

Meerjaren- beleidsplan

2025-2028

KUNSTMUSEUM
DEN HAAG

Inhoudsopgave

Gegevens aanvrager	4
Hoofdstuk 1 – Samenvatting	8
Hoofdstuk 2 – Terugblik op de periode 2021-heden	12
Hoofdstuk 3 – Plannen en activiteiten voor de periode 2025-2028	18
Hoofdstuk 4 – Meerjarenbegroting	34
Toelichting op de meerjarenbegroting	38
Kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028	42

Gegevens aanvrager



190
since 1917
MAERNT-LYCEUM

Gegevens aanvrager

2.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager

Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	Kunstmuseum Den Haag
Statutaire naam instelling:	Stichting Kunstmuseum Den Haag
Statutaire doelstelling:	Het inrichten, in stand houden en exploiteren van de museum-gebouwen en collecties die onder de naam 'Kunstmuseum Den Haag' in eigendom toebehoren aan de gemeente Den Haag.
Aard van de instelling:	Museum met een gemeentelijke collectie
Bezoekadres:	Stadhouderslaan 41
Postcode en plaats:	2517 HV Den Haag
Postadres:	Postbus 72
Postcode en plaats:	2517 HV Den Haag
Telefoonnummer:	070 3381 111
Email:	info@kunstmuseum.nl
Website:	www.kunstmuseum.nl

2.1.B. Contactpersoon voor de subsidieaanvraag

Naam contactpersoon:	Paul Broekhoff
Functie contactpersoon:	Zakelijk directeur
Telefoonnummer contactpersoon:	070 3381240
Email contactpersoon:	pbroekhoff@kunstmuseum.nl

2.1.C. Financiële gegevens aanvrager

IBAN bankrekeningnummer:	NL11 RABO 0362803331
Ten name van:	Stichting Kunstmuseum Den Haag
Fiscaal nummer:	NL 8075.31.042

2.1.D. Rechtsvorm

Rechtsvorm (stichting, vereniging):	Stichting
Jaar van oprichting:	1999
Inschrijving Kamer van Koophandel te:	Den Haag
KvK nummer:	27179947

2.1.E. Huidige samenstelling directie/dagelijkse leiding (incl. zakelijk/artistiek leider indien van toepassing)

Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn Benoeming ¹ :
Paul Broekhoff	Zakelijk directeur	1 juli 2021	
Vacant	Algemeen directeur		

2.1.F. Huidige samenstelling Raad van Toezicht

Naam:	Functie	In functie sinds	Termijn Benoeming	Treedt af op ²
Mevrouw drs. G.M.C. de Ranitz	Voorzitter	September 2021	4 jaar	September 2025
De heer drs. M. Essafi	lid	September 2017	4 jaar	Herbenoemd in 2021 voor tweede en laatste termijn in 2025
Mevrouw drs. J. Klijnsma	lid	September 2019	4 jaar	Herbenoemd in 2023 voor tweede en laatste termijn in september 2027
Mevrouw drs. M.D. Cambeen	lid	December 2022	4 jaar	December 2026
Mevrouw mr. J. Mendlik	lid	Januari 2023	4 jaar	Januari 2027
De heer drs. R.L.A. Menken	lid	Januari 2024	4 jaar	Januari 2028

2.1.G. Subsidie voor de periode 2025-2028

Totale omvang jaarlijkse exploitatie:	€ 20.779.491 (totaal van de exploitatielasten zoals opgenomen in meerjarenbegroting voor 2025)
Gevraagde jaarlijkse structurele bijdrage van de gemeente voor 2025-2028:	€ 12.822.687
Gesubsidieerd in het kader van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 van de gemeente Den Haag?	ja, met een bedrag van: € 12.681.809 (peiljaar 2024, inclusief trend)

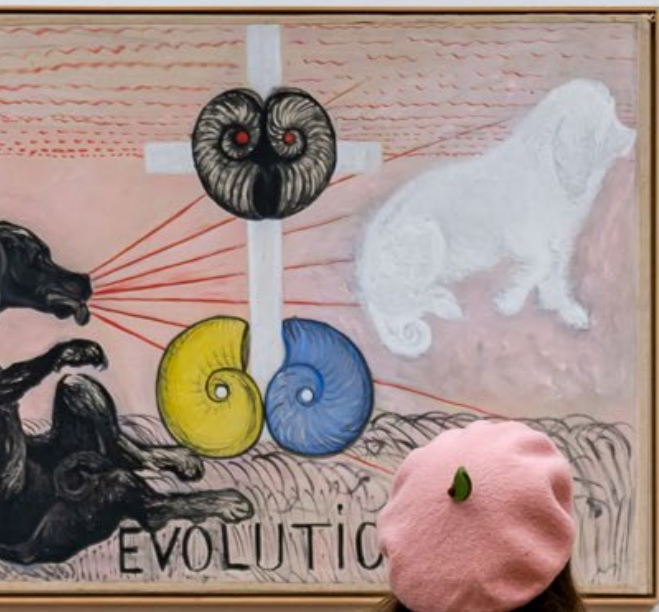
2.1.H. Ondertekening

Hierbij verklaart ondergetekende, daartoe statutair bevoegd, dit formulier naar waarheid en zonder voorbehoud te hebben ingevuld.

Naam:	Paul Broekhoff
Functie:	Zakelijk directeur
Datum:	31 januari 2024
Plaats:	Den Haag
Handtekening:	

Hoofdstuk 1

Samenvatting



Hoofdstuk 1

Samenvatting

Algemene gegevens van de aanvrager	
Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	Kunstmuseum Den Haag
Statutaire naam instelling:	Stichting Kunstmuseum Den Haag
Statutaire doelstelling:	Het inrichten, in stand houden en exploiteren van de museumgebouwen en collecties die onder de naam 'Kunstmuseum Den Haag' in eigendom toebehoren aan de gemeente Den Haag.
Aard van de instelling:	Museum met een gemeentelijke collectie
Bezoekadres:	Stadhouderslaan 41
Postcode en plaats:	2517 HV Den Haag
Postadres:	Postbus 72
Postcode en plaats:	2517 HV Den Haag
Telefoonnummer:	070 3381 111
Website:	www.kunstmuseum.nl

Samenvatting van de terugblik op de periode 2021-heden

We hebben, ondanks de uitdagende omstandigheden van de coronapandemie, invulling kunnen geven aan ons artistiek-inhoudelijk beleid, met de pijlers collectie, tentoonstellingen en educatie. Hoogtepunten waren de tentoonstellingen van Paula Rego, Nicole Eisenman, Escher en de reizende Mondriaan-tentoonstellingen. De 'slimme strategie' voor zichtbaarheid en behoud van de collectie is succesvol geïmplementeerd.

We kregen te maken met aanzienlijke financiële uitdagingen. We hadden in 2022 een tekort van meer dan €1.5 miljoen, deels gedekt door (corona)reserves. De ambitie om het businessmodel te verduurzamen door extra inkomsten te genereren, vooral uit fondsenwerving en sponsoring, is niet volledig gerealiseerd. De stijging van energieprijzen en inflatie heeft de kosten verder verhoogd. Het vertrek van de algemeen directeur in november 2023 en de komst van een nieuwe directeur beïnvloeden de dynamiek en koers van het museum.

We pasten de Code Diversiteit en Inclusie toe met o.a. tentoonstellingen met diverse perspectieven en verbeteringen in genderrepresentatie in de vaste collectie. Publieksbereik en marketing richten zich op diverse doelgroepen en diversiteit speelt een belangrijke rol in samenwerkingen en personeelswerving. Als grootste culturele organisatie van de stad hebben we een bijzondere positie en verantwoordelijkheden. Intensieve samenwerkingen met Haagse instellingen zijn voortgezet. We zien onszelf als een motor voor een levendig cultureel klimaat in de stad. Onze maatschappelijke betekenis uit zich via programma's als *Stad naar het Museum* en initiatieven voor toegankelijkheid en inclusiviteit.

Het Escherjaar 2023 was een belangrijk hoogtepunt, met een brede programmering en samenwerkingen die Den Haag transformeerden tot de stad van Escher. We bereikten hiermee een breed publiek en sloegen een brug tussen bedrijven, cultuur, educatie en maatschappelijke instellingen.

Totalen	2021	2022	2023	2024
Activiteiten	29	34	35	28
Aantal bezoeken	112.000	325.000	423.044	400.000

Samenvatting van de plannen en activiteiten voor de periode 2025-2028:

Artistiek-inhoudelijk beleid

Met ons artistiek-inhoudelijk beleid willen we de volgende doelen bereiken:

- › We tonen onze collectie en tentoonstellingen zo goed, veel en inzichtelijk mogelijk (on- en offline) aan zoveel mogelijk mensen.
- › We bieden onze bezoekers en de inwoners van Den Haag zoveel mogelijk betekenis en waarde vanuit interactie met ons gebouw en onze collectie.
- › We beheren, behouden en versterken onze collectie zo gedegen en integer mogelijk namens de gemeente Den Haag voor alle huidige bezoekers én toekomstige generaties.

We blijven daarvoor onze collectie ontwikkelen en versterken, toetsen ons programma periodiek aan aansluiting bij de actualiteit en passen meerstemmigheid toe. We willen graag de manier waarop onze drie musea (Kunstmuseum Den Haag, KM21 en Fotomuseum Den Haag) zich tot elkaar verhouden herijken. Daarnaast blijven we onze rol als kennis- en expertisecentrum vervullen. Ook interactie met ons publiek en bereik zien we als belangrijke onderdelen van ons artistiek-inhoudelijk beleid. Voor meer interactie met ons publiek willen we jaarlijks twee pilots uitvoeren, zowel on- als offline, in aanvulling op ons bestaande programma van rondleidingen en lezingen, en we breiden onze collectie online uit, maken deze breder toegankelijk en verbeteren het publieksbereik.

Zakelijk beleid

We optimaliseren onze bedrijfsvoering zodat we een stevige en veerkrachtige basis hebben. Onze ambitie is het in balans brengen van zakelijke en artistieke belangen binnen de organisatie. Om onafhankelijker te kunnen opereren en financiële druk te verminderen, willen we onze inkomstenbronnen verder diversifiëren. In de begroting 2024 en in de begroting 2025-2028 zijn de effecten van de stijgende energielasten, inflatie en personeelskosten terug te zien. We lossen dit in de eigen begroting op, met uitzondering van de extra energielasten. Ons museumgebouw moet in de komende jaren worden gerenoveerd. De renovatie is hét moment het gebouw te verduurzamen om uiteindelijk kosten te besparen.

We passen de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code toe. We baseren onze bedrijfsvoering op een bezoekersaantal van 400.000 per jaar en willen het aantal en bereik vergroten. We verzamelen kennis over ons publiek, ons niet-publiek en onze doelgroepen. We stellen een onderzoeksagenda op, een programma voor monitoring en we maken gebruik van het culturele doelgroepenmodel.

