek tot een kennismaking te verleiden: 23% van de niet-Amsterdamse bezoekers kwam de afgelopen kunstenplanperiode voor het eerst. Van de bezoekers uit Amsterdam was 10% niet eerder in het Stedelijk geweest. Op de toeristische markt is het Stedelijk een positie aan

het verwerven door deelname aan (inter)nationale reisbeurzen, aansluiting bij de belangrijkste tour-operators en zeer positieve aandacht in wereldwijde media. Inmiddels is 30% van de bezoekers van het Stedelijk buitenlandse toerist.

Een andere belangrijke pijler in het vernieuwen van de relatie met het publiek was de intensieve samenwerking met onderwijsinstellingen. Jaarlijks maakten tussen de 30.000 en 40.000 scholieren uit het Amsterdamse lager- en voortgezet onderwijs kennis met het Stedelijk.

Om mogelijke financiële drempels te verlagen, hebben leerkrachten en docenten gratis toegang, evenals jongeren tot en met 18 jaar. Daarnaast krijgen studenten 50% korting op de entreprijs. Schoolklassen uit Amsterdam kunnen bij groepsbezoek gebruik maken van gratis busvervoer (de Cultuurbus) en scholen van buiten Amsterdam wordt met de Turing Museumpleinbus gratis vervoer aangeboden.

Door zijn specifieke verbondenheid met de stad Amsterdam is het Stedelijk blij en trots dat het aandeel Amsterdammers onder het publiek groot is: 40% van de bezoekers boven de 18 is Amsterdamer, 42% van hen heeft het Stedelijk al tien keer of vaker bezocht.

In zijn communicatie- en pr-aanpak was het Stedelijk de afgelopen kunstenplanperiode zeer succesvol. We heroverden onze positie als Amsterdams icoon door een brede nationale en internationale media-coverage. De huidige sterke reputatie is ook terug te zien in de positieve publiekswaardering: met een 7,85<sup>4</sup> gemiddeld over de jaren 2013 t/m 2015 scoort het Stedelijk met een hoge klantenloyaliteit.<sup>5</sup>

Uiteraard maakte het Stedelijk zich samen met de Museumpleinpartners ook sterk voor het Museumplein als cultureel hart van Amsterdam. Resultaten hiervan zijn bijvoorbeeld het Museumpleinweekend, de Museumpleinbus en het Museumpleinticket. In de toekomst wordt met het Van Gogh samengewerkt voor de vrijdagavondprogrammering die het Stedelijk per 2016 ingevoerd heeft. Daarnaast toont het Stedelijk zich een actieve partner voor Amsterdam Marketing (Museumnacht, Uitmarkt, internationale persreizen, 24h Amsterdam),

<sup>3</sup> Het Stedelijk heeft op het Museumplein de meeste followers op Twitter: 161K (Concertgebouw: 10,3K, Rijksmuseum 132K, Van Gogh Museum: 150K) Stand 20 januari 2016

<sup>4</sup> Motivaction bezoekersonderzoek in opdracht van het Stedelijk 2013–2015

<sup>5</sup> Af te lezen aan de NetPromotorScore van gemiddeld 41 sinds 2013. Bron: doorlopend Motivaction publieksonderzoek. Dit is een onderzoeksmethode waarbij de score berekend wordt n.a.v. de vraag of bezoekers het museum zouden aanbevelen bij anderen. Het getal 41, dat volgt uit een berekening van de antwoorden in vergelijking met de NPS van de reisbranche (12), Automotive (1), Retail (13), Telecom (-7). Bron NPS Branchemonitor 2014, Store Support

voor zijn sponsors (Rabo-familiedag, Burendag in samenwerking met de Bankgiro Loterij, Audi Zomeravond), en de Nederlandse Museumvereniging (Museumweek). Door talloze inhoudelijke en commerciële samenwerkingsverbanden is het Stedelijk in heel Amsterdam en in de zakelijke markt zichtbaar.

Ook wordt er op marketinggebied samengewerkt door het organiseren van bijeenkomsten voor de landelijke culturele sector (kennisdeling) en door actief deel te nemen aan diverse interculturele marketingoverleggen. Aan kleinere culturele instellingen als De Appel arts centre en Amsterdamse School Museum Het Schip wordt marketingondersteuning geboden.

## 4.2 Doelgroepen

Het Stedelijk heeft zijn bezoekers in de volgende doelgroepen omschreven:<sup>6</sup>

### *Randstedelijke cultuurliefhebbers*

*Heavy users* waar het cultuurconsumptie betreft. Veelal 50+. Een trouwe doelgroep afkomstig uit Amsterdam en de Randstad, die zich aangetrokken voelt tot het toonaangevende karakter van het Stedelijk Museum.

### *Jonge trendsetters*

Bestaande uit 18–35-jarigen; creatief, ambitieus en maatschappelijk geëngageerd. Wonen in Amsterdam en omgeving. Voelen zich aange trokken tot het experimentele karakter van het Stedelijk Museum.

### *Internationale toeristen*

Buitenlandse toeristen met bestemming Amsterdam in de leeftijd van 20–50 jaar. Primair afkomstig uit Europa, daarbuiten vooral uit de Verenigde Staten. Voelen zich aangetrokken door de internationale en toonaangevende reputatie van de collectie van het Stedelijk Museum.

### *Lerende bezoekers*

Brede groep, variërend van kinderen (individueel en groepen) tot en met senioren, met specifieke aandacht voor bezoeken in familieverband. Woonachtig in heel Nederland, met nadruk op de Randstad.

### *Peers*

Vakmatig betrokkenen in de kunst- en cultuurwereld, inclusief de creatieve industrie en kunst- en cultuuropleidingen uit binnen- en buitenland. Een community die niet alleen als bezoeker, maar ook als co-creatieve groep van belang is voor het Stedelijk en passief of actief bijdraagt aan manifestaties en projecten. Voelen zich aangetrokken tot de actualiteit en het innovatieve karakter van het Stedelijk Museum.

