

Van  
Gogh  
Museum  
Amsterdam



# Van Gogh ambieert

Strategisch Plan 2018-2020





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



Vincent van Gogh. Raam in het atelier, 1889. Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)

# Inhoudsopgave

P.06

---

01 Voorwoord

P.10

---

02 Karakterschets van het museum

P.14

---

03 Trends en ontwikkelingen in de omgeving

P.20

---

04 Belanghebbenden

P.24

---

05 Missie

P.28

---

06 Kernwaarden

P.32

---

07 Visie

P.36

---

08 Aandachtsgebieden & beleidsvoornemens

P.40

---

09 Kernopdracht

P.52

---

10 Strategische pijlers

01



# Voorwoord

# Voorwoord

Het Van Gogh Museum (VGM) is er trots op dat Vincent van Gogh, de museumcollectie en het tentoonstellingsprogramma een substantiële aantrekkingskracht houden op museumbezoekers uit meer dan 125 landen en dat het publiek erg divers is (van jong tot oud en van scholier tot wetenschapper). In 2017 was het VGM het best bezochte museum van Nederland. In een grootschalige, wereldwijde studie over de reputatie van de 18 meest beroemde kunstmusea door Rotterdam School of Management, Erasmus University in samenwerking met het gerenommeerde Reputation Institute, staat het VGM onder Europese respondenten op de eerste plaats in de reputatie-ranking, vóór het Louvre en Rijksmuseum. Onder wereldwijde respondenten neemt het Van Gogh Museum de tweede plaats in, na het Louvre en vóór het Rijksmuseum. Tentoonstellingen in het museum en in het buitenland krijgen veel waardering en trekken grote groepen mensen. Het VGM trok wereldwijde aandacht met de presentatie van de twee teruggevonden schilderijen die eind 2016 opdoken in Napels. Ook andersoortige initiatieven kregen veel aandacht. Het innovatieproject '#SunflowersLIVE', waarin met vijf livestreams vijf *Zonnebloemen*-schilderijen van Van Gogh digitaal werden samengebracht, kreeg meer dan 9,4 miljoen views op Facebook.

Het VGM is trots op de hoge bezoekersaantallen aan het museum en online, waardeert de alsmaar groeiende wereldwijde aandacht voor Van Gogh en bovenal de goede beoordeling die alle bezoekers geven. Maar het VGM is zich er van bewust dat het succes en alle aandacht, nieuwe uitdagingen, verantwoordelijkheden en daarmee een nieuwe focus voor de toekomst met zich brengen. Hoe houden we een goede balans tussen het behoud en beheer van de collectie en de andere activiteiten van het museum? Hoe zorgen we ervoor dat het bezoek aan het museum – ondanks de enorme drukte – nog een unieke ervaring blijft? Op welke wijze komen we tegemoet aan alle (wereldwijde) aandacht voor Van Gogh en blijft het VGM mensen wereldwijd inspireren?

De wereld om ons heen verandert razendsnel. De culturele diversiteit neemt toe, er is sprake van



vergrijzing van de samenleving en onze wereld digitaliseert verder. Hoe zorgen we ervoor dat het museum alle onderdelen van de maatschappij bereikt en daarmee voor de gehele samenleving relevant blijft? Hoe kunnen we de verdergaande digitalisering gebruiken om meer mensen in de wereld te bereiken en te inspireren?

Het VGM wil zich voorbereiden op de toekomst en dat vindt zijn neerslag in dit Strategisch Plan. Uiteraard bouwt dit plan voort op de eerdere strategische plannen. De missie, visie en kernwaarden blijven – grotendeels – in stand en vormen nog altijd het uitgangspunt van al het doen en denken van het VGM. Slechts waar nodig vinden aanpassingen plaats en brengt dit plan een andere focus aan. Het VGM heeft grote stappen gezet als het gaat om de strategische pijlers<sup>1</sup> van het vorige Strategisch Plan. De collectie is beter ontsloten, onder andere door de nieuwe presentatie in het Rietveldgebouw. De toegankelijkheid van de gebouwen is sterk verbeterd, door de opening van de nieuwe entree en vergaande initiatieven op het gebied van de toegankelijkheid voor mensen met fysieke beperkingen. Ook kunnen de bezoekersstromen beter beheerd worden door het verder uitbouwen van de onlineticketverkoop en het timed ticketing-systeem.

De toegankelijkheid van de informatie over de collectie is verder geoptimaliseerd door de verdere digitale ontsluiting van de werken in de collectie en de introductie van een nieuwe Multimediatour die zowel voor de vaste collectie als voor de tijdelijke tentoonstellingen in elf talen beschikbaar is. In 2017 had de Multimediatour een ongekend hoge pick-up rate van 26%.

Om het publiek buiten het museum (de niet-bezoeker) beter te bereiken, werd de website vanaf 2014 ingrijpend vernieuwd. Er werd verder sterk geïnvesteerd in de socialmedia-activiteiten, met als resultaat dat het VGM inmiddels in de top 5 staat op het gebied van socialmediabereik onder kunstmusea wereldwijd. Juist via social media werd de dialoog en de engagement (de emotionele binding) met het publiek sterk uitgebreid.

In de afgelopen periode heeft het museum door middel van een nieuwe inrichting van de organisatie van zijn dochteronderneming

Van Gogh Museum Enterprises B.V. (VGME) de commerciële omzet en winst aanzienlijk verhoogd. Daarbij biedt Van Gogh Museum Professional Services (Professional Services) nieuwe kansen voor additionele inkomsten. Een nieuw educatief én commercieel initiatief is de Meet Vincent van Gogh Experience, die in de afgelopen periode is ontwikkeld en die in de komende beleidsperiode in de markt wordt gezet. Daarnaast konden door de verdere ontwikkeling en professionalisering van de fondsenwervende activiteiten en evenementen van het museum ook op dat gebied de inkomsten aanzienlijk worden verhoogd. Alle ondersteunende ledenkringen van het museum laten een aanhoudende groei zien, met name ook internationaal. De komende jaren blijven deze aandachtsgebieden van belang. De focus van dit Strategisch Plan ligt evenwel op de nieuwe uitdagingen en verantwoordelijkheden waarmee het VGM de komende jaren te maken heeft. Het VGM wil in de toekomst excellent, toonaangevend en inspirerend blijven. De stip op de horizon die zelfs verder reikt dan dit Strategisch Plan, is het vijftigjarige bestaan van het VGM in 2023, dat op grootse wijze gevierd zal worden. In dit plan wordt daartoe de eerste aanzet gegeven.

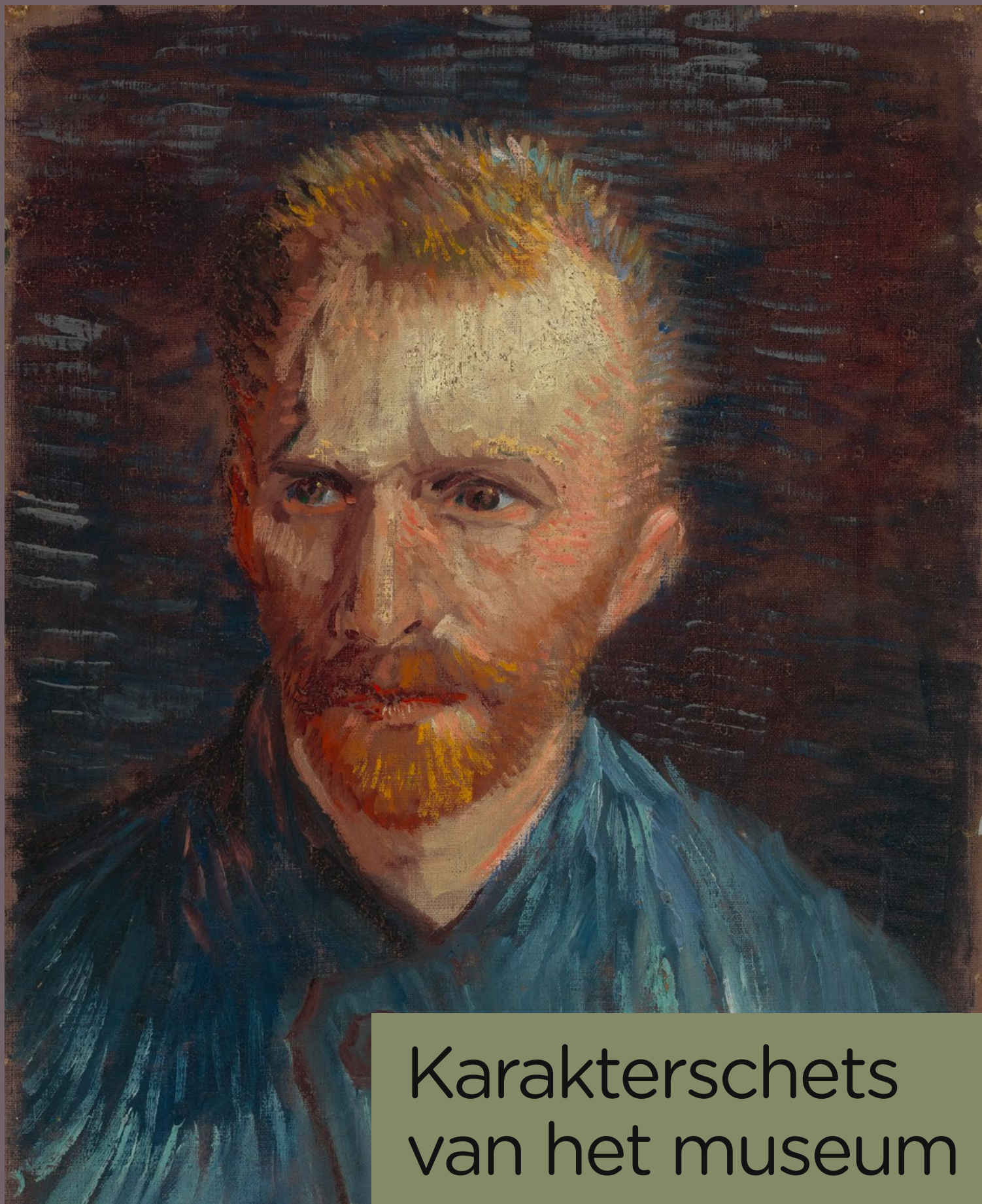
Bij al het doen en denken van het VGM kan een onderscheid worden gemaakt in drie dimensies: lokaal, mondiaal en digitaal. Deze drie dimensies zullen bij de uitwerking en formulering van de kernwaarden en strategische pijlers steeds terugkomen. Waar mogelijk zal worden benoemd op welke dimensie (lokaal-mondiaal-digitaal) de plannen betrekking hebben en doorwerken.

Dit Strategisch Plan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met het managementteam en de raad van toezicht. In verschillende werksessies werd input gevraagd aan de medewerkers van het VGM. Ook de ondernemingsraad heeft meegedacht en een bijdrage geleverd.

---

<sup>1</sup> De strategische pijlers van het Strategisch Plan 2014-2017 waren: 1) Het VGM heeft de collectie en het gebouw optimaal ontsloten; 2) Het VGM bereikt de bezoeker en niet-bezoeker optimaal, waarbij er sprake is van een dialoog met en een grote mate van betrokkenheid van het publiek; 3) Het VGM werft additionele inkomsten, mede door de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen en de verdere professionalisering van de fondsenwerving.

02



Karakterschets  
van het museum

## Karakterschets van het museum

Na het overlijden van Theo van Gogh (1891) trad zijn weduwe Jo van Gogh-Bonger als beheerder van de collectie op. Toen zij in 1925 stierf, kreeg haar zoon Ir. Vincent Willem van Gogh de zorg over de werken van zijn oom. In 1962 heeft Ir. V.W. van Gogh met de Staat der Nederlanden de overeenkomst gesloten dat hij zijn volledige collectie (schilderijen, tekeningen, brieven) overdroeg aan de Vincent van Gogh Stichting. Daartegenover heeft de Staat zich verplicht het Van Gogh Museum te bouwen, om daarmee te waarborgen dat de collectie voor iedereen en voor altijd toegankelijk is. Het Van Gogh Museum is in 1973 geopend. Daarnaast beheert het VGM ook nog namens de Staat der Nederlanden een deelcollectie die eigendom van het Rijk is.