We positioneren ons met elk van onze drie musea op een andere manier, en op lokaal/regionaal (Den Haag en Haaglanden), nationaal (Nederland) en internationaal niveau. Dat doen we enerzijds met ons programma en het publiek dat we daarmee willen trekken, anderzijds met ons professionele netwerk, samenwerkingspartners en -gremia. We zien het maatschappelijk belang van het museum voor Den Haag: het museum is van elke inwoner. We willen dat iedereen dit ervaart en dat iedereen zich welkom voelt. We willen iedereen de kans geven het museum te bezoeken.

Diversiteit en inclusie

We willen de hele breedte van de (in eerste instantie Haagse) samenleving dienen en vertegenwoordigen. We maken ruimte voor mensen die niet aan de norm voldoen (voor wat betreft leeftijd, gender, geaardheid, culturele achtergrond of sociaaleconomische positie).

Naast doelstellingen op het gebied van meerstemmigheid, collectie en educatie, hebben we een aantal aanvullende ambities: we bevorderen onze fysieke, sociale en financiële toegankelijkheid, we zetten ons mbo-stagebureau voort en bedden dit structureel in, en we streven naar meer diversiteit in het gehele personeelsbestand, inclusief de raad van toezicht, om verschillende perspectieven te waarborgen.

Cultuureducatie

Kunstmuseum Den Haag ontwerpt en realiseert activiteiten, tentoonstellingen, kinderkunstboeken, digilessen, audiotours en leer-en-doe-materialen voor kinderen en jongeren. We hebben een stevig educatief programma en blijven ons aanbod op alle niveaus verrijken met innovatieve ideeën.

Talentontwikkeling en makersklimaat

We vervullen graag een rol in talentontwikkeling voor de sector en in de levendige 'Haagse keten' van culturele instellingen. We willen dat doen door te ondersteunen, stimuleren en aan te vullen op wat er al speelt.

Totalen	2025	2026	2027	2028
Activiteiten	30	30	30	30
Aantal bezoeken	400.000	400.000	400.000	400.000

Hoofdstuk 2

Terugblik op de periode 2021-heden



Hoofdstuk 2

Terugblik op de periode 2021-heden

De coronapandemie

In 2021 was het museum slechts 196 dagen open. Het jaar 2022 startte met een lockdown, waarna het museum met beperkende maatregelen weer open mocht. Er ontstond een verlangen naar persoonlijke ontmoetingen bij zowel personeel als publiek, maar bij bezoekers bestond nog enige tijd terughoudendheid bij het terugkeren naar publieke plekken (zoals ons museum).

De pandemie heeft grote impact gehad. De beperkte openstelling en de sluitingen resulteerden in fors minder publiek (in 2021 konden we maar 111.415 bezoekers ontvangen), wat leidde tot aanzienlijk lagere inkomsten. Ondanks een positief resultaat van €118.000 in 2021, dankzij brede steun van overheden, vertoonde de jaarrekening van 2022 een tekort van €1.533.000, mede doordat de extra financiële steun van de gemeente en Rijksoverheid wegviel. Het tekort werd deels gedekt met coronareserves (opgebouwd na het eerste jaar van extra steun). We moesten uiteindelijk ook andere reserves aanspreken, zoals die voor tentoonstellingen en de algemene reserve.

De pandemie heeft diepgaande, deels blijvende financiële, operationele en inhoudelijke gevolgen. Ambities op het gebied van marketing, sponsoring, fondsenwerving en commerciële evenementen (ter verduurzaming van het businessmodel) werden beperkt behaald. De band met het trouwe publiek verzwakte en internationaal bruikleenverkeer raakte ontregeld, waardoor uitvoering van ambities uit het beleidsplan vertraging opliep.

Toch bood de pandemie ook onverwachte kansen. We zagen de mogelijkheid om een aantal kunstenaars van wie een tentoonstelling of project elders niet doorging, ruimte te bieden in het museum. Zo creëerden we onverwachte kansen, met tentoonstellingen van o.a. Nalini Malani, Mickey Yang en Bob Bonies. We ondersteunden deze kunstenaars hiermee in een moeilijke tijd. We legden ook online verbinding met het publiek met webinars, online lezingen, podcastreeksen en een [online opening](#).

In dit hoofdstuk vindt u een greep uit de hoogtepunten en uitdagingen, gerangschikt naar de beleidsdoelen uit ons beleidsplan 2021-2024. Voor een gedetailleerd verslag per jaar verwijzen we u graag naar [onze jaarverslagen](#). We geven het aan als een ambitie vertraging heeft opgelopen en is doorgeschoven naar de nieuwe beleidsperiode.

2.1 Artistiek-inhoudelijk beleid

Ook in de periode 2021-2024 steunden we voor de concretisering van onze missie en visie op onze pijlers collectie, tentoonstellingen en educatie.

Collectie en tentoonstellingen

Met zorg en liefde werkten we aan beheer, behoud en ontsluiting van onze collectie. Daarbij stonden continuïteit en heldere profilering op onze collectie centraal.

We zetten in op de profilering op Mondriaan. Zo maakten we de tentoonstellingen *Rondom Mondriaan* (2022), *Hilma af Klint en Piet Mondriaan* (2023) en *Strike a pose – Mondriaan en fotografie* (2023). De internationale reizende tentoonstelling van Mondriaan was te zien in o.a. Spanje (2020), Japan (2021) en Italië (2021).

De onderzoeks- en restauratieprojecten van de werken van Jacoba van Heemskerck en het omvangrijke Schoonhoven-restauratieproject leidden tot tentoonstellingen. Er was in 2022 een tentoonstellingstour van Jacoba van Heemskerck in het buitenland en Schoonhoven werd gepresenteerd in *Voorbij de grenzen – kunst uit de jaren zestig* (2023). Beide collecties zijn ook digitaal ontsloten.

Intensieve samenwerkingen met gerenommeerde internationale musea (o.a. Tate Modern, Tate Britain, Fondation Beyeler en K20) zijn tot stand gebracht: we doen gezamenlijk onderzoek voorafgaand aan elke tentoonstelling. De nieuwe 'slimme strategie' (waarover u meer kunt lezen in het *Collectieplan 2025-2028*, zie bijlage) is succesvol geïmplementeerd en positief beoordeeld door Erfgoedhuis Zuid-Holland. Zichtbaarheid, beheer en behoud van de verzameling gaan in deze strategie hand in hand.

Hoogtepunten van de aanwinsten in deze periode waren *Baders met groene kleedcabine en schippers met rode broek* (1934) van Max Beckmann en *The Pillowman* (2004) van Paula Rego. Bij elke potentiële aanwinst kijken we kritisch of het kunstwerk kernen binnen de verzameling versterkt, een verbinding legt tussen collectieonderdelen en ruimte creëert voor nieuwe perspectieven.

Ons tentoonstellingsprogramma hebben we moeten aanpassen als gevolg van de coronapandemie. Sommige tentoonstellingen zijn niet doorgegaan, andere zijn uitgesteld. Zo staan zowel *Vrouwelijke expressionisten als Impressionisme en de stad* alsnog gepland voor 2025. Desondanks hebben we een dynamisch en gevarieerd programma weten te realiseren, dat goed werd gewaardeerd door ons publiek (zo ontving de tentoonstelling *Escher - Andere Wereld* gemiddeld een 8,91 en *Royals & Rebels - British Fashion* gemiddeld een 8,59). Er verschenen positieve recensies en artikelen over tentoonstellingen binnen het thema 'kunstenaars-kunstenaar' of 'reflectie', zoals recensies van *Nicole Eisenman*, *Paula Rego* en *Ouders*¹.

In de periode 2021-2024 hanteerden we de volgende thematische lijnen in ons tentoonstellingsprogramma:

- › Publiekslievelingen: onze grote tentoonstellingen (waaronder de jaarlijkse modetentoonstelling die het meeste publiek trekken. In deze beleidsperiode waren dat bijvoorbeeld: *Balenciaga - Meesterlijk Zwart* (2022), *Rondom Mondriaan* (2022) en *Escher - andere wereld* (2023).
- › Kunstenaars-kunstenaars: 'bewezen' kunstenaars die in Nederland nog onvoldoende gewaardeerd worden. We willen hiermee toonaangevend zijn, maar niet trendgevoelig. In deze beleidsperiode waren dat bijvoorbeeld: *Paula Rego* (2021-2022) en *Hilma af Klint en Mondriaan* (2023-2024).
- › Haagse connectie: Haagse (hedendaagse) makers of makers met een Haagse connectie (bijv. opgeleid aan de KABK). In deze beleidsperiode waren dat bijvoorbeeld: *Bob Bonies* (2021), *Cubic 3* (2022) en *Bob Eikelboom* (2022).
- › Reflectie: kunst biedt de mogelijkheid zelf te reflecteren op actuele vraagstukken en thema's. In deze beleidsperiode programmeerden we met dat idee bijvoorbeeld: *Borealis* (Fotomuseum, 2021) en *Nicole Eisenman & de modernen* (Kunstmuseum, 2022).
- › Diversiteit: we programmeren op basis van meerstemmigheid en een brede vertegenwoordiging van de samenleving in onderwerpen en makers. In deze beleidsperiode waren dat bijvoorbeeld: *Global Wardrobe* (2021) en *Mickey Yang - Upaya* (2021).

Fotografie

In het Fotomuseum hebben we een divers programma getoond, van bekende namen tot opkomende fotografen. Met de focus op humanistische fotografie over mens en mensenbeeld organiseerden we twintig tentoonstellingen, waaronder *Judith Joy Ross - Portretten van Amerika* (2022). Er waren solo-tentoonstellingen van onder meer Jeroen Hofman en Rob Hornstra. We toonden jonge makers die de rol van fotografie in het weergeven van de werkelijkheid onderzoeken. 'Toegepaste' fotografie werd gepresenteerd in de KM21 Lounge, zoals *Tijdelijke tekeningen* van Nico Laan (2023) en *Whatever the Weather* van Bruno van den Elshout (2022).

Hedendaags

In KM21 en in de Projectenzaal van het Kunstmuseum presenteerden we hedendaagse kunst volgens verschillende programmalijnen, waaronder internationale beeldende kunst van jonge makers, Haagse beeldende kunst van internationale statuur en hedendaagse makers die reflecteren op het werk van oude kunstenaars. Dit resulteerde in solotentoonstellingen, thematentoonstellingen en reflecties op diverse maatschappelijke thema's, bijv. *Oscar Murillo* (2021) en *Tai Shani* (2023).