Onze manier van doelgroepenmarketing resulteerde in een divers en internationaal publiek van jong tot oud. Op dit moment zijn de twee grootste bezoekersgroepen de Randstedelijke Cultuurliefhebber en de Jonge Trendsetter, waarbij we het aandeel van de Jonge Trendsetter door doelgerichte marketing sinds 2013 hebben zien toenemen met 8% tot 40% van de Nederlandse bezoekers boven de 18 jaar<sup>7</sup>. De toeristische markt (inkomstenverhoging en belang voor de stad) groeit en deze kans gaan we de komende jaren benutten door ons te richten op de individuele reiziger. We blijven ook in de toekomst de *peers* (kennisuitwisseling, versterking culturele humuslaag) en de Randstedelijke Cultuurliefhebber (breed publiek) omarmen, en willen de Lerende Bezoeker beter bereiken door een intensivering van onze educatieve activiteiten (zie voor culturele diversiteit 4.3.4.).

## 4.3 Marketingstrategie

Het Stedelijk acteert vanuit de overtuiging dat kunst het leven van mensen verrijkt. Om dit te bereiken gaan we in de marketing het merk 'Stedelijk Museum Amsterdam' een centrale rol laten spelen. Ook de drie nieuwe programmaliijnen zullen hierin een belangrijke rol spelen: 'Stedelijk collectie', 'Collectie in Actie' en 'Stedelijk Nu' met 1000 objectwisselingen per jaar bieden aanleiding tot herhaalbezoek. De presentatie van publieksfavorieten en kunsthistorische topstukken uit eigen collectie leent zich bij uitstek voor een eerste kennismaking met het Stedelijk. We streven naar een hogere (spontane) naamsbekendheid.<sup>8</sup> Daarnaast willen we naar de achtste plaats in de top tien culturele merken in Amsterdam (Beerda, thans tiende plaats) en de vierde plaats in EURIB-lijst onmisbare museum-merken (thans vijfde plaats).

Door middel van bezoekersonderzoek en klankbordgroepen wordt de 'klantreis' van alle doelgroepen in kaart gebracht, van oriëntatie op het museumbezoek tot aankoop van een ticket tot informatiebehoefte na afloop van het bezoek. In dit kader zullen de productie en ontsluiting van de kunst(historische) inhoud van het museum de komende jaren versterkt aandacht krijgen. Content marketing en story telling zijn daarbij aantrekkelijke middelen. De tientallen filmpjes die het museum per jaar produceert verspreiden we via online kanalen als Facebook, Twitter en Instagram.

<sup>6</sup> Deze doelgroepen zijn in 2013 samengesteld op basis van Imago- en doelgroeponderzoek i.s.m. onderzoekspartner Motivacion.

<sup>7</sup> Bron: Doorlopend Motivacion-onderzoek in opdracht van het Stedelijk, 2013-2015

<sup>8</sup> Bron: Motivacion-onderzoek in opdracht van het Stedelijk uit 2014 onder 1.500 respondenten en representatieve steekproef middels stempanel.

Digitale media zullen ook sterk ingezet worden als middel voor het verrijken van de bezoekerservaring en de binding van het publiek. De basisfaciliteiten voor bezoekers zullen verder worden geprofessionaliseerd (online oriëntatie en ticketing, informatie en inspiratie) en webcare (ook voor social media) zal een prominente rol krijgen.

Het Stedelijk Museum wil een zo breed mogelijk publiek bereiken en hierbij hoort ook het aantrekken van nieuw publiek. In het bereiken daarvan gelooft het Stedelijk vooral in de kracht van educatie. Daarom stelt het Stedelijk zich als doel om in 2020 structureel elk Amsterdams basisschoolkind als bezoeker te verwelkomen, in de overtuiging dat een vroege kennismaking met hedendaagse kunst en design het leven verrijkt. Daarnaast wil het Stedelijk zijn activiteiten in het bereiken van cultureel divers publiek in Amsterdam intensiveren. Nu al hebben Stadspashouders gratis entree, en het Stedelijk heeft de ambitie om de incidentele samenwerkingen met organisaties met een cultureel-divers netwerk (zoals het Ketikoti festival) en initiatieven op dat vlak (zoals recentelijk workshops voor vluchtelingen) nadrukkelijk tot structurele samenwerkingen uit te bouwen. In hoeverre we slagen in het aantrekken van een cultureel diverser publiek is moeilijk te meten – het museum vraagt zijn bezoekers immers uit principe niet naar hun culturele achtergrond.

Het Stedelijk is in de stad Amsterdam, die geldt als een “proeftuin voor innovaties”<sup>9</sup> met als kernwaarden creativiteit, innovatie en handelsgeest, bij uitstek de plek voor inspiratie, uitwisseling en gesprek voor de ondernemende, creatieve ‘Jonge Trendsetter’. Een kans die het Stedelijk wil benutten door nadrukkelijk de samenwerking op te zoeken met in deze doelgroep populaire merken en door verbindingen te leggen met hun achterban en netwerk, bijvoorbeeld via de vrijdagavond-programmering en door middel van *influencer marketing* (het bereiken van nieuw publiek via ambassadeurs). Doel is het laten stijgen van het aandeel Jonge Trendsetters van 30% naar 40% in het totale bezoekersaantal.

#### 4.4 Culturele diversiteit

Het Stedelijk Museum functioneert per definitie in een interculturele context: als gezaghebbende actor binnen het globale netwerk van de moderne kunst en vormgeving én als grote culturele instelling in de interculturele stad Amsterdam. Een stad die gevormd wordt door inwoners met 180 verschillende nationaliteiten.