## Collectie

Het VGM heeft de grootste Van Gogh-collectie ter wereld, met 205 schilderijen, 500 tekeningen, nagenoeg alle brieven (ruim 800) en Van Gogh-gerelateerd archiefmateriaal. De collectie bevat verder schilderijen, tekeningen en een aantal beelden uit de periode 1840-1920 van vrienden, tijdgenoten, voorbeelden en navolgers voor en van Van Gogh. Het museum beheert daarnaast een unieke hoogstaande collectie laat-19de-eeuwse prentkunst van internationale allure en een collectie Japanse Ukiyo-e prentkunst.

De Mesdag Collectie (DMC) in Den Haag bevat een uitzonderlijke verzameling 19de-eeuwse kunst van de beroemde zeeschilder Hendrik Willem Mesdag en zijn vrouw. DMC vormt een integraal onderdeel van het VGM en bevat talloze meesterwerken van de Franse school van Barbizon en de Haagse school van de 19de eeuw. De collecties van beide musea sluiten mooi op elkaar aan en geven een goed overzicht van de kunst van de late 19de eeuw.

## Vincent van Gogh

Een aspect dat maar weinig andere musea op een dusdanige geconcentreerde wijze kennen, is het gegeven dat het werk en levensverhaal van Vincent van Gogh een bijzondere emotionele dimensie kent

die een breed publiek blijft raken en inspireren. Behalve de collectie speelt dus ook de persoon Van Gogh een belangrijke rol bij de activiteiten en het imago van het museum.

## Presentatie vaste collectie

Het uitgangspunt van de vaste presentatie is dat zoveel mogelijk facetten van het leven en werk van Van Gogh worden belicht. Hierbij wordt speciaal ingegaan op zijn werkwijze en de artistieke context waarin zijn werk tot stand kwam. Van de gehele schilderijencollectie van het VGM wordt ongeveer 30% getoond op zaal. Werken op papier worden vanwege hun lichtgevoeligheid zelden getoond. De presentatie is verder verrijkt met digitale middelen. De Multimediatour voor kinderen en volwassenen in diverse talen is hierbij een belangrijk instrument.

## Kennisinstituut

Door zijn bijzondere collectie heeft het VGM zich ontwikkeld tot hét kennisinstituut op het gebied van Vincent van Gogh. Onderzoek is een integraal onderdeel van het beleid van het museum. Er liggen verschillende ambitieuze onderzoeksprojecten en over het algemeen ligt onderzoek ten grondslag aan talrijke tentoonstellingen, publicaties en educatieve programma's. Ook is er een collega werkzaam als hoogleraar kunstgeschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam, met als specialisatie Van Gogh.

## Tentoonstellingen

Het organiseren van tentoonstellingen in het museum en in het buitenland is een belangrijk onderdeel van het VGM. Het VGM zal ook de komende periode jaarlijks afwisselend grote tentoonstellingen (veelal in samenwerking met internationale musea) en meer bescheiden presentaties organiseren. Daarnaast organiseert het museum in overeenstemming met zijn missie incidenteel tentoonstellingen met werken uit de collectie in het buitenland. In DMC vinden jaarlijks twee tentoonstellingen plaats.

## Bezoekers

Het VGM heeft al een aantal jaren een bezoekers-aantal van boven de 2 miljoen. In 2017 waren dat zelfs circa 2.260.000 bezoekers, waarvan zo'n 85% internationaal. Het VGM is daarmee in 2017 het best bezochte museum in Nederland en staat in de top 25 van de best bezochte kunstmusea ter wereld.

## Gebruikers social media

Het VGM is op verschillende kanalen van social media actief. Het bereik is aanzienlijk gegroeid en blijft zich ontwikkelen. Op het moment van schrijven van dit Strategisch Plan had het VGM op social media in totaal 12 miljoen volgers. In 2017 had het VGM 1.455.722 Twitter-volgers, 4.475.549 Facebook-volgers, 5.611.281 Google+-volgers en 535.753 Instagram-volgers.

## Inkomsten

Het VGM heeft een bijzondere inkomstenstructuur. De grote aantallen bezoekers genereren via entreegelden 50% van het jaarlijkse budget en zijn daarmee de belangrijkste inkomstenbron van het museum. Commerciële activiteiten, merchandise, donaties, schenkingen en sponsoring leveren circa 35% van de inkomsten op. Daarnaast ontvangt het museum ongeveer 15% subsidie van de Rijksoverheid.

## Samenwerkingsverbanden

### Collega-musea in binnen- en buitenland

Het VGM kent een druk bruikleenverkeer en vele samenwerkingsverbanden ten aanzien van onderzoek en tentoonstellingen met musea in binnen- en buitenland.

### Onderzoeksinstellingen en universiteiten

Het VGM werkt samen met veel (inter)nationale onderzoeksinstituten, zoals de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, de Universiteit van Amsterdam (master conservator), de Vrije Universiteit Amsterdam, Netherlands Institute for Conservation Art and Sciences (NICAS), Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), de TIAS School for Business and Society, en internationaal met onder andere Cornell University en Duke University.

### (Internationale) publieke instanties

Het VGM heeft een goede band met de Gemeente Amsterdam en het Stadsdeel Zuid. Daarnaast onderhoudt het VGM nauwe betrekkingen met vele ambassades, waaronder de ambassade van Japan en China.

### Maatschappelijke organisaties

In het kader van verschillende projecten zoals *Kunst maakt de mens*, de Museum Plus Bus en *Van Gogh verbindt* werkt het VGM samen met verschillende maatschappelijke organisaties zoals Cordaan en De Zonnebloem.

### Joint promotions

Het VGM kent samenwerkingsverbanden waarbij zowel de derde partij als het VGM profiteert van free publicity en een positieve uitstraling naar een gezamenlijke doelgroep. Voorbeelden zijn samenwerkingen met Tedx Amsterdam Women, Armin van Buuren, AVROTROS, N8 | Stichting Museumnacht Amsterdam en Amsterdam Fashion Week.

### Andere kunstdisciplines

Als afgeleide van de missie zoekt het VGM samenwerking met jong talent in verschillende (kunst)disciplines. De programmering Vincent op Vrijdag biedt kunstenaars een ideaal platform om te laten zien hoe Van Gogh en zijn kunst nog steeds inspireren. Maar ook op andere momenten ontstaan (incidentele) samenwerkingsverbanden met organisaties zoals Nederlands Philharmonisch Orkest en Nationale Opera & Ballet, of naar aanleiding van een film, zoals de recent verschenen film *Loving Vincent*. Voor het assortiment van de museumwinkels wordt intensief samengewerkt met Nederlandse ontwerpers.

### Toeristische sector

Gezien het belang van de toeristische bezoeker wordt er intensief samengewerkt met verschillende toeristische partijen zoals Amsterdam Marketing Nederlands Bureau voor Tourisme en Congressen (NBTC), Booking.com, touroperators, verschillende ticketwederverkopers (Tours & Tickets Amsterdam en verschillende rondvaartbedrijven, et cetera) en hotels.

03



Trends en ontwikkelingen  
in de omgeving

## Trends en ontwikkelingen in de omgeving

Bij het opstellen van dit Strategisch Plan is uitgebreid stilgestaan bij trends en ontwikkelingen waarmee het VGM met de toekomstige activiteiten rekening moet houden.

### Toename belangstelling voor Van Gogh

De aanhoudende en toenemende belangstelling voor Van Gogh valt niet alleen af te lezen aan de stijgende bezoekersaantallen van het VGM en het groeiende aantal volgers op social media, maar ook aan de niet-aflatende stroom aan tentoonstellingen en publicaties in de hele wereld en de enorme hoeveelheid aan afgeleide producten zoals films, documentaires, merchandise, et cetera. Dit vertaalt zich in de goede reputatie van het VGM.

Naast positieve ontwikkelingen brengt dit ook uitdagingen en risico's met zich mee:

- De bezoekersaantallen lopen op. Dit leidt tot een stijgende druk op de collectie en het gebouw. Door de toename aan bezoekersaantallen komt de beleving van de bezoeker onder druk te staan.
- Er komen meer verzoeken tot bruiklenen uit binnen- en buitenland. Dit heeft een potentieel toenemende druk op de collectie als gevolg.
- Aankopen op niveau zijn bijna onmogelijk omdat de prijzen van de werken van Van Gogh exorbitant hoog zijn geworden.
- Toename van andersoortige initiatieven (films, diverse boeken, tentoonstellingen en tv-programma's, theaterstukken, musicals, rondreizende experiences) die een stellingname van het museum eisen.
- Er is een amper te overzien en steeds verder groeiende hoeveelheid retailproducten in omloop. Dit betekent meer concurrentie van soms kwalitatief minderwaardige producten dan die het VGM produceert.

### Globalisering

Op mondiaal niveau komen verschillende maatschappijen, culturen en economieën dichter bij elkaar. Dit betekent dat een wereldwijd fenomeen als 'Van Gogh' een steeds groter bereik heeft. Daarnaast neemt de nieuwsgierigheid naar Van Gogh verder toe. Door het groeiende toerisme komen meer mensen met de kunst van Van Gogh in aanraking – in Amsterdam en op andere plekken in de wereld – en kan het museum via verschillende communicatiekanalen meer geïnteresseerden bereiken. De toename van het aantal Van Gogh-fans wereldwijd en de daaruit voortvloeiende stroom bezoekers naar het museum is een mooie ontwikkeling, maar de balans met het aantal nationale bezoekers moet in de gaten worden gehouden. Een ander effect van de globalisering is dat het VGM van meer internationale sponsors en steunverleners profiteert.



### Toenemend toerisme en toenemende drukte in Amsterdam

Het groeiend aantal bezoekers van Amsterdam zal leiden tot meer bezoekers van het VGM. Dat is een positieve ontwikkeling, maar heeft ook een keerzijde. De flinke toename van toeristen leidt soms tot negatieve gevoelens in de stad. Verder kan het museumgebouw slechts een beperkt aantal bezoekers aan. Er is een reële kans dat bij toenemende bezoekersaantallen niet alle geïnteresseerde bezoekers tijdens hun verblijf het museum in kunnen. Dit staat haaks op de missie van het museum. Verder bestaat het risico dat door de toegenomen drukte door buitenlandse bezoekers het museum minder aantrekkelijk wordt voor Nederlandse bezoekers. Het is de komende jaren een uitdaging om hierin een goede balans te blijven vinden.

### Sociale ontwikkelingen

De samenleving verandert. Tot 2040 staat Nederland grote demografische en sociale veranderingen te wachten. De veranderingen in de bevolkingssamenstelling zullen in de komende jaren toenemen.

### Vergrijzing

Het aantal ouderen groeit snel. Volgens de bevolkingsprognose van het Centraal Bureau voor de Statistiek zal het aantal 65-plussers toenemen. In 2012 waren er 2,7 miljoen 65-plussers, in 2041 zullen dat er 4,7 miljoen zijn. In 2040, het hoogtepunt van het aantal 65-plussers, is naar schatting 26 procent van de bevolking 65-plusser, waarvan een derde ouder is dan 80 jaar. De toename van ouderen zal leiden tot een aantal maatschappelijke problemen, waaronder eenzaamheid onder ouderen. Voor het VGM - met zijn grote aantallen veelal jonge bezoekers - betekent de vergrijzingsgolf een uitdaging.

### Culturele diversiteit

De diversiteit onder de bevolking zal duidelijk verder toenemen. Er zullen steeds meer mensen zijn met een niet-westerse achtergrond. Amsterdam kent 180 nationaliteiten. De niet-westerse bevolkingsgroep groeit met 10% per jaar. In 2040 is een derde van de Amsterdammers van niet-westerse herkomst. Voor deze groep is een museumbezoek niet altijd vanzelfsprekend. De uitdaging voor de komende jaren ligt erin om deze groepen beter te bereiken en hiermee het maatschappelijke draagvlak van musea in het algemeen en het VGM in het bijzonder te verbreden.