Educatie

We streven ernaar jaarlijks 23.000 basisscholieren te ontvangen, met een programma van 17 museumlessen voor groep 1 t/m 8. We nemen hierin vaste en tijdelijke tentoonstellingen mee. We bereiken zowel stadsdelen als randgemeenten. We zagen uitdagingen bij het behalen van dit kwantitatieve doel vanwege de pandemie, de toename van cultureel-educatief aanbod, het lerarentekort en prijsverhogingen van museumlessen. Jaarlijks verwelkomen wij gemiddeld ook 15.000 middelbare scholieren. We investeerden in het voortgezet onderwijs met een uitgebreid programma, zowel landelijk als stedelijk. We maakten de eindexamenwijzers, specifieke programma's voor de Johan de Witt Scholengroep en het Sorghvliet-gymnasium en investeerden in de digitalisering van lesmaterialen. Na kwalitatief onderzoek en een testproject is 'De Kunstkar' (werktitel) ontworpen.

In het studiejaar 2022-2023 zijn we gestart met een intern mbo-stagebureau, om continuïteit te waarborgen in het aanbieden van waardevolle mbo-stageplaatsen binnen het Kunstmuseum. Ons doel is dit aanbod stapsgewijs uit te breiden. Het stagebureau neemt hierin het initiatief door verbinding te leggen tussen relevante mbo-opleidingen in de regio en de verschillende museumafdelingen. Zo sloten we een convenant met ROC-Mondriaan.

¹ Ter Borg, L. (9-12-2022). Schilder Nicole Eisenman is virtueuze chroniqueur van onze tijd. NRC.
Van Leeuwen, A. (25-11-2021). De kunst van Paula Rego (86) is duister en haar atelier een horrorkabinet. de Volkskrant
Smets, J. (4-8-2022). Moeder in witte sandalen met lage hak. De Groene Amsterdammer.

2.2 Bedrijfsvoering

De uitbraak van de oorlog in Oekraïne in februari 2022 leidde tot een stijging van de energieprijzen. De toename in energiegebruik vanwege achterstallig onderhoud aan de klimaatinstallatie resulteerde in een explosieve toename van de energiekosten.

Er was sprake van een uitzonderlijk hoge inflatie, terwijl de inflatiecorrectie op de subsidie aanzienlijk achterbleef. Met de afgenomen inkomsten vanwege de coronapandemie en de structurele subsidiekorting van 1,5% voor de huidige periode resulteerde dit in een aanzienlijk tekort van meer dan €1.5 miljoen in 2022, met een beperkt verwacht tekort voor 2023. Om het tekort van 2022 te dekken, moest het museum een beroep doen op zijn reserves. Deze ontwikkelingen hebben de financiële positie van het museum aangetast.

De ambitie om het businessmodel te verduurzamen door meer inkomsten te genereren uit fondsenwerving, sponsoring, donateurs en commerciële evenementen is door deze omstandigheden niet gehaald. In de beleidsperiode 2021-2024 hebben we het gebouw niet kunnen verduurzamen. We rekenen erop dat we dit op korte termijn met de gemeente als gebouweigenaar gezamenlijk kunnen oppakken.

Op 1 november 2023 vertrok Benno Tempel, algemeen directeur sinds 2009. Zijn vertrek en de komst van een nieuwe algemeen directeur heeft invloed op de dynamiek en koers van het museum. Dit betekent ook vernieuwing en andere perspectieven. De zoektocht naar Benno's opvolger is op het moment van schrijven van deze aanvraag in volle gang. In de beschrijving van onze plannen hebben we geprobeerd zowel ambitieus te zijn als ruimte te houden voor interpretatie door de nieuwe algemeen directeur.

We hebben in deze periode het integriteitsbeleid herzien, inclusief een nieuwe gedragscode, klachtenregeling en klokkenluidersregeling. Het vertrouwenswerk heeft zowel interne als externe vertrouwenspersonen.

We hebben de Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code toegepast. Het belangrijkste succes daarin is het bieden van eerlijke beloning aan medewerkers, freelancers, kunstenaars en stagiairs. Dat is tegelijkertijd ook een knelpunt. Salarisverhogingen en een te verwachten verhoging van de nieuwe kunstenaarshonorariumrichtlijn, zónder evenredige trendvergoeding, stellen ons voor financiële uitdagingen. De druk op het tentoonstellingsbudget neemt toe. Zonder financiële compensatie kunnen we het aantal tentoonstellingen dat wij maken niet handhaven.

2.3 Diversiteit en inclusie

In 2018 zijn beleidslijnen vastgelegd die we met een nieuw opgerichte werkgroep Diversiteit & Inclusie hebben herijkt. We passen de Code Diversiteit en Inclusie toe. Uit de beleidsscan van deze Code blijkt dat we op het niveau 'implementatie' op alle P's scoren. Dat betekent dat er sprake is van een welwillende houding en dat er concrete actie is ondernomen om die te bevorderen. Het betekent ook dat het nog niet de integrale kern vormt van de organisatie. De aanbevelingen vanuit de scan (o.a. inclusief hr-beleid, medewerkers en partners proactief betrekken, commitment van directie en management) hebben onze aandacht, zodat we de stap kunnen maken naar het niveau 'integratie'.

Programma	Kunst van brede diversiteit laten zien is een centraal beleidspunt. We maakten tentoonstellingen met kunstenaars die een divers perspectief tonen, zoals o.a. <i>Qasim Arif – Delen is vermenigvuldigen</i> (2020-2021), <i>Paula Rego</i> (2021-2022) en <i>Nicole Eisenman & de modernen</i> (2022). In de vaste collectieopstelling is dit ook een aandachtspunt. Zo verbeterden we de genderrepresentatie op zaal en zochten we naar nieuwe presentatiemanieren, bijv. de deels digitale presentatie van het zelfportret van Paula Modersohn-Becker, 'het nieuwe vrouwbeeld'. In ons educatief programma herzien we materiaal op inclusiviteit. Ook voor de (educatieve) collectiepresentatie in Wonderkamers vormt D&I een belangrijk uitgangspunt.
Publiek	Zowel in onze marketing als met ons maatschappelijk programma ambiëren wij nieuwe doelgroepen te bereiken die we nog niet in het museum zien. Onze kern hierin is <i>Stad naar het Museum</i> . In 2023 startten wij weer met deze avonden, na afwezigheid vanwege de pandemie. We verzamelen kennis over ons publiek en vooral ook niet-publiek.
Partners	D&I is een vast thema bij samenwerkingen. Er wordt structureel gewerkt met een uitbreidende groep beeldmakers met een diverse achtergrond. Onze raad van advies adviseert gevraagd en ongevraagd op beleidskwesties en vraagstukken voor het museum.
Personeel	In de werving-en-selectieprocedures (zowel voor de organisatie als de raad van toezicht) speelt diversiteit een belangrijke rol. De vaste wervingskanalen zijn uitgebreid met (online) wervingsplatforms met een breder bereik dan de vacaturesites die voornamelijk bekend zijn binnen de cultuursector. De Rooney Rule (bij sollicitatieprocedures wordt minstens één kandidaat met een andere achtergrond uitgenodigd) wordt standaard toegepast.

2.4 Positionering binnen bestel en bijdrage aan totale aanbod

We nemen als grootste culturele organisatie in de stad een bijzondere positie in, die verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Met onze brede collectie proberen wij door het maken van unieke tentoonstellingen niet alleen bezoekers vanuit de regio, maar bezoekers uit heel Nederland en het buitenland naar ons museum te krijgen, waarmee wij een impuls geven aan de lokale economie. We zien voor ons een rol in het creëren van en bijdragen aan een levendig cultureel klimaat in de stad. In de afgelopen jaren is de samenwerking met Haagse instellingen intensief voortgezet. Zo werken we samen met het RKD (Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis), waarmee we bijvoorbeeld de tentoonstelling *Strike a pose – fotografie en Mondriaan* (2023) maakten. We hebben op het gebied van programmering ook samengewerkt met onder andere Stroom, Nest, de KABK en PIP (zie bijvoorbeeld de podcast 'zin in kunst'). Met bibliotheken wordt gewerkt aan een samenwerkingsconvenant. Met ROC Mondriaan wordt het convenant hernieuwd. Hier maakt ook het mbo-stagebureau deel van uit. Met het Residentie Orkest maken we het programma *Klinkende Kunst* en delen wij inhoudelijke avonden voor onze beide groepen donateurs. Met het Nationale Theater brengen we lezingen en debatten, en het museum stond centraal in een van hun voorstellingen. Met Movies That Matter zijn afspraken gemaakt over samenwerking in de toekomst. Met het Filmhuis wordt op projectbasis samengewerkt. We werkten met het New European Ensemble en theatergroep Dood Paard en nemen jaarlijks deel aan de Museumnacht. We zijn ook lid geworden van Spreek, het Haagse platform voor maatschappelijk debat en dialoog.

2.5 Economische en maatschappelijke betekenis

Musea hebben een grote impact op de economie van steden. Den Haag is de tweede toeristenstad van Nederland. We hebben, met de andere Haagse musea, een belangrijke rol in het trekken van toeristen. Onderzoek wijst uit dat de tentoonstelling *Balenciaga – Meesterlijk Zwart* (2022) een economische impact op de stad had van €5,4 mln. Dit zijn uitgaven van bezoekers die speciaal voor deze tentoonstelling naar Den Haag zijn gekomen. Ons uitgangspunt is dat we hierin samenwerken met zoveel mogelijk Haagse partners: de lokale hotels en horeca, andere culturele en maatschappelijke instellingen en The Hague & Partners. Door onze grote reizende tentoonstellingen zorgen wij bovendien voor naamsbekendheid in het buitenland.

In 2021 konden we *Stad naar het Museum* niet uitvoeren. We organiseerden wel kleinschalige activiteiten en maatwerk in verschillende stadsdelen. Het *(T)huis in het museum*-programma werd verlengd, en we verspreidden brochures met daarin gratis toegangskaarten. In 2022 waren er rondleidingen, workshops en koffieochtenden om de drempel te verlagen voor museumbezoek.

In 2023 hebben we *Stad naar het Museum* grootschalig herstart met museumavonden (zes avonden voor acht stadsdelen, met ongeveer 700 deelnemers per avond), gratis koffieochtenden onder de naam *Bakkie Kunst* (in 2022 een pilot, vanaf 2023 structureel), en een uitgebreid wijkprogramma met lezingen en workshops. In aanvulling hierop zijn verschillende programmalijsen opgezet, waaronder Zomerschool, voor ouderen, MuseumPlusBus en samenwerking met Vindiqu.

In 2021/2022 werkten we aan het verbeteren van fysieke toegankelijkheid, samen met Stichting Oren en Ogen Tekort. Tijdens een 'Ervaringsdag' onderzochten we hoe je het museum ervaart met beperkt of geen zicht. In 2021 lanceerden we de mindfulnesstour *Kijken met andere ogen*. Ervaringsdeskundigen testten als mystery guests het museum op toegankelijkheid. In 2024 lanceert het museum een programma voor mensen met alzheimer en hun mantelzorgers.