Het Stedelijk is een spiegel van de hedendaagse samenleving en presenteert, modereert en commentarieert de reflectie daarop door kunstenaars en vormgevers, ongeacht hun geografische of culturele achtergrond. Het museum is een platform voor een artistiek inhoudelijk discours, waar

thema's als globalisering, transnationaliteit, pluriformiteit, identiteit en interculturaliteit een integraal deel van uitmaken. Expliciet is deze thematiek aan de orde gekomen in het meerjarige programma *Global Collaborations*, waarbij het museum kunst programmeerde uit opkomende regio's als Afrika, het Midden-Oosten en Zuidoost Azië. Het museum draagt op die manier en op geëigende, vanzelfsprekende wijze bij aan diversiteit en interculturaliteit, juist door deze begrippen niet te verengen tot aandachtspunt op een sociaal-maatschappelijke agenda, maar ze integraal te benaderen als onderdeel van de artistiek inhoudelijke ambitie van het instituut. Door de aard van het aanbod biedt de programmering aansluitingsmogelijkheden voor alle bezoekers, ongeacht herkomst of culturele achtergrond. Educatieve programmering en gerichte marketingacties op diverse doelgroepen zijn hierbij belangrijk.

Het Stedelijk heeft de ambitie om alle Amsterdamse schoolkinderen in het museum te verwelkomen. Gezien de samenstelling van Amsterdam (in 2013 had 58% van de jongeren onder de 24 jaar in Amsterdam een migratie-achtergrond) zal dat de culturele diversiteit in het museum vergroten. Nog intensievere samenwerking met de scholen in het ontwikkelen en aanbieden van educatieve programmering zal in de realisatie van deze doelstelling het belangrijkste middel zijn.

Daarnaast stelt het Stedelijk zich nadrukkelijk laagdrempelig op en zoekt het waar het kan de samenwerking met organisaties die dicht bij interculturele bevolkingsgroepen staan.

#### 4.5 Educatie en Public Program

Het Stedelijk investeert onophoudelijk in zijn educatieve programma om de leidende en innovatieve rol binnen het veld voort te zetten en uit te breiden. Het Stedelijk wil publiek (individueel en in groepsverband) stimuleren tot creëren, reflectie, dialoog en het bepalen van eigen standpunten. Onze doelen zijn nauw verbonden met de in het onderwijs steeds belangrijkere ‘21st century skills’ als creativiteit, kritisch denken en samenwerken. We doen dit op basis van persoonlijke vragen, ervaringen en behoeften. De afdeling Educatie zorgt voor passende publieksbegeleiding voor de verschillende doelgroepen door middel van zaalteksten, rondleidingen, (online) cursussen, workshops, audiotours, publicaties, video's en programma's in het Familielab.

Voor scholen biedt het Stedelijk Museum een divers aanbod van lesstof-vervangende programma's die

<sup>9</sup> Bron: website Amsterdam Marketing, 'wie wij zijn' <http://www.iamsterdam.com/nl/amsterdam-marketing/over-amsterdam-marketing/wie-wij-zijn>



aansluiten op de doorlopende leerlijnen tussen en binnen verschillende onderwijsniveaus. Dat betekent dat de programma's van het Stedelijk dezelfde opbouw van de ontwikkeling van kennis en vaardigheden volgen als de beeldende-kunst-geschiedenislessen op school. De komende jaren wordt verder doorgebouwd aan onze (online) service voor docenten en zullen de programma's voor het voortgezet onderwijs een meer interdisciplinair en maatschappelijk karakter krijgen in het kader van de nieuwe invulling van CKV. Met 'Teach the Teacher', het succesvolle nascholingsprogramma voor docenten, willen we de komende jaren bereiken dat het Stedelijk Museum dé plek is waar (toekomstige) docenten inspiratie opdoen voor lessen over moderne en hedendaagse kunst en design in een maatschappelijke, actuele context. Hiervoor wordt de samenwerking met de musea aan het Museumplein geïntensiveerd. Voor het primair onderwijs wordt voor groep 6–8 het museumbezoek gratis gefaciliteerd met de Museumpleinbus (in samenwerking met het Van Gogh- en Rijksmuseum). We vinden dat ieder kind in Amsterdam minimaal één keer in het Stedelijk Museum geweest moet zijn.

*Peer education* en jongerenparticipatie staan hoog op de agenda. Veel wordt geïnvesteerd in ons inmiddels wereldberoemde Blikopenersprogramma: elk jaar wordt een groep van vijftien jongeren aangenomen die via honderden evenementen, workshops, interactieve rondleidingen en video's duizenden leeftijdgenoten bereiken en vele volwassenen verfrissende inzichten verschaffen. Bij de selectie van de Blikopeners wordt gelet op diversiteit, verdeling over de stad, opleiding, achtergrond en leeftijd. Blikopeners krijgen betaald voor hun werkzaamheden, dit is essentieel voor het slagen van dit programma. Het succes is driedelig: Blikopeners zorgen voor vernieuwing in de organisatie en maken met hun initiatieven het museumbezoek laagdrempelig voor een breed publiek. Daarnaast ontwikkelen zij hun eigen talenten. Door jongeren vrijheid te geven in het bedenken en produceren van programmering kunnen zij inspelen op maatschappelijke onderwerpen. Zo borgen zij de betekenisvolle rol van het Stedelijk in de stad Amsterdam voor het jonge publiek en vernieuwen zij het Stedelijk van binnenuit.

We treden naar buiten met spraakmakende outreach-programma's om in contact te komen met mensen voor wie museumbezoek niet vanzelfsprekend is, bijvoorbeeld vanwege mentale, fysieke, sociale of culturele drempels. Fysiek – weg van het Museumplein de wijk in – maar ook in praktische zin door inhoudelijke én organisatorische samenwerkingen aan te gaan met bijvoorbeeld stadsdelen, woningbouwverenigingen, welzijnsorganisaties, scholen of andere culturele instellingen.

Het museum heeft veel geleerd van het programma 'Onvergetelijk Stedelijk' voor mensen met dementie

en hun mantelzorgers, dat nu ook in tien musea in Nederland wordt geïmplementeerd. Deze ervaring met de zorgsector wordt de komende jaren ingezet in het nieuwe programma 'Cultuur op Recept' voor mensen met depressies, angst- en stressstoornissen. Vanuit de opgebouwde expertise op het gebied van families starten we met 'Familiebreed', om moeilijk bereikbare families te helpen hun weg naar het museum te vinden.