### Digitalisering

Digitale ontwikkelingen gaan razendsnel en zijn niet meer weg te denken uit de museumwereld. Digitale media zijn inmiddels een vaste component in het leven van mensen. Dankzij digitale mobiele dragers en wifi zijn mensen altijd en overal bereikbaar. Tegelijkertijd staan digitale media een grotere mate van personalisering van informatie en diensten voor de gebruiker/consument toe en zij verwachten dit ook. Het VGM ziet deze ontwikkeling als een van de grote uitdagingen voor de komende periode.

Behalve alle kansen en mogelijkheden zien we een tegentrend met massaliteit, een overload aan informatie en keuzestress waardoor mensen authenticiteit en menselijke maat zoeken. Ook bij de ontwikkeling van deze vraag wil het VGM een gepast antwoord vinden.

Door de snelle digitalisering van de wereld en de grote afhankelijkheid van organisaties, zoals het VGM, van digitale middelen en systemen, neemt de dreiging om slachtoffer te worden van cybercrime toe.

### 24/7

Een consequentie van digitalisering is dat onze samenleving steeds meer een 24/7-maatschappij wordt. Onze (potentiële) bezoekers en fans komen uit de hele wereld en communiceren met ons vanuit uiteenlopende tijdszones. Bezoekers verwachten langere openingstijden en een optimale bereikbaarheid, onder andere via social media. Het VGM wil graag aan deze ontwikkeling tegemoetkomen, maar ziet tegelijkertijd de keerzijde hiervan. De openingstijden zijn niet onbegrensd en kunnen niet onbeperkt worden verlengd, vanwege de kwetsbaarheid van de collectie en de capaciteit van de organisatie. Ook de schadelijke lichtbelasting van de collectie speelt hierbij een grote rol. De potentiële 24/7-bereikbaarheid van het museum via de digitale kanalen kan het museum voor aanzienlijke organisatorische uitdagingen plaatsen.

# Politieke ontwikkelingen

## Nationaal

In de beleidsbrief 'Ruimte voor cultuur' heeft de (vorige) minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) de uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020 geformuleerd. In dit beleid wordt ingezet op de toegankelijkheid van collecties en investeringen in kennis en onderzoek. De maatschappelijke betekenis van musea wordt in dit beleid benadrukt, hetgeen door samenwerking en educatie bevorderd moet worden.

Uit het regeerakkoord 2017-2021 volgt – voor zover voor het VGM relevant – dat het kabinet na een periode van flinke hervormingen extra wil investeren in kwaliteit van de culturele sector en de basisinfrastructuur wil uitbreiden. Zo kunnen topinstellingen hun positie in binnen- en buitenland behouden en kunstwerken door middel van digitalisering beschermen en toegankelijk maken. De overheid wil verder garant staan voor geleende topstukken (indemniteitsregeling), opdat tentoonstellingen sneller tot stand kunnen komen. Het VGM zal bij de formulering van zijn strategie en bij zijn activiteiten tegemoetkomen aan deze actuele beleidsontwikkelingen van de overheid.

## Internationaal

De geopolitieke verhoudingen zijn de afgelopen jaren instabieler geworden, en dit beïnvloedt de keuze aan welke landen het VGM zijn kostbare kunst zal uitlenen. Daarnaast leven we in een wereld waarin er een reële kans bestaat op terroristische aanslagen. Bij recente aanslagen is gebleken dat toeristen en plekken waar toeristen veel komen, het doelwit van aanslagen zijn. Het is een grote uitdaging voor publiekstrekkers zoals het VGM om de veiligheid van zijn bezoekers en werknemers in en om het museum te waarborgen.

## (Inter)nationale museale ontwikkelingen

De verzoeken om bruiklenen nemen toe en overstijgen de mogelijkheden van een beperkte collectie. Een punt van zorg bij het bruikleenverkeer zijn de blijvend stijgende kosten voor transport en verzekeringen. Dit betekent dat de kosten van het organiseren van tentoonstellingen almaar zullen toenemen. Ook worden contracten ingewikkelder, discussies over aansprakelijkheid en immunititeit komen vaker naar voren en oplossingen kosten veel tijd en inspanning. Dergelijke problemen kunnen het beste worden opgelost in samenwerking met andere musea in het binnen- en buitenland en in samenwerking met de overheden.

## Ontwikkelingen arbeidsmarkt

Het aantal sollicitanten is groot maar bij het aantrekken van sommige gespecialiseerde werknemers moet vaak geconcurrereerd worden met het bedrijfsleven. Dit laatste zal alleen maar toenemen als de economie verder aantrekt.



04



Belanghebbenden

# Belanghebbenden

Met de activiteiten van het museum wordt altijd rekening gehouden met de belanghebbenden van het museum en hun eisen en verwachtingen. De volgende voornaamste belanghebbenden zijn geïdentificeerd:

- De bezoekers van het VGM, nationaal en internationaal
- Geïnteresseerden die het museum niet kunnen bezoeken
- De bevolking van Nederland
- De bevolking van Amsterdam
- De Rijksoverheid, het Ministerie van OCW en de Nederlandse politiek
- Het Rijksvastgoedbedrijf
- De provincie Noord-Holland
- De gemeente Amsterdam en Stadsdeel Zuid
- De Vincent van Gogh Stichting
- Steunverleners
- Commerciële partners
- De media
- De toeristische sector
- De onderwijssector
- De culturele sector, kunstinstituten, brancheorganisaties
- De musea op het Museumplein
- Verzamelaars en kunsthandelaars
- Leveranciers
- Werknemers

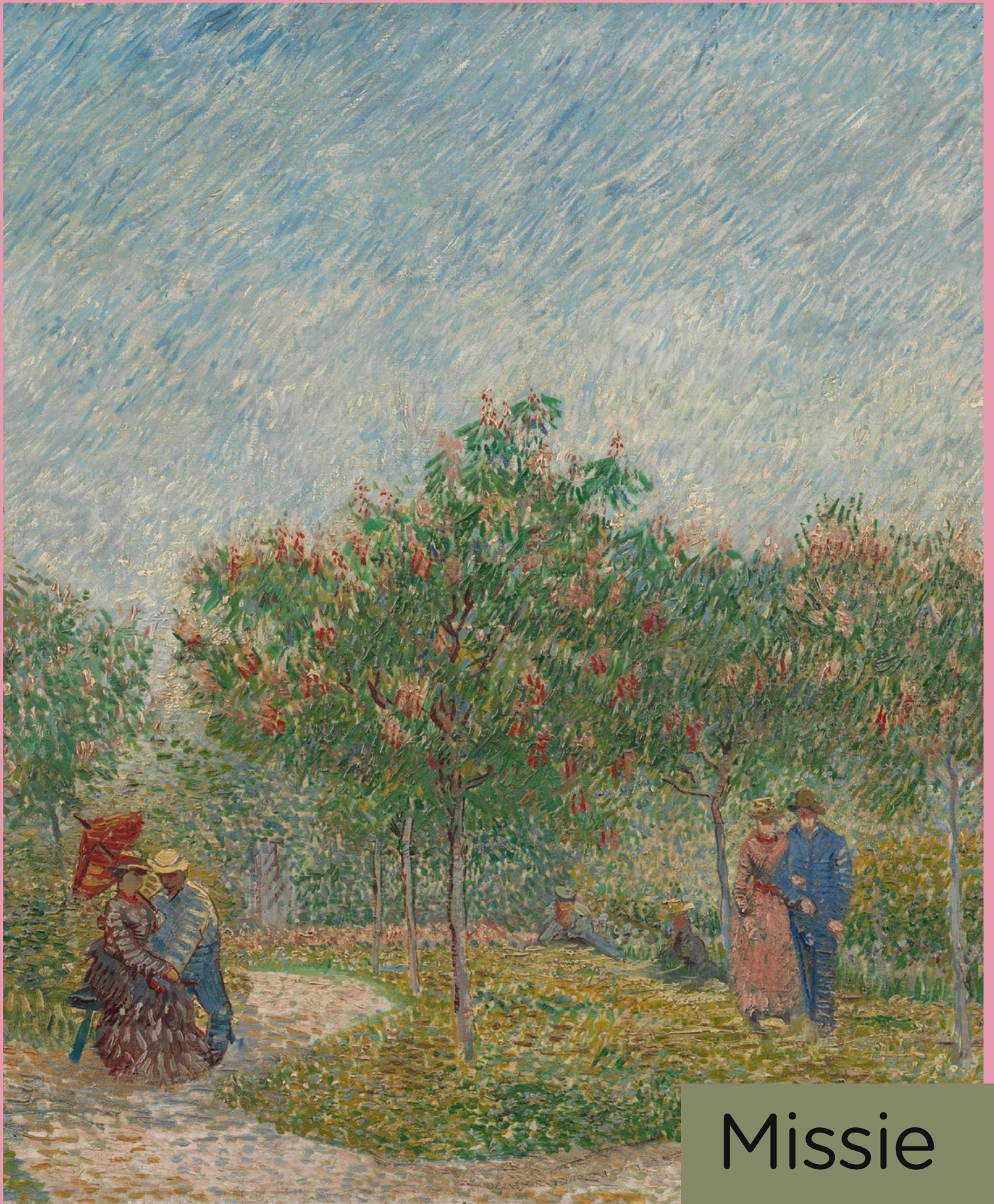
Vincent van Gogh, *Impasse des Deux Frères (detail)*, 1887. Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)





05





Missie

## Missie

Het Van Gogh Museum heeft de volgende missie geformuleerd:

‘Het Van Gogh Museum maakt het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk en bereikt zoveel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren.’

Deze missie geeft aan wat het VGM wil zijn voor zijn belanghebbenden in de breedste zin van het woord. De missie vormt de basis waaruit de visie en strategische doelen voor de organisatie worden afgeleid. Gezien het succes en de groei in de afgelopen jaren houdt het VGM vast aan de missie, die het VGM sinds 2009 hanteert. Wel is het woord ‘bereikt’ toegevoegd om daarmee te benadrukken dat het VGM zoveel mogelijk mensen actief wil bereiken.

Vincent van Gogh, *Korenveld onder onweerslucht (detail)*, 1890. Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)





06



Kernwaarden

# Kernwaarden

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

## Toonaangevend

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

## Streven naar excellentie

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

## Inspirerend

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

Vincent van Gogh, Amandel/boesem, 1890. Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)