Escherjaar

Op 17 juni 2023 was het 125 jaar geleden dat de kunstenaar Maurits Cornelis Escher werd geboren. Samen met Escher in Het Paleis namen we in 2022 het initiatief tot het 'Escherjaar'. In 2023 transformeerde Den Haag tot de stad van Escher, met de tentoonstelling *Escher – Andere wereld* in het Kunstmuseum als kloppend hart. De tentoonstelling bereikte in totaal bijna 228.000 bezoekers, waaronder opvallend veel jongeren (<25 jaar). Er was een directe relatie met de tentoonstellingen in Escher in Het Paleis, die bij elkaar nog eens ca. 187.000 bezoekers trokken.

De veelzijdige programmering bereikte een breed publiek (van schoolkind tot toerist). Het museale concept rondom het Escherjaar, gestoeld op het Mondriaanjaar (2017), betekende veel voor Den Haag: er is een brug geslagen tussen bedrijven, cultuur, educatie en maatschappelijke instellingen. Allerlei culturele instellingen en de gemeente bundelden de krachten om een breed publiek te bereiken en bezoekers te trekken naar stad & musea.

Hoofdstuk 3

Plannen en activiteiten
voor de periode 2025-2028



Hoofdstuk 3

Plannen en activiteiten voor de periode 2025-2028

Missie

Kunstmuseum Den Haag wil kunst toegankelijk maken voor iedereen die ervoor openstaat. Wij geloven dat kunst een krachtige ervaring teweeg kan brengen. Het samenspel tussen ons gebouw, de collectie, onze mensen en tentoonstellingen maakt dat deze ervaring onvergetelijk wordt. We vinden dat het beleven van kunst zo verrijkend kan zijn, dat we iedereen de kans willen geven dat te ervaren.

Verrijking van de bezoekerservaring: de balans tussen beleven, ervaren en begrijpen

We gaan uit van drie basisbehoeften van onze bezoekers: beleven, ervaren en begrijpen. Deze behoeften variëren op basis van individuele kenmerken als persoonlijkheid, achtergrond en levensfase. Onze zeggingskracht zit erin dat we in alles wat we doen een balans bieden in interactie om onze bezoekers een veelzijdige en verrijkende ervaring te bieden. Een museumbezoek is compleet wanneer hoofd (begrijpen), hart (ervaren) én handen (doen & beleven) worden aangesproken.

- › Onder 'doen/beleven' vallen activiteiten en programma's die de nieuwsgierigheid prikkelen en mensen aanzetten om deel te nemen. Dit creëert enthousiasme. Bezoekers zien graag iets gebeuren, en ze willen dit graag samen met anderen meemaken en bespreken.
- › Onder 'ervaren' scharen we emotionele ervaringen en gevoelens. Kunst kan stemmingen, emoties en gedachten oproepen, van het genieten van schoonheid tot zelfreflectie en inspiratie om zelf iets te creëren. Ook ervaringen met een spirituele of religieuze dimensie behoren tot dit domein. Hierin spelen ook het museumgebouw en het tentoonstellingsontwerp een rol.
- › Bij 'begrijpen' horen aspecten die tot nieuwe inzichten en kennis leiden; hierin zijn musea traditioneel sterk. Kunst stimuleert kritisch denken, twijfel en discussie en biedt altijd reflectie op de maatschappij. Bezoekers krijgen informatie over kunstwerken, context, makers en technieken. Onder meer via zaalteksten, audiotours, rondleidingen en lezingen. Bezoekers zijn van nature nieuwsgierig naar wat ze zien, en dat kan leiden tot meer begrip en nieuwe vragen.

De kern: collectie, tentoonstellingen, educatie

We zien de impact van kunst in het opwekken van emoties, het stimuleren van gesprekken en het inspireren tot reflectie. We blijven steunen op drie pijlers om dit te realiseren: collectie, tentoonstellingen en educatie.

- › Onze collectie, zorgvuldig beheerd, vormt de kern van ons museum. We zorgen voor het behoud en de conservering ervan, en we stellen deze open voor een breed publiek. Het iconische Berlagegebouw fungeert als het centrale punt waarin kunst tot leven komt. Over Collectie leest u in de paragraaf 'Artistiek-inhoudelijk beleid' en het *Collectieplan 2025-2028*.
- › Onze tentoonstellingen zijn een brug naar de collectie. Ons programma trekt jaarlijks ca. 400.000 bezoekers. We zijn trots op onze reputatie als een van de meest veelzijdige musea in Nederland en onze internationale positie onder meer vanwege onze collectie Mondriaans, de grootste ter wereld. Over de tentoonstellingen leest u in de paragraaf 'Artistiek-inhoudelijk beleid'.
- › We erkennen dat het niet vanzelfsprekend is dat kunst voor iedereen dichtbij komt. We ontwikkelen programma's voor educatie en vrije tijd, en daarnaast maatschappelijke en publieksprogramma's. We willen het degenen die nieuwsgierig zijn maar de weg naar ons museum nog niet hebben gevonden zo makkelijk mogelijk maken te komen. We organiseren dit in samenwerking met allerlei, vaak Haagse partners. Ook hierdoor zijn we het museum van deze stad. Over educatie leest u in de paragraaf 'Cultuureducatie'. Over onze maatschappelijke programma's leest u in het hoofdstuk diversiteit en inclusie.

3.1 Artistiek-inhoudelijk beleid

Onze collectie van 170.000 unieke objecten is de basis van ons werk. We beheren deze zorgvuldig. We doen onderzoek, maken gedetailleerde beschrijvingen, fotograferen de objecten professioneel en bewaren ze voor toekomstige generaties. Alles wat we doen – ons tentoonstellingsprogramma, de educatieve en maatschappelijke programma's – is geworteld in deze collectie.

Elke tentoonstelling brengt nieuwe verhalen over kunstenaars, de historische of hedendaagse context en interessante thema's tot leven. Zo voegt iedere tentoonstelling een dimensie toe aan onze collectie. Daarmee leggen we een fundament om op voort te bouwen. Het is een waardevolle erfenis die de kunst, maar ook onze verzameling en onze kennis, blijvend verrijkt.

Plannen 2025-2028

Met ons artistiek-inhoudelijk beleid willen we de volgende doelen bereiken:

- › We tonen onze collectie en tentoonstellingen zo goed, veel en inzichtelijk mogelijk (on- en offline) aan zoveel mogelijk mensen.
- › We bieden al onze bezoekers zoveel mogelijk betekenis en waarde vanuit interactie met ons gebouw en onze collectie.
- › We beheren, behouden en versterken onze collectie zo gedegen en integer mogelijk namens de gemeente Den Haag voor alle huidige bezoekers én toekomstige generaties.

We kijken in deze nieuwe periode uit naar een nieuwe algemeen directeur en haar/zijn artistiek-inhoudelijke visie. We hebben dan ook ruimte gelaten voor nadere inhoudelijke invulling. Om deze doelen te bereiken hebben we - met dat in gedachten - de volgende ambities geformuleerd.

1. We ontwikkelen en versterken onze collectie; een multidisciplinaire, internationale en niet-encyclopedische verzameling.

We houden de collectie in beweging door ontzaming en verrijking (zowel aankopen als schenkingen en bruiklenen), op basis van collectiebeleid en richtlijnen, in relatie tot de Collectie Nederland.

We beheren en behouden deze verzameling in naam van de gemeente Den Haag. We conserveren, restaureren, zorgen voor veiligheid, registratie en documentatie. Daarbij horen o.a. preventieve en actieve conservering van de fysieke collectie en digitalisering. Meer over deze ambitie is in detail te lezen in ons *Collectieplan 2025-2028*.

2. We toetsen ons tentoonstellingsprogramma periodiek aan aansluiting bij de actualiteit.

Een bezoek aan het Kunstmuseum is altijd verrassend. Het tentoonstellingsprogramma beslaat de volle breedte van onze collectie. De veelzijdigheid van Kunstmuseum, KM21 en Fotomuseum Den Haag is bijzonder. Er zijn weinig musea, zeker in Nederland, waar moderne kunst, fotografie, toegepaste kunst, hedendaagse kunst en mode gelijktijdig te zien zijn. Onze tentoonstellingen bieden de kans te reflecteren over maatschappelijke vraagstukken, geven de diversiteit van onze collectie weer, plaatsen kunst in een internationale context, omvatten zowel beeldende kunst, fotografie, toegepaste kunst als mode, hebben altijd een educatieve doelstelling en zijn toegankelijk voor een zo breed mogelijk geïnteresseerd publiek.

We continueren ons tentoonstellingsmodel voor ons jaarlijkse programma. Dit model bestaat uit een aantal inhoudelijke lijnen en een basisritme.

- › We programmeren elk voorjaar twee grote tentoonstellingen die elkaar versterken. De tentoonstellingen zijn elk gericht op een ander publiek: zo garanderen we dat ons publiek verrast wordt.
- › In de zomerperiode programmeren we een grote tentoonstelling op basis van onze eigen collectie.
- › In het najaar programmeren we wederom twee grote, elkaar versterkende tentoonstellingen, waarvan een de jaarlijkse modetentoonstelling is.
- › We maken een breed en divers programma dat deze tentoonstellingen aanvult en erop reflecteert, waaronder doorlopende presentaties van hedendaagse kunst in zowel KM21 als Kunstmuseum Den Haag, evenals doorlopende presentaties fotografie in Fotomuseum Den Haag.

We werken ook in de komende beleidsperiode met vijf inhoudelijke en thematische lijnen. Hieronder geven we (onder voorbehoud) een doorkijkje naar het programma van 2025-2028. De vijf lijnen zijn: Publiekslievelingen, Kunstenaars-kunstenaars, Haagse connectie, Reflectie en Diversiteit (zie ook de terugblik).

- › In 2025 in het Kunstmuseum: *Impressionisme en de stad*. Impressionisme-tentoonstelling waarin we als kern drie werken presenteren die Claude Monet in 1867 op het balkon van het Louvre schilderde. Impressionisme is een geliefd thema en we verwachten dat dit een absolute publiekslieveling wordt, met werken door Claude Monet, Édouard Manet, Edgar Degas, Paul Cézanne, Berthe Morisot, Gustave Caillebotte uit wereldberoemde internationale collecties. We gebruiken onze collectie als vertrekpunt en vullen dat aan met nieuw onderzoek met internationale partners.
- › In 2026 in het Kunstmuseum: *School of London*. Met haar ruige, sterk expressionistische schilderkunst staat de School of London aan het begin van de hergeboorte van de figuratieve kunst sinds de jaren '70, na een lange periode waarin abstracte kunst overheerste. In samenwerking met Tate Britain laten wij een selectie zien van absolute topstukken door Francis Bacon, David Hockney, Lucian Freud, Frank Auerbach, R.B. Kitaj en Leon Kossoff. We reflecteren kritisch op de door mannen gedomineerde kunstgeschiedenis met nieuw onderzoek en voegen Paula Rego, Sylvia Sleigh en Sandra Fisher toe. Deze tentoonstelling zien we als publiekslieveling en reflectie.