Op het gebied van talentontwikkeling wil het Stedelijk educatieteam in de periode 2017–2020 nog meer aansluiten bij de vraag. Zo worden er programma's ontwikkeld voor talentvolle leerlingen in nauwe samenwerking met kunstdocenten van Amsterdamse scholen. Ook leerlingen die buitenschools op zoek zijn naar meer verdieping en uitdaging zijn in het Stedelijk op hun plek dankzij de (online) workshops en evenementen die de Blikopeners op regelmatige basis organiseren. Daarnaast wordt gewerkt aan het nieuwe groot-schalige project 'Try Out@Stedelijk', dat artistieke talenten van het hoger kunstonderwijs (o.a. kunst-academies, conservatoria, film- en theateracademies) onder begeleiding van een aantal Stedelijk conservatoren en toonaangevende kunstenaars masterclasses aanbiedt en gezamenlijk nieuw werk (performances, films) voor de Stedelijk 'Friday Nights' laat produceren.

In 1952 vond het Stedelijk Museum de audiotour uit, samen met Philips. Een vergelijkbare innovatie zal in 2017–2020 gezocht worden in het online leren. Online cursussen en video's spelen in het educatieve beleid van het Stedelijk al jaren een belangrijke rol. Het museum ontwikkelde samen met anderen verschillende videokanalen. Zo is er ARTtube op internet voor kunstvideo's en zijn er Artclips op Vimeo voor jongeren. In de videoserie 'What the Art?!' gaan de Blikopeners op atelierbezoek bij beroemde kunstenaars, die vervolgens een opdracht voor in de klas geven. Voor 2017–2020 staan innovatieve online cursussen en lesmateriaal, vlogs van rondleiders en video's voor in de klas op het programma. Die zorgen ervoor dat het Stedelijk ook op dit gebied inspeelt op de wensen van dit moment en een voorttrekkersrol blijft houden.

Voor volwassenen (van liefhebber tot professional) programmeert het museum op de vrijdagavond en in de weekenden een dynamisch interdisciplinair Public Program. Dit publieksprogramma is een open platform dat niet alleen spraakmakende performances en interactieve mediakunst toont (veelal gerealiseerd in opdracht van het Stedelijk) maar tevens fungeert als podium voor collega-instellingen in Amsterdam. Het is de ideale plek voor experiment en talentontwikkeling. Jaarlijks co-organiseert het Stedelijk Museum één à twee internationale conferenties of symposia waarin urgente thema's in het museale veld en de kunst in het algemeen worden bestudeerd. Dit zijn altijd samenwerkingsprojecten met museale en

academische partners, waarbij toonaangevende wetenschappers en curatoren uit binnen- en buitenland en aanstormend talent van gedachten wisselen (zie voor vertaling van onze ambities in kwantitatieve gegevens onder meer de tabel 'kunst- en cultuureducatie' uit het activiteitenoverzicht in de subsidieaanvraag).

## 5. Belang voor de stad: talentontwikkeling, ketenverantwoordelijkheid en samenwerking

*Kernbegrippen: innovatie, internationale profilering, toerisme, culturele infrastructuur, meerpilig*

### 5.1 Belang voor de stad

Met zijn wereldwijde bereik, zijn inhoudelijke ambitie en zijn schaalgrootte is het Stedelijk Museum voor de stad een factor van betekenis en levert het een bijdrage aan de diversiteit, pluriformiteit en kwaliteit van de Amsterdamse culturele infrastructuur. Ook geven we mede vorm aan de internationale profilering van de metropool Amsterdam als open, tolerante, compacte, interculturele, innovatieve en ondernemende stad, en als aantrekkelijke stad om te wonen, werken en recreëren. We doen dit door een rijke en diverse (interculturele) programmering, door ondersteuning van *talentontwikkeling*, door nationale en internationale *samenwerkingen* en als *ketenverantwoordelijke*.

Als cultuur-toeristische bestemming kan en wil het Stedelijk een bijdrage leveren aan het hedendaagse profiel van de stad. Dit naast iconen als Van Gogh, Anne Frank, Rembrandt en de grachtengordel. Maar Amsterdam is meer. Het Stedelijk Museum levert aan dat andere beeld van Amsterdam een waardevolle en permanente bijdrage, als representant van actuele waarden waar de stad ook voor staat: als multiculturele open samenleving en culturele biotoop waar innovatie, creativiteit en artistieke vrijheid gedijen. Het Stedelijk Museum representeert bij uitstek deze waarden. Voor veel buitenlandse toeristen is het Stedelijk het grootste en belangrijkste – zo niet het enige – museum waar dat hedendaagse Amsterdam kan worden ondergaan.

De rol van het Stedelijk voor de economie van de stad is evident, en dat is niet alleen door zijn positie als schakel in de cultuur-toeristische keten. De aanwezigheid en internationale uitstraling van het Stedelijk draagt bij aan het rijke voorzieningenniveau in de stad en daarmee aan het vestigingsklimaat van bedrijven en instellingen, hun werk-

nemers en studenten. Mentaal voelt het Stedelijk zich bovendien verwant met deze groepen, die immers – net als wij – gericht zijn op het hier en nu en op de toekomst. In die zin is het Stedelijk voor deze 'toetreders' tot de regiometropool Amsterdam een prachtige plek en *playing field* voor interactie en reflectie.

Ook wat betreft publieksbereik opereert het Stedelijk binnen Amsterdam op de wereldmarkt. Het is er voor Amsterdammers, inwoners van de regiometropool Amsterdam, én iedereen die tijdelijk in de stad is voor werk, studie, of recreatie. Ongeacht herkomst (zie ook hoofdstuk 4 over Publieksbereik).

### 5.2 Talentontwikkeling

Conform onze missie en visie is talentontwikkeling belangrijk voor het Stedelijk. Hierbij richten we ons op drie specifieke doelgroepen:

- 1) Het algemene publiek, van schoolkinderen tot toeristen
- 2) Culturele (museum)professionals en kunstenaars
- 3) Eigen medewerkers

#### Het algemene publiek, van schoolkinderen tot toeristen

We willen met onze programmering van moderne en hedendaagse kunst en vormgeving bijdragen aan de persoonlijke, creatieve en maatschappelijke ontwikkeling van zoveel mogelijk mensen. We bieden daartoe handvatten ter verdieping, via educatie, het Public Program en overige programmering.