07



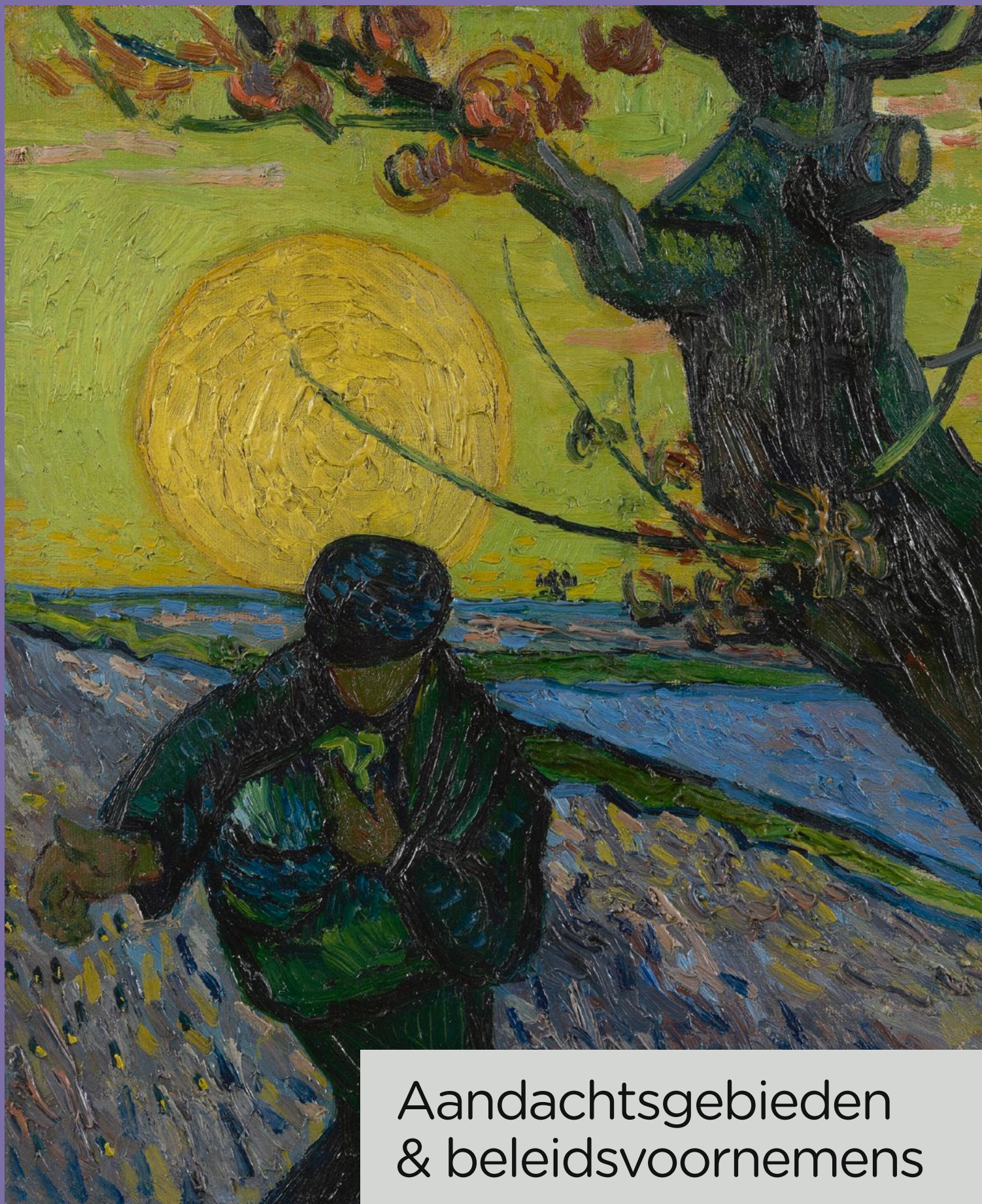


Visie





08



## Aandachtsgebieden & beleidsvoornemens



museum zich op jeugd, jonge Amsterdammers, mensen met een fysieke beperking en kwetsbare ouderen. Meer specifiek op het gebied van culturele diversiteit ontwikkelt het VGM in de komende vier jaar een groot aantal activiteiten onder de noemer *Van Gogh verbindt* samen met de doelgroep, om te onderzoeken hoe het museum relevant kan worden voor jonge Amsterdammers van 18 tot 30 jaar met een Surinaamse, Turkse, Antilliaanse en Marokkaanse (STAM) migratieachtergrond. Met dank aan Fonds 21 en wetenschappelijk partner Impact Centre Erasmus (ICE) van de Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoekt het VGM welke activiteiten daadwerkelijk leiden tot cultuurparticipatie.

En ook intern zullen stappen gezet moeten worden naar een meer inclusieve organisatie die zoveel mogelijk een afspiegeling van de maatschappij dient te zijn. In aansluiting op *Van Gogh verbindt* zal het personeelsbeleid en de toekomstige werving van nieuwe medewerkers nadrukkelijk op een verdere diversifiëring van het personeelsbestand gericht zijn. Bovendien creëert het VGM mogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Aantrekkelijk werkgeverschap/lerende organisatie  
Of het nu gaat om resultaten, kwaliteit en veiligheid of meer flexibiliteit, het zijn onze medewerkers die met hun kennis, vaardigheden, talenten, energie en plezier de organisatie verder ontwikkelen. Het VGM wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Stilstand betekent achteruitgang en daarom wil het VGM een lerende organisatie zijn. Dat betekent onder andere dat medewerkers de kans krijgen hun talenten te ontwikkelen. De komende jaren wordt daaraan een nadere invulling gegeven en wordt gekeken naar andere (innovatieve) organisaties als het gaat om het motiveren van personeel en andere manieren van samenwerken. Ook een aantrekkelijke kantooromgeving en flexwerken worden gestimuleerd. Hierbij is er aandacht voor een juiste balans tussen werk en privé.

#### Merkbeleid

Het VGM heeft de komende jaren als ambitie om het merk Van Gogh Museum nog nadrukkelijker te gaan koppelen aan de naam Vincent van Gogh. Het Van Gogh Museum positioneert zich als een 'global triple-A brand', waarbij wordt gewerkt met de filosofie van het *Branded House*, hetgeen betekent dat alle activiteiten plaatsvinden onder de vlag van het moedermerk Van Gogh Museum. De kwaliteit van al onze activiteiten in combinatie met de versterking van het merkbeleid moet bijdragen aan één kwalitatief hoogwaardige en uniforme uitstraling van alle uitingen, producten en activiteiten. Dit onderstreept de internationale zichtbaarheid en aanwezigheid passend bij de status van 'triple-A'.

09





Kernopdracht

# Kernopdracht

Net zoals in het vorige Strategisch Plan is er in dit plan een onderscheid gemaakt tussen de kernopdracht en strategische doelen. Dit onderscheid is gemaakt om de focus voor de komende jaren scherp te definiëren. De kernopdracht gaat om de taken die inherent zijn (geworden) aan de identiteit en het runnen van een museum die continu moeten worden uitgevoerd. Deze taken worden geborgd door de sectoren Museale Zaken, Publiekszaken, Bedrijfsvoering en VGME, de bv van het museum waarin de meeste commerciële activiteiten zijn ondergebracht.

## 1. Museale zaken

De zeer waardevolle en unieke collectie en het tentoonstellen en ontsluiten daarvan blijft het belangrijkste aspect in al het handelen en denken van het VGM. 80% van de bezoekers komt voor de vaste collectie. Ook in de komende periode wordt geïnvesteerd in het behoud, beheer en de uitbreiding van de collectie. Daarbij wil het VGM zijn hoogstaande wetenschappelijke reputatie vasthouden: het VGM is en blijft dé autoriteit op het gebied van Vincent van Gogh.

### Collectiebeheer & Restauratie

Het beheer en het behoud van de collectie zijn de belangrijkste taken van het VGM. In de afgelopen jaren heeft het VGM zijn faciliteiten ten behoeve van het beheer van de collectie sterk verbeterd. In 2015 is er een nieuw restauratieatelier (PACCAR Foundation Conservation Studio) opgeleverd en is de collectie terugverhuisd naar vernieuwde depots. Er zijn tevens hoogwaardige microscopische en fotografische voorzieningen gerealiseerd. De verbeterde faciliteiten en apparatuur verhogen de kwaliteit van het materiaaltechnisch onderzoek aanzienlijk en daarmee het behoud en beheer van de collectie.

Als gevolg van deze ontwikkelingen is een nieuwe collectiesurvey van cruciaal strategisch belang en dringend noodzakelijk. De komende tijd zal niet alleen de conditie van de collectie opnieuw systematisch in kaart gebracht worden. Ook de belasting van de collectie wordt nadrukkelijker geïnventariseerd op het gebied van bewegingen en licht.

Er is in 2014 een lichtbeleid aangenomen ten behoeve van zo optimaal mogelijke maatregelen, om de lichtschade op de collectie te beperken.

### Presentatie vaste collectie

De presentatie van de vaste collectie is dé kern waarop het grootste deel van de publieksactiviteiten van het museum gebaseerd is en waarvoor het merendeel van het publiek naar het museum komt. Om de kwaliteit te borgen wordt in de komende periode nog verder onderzoek gedaan naar de publiekswaardering. Voor de volgende stap in de collectiepresentatie worden twee manieren van inzet van de vaste collectie ontwikkeld. Tijdens het hoogseizoen zal een meer statische presentatie met de hoogtepunten te zien zijn, die vooral gericht is op de internationale bezoeker. Tijdens het laagseizoen zal de presentatie wat flexibeler zijn. Dit biedt mogelijkheden voor 'experimenten' en aandacht voor actualiteiten en ook voor aandacht voor verschillende, kleinere doelgroepen – zoals ouderen en de doelgroep van *Van Gogh verbindt*. Hoewel de focus dan meer op de Nederlandse bezoeker ligt – dus op lokaal niveau – moet de presentatie uiteraard voor de toerist – dus op mondiaal niveau – aantrekkelijk blijven.

### Moderne en hedendaagse kunst

Het VGM heeft als focus de kunst van Van Gogh en zijn tijdgenoten. Moderne en hedendaagse kunst vallen buiten deze scope. Niettemin wordt hier op bescheiden niveau aandacht aan besteed. In de vaste presentatie is er één kabinet blijvend gewijd aan een programma van regelmatig wisselende presentaties. Hierin wordt het werk van een moderne of hedendaagse kunstenaar getoond, waarbij de aanhoudende invloed van Van Gogh duidelijk wordt.

### Tentoonstellingen

#### *Lokaal (in het Van Gogh Museum)*

Als onderdeel van zijn missie blijft het VGM een uitgebreid programma van tijdelijke tentoonstellingen organiseren: twee grote tentoonstellingen (veelal in samenwerking met internationale musea), een meer bescheiden zomertentoonstelling per jaar in de tentoonstellingsvleugel én twee kleinere tentoonstellingen in het prentenkabinet. De grote tentoonstellingen hebben meestal thema's tot onderwerp die rechtstreeks betrekking hebben op Van Gogh en zijn tijdgenoten.

Het publiek krijgt daarmee een breder en nieuw inzicht in hoe kunstenaars elkaar beïnvloedden en wat de context van Van Gogh in zijn tijd was. Het programma van de zomertentoonstellingen met de overkoepelende titel 'Van Gogh en...' vindt op één verdieping van de tentoonstellingsvleugel plaats, waarin werken van Van Gogh uit de vaste collectie centraal staan. Zo kunnen verdere aspecten, nieuwe inzichten en onderzoeksresultaten in het werk van Van Gogh gepresenteerd worden. Een bijkomend effect is dat daarmee ook in de zomermaanden voor het voornamelijk toeristische publiek aantrekkelijke tentoonstellingen te zien zijn in de tentoonstellingszalen.

In verband met de grote drukte door het toegenomen aantal bezoekers, wil het VGM de spreiding van bezoekers verder optimaliseren door ten volle gebruik te maken van de fysieke ruimte, ook in de Kurokawa-vleugel. Op één van de twee grote verdiepingen van de tentoonstellingsvleugel waar in de zomermaanden geen tentoonstelling plaatsvindt, wordt een zomerprogramma gepresenteerd. Medio 2018 beleeft het zomerprogramma zijn première met als onderwerp de periode van Van Gogh in Arles. Onder de werktitel *Van Gogh's droom van het zuiden* neemt het VGM de bezoeker mee in de verschillende (emotionele) staten van Van Gogh gedurende zijn verblijf in Arles.

In DMC zullen de komende jaren jaarlijks twee tentoonstellingen van een ambitieuzer niveau worden georganiseerd. Hiertoe wordt een speciaal fonds ingericht. De tentoonstellingen zullen – waar mogelijk – aansluiten op de thematiek van de grote tentoonstellingen in het VGM.

#### Mondiaal

Reizen is voor de werken van de collectie van het VGM in principe potentieel schadelijk. De collectie is klein en zal voor het grootste deel in Amsterdam te zien zijn voor de grote hoeveelheden bezoekers die daarvoor speciaal naar Amsterdam komen. Omdat de druk op en de kwetsbaarheid van de kleine collectie groot is, is het bruikleenbeleid in principe terughoudend. Tegelijkertijd wil het VGM zo ruimhartig mogelijk zijn in het bruikleenbeleid en bijdragen aan tentoonstellingen van collega-musea over Van Gogh en de kunst van zijn tijd, wanneer een bijdrage ook werkelijk relevant is en mogelijk nieuwe kennis en inzichten oplevert.