- › In 2025 in Fotomuseum Den Haag: *Marleen Sleeuwits*. Na haar studie aan de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten in Den Haag behaalde Sleeuwits (1980) in 2005 haar master Fotografie aan St. Joost in Breda. Ze woont en werkt in Den Haag. FMDH nodigt Sleeuwits uit tot het ontwikkelen van een nieuw werk waarmee ze de ruimte onderzoekt. Deze tentoonstelling zien we als onderdeel van de Haagse connectie en draagt bij aan het makersklimaat.
- › In 2025 in KM21: *Magali Reus*. De werken van Magali Reus (Den Haag, 1981) doen op subtiële wijze denken aan bekende machines, apparaten of objecten, maar functie en identiteit blijven opzettelijk dubbelzinnig. De werken balanceren tussen ambacht en technologie. Ook fotografie speelt een rol in haar praktijk. Voor haar solotentoonstelling in KM21 werkt Reus aan een nieuwe reeks sculpturen en textielwerken, geïnspireerd op het oeuvre van Theo Colenbrander, wiens werk uitgebreid aanwezig is in onze collectie toegepaste kunst. Mogelijk worden ook werken uit de collectie opgenomen, zodat een dialoog ontstaat. Deze tentoonstelling valt onder Haagse connectie en reflectie. Onze conservatoren fotografie werken samen met onze conservator moderne toegepaste kunst.
- › In 2025 in KM21: *Pamela Phatsimo Sunstrum*. Met verwijzingen naar literatuur, film, theater en andere vormen van storytelling bouwt Pamela Phatsimo Sunstrum (Botswana, 1980) aan een voortdurend groeiend verhaal. In haar tekeningen, schilderijen, installaties en animaties verkent ze thema's als jezelf zijn en ergens thuishoren. Sunstrum woont in Den Haag en haar werk vormt een lappendeken van herinnerde landschappen uit haar jeugd in onder meer Botswana, Canada, Soedan, Sri Lanka, Malawi en Panama. Dit sluit aan op architectuur van Berlage en/of meubels uit onze collectie. Deze tentoonstelling scharen we onder Haagse connectie en diversiteit (thema migratie en diverse globale perspectieven).

We bieden met dit tentoonstellingsmodel de bezoeker de garantie verrast te worden: op elk moment in het jaar zijn er in het Kunstmuseum, KM21 en Fotomuseum zo'n 7-10 tentoonstellingen tegelijk te zien. Een programma van dit formaat betekent een zekere druk op budget en organisatie. Met bezoekersaantallen die nog niet geheel hersteld zijn ten opzichte van de jaren voor de coronapandemie en met een afnemend budget, willen we de komende beleidsperiode realistisch en haalbaar die verrassing blijven garanderen. Bijvoorbeeld door:

- › de efficiëntie te verbeteren. Dat kan o.a. door het verminderen van het aantal bruiklenen en het vereenvoudigen van het tentoonstellingsontwerp.
- › te onderzoeken wat het effect is van een ander jaarritme, zoals een tentoonstelling van populaire werken uit eigen collecties in de zomerperiode voor een toeristisch publiek.
- › meer tentoonstellingen te maken op basis van onze eigen collectie en nieuwe aanwinsten van de afgelopen decennia – meer dan we in de vorige beleidsperiode(n) hebben gedaan.

3. Meerstemmigheid is uitgangspunt.

We gaan in ons tentoonstellingsprogramma, naast artistiek-inhoudelijke kwaliteit, meerstemmigheid als uitgangspunt hanteren. We gebruiken daarbij de definitie uit de Code D&I:

*'Meerstemmigheid is een verscheidenheid aan perspectieven, invalshoeken en verhalen. Het is niet alleen het toevoegen van verschillende en andere perspectieven dan de dominante, maar ook het actief bevragen daarvan.'*²

- › We toetsen jaarlijks het integrale programma van Kunstmuseum, KM21 en Fotomuseum op kenmerken van culturele identiteit, gender, leeftijd en sociaaleconomische positie.
- › We passen meerstemmigheid als principe toe in onze werkwijze en de totstandkoming van tentoonstellingen. We starten in het eerste jaar met minimaal vier tentoonstellingen en willen dat in 2028 op minstens de helft van alle tentoonstellingen aantoonbaar hebben toegepast. Manieren om meerstemmigheid te creëren en stimuleren zijn bijvoorbeeld cocreatie en gastcuratoren.
- › Bij het herzien van de vaste collectieopstelling zijn meerstemmigheid en een diverse blik een prioriteit.

4. We herijken de manier waarop onze drie musea zich tot elkaar verhouden, elkaar aanvullen en het aanbod in de stad verrijken.

Kunstmuseum Den Haag, KM21 en Fotomuseum Den Haag hebben elk een eigen karakter en profiel, maar met een sterke onderlinge synergie en wisselwerking. We zijn door onze verbintenis samen sterker. We zien ruimte voor verbetering in de onderlinge positionering, ook met hulp van samenwerkingspartners. Conservatoren kunnen onderling meer samenwerken en we kunnen het publiek nog meer 'delen'.

- › Samen met onze nieuwe algemeen directeur herijken we de positionering van de drie musea, evenals de concrete uitwerking daarvan.

² Zoals weergegeven bij het invullen van de beleidsscan Code D&I d.d. 06-11-2023.

5. We blijven onze rol als kennis- en expertisecentrum vervullen en ontwikkelen dit door.

Onze restauratoren en conservatoren hebben waardevolle expertise. Bij veel tentoonstellingen doen wij onderzoek en publiceren de resultaten. Onze rol als kennis- en expertisecentrum is altijd nauw verbonden met de tentoonstellingen.

- › We dragen actief bij aan kennisdeling en -borging met publicaties en via bijeenkomsten met het brede publiek, de sector en de wetenschappelijke gemeenschap. We denken dan niet alleen aan artikelen, catalogi en boeken, maar ook aan expertmeetings met bijvoorbeeld de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, colleges bij The School of Life en het maken van een uitzending van tv-programma *Het Klokhuis*.
- › We blijven niet alleen nationaal, maar ook internationaal actief als expertisecentrum. Op het gebied van Mondriaan nemen we de rol van internationaal expertisecentrum en initiëren we belangrijke tentoonstellingen van Mondriaan in het buitenland.

Tot slot zien we ook de mate waarin we ons publiek weten te bereiken en te engageren als onderdeel van ons artistiek-inhoudelijk beleid. Op dat gebied hebben we de volgende twee ambities:

6. We zullen jaarlijks twee pilots uitvoeren voor innovatieve manieren van publieks-interactie, zowel on- als offline, in aanvulling op ons bestaande programma van rondleidingen en lezingen.

We denken dan aan:

- › het beter inzetten van verhalen (verzamelen, delen en vasthouden) om meer betekenis te geven aan museumbezoek.
- › het verkennen van de zintuiglijke dimensie in kunst die wij tentoonstellen, om begrip en interactie met onze collectie te verbeteren maar ook een toegankelijk programma te realiseren voor anders-zintuiglijken.
- › het toegankelijker maken van informatie, zoals het vereenvoudigen van teksten.
- › het prioriteren van digitale toegankelijkheid en innovatief online tentoonstellen bij het doorontwikkelen van onze website.

7. We breiden onze collectie online uit, maken deze breder toegankelijk en verbeteren het publieksbereik.

- › We willen ons digitaal bereik vergroten. In het digitale tijdperk is het belangrijker dan ooit dat we ook online toegankelijk zijn voor een breed publiek. Dit jaar ontvangt de website ongeveer 1 miljoen bezoekers. De huidige website vertoont tekenen van veroudering en in 2024 starten we met de conceptontwikkeling voor een nieuwe website. We verwachten een groei naar minimaal 1.5 miljoen jaarlijkse bezoekers te kunnen bereiken als we inzetten op verbetering in toegankelijkheid. We zien de website als platform voor educatieve middelen en onze digitale collectie, en als marketinginstrument.
- › Een extra 12% per jaar van de collectie maken we online beschikbaar. We voegen gedetailleerde beschrijvingen en beeldmateriaal toe.
- › We willen onze collectie zo open mogelijk delen. We starten met het open access-delen van 1 deelcollectie per jaar.

3.2 Zakelijk beleid

We optimaliseren onze bedrijfsvoering zodat we een stevige en veerkrachtige basis hebben. Onze ambitie is het in balans brengen van zakelijke en artistieke belangen binnen de organisatie, zodat we zowel artistieke excellentie als financiële gezondheid kunnen nastreven. Gezonde bedrijfsvoering en goed werkgeverschap zijn essentieel voor het behalen van onze ambities. Hieraan ten grondslag ligt een realistische meerjarenbegroting, afgestemd op zowel onze eigen slagkracht als de bijdrage van de gemeente Den Haag.

Inkomsten

De basis van onze financiële bedrijfsvoering is de subsidie van de gemeente Den Haag, bedoeld voor uitvoering van onze kerntaken: het inrichten, in stand houden en exploiteren van de museumgebouwen en collecties. De bedrijfsvoering is ook afhankelijk van de hoogte van publieksinkomsten. We baseren dit de komende beleidsperiode op 400.000 bezoekers per jaar. De coronapandemie heeft de kwetsbaarheid van deze afhankelijkheid aangetoond, evenals de grilligheid van publieksinkomsten.

Om onafhankelijker te kunnen opereren en financiële druk te verminderen, willen we onze inkomstenbronnen verder diversifiëren. Daarvoor zetten we in op doorontwikkeling van relaties met donateurs, bedrijfsleven, sponsors en fondsen, en werken we aan een gestage groei van inkomsten uit commerciële verhuur, horeca en de museumwinkels. Bij het aangaan van relaties behouden we onze artistieke onafhankelijkheid en ethische waarden. Voor de winkels ambiëren we een stijging van de inkomsten van 5% op jaarbasis, voor de sponsorinkomsten een stijging van 2%, voor de opbrengst verhuur horecalocaties een stijging van 5% en voor de opbrengsten van commerciële events 2%. Onze toegangsprijzen zijn verhoogd naar het niveau van andere musea. Door het tarief voor jongeren laag te houden, de Ooievaarspas te blijven hanteren én de museumavonden van *Stad naar het Museum* gratis te houden, blijven we laagdrempelig.

De begroting

In de begrotingen van 2024 en 2025-2028 zijn de effecten van de stijgende energielasten, inflatie en stijgende personeelskosten terug te zien. We lossen dit in de eigen begroting op, met uitzondering van de extra energielasten. Dit ziet u terug in de begroting. Voor deze lasten, gestegen vanwege achterstallig onderhoud aan de klimaatinstallatie in combinatie met hoge energieprijzen, ligt het namelijk anders. De verantwoordelijkheid voor verduurzaming van het gebouw ligt bij de gemeente als gebouweigenaar. Wij zijn verplicht de collectie onder goede klimatologische omstandigheden te bewaren, waardoor het niet mogelijk is aanpassingen in het klimaat te doen voor energiebesparing. We hebben in 2023 het gesprek hierover gevoerd met de gemeente. De gemeente heeft ons in 2023 extra kunnen ondersteunen met een bedrag van € 384.000 (OCW/10659318). Daarbij heeft het college onderkend dat het museum tot 2028/29 mogelijk extra financiële ondersteuning nodig heeft om de explosief gestegen energielasten te kunnen opvangen. Met deze compensatie is de begroting sluitend.