Onderwijsprogramma's, (familie)rondleidingen en kunstenaarsworkshops bieden deelnemers een eerste kennismaking en handvatten voor het ontwikkelen van hun (creatieve) talenten. Aanbod voor het Hoger Onderwijs en programma's rond de Blikopeners helpen bij het verder bekwaam van vaardigheden. Met nascholingen voor docenten, alumni Blikopeners en het nieuwe programma 'Try Out@Stedelijk' investeren we in het verder polijsten van bewezen talent. Ten behoeve van vraag- en methodeontwikkeling werken we samen met vertegenwoordigers van primair en voortgezet onderwijs.

#### Culturele (museum)professionals en kunstenaars

De interactie met professionals staat centraal in onze programmering, maar ook in de back office. We werken samen met onder meer kunstenaars, vormgevers, kunsthistorici, onderzoekers en studenten. Het Stedelijk inspireert deze brede groep, en levert kennis en ondersteuning aan de opleiding van studenten en jonge professionals. Dat zijn zowel uitvoerend kunstenaars en vormgevers als kunsthistorici, restauratoren en curatoren.

We doen dat in samenwerking met opleidingen als De Ateliers, de Rijksakademie, het Sandberg Instituut en de Reinwardt Academie. En een grote variëteit aan overige instellingen, van De Appel tot de UvA. Jaarlijks bieden we 27 stageplaatsen voor museale- en kunstopleidingen (curatoren, restauratoren), waarvan 23 langdurend (>6 maanden) en vier kortdurend.

Op jaarbasis wordt er in het kader van talentontwikkeling ook samengewerkt met tien jonge aankomende kunstenaars.

Daarnaast zijn er jaarlijks 43 stageplaatsen op andere afdelingen in het museum o.a. bij HR, Marketing & Communicatie, Development en Beveiliging. Onze stagiairs komen uit binnen- en buitenland, hun niveau varieert van ROC-leerling tot PhD-student.

### Eigen medewerkers

Als professionele, lerende organisatie bieden we vanzelfsprekend ook onze eigen medewerkers kansen hun talenten te ontwikkelen. Door persoonlijke ontwikkeltrajecten en trainingen die hen in staat stellen hun functie beter te vervullen, door te groeien in een andere functie binnen het museum of door hen te helpen hun kansen op de externe arbeidsmarkt te vergroten.

## 5.3 Ketenverantwoordelijkheid en samenwerking

Samenwerking is voor het Stedelijk vanzelfsprekend. Vrijwel alle projecten, zowel inhoudelijk als zakelijk, krijgen vorm in samenwerking met private en publieke partijen. De vormen van samenwerking wisselen in breedte (van internationaal tot Amsterdam), diepte (structureel en projectmatig) en inhoud (van content tot back office).

De positie die het Stedelijk binnen die samenwerkingsverbanden inneemt, wisselt eveneens: van initiator tot facilitator en van participant tot afnemende partij. Bij alle samenwerkingsvormen wordt uiteraard gestreefd naar een evenwicht tussen 'brengen en halen'. Samenwerking is geen doel op zich maar dient de toegevoegde waarde die erdoor gerealiseerd wordt voor de betrokken partners, de stakeholders en de metropool Amsterdam. We zien daarbij een specifieke eigen verantwoordelijkheid in drie te onderscheiden ontwikkel- en aanbodketens, waarbinnen het museum verschillende functies vervult, als samenwerkingspartner of als ketenverantwoordelijke:

### *Artistieke productie en culturele infrastructuur*

Als onderdeel van de Amsterdamse professionele productieketen biedt het Stedelijk inspiratie, kennis, toegang tot een breed internationaal netwerk van instellingen en stakeholders, en vervult het een rol als moderator, opdrachtgever, coach en financier.

Het Stedelijk zoekt daarbij in open dialoog naar wederzijdse versterking; tussen het museum en de creatieve industrie, kunst- en cultuuropleidingen

en de andere kunst- en erfgoedinstellingen in de stad. Het Stedelijk neemt daarbij wisselende posities in: het initieert, faciliteert en participeert in alle netwerken die bijdragen aan structurele versterking en verrijking van het aanbod. We voelen daarbij ook nadrukkelijk de verantwoordelijkheid om kleinere kunst- en presentatie-instellingen in de stad waar mogelijk te steunen; niet in de laatste plaats omdat we zelf gebaat zijn bij de inbedding in vitale, elkaar versterkende ketens binnen de Amsterdamse culturele infrastructuur.

### *Educatie en onderzoek*

Het Stedelijk Museum biedt binnen de gehele Amsterdamse opleidingsketen, van basis- en voortgezet onderwijs tot en met kunstvak- en wetenschappelijk onderwijs een informele leeromgeving, gebaseerd op (specifieke) content en stageplaatsen en treedt incidenteel ook op als opdrachtgever van onderzoek en publicaties en/of (co-)financier.

### *Bedrijfsvoering en efficiency*

Op het gebied van bedrijfsvoering en efficiency ontwikkelt het Stedelijk beheersmatige samenwerkingsverbanden en innovaties. Zo wordt met de Museumpleinpartners samengewerkt op het gebied van duurzaamheid en beveiliging. Ook op een aantal back office activiteiten zoals ICT en inkoop wordt regelmatig kennis gedeeld en samengewerkt.

## 5.4 Intensivering 2017–2020

Vanuit bovengenoemde visie zullen in de periode 2017–2020 op deze drie gebieden bestaande coalities worden geïntensiveerd, verduurzaamd en geïnstitutionaliseerd en zullen daarbij vele nieuwe allianties worden aangegaan. Hierbij staan verschillende doelstellingen centraal:

Op het gebied van *tentoonstellingen* wordt vaak samengewerkt met toonaangevende musea uit het buitenland, zoals Tate (Londen), MoMA (New York), Moderna Museet (Stockholm), Louisiana Museum (Humlebæk) en Jeu de Paume (Parijs), om gezamenlijk onderzoek te verrichten en de kosten voor vervoer en verzekering van vaak prijzige bruiklenen te delen.