Daarnaast blijft het organiseren van tentoonstellingen in het buitenland, met ondersteuning van de Vincent Van Gogh Stichting, de komende jaren één van de beleidsmatige doelstellingen van het VGM. Op deze wijze zijn de werken van Van Gogh toegankelijk voor mensen die nooit een bezoek aan Amsterdam kunnen brengen. Andere doelstellingen blijven het vergroten van naamsbekendheid, het binden van sponsors en andere belangrijke relaties, en het creëren van inkomsten. De tentoonstellingen in het buitenland waren de afgelopen jaren wederom zeer succesvol en hebben veel bezoekers getrokken.

In het kader van het bruikleenbeleid spelen de volgende risico's en aandachtspunten een rol:

- de toename van juridische en verzekeringskwesaties;
- de kwetsbaarheid van de collectie;
- de relatief kleine omvang van de collectie;
- de geschiktheid van de faciliteiten van het aanvragende museum in het buitenland op het gebied van veiligheid en klimaat;
- ethische kwesaties rondom specifieke landen;
- de financiering.

#### Registrar's Office

Het Registrar's Office is een dienstverlenende afdeling, die de inkomende en uitgaande bruiklenen coördineert op het gebied van transport en verzekeringen. Ook coördineert het Registrar's Office de inrichting van de tentoonstellingen binnen het VGM en DMC. Een waar te nemen trend is dat contracten voor bruiklenen gecompliceerder worden. Het VGM zal zich inspannen om het gesprek hierover in het veld en met (inter)nationale collega's te bevorderen om tot heldere afspraken te komen. Daarnaast zal het museum investeren in meer gespecialiseerde juridische ondersteuning, met name op het gebied van verzekeringen.

### Kennisinstituut/onderzoek

Onderzoek is een integraal onderdeel van het beleid van het museum en ligt ten grondslag aan alle kunsthoudelijke activiteiten zoals tentoonstellingen, (educatieve) activiteiten en publicaties die het VGM presenteert. Een actief onderzoeks- en publicatieprogramma gebaseerd op de verzameling blijft dan ook een van de speerpunten voor het Van Gogh Museum. Het VGM is een kenniscentrum en een van de meest vooraanstaande musea op het gebied van onderzoek. In de komende tijd speelt het onderzoek naar Van Goghs schilderijen in de periodes in Arles, Saint-Rémy en Auvers-sur-Oise en de werken van andere kunstenaars in de collectie, een centrale rol. Daarbij gaan het kunsthistorisch onderzoek en het (materiaal)technisch onderzoek hand in hand. Verschillende tentoonstellingen zijn voor een belangrijk deel op onderzoek gebaseerd.

De komende jaren wordt gewerkt aan grotere zichtbaarheid van het VGM op wetenschappelijk gebied onder de noemer *Van Gogh Museum Academy* (VGMA). De VGMA is de overkoepelende paraplu waaronder het VGM een bredere bekendheid geeft aan de wetenschappelijke kennis over Van Gogh, het onderzoeksprogramma en de onderzoeksactiviteiten. De VGMA maakt deze toegankelijk primair voor een wetenschappelijk publiek, maar ook voor het algemene, geïnteresseerde publiek. Onderzoek heeft daarmee een belangrijke lokale en mondiale dimensie.

### Collectie Informatie

Het uitgangspunt van de afdeling Collectie Informatie is dat de gegevens over de collectie zo volledig mogelijk, kwalitatief hoogwaardig en betrouwbaar dienen te zijn. De collectie informatie moet duurzaam en veilig opgeslagen, beheerd worden en goed ontsloten, makkelijk te vinden en te (her)gebruiken zijn. Hiermee sluit het VGM aan bij de nationale strategie met betrekking tot digitaal erfgoed. Dit geldt zowel intern en extern. De digitale dimensie wordt belangrijker: digitale registratie van de collectie wordt in de komende jaren nog verder uitgebreid. De focus ligt op het in eerste instantie (verder) digitaliseren van de documentatie, die tot nu toe nog voornamelijk in analoge vorm is.

Op lokaal niveau is de bibliotheek een belangrijk onderdeel van de afdeling Collectie Informatie. Het Van Gogh Museum is een kennisintensieve organisatie en de bibliotheek levert hieraan een belangrijke bijdrage. Met de verhuizing naar het nieuwe kantoorgebouw in de Gabriël Metsustraat 8 krijgt de bibliotheek een nieuw, state of the art boekendepot en een nieuwe leeszaal voor zowel interne onderzoekers als het publiek. In de komende beleidsperiode wordt ingezet op digitale zichtbaarheid, vindbaarheid, duurzaam beheer en vraaggestuurde samenwerking. De nieuwe bibliotheek ontwikkelt zich daarmee nadrukkelijker tot een knooppunt van kennis waar fysieke en digitale collecties door elkaar worden gebruikt, waar de ontmoeting met Van Gogh wordt gestimuleerd en waar informatie en kennis worden uitgewisseld en gecreëerd. Op mondiaal niveau maakt het verder digitaal ontsluiten van de collectie informatie wereldwijde toegankelijkheid mogelijk.

### Educatie & Interpretatie

Het VGM weet bij miljoenen mensen wereldwijd nieuwsgierigheid te wekken naar het leven en werk van Van Gogh. De kunstenaar met zijn grote bekendheid, aansprekende leven en kleurrijke werk biedt volop ingangen om mensen te bereiken. De meeste mensen krijgen de persoonlijke connectie echter niet vanzelf, daarvoor is hulp nodig. Het doel van Educatie & Interpretatie bij het VGM is dan ook om mensen conform deze missie te inspireren en te verrijken zodat ze een connectie leggen tussen zichzelf en het kunstwerk en/of de kunstenaar. Het VGM heeft een uitstekende reputatie op het gebied van museale educatie opgebouwd en wil deze leidende positie graag houden.

Educatie & Interpretatie richt zich in de eerste plaats op de lokale omgeving – in het museum en in de regio Amsterdam. Daarvoor werd er in de afgelopen periode een stevige infrastructuur met een brede educatiemix neergezet. In de komende periode wil het VGM de sterkte van wat er bereikt is behouden, maar ook nog beter aansluiten op maatschappelijke ontwikkelingen door organisatiebreed nog duidelijker te kiezen voor doelgroepen. Om Van Gogh relevant te houden moeten we niet alleen op inspirerende wijze aan de nieuwsgierigheid van mensen tegemoetkomen, maar ook proactief mensen nieuwsgierig maken die het nog niet zijn.

Het VGM richt zich in de komende periode op twee hoofddoelgroepen:

- Bezoekers die al nieuwsgierig zijn  
Wereldwijd is sprake van grote aantallen Van Gogh-fans. Deze mensen zoeken inspiratie in Van Goghs werk, maar vaak ook in zijn leven. Ze zoeken ons op in het museum of online. De komende beleidsperiode wil het VGM aan deze nieuwsgierigheid blijven tegemoetkomen en deze blijven stimuleren.
- Mensen bij wie het VGM nieuwsgierigheid wil opwekken<sup>1</sup>  
Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid wil het VGM het leven en werk van Van Gogh bereikbaar maken voor doelgroepen die zich niet bewust zijn van hoe kunst hun leven kan verrijken, of doelgroepen die drempels ervaren.

De komende periode ligt de focus nog meer op het nationale publiek en in het bijzonder op de volgende groepen:

- Jeugd, in schoolverband 4-18 jaar en in familieverband 4-12 jaar  
Het VGM vindt dat ieder (Nederlands) kind Van Gogh moet kennen, ongeacht zijn/haar educatieve of sociaal-economische achtergrond. De doelstelling dat 10% van bezoekers aan het museum onder de 18 jaar is, blijft de komende periode gehandhaafd.
- Jonge Amsterdammers (18-30 jaar)  
Vanaf 2004 richt het VGM zich bewust op jonge Amsterdammers tussen 18-30 jaar. De activiteiten voor deze doelgroep – met name programmeringen tijdens de vrijdagavondopstellingen – zijn recentelijk doorontwikkeld en hebben ertoe geleid dat het segment cultuurminded jonge Amsterdammers goed wordt bereikt. Dit beleid wordt voortgezet. Het VGM wil daarnaast nadrukkelijker jongeren bereiken die nog niet de weg naar de musea weten te vinden, vooral uit de vier grote – snelgroeiende – niet-westerse bevolkingsgroepen (Surinaams, Turks, Antilliaans en Marokkaans). Daarvoor kent het VGM deze doelgroep echter nog niet goed genoeg. Het VGM wil onderzoeken hoe het museum voor deze doelgroep relevanter zou kunnen worden zodat daarmee grotere diversiteit onder onze bezoekers

kan worden bereikt. In 2017 is, met dank aan Fonds 21, het project *Van Gogh verbindt* gestart. Samen met Surinaamse, Turkse, Antilliaanse en Marokkaanse jongeren en het Impact Centre van de Erasmus Universiteit leren we vier jaar lang door experimenten en impactmeeting hoe de participatie van deze doelgroep duurzaam kan worden bevorderd.

- Ouderen  
Het aantal ouderen neemt in Nederland gestaag toe. Door de toenemende vergrijzing dreigen ouderen door fysieke kwaaltjes en verlies van naasten maatschappelijk weg te vallen, zeker nu ze in het nieuwe zorgstelsel langer thuis blijven wonen. Het VGM zal zijn succesvolle inspanningen van de afgelopen periode op dit gebied voortzetten en de toegankelijkheid van het museum en de collectie voor deze doelgroep nog verder vergroten.
- Mensen met een beperking  
Het VGM wil niemand uitsluiten van de museumervaring. Het museum moet daarom toegankelijk zijn voor iedereen. Sinds 1 januari 2017 is ook wettelijk vastgelegd dat toegankelijkheid de norm is en ontoegankelijkheid de uitzondering moet worden. De reputatie van het Van Gogh Museum als toegankelijk museum is de laatste jaren gegroeid en het VGM stelt zich ten doel om in 2020 de toegankelijkheid ingebed te hebben in de gehele organisatie. Dit behelst niet alleen alle vormen van fysieke toegankelijkheid maar ook programma's voor mensen met visuele of auditieve beperkingen. Sommige van deze programma's vinden plaats in samenhang met andere musea.

Gezien het mondiale bereik van Van Gogh en daarmee van het VGM kan educatie zich niet beperken tot het museum zelf en de lokale omgeving. In de afgelopen tijd heeft het VGM

een online onderwijsplatform in het Nederlands en Engels ontwikkeld (*Van Gogh op school/ Van Gogh at school*) dat hét platform over Van Gogh voor docenten en leerlingen wereldwijd moet worden. Daarnaast blijft Educatie & Interpretatie in samenwerking met Collectie & Onderzoek zorgen voor de juiste kunstinhoudelijke content voor de diverse online kanalen.

---

<sup>1</sup> Conform doelstellingen uiteengezet in 'Activiteitenplan Van Gogh Museum 2017-2020' ingediend bij subsidieaanvraag Culturele Basisinfrastructuur 2017-2020 (toegekend bij Besluit Minister OCW 20 september 2016).

## 2. Publiekszaken

### Bezoekersservice

85% van ons publiek komt ieder jaar weer uit het buitenland. Het VGM telt regelmatig meer dan 100 nationaliteiten per dag in het museum. Dit stelt bijzondere eisen aan de publieksontvangst, de meertaligheid van onze mensen en onze communicatiematerialen. Maar dit vraagt ook van onze gastvrijheid een groeiende 24 uursmentaliteit. Om met de (potentiële) bezoekers en fans uit de hele wereld en uiteenlopende tijdszones te communiceren, zal het VGM zich in de navolgende periode nog nadrukkelijker inzetten op de optimale bediening van de bezoekers, via het bundelen van klantcontacten door middel van de inrichting van een ticketoffice, investeren in webcare en het optimaliseren van de internationale informatievoorziening via digitale communicatiekanalen.

### Marketing

In de komende jaren ligt de focus in de campagnes van het VGM niet alleen op het internationale publiek, maar ook nadrukkelijk op het Nederlandse publiek. Uiteindelijk blijven de Nederlanders voor het Van Gogh Museum de grootste publieksgroep, ook al is de hardnekkige perceptie dat het VGM met name 'een museum voor toeristen' is. Het streven hierbij is om de komende jaren Nederlanders hernieuwd kennis te laten maken met het museum en de collectie en te verleiden tot herhaalbezoek.