Tijdens de coronapandemie en als gevolg van de ontwikkelingen zoals hierboven geschetst, zijn investeringen slechts beperkt uitgevoerd. Het investeringsbudget is niet meegegroeid met het bestedingsniveau.

Renovatie en duurzaamheid

Ons museumgebouw moet in de komende jaren worden gerenoveerd. De resultaten uit het recente rapport van het Erfgoedhuis Zuid-Holland ondersteunen dit. De renovatie is het gevolg van de noodzakelijke vervanging van de klimaatinstallatie, die al geruime tijd is afgeschreven en dringend vervangen moet worden.

De gemeente Den Haag (afdeling vastgoed) heeft aangekondigd dat er in 2024 een totaalplan wordt ontwikkeld voor de klimaatinstallatie én het implementeren van duurzaamheidsmaatregelen. Een volledig nieuw en toekomstbestendig klimaatbeheersingssysteem zal leiden tot een beter beheer van de collectie en aanzienlijk lagere energiekosten. We zien kansen en mogelijkheden als deze renovatie plaatsvindt. Dit vergt wel tijd en capaciteit en het kan gevolgen hebben voor onze activiteiten en prestaties. We zullen er alles aan doen om in deze periode voor publiek geopend te blijven.

De renovatie is hét moment om het gebouw te verduurzamen. In 2023 hebben we onze ambities op duurzaamheid geformuleerd. Ons uitgangspunt is om met behoud en inzet van de identiteit van het Kunstmuseum én met respect voor de kenmerken van het gebouw zo duurzaam mogelijk te zijn.

We hebben duurzaamheid vertaald in acht thema's: gezondheid, energie, transport, water, materiaal, afval, ecologie en vervuiling. We streven naar zo min mogelijk negatieve impact op de leefomgeving en waar mogelijk zelfs een positieve impact. Voortgang op deze thema's is in grote mate afhankelijk van de verduurzaming van het gebouw. In voorbereiding op de renovatie willen we concrete doelstellingen vastleggen. We denken dan aan het reduceren en minimaliseren van energieverbruik, aan minder uitstoot in transport, het verkleinen van afvalstromen en duurzamer materiaalgebruik. Het museum ligt straks in een emissievrije zone. Wij zullen daarop inspelen in onze bedrijfsvoering.

Governance Code Cultuur

Het Kunstmuseum past de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur 2019 toe. We zijn een stichting waarvan de dagelijkse en algemene leiding in handen is van twee bestuurders. Er is een raad van toezicht die op basis van de statuten toezicht uitoefent. De raad van toezicht vergadert minimaal vier keer per jaar.

We werken intensief samen met Escher in Het Paleis. Onze twee directeur-bestuurders zijn ook directeur bij Escher in Het Paleis en zijn voor 0,2 fte elk daar in dienst. Ook deelt Escher in het Paleis de raad van toezicht met Kunstmuseum Den Haag.

Principe 1 Maatschappelijke doelstelling	De maatschappelijke doelstelling van het museum is verankerd in onze missie: het voor iedereen toegankelijk maken van de ervaring met kunst. Naast in- en externe gesprekken met belanghebbenden, bespreken we onze activiteiten en ambities met onze raad van advies, die in de regel drie keer per jaar bijeenkomt.
Principe 2 Pas toe en leg uit	In de jaarverslagen geven we weer hoe de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code worden toegepast, hoe het bestuur en de raad van toezicht functioneren, en wat de (neven)functies zijn van de leden van de raad van toezicht, bestuur en het MT.
Principe 3 Onafhankelijk en integer bestuur en toezicht	Zowel de raad van toezicht als de directie blijft onverminderd kritisch op professioneel en integer handelen met vermindering van belangenverstrengeling.
Principe 4 Rolbewustzijn bestuur en toezicht	Zowel de raad van toezicht als de directie is zich terdege bewust van een heldere scheiding in verantwoordelijkheden. De verdeling van taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in de statuten en het directiereglement (21-09-2023). De raad van toezicht heeft regelmatig gesprekken met de ondernemingsraad en de directie.
Principe 5 Verantwoordelijkheid algemene en dagelijkse leiding	De directie vergadert wekelijks, de ene week formeel, de andere week informeel. In het formele overleg worden documenten en onderwerpen besproken die de gehele organisatie raken, zoals begroting en prognose, tentoonstellingsprogramma, beleidsstukken en strategische onderwerpen als aankoopbeleid en digitalisering. De directie handelt volgens het directiereglement en conform het principe collegiaal bestuur, vastgesteld door de raad van toezicht op 21-09-2023.
Principe 6 Zorgvuldigheid met mensen en middelen	De relatie tussen werkgever en werknemer in het museum is, vanuit de formele kant, ingevuld via een gekozen en professioneel functionerende ondernemingsraad. Wij passen zowel de Code Diversiteit en Inclusie als de Fair Practice Code toe. In 2022 is het gehele integriteitsbeleid (waaronder meldingsregeling, klachtenregeling, gedragscode en privacybeleid) geactualiseerd en herzien. Er zijn twee interne en een externe vertrouwenspersoon.
Principe 7 Toezichthouders professioneel en onafhankelijk	De raad van toezicht houdt actief toezicht op het realiseren van de missie en visie van het Kunstmuseum. De raad voert jaarlijks een zelfevaluatie uit.
Principe 8 Waarborgen deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid in toezicht	De raad van toezicht is onbezoldigd. Er is een introductieprogramma voor nieuwe leden. We zullen vanaf 2024 werken met een ATANA-trainee in de raad.

Fair Practice Code

Het Kunstmuseum onderschrijft de Fair Practice Code en zijn vijf kernwaarden solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie. Dat doen we als volgt:

Solidariteit	Medewerkers, stagiairs en freelancers ontvangen een eerlijke vergoeding. We volgen daarin de museum-cao. We passen de richtlijn Kunstenaarshonorarium toe en onderschrijven deze op de website van Kunstenaarshonorarium. Freelancers ontvangen een sectorconform honorarium. Stagiairs ontvangen een (voor de markt ruime) vergoeding. In het geval van samenwerking met kunstenaars, kunnen zij kiezen tussen deze richtlijn of een alternatieve vergoeding. Structurele werkzaamheden door stagiairs en vrijwilligers zijn uitgesloten. We respecteren auteursrecht en gaan zorgvuldig om met publicatie van afbeeldingen van kunstwerken. Hiervoor werken wij met Pictoright NL. We dragen bij aan een sterke culturele sector door samen te werken op discipline en via de Museumvereniging, maar bijvoorbeeld ook via het zakelijk directeurenoverleg, miniconvent en directie Haagse musea en het Haags Cultuur Overleg.
---------------------	--

Transparantie	We passen de Governance Code Cultuur toe. We werken aan een transparant besluitvormingsproces: de directie en het managementteam evalueren regelmatig hun werkwijze en rolinvulling.
Duurzaamheid	We investeren in duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling en scholing van onze medewerkers. Zo zijn er maandelijkse kennisdelingsbijeenkomsten, volgen alle leidinggevenden een managementtraining, is er twee keer per jaar een collectiedag (t.b.v. kennisdeling) en worden er jaarlijks masterclasses georganiseerd voor collega's met inhoudelijke functies. Persoonlijke ontwikkeling is een belangrijk onderdeel van de jaargesprekken. We voeren in 2024 een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. In 2022 is een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE) uitgevoerd. Er is een verzuimbeleid en er zijn twee preventiemedewerkers.
Diversiteit	We passen de Code Diversiteit en Inclusie toe (zie terugblik en plannen D&I).
Vertrouwen	We hanteren een jaargesprekcyclus met ruimte voor feedback en evaluatie. Er is een actueel integriteitsbeleid (bestaande uit o.a. meldingsregeling, gedragscode, klachtenregeling) en er zijn vertrouwenspersonen: twee intern en één extern.

Publiek

We zien een kleine afname in de leeftijdsgroep (66+) die we tot onze vaste groep kunnen beschouwen (de 'klassieke cultuurliefhebber'). Een hoger bezoekersaantal is cruciaal voor onze financiële gezondheid. Met meer bezoekers kunnen we onze ambities laten groeien en meer realiseren. Onze bezoekers komen met name in het voorjaar (januari-mei) en dan is er weer een wat lagere piek in oktober-november. We zetten onze marketingcapaciteit vooral in op elkaar versterkende grote tentoonstellingen in voorjaar en najaar. Hiermee volgen we het basisritme van ons tentoonstellingsprogramma. We willen doelgroepen die ons nog minder goed vinden beter bereiken, zodat we ook hier kunnen groeien.

We verzamelen kennis over ons publiek, niet-publiek en onze doelgroepen, en we verbeteren de wijze waarop we dat doen. We willen meer interactie met ons publiek en dat betekent dat we de wensen en het gedrag van onze bezoekers en doelgroepen in kaart moeten brengen. We willen ons programma en beleid ook laten voeden door wensen en verwachtingen van ons publiek en niet-publiek en daarmee ons bereik vergroten.

- › We stellen in 2024 een onderzoeksagenda 2025-2028 op. Het uitgangspunt is om elk jaar minstens één onderzoek zelf uit te voeren en twee onderzoeken uit te besteden. We denken dan aan het meten van het aantal bezoekers per zaal, op zaal enquêteren, de maximale capaciteit per zaal onderzoeken.
- › We zetten een programma op voor monitoring van (de samenstelling van) ons publiek en niet-publiek evenals indicatoren om het bereik van diverse doelgroepen te meten, met inachtneming van het culturele doelgroepenmodel en andere specifiek benoemde doelgroepen van ons sociaal-maatschappelijk programma.
- › We maken beter gebruik van het culturele doelgroepenmodel met als doel het verbreden van het bereik van ons publiek en niet-publiek, het ontwikkelen van effectieve marketing, creëren van een inclusieve en gastvrije omgeving en het vergroten van de tevredenheid en betrokkenheid van onze bezoekers. We richten ons daarbij op vier doelgroepen (gebaseerd op aanbevelingen uit de rapportage publieksonderzoek Q4 2021-Q3 2022).

behouden: klassieke cultuurliefhebbers³, ons kernpubliek.

versterken: kindrijke cultuurvreter⁴. Deze doelgroep bereiken we al, maar groei is mogelijk.

³ klassieke cultuurliefhebbers: gepensioneerde of semi-gepensioneerde individuen die hun vrije tijd besteden aan culturele activiteiten zoals museumbezoek. Ze geven de voorkeur aan reizen dichtbij huis om lokale kunst en ambachten te ontdekken. Zijn actief in wandelen en fietsen.