Voor het dynamische *Public Program* van het museum (lezingen, performances, filmvertoningen etc.) bundelen we de krachten met festivals, educatieve en culturele instellingen in de stad (en daarbuiten) zodat nieuwe, duurdere producties kunnen worden bekostigd, urgente sprekers uit het buitenland kunnen worden gehaald en divers publiek kan worden vermengd. Tevens zal er een 'Stedelijk Stakeholders redactieraad' worden opgericht die ieder kwartaal bijeenkomt om een gezamenlijke educatieve- en publieksprogrammering te plannen en nieuwe samenwerkingsinitiatieven te ontwikkelen. Vaste partners zijn o.a.:

Holland Festival, Sonic Acts, What Design Can Do, Koninklijk Concertgebouworkest, Amsterdam Art Weekend, International Film Festival Rotterdam, Rijksakademie, Gerrit Rietveld Academie/Sandberg Instituut, Eye Filmmuseum en Performa New York.

Voor *educatieve programma's* en *talentontwikkeling* werkt het Stedelijk samen met vele Nederlandse musea en diverse educatieve- en mediapartners met het doel kennis te delen, expertise op te bouwen, en vergroting van de outreach. Partners zijn o.a. Museum Boijmans van Beuningen, Van Abbemuseum, Van Gogh Museum, Rijksmuseum, Stadsschouwburg, Eye Filmmuseum, Foam, Verzetsmuseum, Tropenmuseum, Amsterdam Museum, NRC Handelsblad, landelijke universiteiten, Centraal Museum, Drents Museum, Zeeuws Museum, De Appel Arts Centre Amsterdam, CBK ZuidOost, ICK Amsterdam, NEXUS Instituut, Artis, Stadsschouwburg Amsterdam, Rabobank Amsterdam.

Om de zichtbaarheid van kleinere organisaties en hun programma's te verbeteren, expertise te delen, talentontwikkeling te bevorderen en facilitaire ondersteuning te bieden, zullen in de komende periode vele nieuwe allianties worden aangegaan, zoals met o.a. Art Zuid, Unseen, NDSM-werf en het Cobra Museum.

Om het merk Stedelijk beter te positioneren, zowel lokaal als internationaal, werken we samen met strategische partners als Schiphol, Amsterdam Marketing (24h, Uitmarkt, lid Metropool Amsterdam Club o.a.), Amsterdam Art Centre, en het nieuwe kunstblad en digitaal platform See All This.

## 5.5 Meerpolige stad, Stedelijk buiten de muren

We treden ook letterlijk buiten onze eigen muren. Om meer Amsterdammers bij kunst en cultuur te betrekken, om onze internationale zichtbaarheid te vergroten en om bij te dragen aan een betere spreiding van cultuur in de stad. Dat houdt in dat we in de periode 2017–2020 de mogelijkheid gaan onderzoeken van minimaal twee Stedelijk dependances in Amsterdam. De één gewijd aan vormgeving en design, de ander zou als opvolger van Stedelijk Museum Bureau Amsterdam (SMBA) een instituut moeten worden dat in mondiale context kunstenaars stimuleert tot dialoog en experiment. In de begroting 2017–2020 zijn beide meegenomen vanuit de staande organisatie, in een later stadium zal hiervoor zo nodig additionele publiek-private financiering gezocht worden.

Verder zullen ook digitale ontwikkelingen een rol spelen bij onze ambities om ons publieksbereik buiten onze muren te vergroten. In de komende periode worden plannen ontwikkeld om dit in de praktijk te brengen. Natuurlijk blijven we ook in diverse samenwerkingsverbanden met

andere instituten in de stad zichtbaar (zie ook inrichtingseisen aanvraag kunstplan 'coalitiepartners').

## 5.6 Ketenverantwoordelijkheid

Het Stedelijk zal naast de genoemde samenwerkingen op een aantal gebieden zijn verantwoordelijkheid voor de drie ketens (artistieke productie & culturele infrastructuur, educatie & onderzoek en bedrijfsvoering & efficiëntie) nader structureren. Hierbij wordt gedacht aan een faciliterende en initierende rol op artistiek-inhoudelijk gebied en op het gebied van marketing en digitalisering.

Vrijwilligheid en reciprociteit zien we daarbij als voorwaarde voor succes. Het is van essentieel belang om vraag en aanbod tussen de instituten op elkaar af te stemmen, er moet sprake zijn van tweerichtingsverkeer. Om de samenwerking met andere instituten te stroomlijnen, zal het Stedelijk in de komende kunstplanperiode een medewerker 'partnerrelaties' aanstellen. Dit om vraag en aanbod op bovengenoemde gebieden te inventariseren en de verdere uitbouw van onze ondersteunende rol binnen de Amsterdamse keten te realiseren. Hierover zullen met de gemeente nadere afspraken worden gemaakt. Deze medewerker zal de vele vragen om samenwerking en hulp beoordelen op haalbaarheid, de uitvoering intern coördineren en extern communiceren.

## 5.7 Culturele diversiteit

Het is eerder bij Publieksbereik al genoemd: ook in het licht van het belang voor de stad onderschrijven en implementeren we de Code Culturele Diversiteit. Dat impliceert aandacht voor diversiteitsbeleid op vier terreinen: personeel, publiek, programma en partners. Ons uitgangspunt is dat het Stedelijk een 'inclusive museum' is voor en van iedereen (zie voor een uitgebreide toelichting hoofdstuk 4.4).

# 6.

## Terugblik en zelfevaluatie 2013–heden

*Kernbegrippen: open, spraakmakend, toonaangevend, succesvol*

### 6.1 Inleiding

Terugkijkend op de periode 2013 tot heden concluderen we dat het Stedelijk Museum weer echt open is, en terug in de levens van Amsterdammers, Nederlanders en toeristen. Met kwalitatieve

tentoonstellingen en een prikkelend en informatief programma draagt het Stedelijk duidelijk bij aan een bloeiende culturele sector in Amsterdam. Ook de Kunstraad erkent in haar tussentijdse evaluatie dat het museum toegankelijker is geworden, onder andere door een actieve publieksbenadering met bovendien meer aandacht voor educatie.