De aanhoudende groei vindt echter niet alleen plaats in Nederland, maar ook daarbuiten. Omdat het VGM niet in staat is om met de marketingbudgetten in alle landen campagnematig aanwezig te zijn, zal de marketingstrategie zich richten op die landen waar het museum al aanwezig is met internationale tentoonstellingen en waar commerciële activiteiten worden ontplooid. Dit betekent de komende jaren een focus op de Europese 'dichtbij' landen, de Verenigde Staten en Aziatische landen waaronder Japan, China en Zuid-Korea. Vroeg investeren in relaties in Japan werpt langzaam maar gestaag vruchten af en door als eerste groot Nederlands museum zeer actief te worden op de Chinese markt, realiseert het museum een 'first movers'-

advantage dat leidt tot snelle uitbreiding van het netwerk. Het VGM kan de activiteiten in het buitenland versterken door zijn prominente rol binnen het samenwerkingsverband Van Gogh Europe, Meet Vincent van Gogh Experience en inhoudelijke activiteiten zoals tentoonstellingen, publicaties, onderzoek, et cetera.

Digitale communicatie biedt een platform voor meer (internationale) beleving en binding met onze doelgroepen. Het VGM zet hier instrumenten voor in zoals marketing automation en datamarketing. Data driven marketing, het speerpunt voor de komende jaren, biedt de kans een relatie aan te gaan met (potentiële) bezoekers en Van Gogh-fans wereldwijd. Ook wordt er meer in gezet op e-mailmarketing. Niet alleen kan het VGM hiermee mensen rechtstreeks informeren, inspireren en service bieden. E-mail kan ook een aanjager zijn voor herhaalbezoek en voor andere doeleinden.

### Ticketing

Ticketing is meer dan een systeem om kaartjes te verkopen; het is een middel om de bezoekerscapaciteit te optimaliseren, de bezoekersstromen beter te managen en daarmee de kwaliteit van het bezoek en de beleving te verhogen. De onlineverkoop van timed tickets is de sleutel tot succes voor de groeiende bezoekcijfers, omdat daarmee spreiding van de bezoekers over de hele dag en een optimale benutting van de capaciteit van het gebouw bereikt kan worden. En het verhoogt de bezoekersbeleving: het publiek binnen wordt beter gespreid en de rij voor het museum wordt aanzienlijk gereduceerd. Sinds de stijging van onlineverkoop van 15% in 2015 naar 60% in 2017 is de rij meer dan gehalveerd. Het bevorderen van de online ticketverkoop blijft dan ook één van de belangrijkste marketingdoelen van het Van Gogh Museum. Het uitbreiden van meerdere talen en betaalmiddelen is een van de belangrijke verbeterlagen om de toerist beter online te kunnen bedienen. Verder wordt de onlineverkoop gezien als de start van de 'visitors journey' en hopelijk van een langetermijnrelatie.

### Digitale Communicatie

Digitale Communicatie wordt steeds belangrijker voor het VGM, naarmate de grenzen van het fysieke museum in zicht komen. In de afgelopen beleidsperiode is het VGM doorgegroeid naar een

internationale museale toppositie in het aantal bezoekers aan onze website en het aantal volgers via social media. In de uitvoering van de missie van het VGM wordt in de komende beleidsperiode een vernieuwend communicatieconcept ontwikkeld waarin social media en de website worden gecombineerd om zoveel mogelijk mensen overal ter wereld in aanraking te laten komen met Vincent van Gogh. In de afgelopen jaren is online gedrag ingrijpend veranderd. De digitale communicatie van het VGM wordt daarop aangepast.

Uiteraard blijft de website voor specifieke doelen belangrijk, maar de uitdaging is om deze nauwer te verbinden aan de grotere rol die social media voor het VGM zal gaan spelen. De website krijgt in de komende beleidsperiode een nieuwe opzet en structuur om effectief te blijven in deze veranderde situatie. De gecombineerde communicatie-aanpak van social media en de website is vernieuwend: deze aanpak bestaat nog niet in de wereld van cultureel erfgoed. Op social media wordt *social video* als voornaamste communicatietool ingezet. Over het algemeen zal er veel vaker een heel dynamische interactie tussen museum en bezoeker ontstaan en dit biedt een kans om een relatie aan te gaan met de fans en volgers. Het VGM wil een digitale Vincent van Gogh-wereld creëren die zeer nauw met het museum is verbonden maar daar tegelijkertijd niet volledig afhankelijk van is. Het Van Gogh Museum wordt zo digitaal verspreid over de hele wereld en activeert overal een persoonlijke connectie met individuele personen.

#### Publicaties

Het VGM geeft al dan niet in samenwerking met collega-musea en met internationale uitgevers vele publicaties in meerdere talen uit. De publicaties versterken de reputatie van het museum als internationaal gerenommeerd kennis- en onderzoeksinstituut en dragen bij aan de inkomsten van het museum. Ook in de komende beleidsperiode wordt ingezet op samenwerking met prestigieuze internationale uitgeverijen, en worden eigen uitgaven via de vele contacten met internationale samenwerkingen gedistribueerd. E-commerce biedt meer omzetkansen, met name voor de publicaties die het VGM in eigen beheer heeft en samen met gerenommeerde uitgeverijen maakt: het verzenden van boeken stijgt, tegenover het kopen van het boek 'on the spot'.

Op digitaal niveau worden publicaties voortvarend gedigitaliseerd. Het VGM streeft naar ontsluiting van informatie uit het verleden (catalogi, tentoonstellingen) en daarom worden er nieuwe vormen van digitaal publiceren ontwikkeld.

#### Press Office

Op lokaal niveau nam onze aanwezigheid in de afgelopen periode in de media substantieel toe, door een zeer actief persbeleid. In de komende beleidsperiode wil het VGM groeien naar een proactief persbeleid, waarin het VGM zich nationaal nog nadrukkelijker wil positioneren als deelnemer aan het maatschappelijk debat over onderwerpen die direct en indirect het museum betreffen, zoals toerisme en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hiertoe zal in het komende jaar een hernieuwd persbeleid worden opgeleverd.

Op mondiaal niveau heeft het VGM de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in het opbouwen van een eigen, internationaal medianetwerk, met als gevolg dat onze aanwezigheid in de internationale pers toeneemt. Deze lijn wordt de komende beleidsperiode voortgezet.

Op digitaal niveau vraagt de toenemende digitalisering van de communicatie van het VGM om een uitbreiding van het persbeleid. Voorheen waren radio, tv en de geschreven media leidend, maar inmiddels is een uitgebreide en invloedrijke digitale nieuwsvoorziening ontstaan. Dit vraagt een andere en nieuwe strategie in de wereld van de 'influencers, vloggers en bloggers'. Ook vraagt het veel van onze reactiesnelheid: nieuwtjes en discussies verspreiden zich door de digitalisering razendsnel en vragen om een snellere en nieuwe manier van reageren.

#### Development

Vanwege de grote budgettaire afhankelijkheid van het VGM van inkomsten uit kaartverkoop blijft het een van de speerpunten van de organisatie om andere inkomstenbronnen te vergroten en verder te diversifiëren. Fondsenwerving speelt hierbij een cruciale rol. Over de afgelopen jaren zien we een duidelijke groei in succesvolle samenwerkingen met het bedrijfsleven, particulieren, verzamelaars en (vermogens) fondsen op lokaal en internationaal niveau.

In onze developmentstrategie wordt ingezet op de binding van onze nationale en internationale steungevers en de groei van de volgende groepen:

- Particulieren  
in 2010 is gestart met een netwerk van particulieren, *The Yellow House*. Het streven is om te groeien met 3-5 leden per jaar, naar 25 in 2020. In de voorafgaande beleidsperiode is daar *The Sunflower Collective* bijgekomen, zodat particulieren op een meer bescheiden niveau kunnen doneren. Het streven is om te groeien met 20-30 leden per jaar, naar 150 leden in 2020. Sinds medio 2015 bestaat *Vincent's Friends*, het netwerk van vrienden. Inmiddels hebben we ruim 600 vrienden, en het aantal blijft groeien. Dit vriendennetwerk draagt in belangrijke mate bij aan het lokale draagvlak in Nederland.
- Bedrijfsleven  
het Van Gogh Museum streeft naar langdurige samenwerkingen met corporate partners. Een aantal bedrijven heeft zich via het zakelijk netwerk *Van Gogh Museum Global Circle* aan het museum verbonden. Wij streven ernaar om dit netwerk te laten groeien naar 75 leden in 2020. Om de reguliere inkomsten uit bedrijven substantieel verder te verhogen in 2020, is de doelstelling om 3 à 4 langjarige partners aan het museum te verbinden. Ook zal er meer worden samengewerkt met deze partners, op het gebied van branding, activering en licenties.
- Fondsen en stichtingen  
in de afgelopen jaren is de relatie met fondsen en stichtingen sterk uitgebouwd. Dit heeft zich ontwikkeld tot een van onze grootste additionele bronnen van steun om onze speciale projecten te kunnen realiseren. Deze inkomsten zijn cruciaal voor de specifieke projecten in het museum. In de komende periode wordt dit netwerk verder uitgebouwd, met name op mondiaal niveau.

## Events

De nieuw opgerichte afdeling Events is een professionele afdeling geworden die alle activiteiten binnen het VGM organiseert op een kwalitatief hoog niveau. Events zal zich in de komende beleidsperiode richten op evenementen die ten doel hebben om:

- de reputatie van het museum te versterken (corporate & inhoudelijke events);
- relaties en sponsors te bedienen (development en 'lead generation');
- nieuwe doelgroepen te verbinden (marketing events);
- mogelijke joint promotions aan te gaan.

Op mondiaal niveau zal het VGM in de komende beleidsperiode buiten het museum evenementen gaan organiseren, in samenwerking met onze (inhoudelijke) internationale partners, om zo te kunnen blijven voldoen aan de groeiende vraag naar kennis over Vincent van Gogh en het netwerk van het museum verder uit te bouwen.

## 3. Bedrijfsvoering

### Algemeen

De interne organisatie zal in 2020 gedragen worden door een excellent ingerichte bedrijfsvoering. In deze beleidsperiode worden alle bedrijfsvoeringprocessen in een regieorganisatie geborgd. Expertise en uitvoering kan zowel intern als extern belegd zijn. Het optimale resultaat is daarbij leidend. Bedrijfsvoering is met name van belang op lokaal en digitaal gebied.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Een museum is per definitie een maatschappelijk verantwoorde organisatie (BREEAM). Desalniettemin is het belangrijk om de aandachtvelden die de kern vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) – milieu (Planet), mens (People) en bedrijfscontinuïteit (Profit) – niet uit het oog te verliezen. Het behoud en beheer van, het onderzoek naar, en de presentatie van de aan het VGM toevertrouwde collectie maakt duurzaam en nog meer verantwoord ondernemen een belangrijk speerpunt van de bedrijfsvoering. Het VGM heeft de ambitie om zich te ontwikkelen tot één van de meest duurzame musea van Europa, zet zich in voor een minimale milieu footprint



en gebruikt de BREEAM-certificering om deze ambitie te borgen. Het VGM investeert in duurzame innovaties en waar mogelijk in partnerships.

### Huisvesting en vastgoed

Het VGM heeft de afgelopen 20 jaar zijn vastgoed naar behoefte en onder regie van het Rijkvastgoedbedrijf (RVB) uitgebreid. In 2017 is het Rijkshuisvestingstelsel gewijzigd.

Dit betekent dat het VGM zelf verantwoordelijk is geworden voor het beheer en onderhoud van het vastgoed. Daarmee is het VGM de opdrachtgever geworden van het Integraal Beheercontract met een externe partij. De komende drie jaar zal het opdrachtgeverschap verder uitgewerkt worden, zodat niet alleen beheer en onderhoud optimaal wordt uitgevoerd maar ook vraaggestuurd gewerkt wordt ten behoeve van de behoeften van de organisatie en de bezoekers. In 2018 wordt een huisvestingsvisie voor het museum ontwikkeld waarbij vragen omtrent kwaliteit, bescherming van ons erfgoed, flexibiliteit, duurzaamheid en inzetbaarheid van ruimtes uitgewerkt worden. Op basis van deze huisvestingsvisie wordt een Meerjaren Huisvestingsplan (MJHP) ontwikkeld waarin mogelijke grote (ver)bouwwerkzaamheden, renovatie of zelfs nieuwbouw ter sprake zullen komen.