⁴ kindrijke cultuurvreter: ouders tussen 35 en 45 jaar met één of twee kinderen in de basisschoolleeftijd. Druk leven, maar maken bewust tijd vrij voor culturele ervaringen en staan open voor activiteiten als festivals, musea en workshops, zowel overdag als in het weekend. Hoogopgeleid en welgesteld.

verbreden: nieuwsgierige toekomstgrijpers⁵ en startende cultuurspeurders⁶. Deze doelgroepen komen nog niet veel, maar we zien kansen, ook vanwege de ambitie deze doelgroepen op termijn door te laten groeien naar de andere twee doelgroepen.

We hebben wel enig inzicht in de leeftijdssamenstelling van ons publiek. De keuze voor deze vier culturele doelgroepen sluit hierbij aan. Uit onze cijfers blijkt dat de oudere doelgroep (66+) graag ons museum bezoekt, dat er ruimte voor groei is in het bereiken van de leeftijdsgroep 26-35 (o.a. jonge ouders) en dat er een uitdaging ligt voor het bereiken van de doelgroep 19-25 jaar, die nu nog weinig komt.

Positionering: lokaal/regionaal, nationaal en internationaal

We positioneren ons met elk van onze drie musea op een andere manier:

- › Kenmerkend voor het profiel van het Kunstmuseum is de breedte van de collectie en wat er wordt tentoongesteld (schilderkunst, mode, fotografie, toegepaste kunst en vormgeving, en vaak combinaties hiervan). Het Kunstmuseum is de thuishaven van Mondriaan, met de grootste collectie Mondriaans ter wereld, en geeft in de tentoonstellingen beeldende kunst enige prominentie aan de figuratieve schilderkunst.
- › KM21 biedt een continue hedendaagse reflectie op de verzameling en tentoonstellingen van het Kunstmuseum en toont opkomend talent tot gevestigde namen. Kunstmuseum Den Haag en KM21 creëren een dialoog tussen het gevestigde en het vernieuwende, het verleden en het heden. Zoals het Kunstmuseum werkt vanuit de kunstgeschiedenis, vertrekt KM21 vanuit het hier en nu. Samen openen zij deuren naar elkaars werelden.
- › Het Fotomuseum biedt eveneens reflectie: het is de plek waar ruimte en rust is om de gelaagdheid, betekenissen en context van de fotografie te ontdekken en met aandacht te kunnen kijken; naar de kunst, zichzelf, de omgeving en de wereld. Fotomuseum Den Haag biedt een extra dimensie door fotografie van wereldniveau te verzamelen en tentoon te stellen, als enige plek voor fotografie in Den Haag. Het richt zich daarbij op fotografie als kunstvorm.

We positioneren ons op lokaal/regionaal (Den Haag en Haaglanden), nationaal (Nederland) en internationaal niveau. Dat doen we enerzijds met ons programma en het publiek dat we daarmee willen trekken en anderzijds met ons professionele netwerk, samenwerkingspartners en -gremia.

Ambitie lokaal/regionaal:

- › **Publiek en programmering**
Alle inwoners van Den Haag en de omliggende regio moeten de mogelijkheid krijgen om kunst van internationaal niveau te ervaren. We zijn hét museum van de stad Den Haag. Kunstmuseum Den Haag is de enige plek in Den Haag voor (klassiek) moderne kunst en fotografie.
- › **Netwerk en samenwerking**
Vanuit onze missie, maar ook vanwege onze 'decentrale' locatie werken we aan zichtbaarheid en participatie in het centrum en andere wijken door actieve samenwerking met o.a. cultuurankers, bibliotheken, scholen, KABK en hedendaagse kunstinstellingen. Ook de komende beleidsperiode zullen we jaarlijks proactief gezamenlijke programmering realiseren met culturele platforms en initiatieven, gelieerd aan een van onze grote tentoonstellingen.
- › **Positie in de Haagse cultuursector**
Den Haag heeft een levendig hedendaags kunstklimaat, met de KABK als katalysator. Er zijn veel plekken en podia voor makers. Wij kunnen in aanvulling daarop iets unieks bieden, namelijk de collectie van wereldformaat om op te reflecteren. Het programmeren van (jonge) Haagse hedendaagse makers is een prioriteit. Zo programmeren we in de nieuwe beleidsperiode onder anderen Marleen Sleeuwits, Magali Reus en Pamela Phatsimo Sunstrum. We willen dat graag doen vanuit een faciliterende en aanvullende positie. Daarnaast maken we ons hard voor versterking en ontwikkeling van de Haagse culturele sector, via onder meer actieve deelname in het directieoverleg Haagse musea en het Haagse Cultuuroverleg.

⁵ nieuwsgierige toekomstgrijpers: jonge individuen in studie- of beginnende carrièrefase. Ondanks beperkte financiële middelen enthousiast over kunst en cultuur, en geïnteresseerd in evenementen als lezingen, stadskunst en muziektredens. Actief in de stad, zoekend naar nieuwe ervaringen en geïnteresseerd in maatschappelijke vraagstukken. Creatief in het ontdekken van culturele activiteiten en reizen, met een voorkeur voor betaalbare opties.

⁶ Startende cultuurspeurders: jonge individuen in hun studie- of beginjaren van hun carrière. Beperkte financiële middelen maar avontuurlijk en creatief, op zoek naar betaalbare culturele ervaringen in opkomende wijken en bij DIY-evenementen. Delen vrije tijd met vrienden, waarderen underground kunstexposities en dansclubs. Over vijf jaar, met meer financiële speelruimte, blijven ze trouw aan hun avontuurlijke levensstijl, waarderen ze DIY-cultuur en staan ze open voor nieuwe culturele ervaringen.

Ambitie nationaal:

› Publiek en programmering

We richten ons op een breed publiek met een veelzijdig en omvangrijk programma. We programmeren vaak toegankelijke namen (Monet, Haagse school, Escher; in de nieuwe beleidsperiode de impressionisme-tentoonstelling, vrouwelijke expressionisten en de School of London). We willen toonaangevend zijn, maar niet trendgevoelig. Dit blijkt onder meer uit focus op bewezen namen die nog niet bij het brede publiek bekend zijn, maar die we aan het publiek voorstellen (Paula Rego, Nicole Eisenman, Hilma Af Klint). We zijn nationaal een van de best bezochte musea.

› Netwerk en samenwerking

Ons uitgangspunt bij het nationale bruikleenverkeer is dat we zoveel mogelijk aanvragen honoreren (als wij het zelf niet tentoonstellen en het conditioneel kan). Vanuit het concept van de Collectie Nederland zijn we heel actief in de ondersteuning van collega-musea. Het RKD is een belangrijke partner vanuit onze collectie en expertise op het gebied van Mondriaan. We onderschrijven het idee dat we als sector gezamenlijk oog houden op de Collectie Nederland en dat daarbinnen ieder zijn eigen focus en profiel behoudt. We zijn betrokken bij de ontwikkeling en versterking van de sector via o.a. de museumvereniging en overleggen als het zakelijk directeurenoverleg, en we nemen deel aan de gezamenlijke benchmark.

Ambitie internationaal:

› Publiek en programmering

We hebben een internationale aantrekkingskracht op tentoonstellingen (Monet, Escher, Vlaamse expressionisten), maar ook via onze vaste collectie (Mondriaan). We hebben de ambitie om een grotere internationale positie in te nemen, waarbij wij met name meer buitenlands bezoek ambiëren. Dit is een vraagstuk dat we graag met onze nieuwe algemeen directeur oppakken. We richten ons vooralsnog op Europese toeristen (Duitsland, Groot-Brittannië, België).

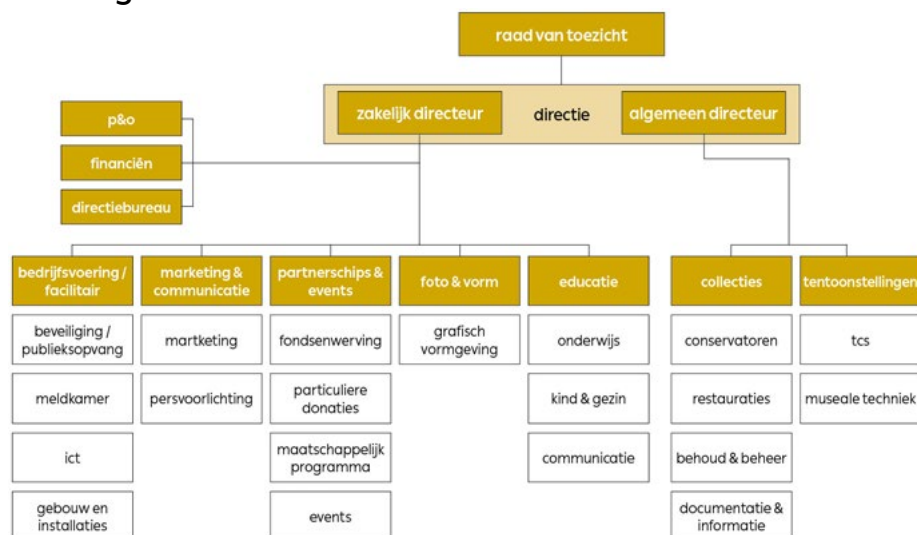
› Netwerk en samenwerking

We hebben een goede positie binnen internationaal bruikleenverkeer vanwege onze eigen bereidwilligheid en collectie van wereldformaat en hebben daardoor een breed professioneel internationaal netwerk. Ook in wetenschappelijk onderzoek ter voorbereiding op tentoonstellingen werken we internationaal veel samen, zoals met Tate Modern voor de tentoonstelling *Hilma af Klint en Piet Mondriaan*. We werken internationaal samen via bijvoorbeeld ICOM, maar we werken ook met The Hague & Partners, Partners in Toerisme en NBTC, in de internationale marketing van de stad Den Haag en het Kunstmuseum.

Belang voor Den Haag

Het Kunstmuseum is van elke inwoner van Den Haag. We willen dat iedereen zich welkom voelt om het museum te bezoeken. Er zijn nog altijd te veel mensen voor wie een museumbezoek niet vanzelfsprekend is. Om bij te dragen aan verandering organiseren we programma's specifiek voor deze inwoners. We werken nauw samen met de personen en organisaties die in de haarvaten van de stad actief zijn, zoals lokale mkb'ers, bibliotheken en woningbouwcorporaties. Zo proberen we zoveel mogelijk mensen te verleiden tot hun vaak eerste museumbezoek. Voor meer over ons sociaal-maatschappelijke programmering.

Organisatiestructuur



Figuur 3. Organogram 2024

Sinds 2021 heeft het Kunstmuseum een tweekoppige statutaire directie. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de artistieke visie en beleid, collectie en tentoonstellingen. De zakelijk directeur is verantwoordelijk voor het zakelijke beleid, bedrijfsvoering, marketing, fondsenwerving en educatie. Gezamenlijk is de directie verantwoordelijk voor de uitvoering van het voorgenomen beleid en de financiële positie.