Grote overzichtstentoonstellingen, van onder andere Malevich, Marcel Wanders, Jeff Wall, Marlene Dumas, Matisse en ZERO, vaak samengesteld met internationale partners en met bijbehorend wetenschappelijk onderzoek en publicaties, zijn zowel artistiek inhoudelijk als zakelijk zeer succesvol geweest. Met de zeer gewaardeerde tentoonstelling *Het Stedelijk in de oorlog* toonde het Stedelijk zich bovendien ook weer van zijn historische kant.

Het zoeken naar vernieuwing en een eigen stijl en stem is sinds het aantreden van directeur Beatrix Ruf in november 2014 verder verscherpt. Voorbeelden van haar vernieuwende en avontuurlijke programmering zijn de presentaties rond Tino Sehgal, Ed Atkins en Isa Genzken. Naast de grote tentoonstellingen wordt de vaste collectie onderzocht en actief ingezet om het museale verhaal te vertellen. Tussen de vaste collectiepresentatie biedt het museum tijdelijke tentoonstellingen; daarnaast wisselt het Stedelijk ook zeer regelmatig de werken binnen die collectiepresentatie, om het publiek zoveel mogelijk te laten zien van de schatten uit het depot.

Met het driejarige programma *Global Collaborations* (2013–2015) werd, in samenwerking met SMBA, de niet-Westerse kunstwereld het museum binnengebracht, met tentoonstellingen in het Stedelijk, SMBA en niet-Westerse partnerinstellingen.

Dat het Stedelijk weer een spraakmakende en leidende positie inneemt, zowel op nationaal als internationaal niveau, wordt erkend onder publiek, pers en vakgenoten. De Amsterdamse Kunstraad stelt in haar tussenevaluatie dat het Stedelijk weer toonaangevend is en voldoet aan de criteria van Görgün Taners<sup>10</sup> omschrijving van wereldklasse. En de afdeling Kunst en Cultuur van de gemeente Amsterdam constateerde<sup>11</sup> in 2015 dat het Stedelijk een unieke, interessante artistiek-inhoudelijke visie toont en dat het de prestatieafspraken op alle vlakken heeft behaald.

## 6.2 Beleidsvoornemens gerealiseerd

De kernopgaven zoals benoemd in het Kunstenplan 2013–2017 waren:

- 1) Het Stedelijk Museum: terug als een toonaangevend museum dat nieuwe perspectieven op de collectie en een relevant tentoonstelling- en publieksprogramma biedt;
- 2) Het Stedelijk Museum richt zich op een breed, divers en internationaal publiek;

- 3) Het Stedelijk Museum is leidend in educatie en investeert breed in talentontwikkeling;
- 4) Het Stedelijk Museum is een open platform voor debat en reflectie: naast erfgoed ook activerende kennisproductie;
- 5) Het Stedelijk Museum en Bureau Amsterdam: spil en schakel voor een stevige beeldende kunstsector in Amsterdam;
- 6) Het Stedelijk Museum is van iedereen, met een breed en krachtig draagvlak bij stakeholders, sponsors en particulieren;
- 7) Het Stedelijk Museum: een gezonde toekomstbasis door ondernemerschap, professionaliteit en een solide bedrijfsvoering.

Met gepaste trots kunnen we stellen dat we op al deze punten goed hebben gescoord. De kwantitatieve prestatieafspraken zijn door het Stedelijk op alle vlakken, te weten publieksbereik, aantal tentoonstellingen, cultuureducatie en talentontwikkeling en wereldklasse, in 2013, 2014 en 2015 behaald. De bezoekersaantallen zijn hoog en het museum zet zich in om het publieksbereik te verbreden. Gezien onze successen in waardering en bezoekcijfers en gezien de (inter)nationale aandacht in de pers en van collega-instituten denken wij inmiddels ruimschoots aan kernopgave 1 en 2 te voldoen. Nog nooit in de geschiedenis van het museum zijn de bezoekersaantallen zo hoog geweest als sinds de heropening. Op basis van het herhalingsbezoek en de cijfers die bezoekers geven na hun bezoek (7.9 en 8.1 in doorlopend Motivaction onderzoek), blijkt ook de waardering van het publiek. 70% van de Stedelijk-bezoekers komt uit Nederland.

Verbreding van het publieksbereik staat hoog in ons vaandel. We bereiken dit door onder andere de diversiteit in programmering, publieksprogramma's, educatie, marketing en effectieve samenwerking met diverse (culturele) partners. Het aandeel internationale bezoekers stijgt ook door gerichte internationale marketingacties, de drukte aan het Museumplein en Amsterdam als toeristenattractie. Het Stedelijk werkt samen met tientallen organisaties in binnen- en buitenland en heeft naast musea ook samenwerkingspartners uit andere disciplines. Ook op het gebied van aankopen werkt het museum duurzaam samen; zo deed het meerdere gezamenlijke aankopen.

Met de culturele instellingen aan het Museumplein wordt organisatorisch actief samengewerkt, onder andere op het gebied van beveiliging, HR, marketing en binnenkort ook met warmte-koude opslag. En natuurlijk is het Stedelijk een actief bruikleengever aan het Van Gogh en het Rijksmuseum.

<sup>10</sup> Zie advies Taner, Görgün. *Amsterdam, kunst- en cultuurstad van wereldklasse. Advies kunstschoon Görgün Taner*. Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Amsterdam, 2011: p.31

<sup>11</sup> Brief Amsterdamse Kunstraad. Advies tussentijdse evaluatie Stedelijk Museum Amsterdam de dato 7 juli 2015

### 6.3 Organisatorische en financiële ontwikkelingen

Het Stedelijk is een financieel stabiele organisatie. Het exploitatieresultaat over 2013 en 2014 was positief. Dit positieve resultaat kwam met name door een hoog bezoekersaantal (665.000 in 2013, 816.000 in 2014, 731.000 in 2015), goedlopende tentoonstellingen en steun van sponsors, fondsen en particuliere gevers.