### Human Resources

De medewerkers van het VGM – de ‘human resources’ – vormen een cruciaal onderdeel van het succes van het museum. Zij zijn uitermate betrokken en brengen ieder op zijn of haar vakgebied een grote mate aan kennis en ervaring mee. Het is een blijvend doel van het VGM om een zo optimaal mogelijke werkomgeving te bieden opdat iedere medewerker zich in zijn of haar werk kan ontplooiën. Dit wordt regelmatig getoetst door middel van een terughoudend medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO). Dit alleen is echter niet voldoende, en daarom willen het VGM en VGME zich nadrukkelijker ontwikkelen tot een lerende organisatie, een organisatie die de ontwikkeling van haar medewerkers bevordert. Medewerkers (en managers) zijn in zo’n organisatie in staat om zichzelf voortdurend aan te passen aan de veranderende omgeving, en erop gericht hun capaciteiten te verbeteren en talenten te ontwikkelen. Hiermee kunnen de medewerkers en managers hun eigen doelen beter bereiken, en optimaal bijdragen aan de

organisatiedoelstellingen. Het management heeft in de lerende organisatie vooral een coachende taak, maar stuurt waar dat nodig is. Er is een gezond spanningsveld tussen autonomie en autoriteit: nieuwe ideeën en collectieve ambities worden aangemoedigd. Een verdere doelstelling van het personeelsbeleid is dat de medewerkersdiversiteit in alle onderdelen van de organisatie toeneemt.

### Informatievoorziening

Het museum wil op korte termijn een betere digitale dienstverlening naar binnen en naar buiten realiseren, die aansluit op de ambitie van de organisatie. Allereerst wordt een strategisch fundament neergezet, op basis waarvan de informatievoorziening zich kan ontwikkelen. ICT-architectuur, ICT-structuur en informatiearchitectuur zijn belangrijke onderdelen van dit fundament. Het werken aan een strategisch fundament betekent ook dat er op een nieuwe manier gekeken wordt naar onderwerpen als de processen, kengetallen, metadata en intranet als digitale werkomgeving. De uitwerking van deze strategische aspecten is voorwaardelijk en afhankelijk van de doorgroei van een groot aantal digitale initiatieven, zoals data governance, een verbeterd ticketingsysteem, marketing automation, een CRM-systeem en de digitalisering van HR-processen

### Veiligheid

In de afgelopen beleidsperiode is het Integrale Veiligheidsbeleid ontwikkeld. Het gaat hierbij om de veiligheidsgebieden bedrijfscontinuïteit, gebouwveiligheid, beveiliging, ARBO-organisatie, installaties & apparatuur, informatiebeveiliging en collectieveiligheid. Dit integrale beleid is een belangrijk samenhangend instrument geworden in het identificeren en mitigeren van veiligheidsrisico’s.

### Externe veiligheid

Door mondiale ontwikkelingen wordt in de komende periode gefocust op twee gebieden: de dreiging van aanslagen en de dreiging van cybercrime. In het veiligheidsgebied bedrijfscontinuïteit wordt ingezet op ontwikkelingen op het gebied van externe veiligheid. Een deelaspect van externe veiligheid is het vormen van 'predictive profiling'. Dit is in 2015 geïntroduceerd in het VGM en het Rijksmuseum. Het VGM is in 2017 samen met Rijksmuseum en de gemeenschappelijke Meldkamer PP10 B.V. een partnership aangegaan met een externe partij, om optimaal en proactief invulling te geven aan externe veiligheid. De komende drie jaar zal deze samenwerking verder uitgewerkt worden.

### Cybersecurity

Door de razendsnelle digitalisering van de wereld nemen ook de risico's in het digitale domein exponentieel toe. Het Van Gogh Museum is kwetsbaar voor verschillende soorten dreigingen in dit domein. Daarom wordt vanuit het veiligheidsgebied 'informatieveiligheid' vol ingezet op informatiebeveiliging. Naast de noodzakelijke inzet op deze dreigingen en kwetsbaarheden is het museum verplicht om vanaf 25 mei 2018 te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming, de opvolger van de Wet bescherming persoonsgegevens.

## 4. Van Gogh Museum Enterprises B.V.

De zeer waardevolle en bijzondere collectie en het tentoonstellen en ontsluiten daarvan blijft het belangrijkste aspect in al het handelen en denken van het VGM. Het VGM ziet het met zijn bezoekersaantallen, de positie die het regionaal, nationaal en internationaal inneemt, en zijn professionele organisatie, daarnaast als een logische opdracht dat het museum zich ondernemend opstelt. Het VGM is van mening dat een ondernemende aanpak integraal onderdeel uitmaakt van de museumoperatie en sluit daarmee aan op de beleidswens van de Minister van OCW dat ondernemerschap van musea blijvend moet worden aangemoedigd.

VGME draagt financieel bij aan het voortbestaan van het VGM en vormt, naast de inkomsten uit kaartverkoop, een zeer belangrijk onderdeel van de inkomstenstructuur van het museum. Door Vincent van Gogh commercieel te verwaarden en de logische partner te zijn voor het ontwikkelen van commerciële activiteiten, realiseert VGME structurele winstgevendende groei op een manier die passend is bij de kunstenaar Vincent van Gogh. De activiteiten richten zich op lokaal, mondiaal en digitaal niveau. Doelstelling is om de komende jaren de balans tussen lokale inkomsten en internationale inkomsten ten gunste van de laatste verder te verbeteren waardoor er binnen VGME een evenwichtiger verdienmodel ontstaat. Op lokaal niveau worden de retail-activiteiten binnen het VGME, die al succesvol zijn, verder geoptimaliseerd (verdere verbetering van conversie en besteding per bezoeker). Daarnaast wordt aan nieuwe initiatieven gewerkt.

Denkend vanuit de mondiale en digitale dimensie is de strategie van VGME erop gericht commerciële activiteiten (met name licenties, e-commerce, wholesale) in het buitenland en digitaal verder uit te bouwen. Activatie en zichtbaarheid van het VGM-merk in het buitenland spelen daarin een cruciale rol. De inzet van tentoonstellingen, de Meet Vincent Van Gogh Experience en pop-up concepten binnen de focusgebieden lenen zich daarvoor bij uitstek. De komende jaren zal VGME zich richten op de groei buiten Amsterdam (om zo minder afhankelijk te worden van de inkomsten in het museum). De focusgebieden van de komende jaren zijn gelijk aan dat van het VGM: Azië (Japan, China en Zuid-Korea), Europa en de Verenigde Staten.

## 5. Andere commerciële activiteiten

### Meet Vincent van Gogh Experience

Vanwege de aanhoudende belangstelling voor Van Gogh en denkend vanuit een mondiale dimensie is de Meet Vincent Van Gogh Experience ontwikkeld. In deze belevingswereld in de vorm van een 'multisensory', driedimensionale presentatie die geen originele werken uit de collectie bevat, stapt de bezoeker in de voetsporen van Van Gogh. De Meet Vincent van Gogh Experience draagt bij aan de missie om Van Goghs leven en werk toegankelijk en bereikbaar te maken voor zoveel mogelijk mensen en hen daarmee te verrijken en te inspireren. Vooral voor mensen die niet naar Amsterdam kunnen reizen, biedt dit een kans om kennis te maken met het werk en leven van Van Gogh. Vanuit de afdeling Educatie & Interpretatie is de Meet Vincent van Gogh Experience een uitstekend middel om een mondiaal publiek te bereiken. De verwachting is dat de Meet Vincent van Gogh Experience vanaf 2018 op verschillende venues in de wereld te zien zal zijn.

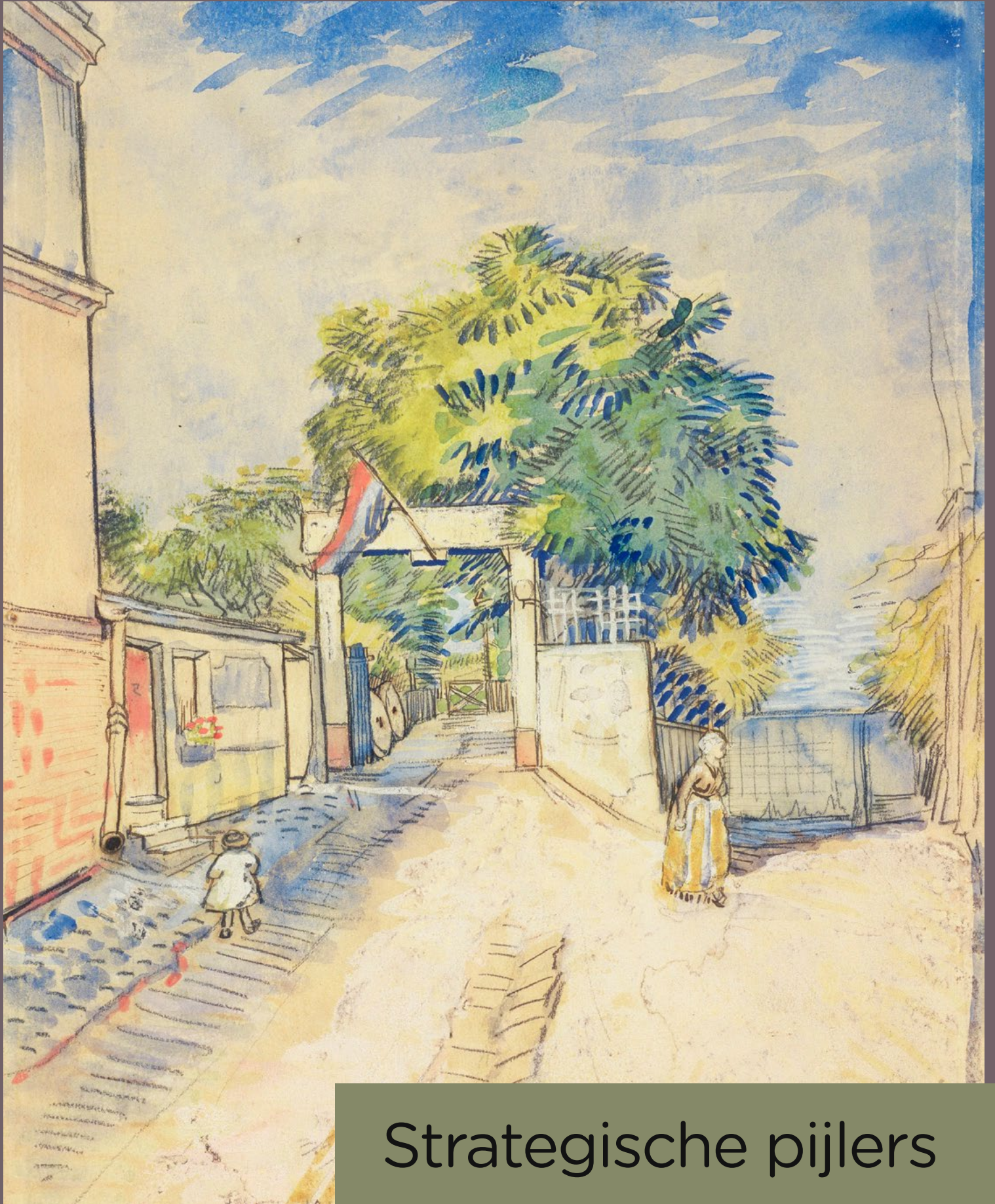
### Ontwikkeling Museumplein 4

Op lokaal niveau moet nagedacht worden over de bestemming van de villa gelegen aan het Museumplein 4, die in bezit is van het museum. Met de verhuizing van alle kantoren naar de Gabriël Metsustraat 8 heeft het pand zijn oorspronkelijke kantoor- en bibliotheekfunctie verloren. De villa biedt goede mogelijkheden om vanuit commercieel beheer additionele inkomsten te genereren.