Toen het Stedelijk Museum in 2006 verzelfstandigde, werd het een onafhankelijke stichting en daarmee een ondernemende organisatie. De verzelfstandiging bracht nieuwe eisen maar vooral ook nieuwe mogelijkheden met zich mee op het gebied van ondernemerschap en fondsenwerving. Het betekende ook een toenemende mate van professionalisering van het museum, in een kunstwereld die zelf ook aan het professionaliseren is.

De subsidie van de Gemeente Amsterdam in het kader van het vierjaarlijkse kunstenplan is en blijft de financiële basis. De ambities en het aantal activiteiten van het Stedelijk Museum zijn echter zo hoog dat die basis niet meer toereikend is. Zowel in 2013 – het eerste volledige openingsjaar – als in 2014 wist het Stedelijk het bedrag aan te vullen met een percentage eigen inkomsten van maar liefst 54%. De eigen inkomstennorm van 25% is dus ruimschoots behaald. De totaalomzet (inclusief het budget dat is aangewend voor kunstaankopen voor de collectie Amsterdam) was:  
Incl. huur 2013: € 31.511.692, 2014: € 32.147.702  
Excl. huur 2013: € 25.492.722, 2014: € 25.977.592

### 6.4 Huur, MOP en kosten gebouw

Kanttekening bij deze positieve berichten: er is gebleken dat de daadwerkelijke kosten voor het uitvoeren van de MOP hoger zijn (> € 485.000) dan ten tijde van het opstellen van het Kunstenplan 2013–2016 werd verwacht. Een substantieel deel van de subsidie moest worden aangewend voor de onvolkomenheden in het gebouw en hogere kosten voor dagelijks onderhoud. Graag concluderen we met de Kunstraad dat deze gelden beter ingezet hadden kunnen worden voor het verder versterken van de artistieke kracht en programmering. Het voorgaande heeft ook gevolgen voor het uitvoeren van de MOP in de periode 2017–2020 (geraamd op > € 613.000). In de begroting is van deze € 613.000 € 207.000 meegenomen, te weten: € 58.000 inflatiecorrectie van 5% op het MOP-bedrag uit 2013–2016 en € 149.000 onder andere voor intensivering van installatieonderhoud om onze collectiebeheertaken in museum en depot naar behoren uit te kunnen voeren.

We zijn in gesprek met de gemeente en NVE Vastgoed Amsterdam hoe we met de resterende benodigde € 405.000 kosten per jaar om zullen gaan. Wat ons betreft moet er op korte termijn een

uitspraak komen over een hogere tegemoetkoming in de kosten en/of een herziening van de MOP. Het Stedelijk wil deze kosten niet ten laste laten gaan van het budget voor de artistieke functie van het instituut.

### 6.5 Professionalisering, ondernemerschap en efficiency

Sinds 2013 is veel aandacht besteed aan de verdere professionalisering van de organisatie. De invoering van een afdeling Projectmanagement heeft geleid tot een uniforme en efficiënte aanpak van grotere projecten, zoals tentoonstellingen, publicaties, verbouwingen en ICT-vernieuwingen. Er is een start gemaakt met het invoeren van portfoliomanagement om een goede afweging te maken welke projecten het meest bijdragen aan de missie en visie van het Stedelijk. Door de informatie over de status en risico's in projecten centraal te beleggen, is het museum beter in staat grip te krijgen op projecten waardoor de doelstellingen sneller, beter en tegen lagere kosten worden behaald. Door gebruik te maken van internationale standaarden (ITIL, PRINCE 2) zijn flinke stappen gezet in het professionaliseren van de organisatie. Sinds 2015 wordt deze werkwijze verder uitgebouwd en organisatiebreed doorgevoerd.

Voorbeelden van projecten zijn 'Stedelijk Groen', waarbij gestreefd wordt naar een duurzaamheidscertificering, 'ICT groeit mee', waarbij de ICT-ondersteuning voor de kernprocessen van de organisatie wordt verbeterd, en het nieuw te implementeren inkoopbeleid.

De professionalisering houdt ook in dat er grote stappen op het gebied van HR-beleid zijn gezet. Naast vaste medewerkers kent het museum een schil van flexibele arbeidskrachten op alle niveaus. Dit om de risico's op personeelsgebied beheersbaar te houden en waar nodig specialistische kennis toe te kunnen voegen aan onze teams.

### 6.6 De lange termijn investeringen

De afgelopen jaren zijn er lange termijn investeringen gedaan in het vervangen van de klimaatinstallatie. Daarnaast zijn er extra werkplekken voor het personeel gecreëerd, zijn de computers en het serverpark vervangen, is de inventaris van het auditorium vernieuwd en is er een hoogwerker in het depot aangeschaft. Al deze investeringen zijn gefinancierd met eigen geld.

### 6.7 Bedrijfsrisico's

Het Stedelijk Museum werkt met een risicoanalyse die vier keer per jaar door de directie en het managementteam geactualiseerd wordt. Hierin worden normale bedrijfsrisico's belicht, zoals:

voldoen aan wet- en regelgeving, calamiteiten en veiligheid voor mensen en objecten.

Wat betreft specifieke omvangrijke bedrijfsrisico's hebben we te maken met grote waardes van werken in bruikleen, die soms deels een onverzekerbaar risico met zich meebrengen.

Indien we worden geconfronteerd met tegenvallende publieks- of sponsorinkomsten dan werkt het Stedelijk met afdoende financiële monitoring om ook de uitgaven hierop zo snel mogelijk aan te passen.

Een derde vermeldenswaardig risico ligt bij het gebouwonderhoud. De onderhoudskosten voor het gebouw zijn in deze subsidieaanvraag lager geformuleerd dan de daadwerkelijke kosten van de afgelopen vier jaar, opgelegd door het meerjarig onderhoudsplan in opdracht van de gemeente. Mocht er met de gemeente geen overeenstemming komen over de hoogte van het door het Stedelijk te dragen bedrag of mocht er anderzijds geen andere invulling aan het MOP worden gegeven, dan loopt het Stedelijk hier financiële en operationele risico's.