### Van Gogh Museum Professional Services

Het VGM heeft een hoogstaande (inter)nationale reputatie opgebouwd door de kennis en kunde van de medewerkers van het museum. De medewerkers van het VGM beschikken over ver ontwikkelde, specifieke expertise op meerdere gebieden waaronder museummanagement, publicaties, collecties, tentoonstellen, gebouwbeheer, veiligheid, bezoekers, et cetera. Deze kennis is van grote en onschatbare waarde. Het VGM wil conform de missie deze kennis en kunde delen en toegankelijk maken voor derden. Mede daarom is het VGM in 2014 gestart met Professional Services. Professional Services verleent op lokaal maar met name op mondiaal niveau adviesdiensten aan (internationale) musea, eigenaren van werken van Van Gogh, bedrijven en privéverzamelaars. Daarnaast worden lezingen gegeven, cursussen georganiseerd, bijdragen geleverd aan congressen, werken van Van Gogh en tijdgenoten gerestaureerd en wordt er onderzoek verricht. Aangezien de diensten divers zijn en steeds door verschillende medewerkers worden verricht, vraagt Professional Services een inspanning van de gehele organisatie. Het doel van Professional Services is naast een financieel doel (zorgen voor een nieuwe inkomstenbron), het vergroten van het imago/de reputatie van het VGM, het vergroten van eigen kennis over Van Gogh en de ontwikkeling van de talenten van onze eigen medewerkers. Het VGM heeft de ambitie om Professional Services uit te laten groeien tot een fenomeen in de (inter)nationale museumwereld en de komende periode zullen deze activiteiten verder worden uitgebouwd.

10



# Strategische pijlers

## Strategische pijlers

De strategische pijlers geven richting en focus aan wat het VGM de komende periode wil bereiken. De activiteiten die de sectoren van plan zijn te ondernemen, moeten hieraan worden getoetst. Het VGM heeft op basis van de missie, visie en kernwaarden van het museum, en rekening houdend met de stakeholders en externe invloeden, drie strategische pijlers geformuleerd: het vijftigjarig bestaan in 2023, bereikbaarheid en gastvrijheid.

## ‘Van Gogh viert feest’

‘Het vijftigjarig bestaan van het museum in 2023 zal op grootste en excellente wijze, en volledig in lijn met de missie, worden gevierd.’

### 1. Het vijftigjarig bestaan in 2023

In 2023 bestaat het VGM vijftig jaar. Dit belangrijke en bijzondere moment zal op grootste en spectaculaire wijze gevierd worden. Het is het ideale moment om het museum opnieuw groots op de kaart te zetten en nog een grote stap te zetten op de gebieden: profiel, bereik en activiteiten van het museum. Het VGM zal zich de komende tijd bezighouden met de ontwikkeling van ambitieuze projecten die in 2023 zullen plaatsvinden. Het ambitieniveau hiervoor zal conform de bekendheid en status van het VGM hoog liggen, recht doen aan de vooraanstaande positie die het VGM nationaal en internationaal inneemt en voldoen aan de kernwaarden van het VGM: toonaangevend, excellent en inspirerend. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de creativiteit van de organisatie over de volle breedte. De uitdaging voor de komende jaren is om de plannen in een ongekend ambitieuze richting te duwen. 2018 is de kick-off en staat in het teken van het bedenken van ideeën. De ideeën moeten leiden tot zeer uitdagende en onderscheidende projecten, die onderling samenhangen en zijn verbonden. De periode 2019-2022 wordt benut voor de daadwerkelijke uitwerking en voorbereiding van de evenementen in 2023.

‘Van Gogh bereikt’

‘Het VGM gaat zich de komende jaren inspannen om groepen in de samenleving voor wie een museumbezoek niet vanzelfsprekend is, beter te bereiken.’

## 2. Bereikbaarheid

De afgelopen jaren was het een van de voornaamste doelen om toegankelijk te zijn voor zoveel mogelijk mensen. Dit blijft een belangrijk onderdeel van het beleid van het VGM. Het probleem is echter niet zozeer dat het museum niet toegankelijk is. Het museum is toegankelijk voor iedereen: iedereen kan het museum bezoeken. Dit gebeurt echter niet. We beseffen ons dat het VGM nu naast de grote groepen buitenlandse bezoekers vooral een jong publiek bereikt dat al nieuwsgierig is: hoogopgeleid, merendeels vrouw, 25+, grotendeels uit het centrum van Amsterdam. Maar de stad, Nederland en de wereld zijn veel diverser.

De samenleving verandert. Er is aan de ene kant sprake van vergrijzing. Aan de andere kant zijn er steeds meer mensen met een migratieachtergrond. Ook zijn er meer groepen Nederlanders die aansluiting met de maatschappij missen. Deze groepen ervaren een grotere afstand naar musea en daarom is een museumbezoek voor hen niet vanzelfsprekend. Zij komen niet naar het museum en zoeken het VGM niet op via de website. Het VGM wil de komende jaren zijn focus verleggen en een veel actievere inspanning leveren om juist deze groepen in de samenleving beter te bereiken. Juist Van Gogh met zijn grote bekendheid, aansprekende

leven en kleurrijke werk leent zich ervoor om de drempel naar (cultuur)participatie te verlagen. Het VGM wil een betere band met de samenleving krijgen, midden in de samenleving staan en het maatschappelijke draagvlak van het museum vergroten. Het VGM is zich ervan bewust dat keuzes moeten worden gemaakt op welke groepen het VGM zich de komende jaren in het bijzonder zal gaan richten, en zal zich focussen op de volgende groepen: jonge Amsterdammers van 18 tot 30 jaar met een migratieachtergrond, ouderen en mensen met een beperking.

Het zal niet altijd een eenvoudige opgave zijn om deze groepen te bereiken en dit zal de nodige inspanning vergen. Er is geen vaste, uitgestippelde route naar alle doelgroepen en er moet gezocht worden naar de juiste communicatiemiddelen. Het VGM heeft de kennis veelal niet zelf in huis, en zal daarom samenwerken met relevante partners. Er wordt niet *voor*, maar *samen met* de doelgroepen gewerkt, zowel in als buiten het museum. De doelgroepen waarvoor museumbezoek niet voor de hand ligt, moeten actief worden opgezocht.

### Mondiaal

Het VGM wil niet alleen meer mensen op nationaal niveau bereiken, maar onderdeel van de strategie is dat mensen in de hele wereld beter worden bereikt. Niet alleen de collectie en alle informatie over Van Gogh zal daarom de komende jaren nog beter worden ontsloten. Ook de nieuwe digitale strategie en projecten zoals de Meet Vincent van Gogh Experience en de dienstverlening van Professional Services moeten ervoor zorgen dat een groot, wereldwijd publiek wordt bereikt en kennis over Van Gogh optimaal wordt verspreid.

‘Van Gogh ontvangt’

‘De (digitale) bezoeker staat centraal bij al het doen en denken van het VGM: het bezoek aan het museum en de website moet een unieke en bijzondere ervaring zijn.’

### 3. Gastvrijheid

De komende jaren focust het VGM zich op de gastvrijheid in de breedste betekenis van het woord. De bezoeker en zijn belevenis staan voor het VGM centraal. Het uitgangspunt is dat een bezoek een unieke en bijzondere ervaring is, zowel voor bezoekers online als van het museum.

De bezoeker wil een steeds persoonlijker en directere benadering. Het VGM gaat de komende periode nog meer inspelen op deze behoefte. Dit geldt voor zowel de fysieke bezoeker als de ‘digitale’ bezoeker. Aangezien de bezoekersaantallen voor het museum steeds maar toenemen, is het voor het museum een uitdaging dat het bezoek aan de collectie een bijzondere en persoonlijke ervaring blijft. Alle bezoekers moeten zich speciaal voelen en het bezoek moet een blijvende, unieke en verrijkende herinnering zijn. De bezoeker moet het gevoel krijgen dat het persoonlijk om hem draait, of het nu gaat om bezoek aan het museum, website of winkel. De service in en rond het museum is uitstekend. De bezoeker krijgt persoonlijke aandacht, voelt zich thuis en heeft grote waardering voor de unieke collectie. De website is optimaal ingericht, wekt de interesse van de bezoeker

en houdt deze vast, en nodigt ook uit tot een aankoop. Educatie is erop gericht dat de bezoeker een persoonlijke connectie legt tussen zichzelf, het kunstwerk en Van Gogh. Dit alles leidt ertoe dat de bezoeker het VGM als zeer gastvrij ervaart. Ticketing zorgt voor capaciteitsoptimalisatie, spreiding van het aantal bezoekers gedurende de dag en minimalisering van de wachtrijen en wachttijden. Het wachten van de bezoeker wordt in ieder geval zo aangenaam mogelijk gemaakt.

Projecten als marketing automation en customer journey zijn middelen om de behoeftes van de bezoeker in kaart te brengen. Dankzij deze middelen verloopt de communicatie naar bezoekers en een bezoek aan het museum optimaal en zijn deze toegespitst op de individuele bezoeker. Het VGM is hiermee steeds beter in staat om (internationale en digitale) bezoekers rechtstreeks, persoonlijk en op maat naar hun specifieke wensen te bedienen. Alle Van Gogh-fans wereldwijd moeten zich thuis voelen bij het VGM.

Digitale communicatie biedt bij uitstek een kans om kennis te ontsluiten op een wijze die in de ‘echte’ wereld niet altijd mogelijk is. Het VGM zoekt de doelgroepen waar zij zich bevinden. De digitale communicatiestrategie richt zich op persoonlijk contact met en benadering van de bezoekers en alle fans in de wereld, en zorgt ervoor dat overal ter wereld zoveel mogelijk mensen in aanraking komen met Vincent van Gogh.



## Tot slot

De aandachtspunten & beleidsvoornemens, de kernopdracht en de strategische pijlers uit dit Strategisch Plan gaan het beleid voor het Van Gogh Museum de komende jaren nader vormgeven. Dit alles dient als uitgangspunt voor de meer gedetailleerde beleidsplannen en activiteitenplannen, die in de loop van 2018 nader zullen worden ontwikkeld. Bij het uitwerken van de plannen wordt rekening gehouden met de financiële middelen en de capaciteit van de organisatie.

De focus ligt de komende jaren op de ontwikkeling en uitvoering van een groot project in 2023, om het vijftigjarig bestaan van het museum groots te vieren. Daarnaast ziet het VGM het als zijn maatschappelijke taak om Van Gogh en de collectie voor zoveel mogelijk mensen in Nederland en de rest van de wereld bereikbaar maken. Ten slotte staat bij alle activiteiten van het Van Gogh Museum de (digitale) bezoeker centraal.

# Colofon

'Van Gogh ambieert' is geschreven door de directie, in nauwe samenwerking met de raad van toezicht, het managementteam en de ondernemingsraad.

Wij danken de medewerkers van het Van Gogh Museum die tijdens de werksessies een waardevolle en inspirerende bijdrage hebben geleverd.

## Tekst

Directie Van Gogh Museum

## Redactie en coördinatie

Babette Meerdink-Schenau

Carli van de Kerkhof

Eva Schieveld

## Tekstredactie

Tekstbureau Anne Vollaard

## Vormgeving en drukwerk

Studio Dumbar, Amsterdam

Drukkerij Tesink, Zutphen

## Beeldverantwoording

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

## Cover Credits

Vincent van Gogh.

Zeegezicht bij Les Saintes-Maries-de-la-Mer (detail),

1888. Van Gogh Museum, Amsterdam

(Vincent van Gogh Stichting)

## Adres

Van Gogh Museum

Postbus 75366

1070 AJ Amsterdam

Museum: Museumplein 6

Kantoor: Gabriël Metsustraat 8

T +31(0)20 570 5200

info@vangoghmuseum.nl

www.vangoghmuseum.nl

© 2018 Van Gogh Museum, Amsterdam

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

Vincent van Gogh, *De roze perzikboom*, 1888. Van Gogh Museum, Amsterdam (Vincent van Gogh Stichting)