Personeel	fte in 2025	aantal personen in 2025
aantal uren van een volledige werkweek: 36		
Totaal aantal fte:	166,8	207
> waarvan met vast contract	106,2	119
> waarvan met tijdelijk contract	13,4	17
> waarvan inhuur/opdracht/zzp	25,6	37
Aantal stagiairs	20,1	30
Aantal vrijwilligers	1,5	4
Aantal STiP medewerkers	n.v.t.	n.v.t.

We zien voor de volgende periode de volgende risico's met mogelijke impact op de continuïteit:

Bedrijfsrisico's				
Omschrijving		Kans van voordoen	Mogelijke impact (op de continuïteit)	Mitigerende maatregelen
1	Schade aan collectie door bezoekers	Middel	Klein	Collectieverzekering
2	Moedwillige beschadiging door activisten	Middel	Middel	Protocol collectie hulpverlening en crisiscommunicatie, en beveiliging.
3	Schade aan collectie en/of gebouw door andere externe factoren (natuurrampen, oorlog, terrorisme, etc.)	Klein	Groot	Plan middellange termijn voor crises. Ten tweede: voorbereiding via renovatie (in geval van natuurrampen). Opzet in CHV-plan.
4	Ontvreemding van collectie	Klein	Klein	Verzekering en beveiliging.
5	Verslechterde economische omstandigheden waardoor sponsors en particulieren minder bereid zijn te sponsoren of te schenken.	Middel	Middel	
6	Ontwikkeling in wetgeving waardoor de bijdrage van goede doelen loterijen daalt.	Middel	Middel	
7	Stijging van de kostenniveaus zoals personeels- en energiekosten die leiden tot structurele exploitatieverliezen.	Groot	Groot	Planning en control, tijdig signaleren, bijsturen. Prioriteren.
8	Dalende bezoekersaantallen, bijv. als gevolg van demografische ontwikkelingen en imago schade	Middel	Middel	Gedegen gegevensverzameling inregelen, nieuwe doelgroepen blijven aanspreken, bezoekersonderzoek.
9	Uitval van IT-systemen	Middel	Groot	Monitoring van IT-risico's en tijdig acteren, uitvoeren pentest (test van IT-systemen op kwetsbaarheden).
10	Onhelderheid gevolg van ophanden zijnde renovatie	Groot	Groot	Continue communicatie met gemeente (afhankelijkheid), monitoren op mogelijke gevolgen voor continuïteit.
11.	Onhelderheid over aanpassing naar het hoge btw-tarief op toegangskaarten musea	Middel	Klein	Verdere verhoging prijs toegangskaarten

Onderhoud en investeringen

Voor het gebruikersonderhoud van de gebouwen van het Kunstmuseum is in februari 2022 een meer-jarenonderhoudsplan (MOP) vastgesteld. Via dit MOP wordt gestuurd op onderhoud en investeringen. Het MOP is als bijlage opgenomen. Omdat de onderhoudskosten na renovatie lastig in te schatten zijn, houden we voor nu vast aan het bestaande MOP. We pakken achterstallig huurdersonderhoud aan in Paviljoen Berlage en investeren in een renovatie van de winkel van het Fotomuseum. De kosten hiervoor zullen uit de lopende voorziening worden gedekt en hebben geen invloed op onze activiteiten.

3.3 Diversiteit en inclusie

We willen de hele breedte van de (in eerste instantie Haagse) samenleving dienen en vertegenwoordigen. We zien het als onze taak om ons tot het uiterste in te spannen om mensen die het museum niet kennen ook te bereiken en deze groepen zich prettig te laten voelen.

Onze visie op diversiteit en inclusie verweven we in alles wat we doen. In ons vorige beleidsplan legden we de nadruk op culturele diversiteit, programmering en personeel. In de komende beleidsperiode breiden we dat uit naar een integraal beleid op zowel programma, publiek, personeel als partners (de vier P's van de Code Diversiteit en Inclusie) waarbij we niet meer alleen uitgaan van culturele identiteit. De focus op culturele identiteit kan ook juist het 'anders zijn' bevorderen, en dat willen we voorkomen.

Ons basisprincipe wordt het maken van ruimte voor mensen die niet aan de norm voldoen (zij het op gebied van leeftijd, gender, geaardheid, culturele achtergrond of sociaaleconomische positie) en kunst die niet aan de norm voldoet. Bij alles wat we doen moeten we onszelf afvragen: wat is hier de norm en hoe bevragen we die?

Uit de beleidsscan D&I blijkt dat we ons nu op het niveau 'implementatie' bevinden. De plannen voor 2025-2028 zijn erop gericht te groeien naar het niveau 'integratie'.

Plannen 2025-2028

In aanvulling op de eerder beschreven ambities rondom programma, educatie en publiek, werken we met drie aanvullende ambities:

1. We willen bezoek aan ons museum mogelijk maken voor iedereen die dat wil. Daartoe bevorderen we onze fysieke, sociale en financiële toegankelijkheid.

Het museum is van elke inwoner van Den Haag. Met ons maatschappelijke programma willen we bereiken dat iedereen zich welkom voelt.

- › We zetten *Stad naar het Museum* voort en ontwikkelen het door. Het programma bestaat uit de museumavonden (jaarlijks 6 avonden voor 8 stadsdelen met ongeveer 700 bezoekers per avond), aanvullende wijkprogrammering (voorbereidende lezingen en workshops in de stadsdelen) en koffieochtenden op de eerste dinsdagochtend van de maand ('Bakkie Kunst'). In 2023 was het voor 40% van de bezoekers van de museumavond de eerste kennismaking. Dat percentage willen we graag omhoog brengen naar 60% in 2028.
- › Het samenbrengen van een keuzemenu voor andere doelgroepen. Wij focussen onze speciale programmering in de komende periode met name op de doelgroepen eenzame ouderen en Alzheimerpatiënten.
- › Op basis van onderzoek van Stichting De Zonnebloem en Stichting Voorall maken we in 2024 een plan voor aanpassingen voor fysieke toegankelijkheid van ons gebouw. De aanpassingen die mogelijk zijn nemen we mee in de renovatie.
- › We zien het belang van toegankelijkheid voor kinderen en jongeren. Door van oudsher gratis toegang te bieden t/m 18 jaar, gratis busvervoer voor Haagse basisscholen en lage tarieven voor kinderen en jongeren, neemt het museum zoveel mogelijk drempels weg. Met onze museumlessen voor primair onderwijs bereiken we alle stadsdelen van Den Haag en de randgemeenten. Onze programma's voor voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs en Kind & gezin hebben een lokaal en landelijk bereik.

2. We bedden ons mbo-stagebureau structureel in.

We zijn vanaf studiejaar 2022-2023 stapsgewijs begonnen met het opzetten van een stagebureau voor mbo-studenten. Dit doen we vanuit onze overtuiging dat de basis voor cultuurparticipatie in de jeugdjaren wordt gelegd. Het stagebureau draagt bij aan talentontwikkeling, kennisoverdracht, innovatie, maatschappelijke betrokkenheid, een diverser personeelsbestand en een inclusieve werkvloer.

- › In de beleidsperiode 2025-2028 richten we ons op groei en doorontwikkeling van het stagebureau en structurele inbedding in de museumorganisatie. In 2023 waren er 12 stagiairs. In 2028 willen we gegroeid zijn naar 18 structurele stageplekken.

3. We streven naar een toename in diversiteit in het gehele personeelsbestand, inclusief de raad van toezicht, om verschillende perspectieven te waarborgen.

- › In 2024 krijgt onze nulmeting personeel een vervolg. De meting willen we tweejaarlijks herhalen.
- › Aandacht voor diversiteit en inclusie is een belangrijk uitgangspunt in ons werving-en-selectieproces. We willen werken met innovatieve methodes, zoals geen cv en sollicitatiebrief maar enkel een set vragen in de eerste ronde. We baseren ons hier op good practices van andere organisaties.
- › Het bevragen van de norm is ook hier een basisprincipe. We bepalen per team of afdeling op welke manier er sprake is van een norm in de samenstelling en hoe we die kunnen aanvullen en verbreden. Dat kan zijn op het gebied van persoonskenmerken van medewerkers, maar ook op basis van ervaring en competenties.
- › Het vasthouden van medewerkers is een belangrijk vraagstuk in de komende beleidsperiode.
- › Met onze raad van advies garanderen we meerstemmigheid in integraal beleid en actuele vraagstukken voor het museum. In de komende beleidsperiode zetten we de raad van advies vaker en breder in.
- › We gaan vanaf 2024 werken met een ATANA-trainee (vanuit het programma 'divers en inclusief aan de top' van Binoq Atana) bij onze raad van toezicht.

3.4 Cultuureducatie

Kunstmuseum Den Haag ontwerpt en realiseert activiteiten, tentoonstellingen, kinderkunstboeken, digilessen, audiotours en leer-en-doe-materialen voor kinderen en jongeren op het gebied van kunsteducatie. We richten ons op primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, een aantal specifieke hbo-opleidingen en kinderen en families in de vrije tijd.

We geloven dat het voor ieder mens vanaf jonge leeftijd waardevol is om te genieten en te leren van kunst. Hoe jonger je begint, hoe lager de drempel om later zelfstandig musea te bezoeken. Sinds de opening van het museum in 1935 (met een gespecialiseerde afdeling Educatie sinds 1952) vormt kunsteducatie een rode draad in onze geschiedenis.

Visie

We willen een brug slaan tussen het kind of de jongere enerzijds en de vaak nog onbekende volwassen wereld van de kunst anderzijds. Daarbij is de leer- en ontwikkelbehoefte van het kind en de jongere altijd leidend. We werken met zowel productieve, reflectieve als receptieve onderdelen, waarmee we ons publieksmodel toepassen. De bijzondere ervaring van het samen kijken naar en praten over authentieke kunstwerken vormt het vertrekpunt.

Er is volop ruimte voor eigen inbreng van kinderen en jongeren, zodat een bijzondere vorm van meerstemmigheid ontstaat. Ieders perspectief is waardevol en iedereen telt mee. Vanuit die grondgedachte worden al onze activiteiten ontworpen, uitgevoerd en geëvalueerd.

Kwaliteit

We scherpen het programma continu aan op basis van de dagelijkse praktijk, zelfreflectie en de evaluaties van scholen en deelnemers, in aanvulling op de theoretische ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en kunsteducatie, bijvoorbeeld Authentieke kunsteducatie, Filosoferen met kinderen en Meervoudige intelligentie.

De doelstellingen van de educatieve programma's zijn verbonden met de leerdoelen binnen de onderwijscurricula. Vooraf, tijdens en naderhand worden activiteiten geëvalueerd met het team museum-docenten, op doelstelling, kwaliteit en didactische benadering. Met name de feedback van docenten van deelnemende scholen en deelnemers van de vrijetijdsprogramma's vormt een belangrijke bron voor verbetering. Al onze activiteiten worden schriftelijk geëvalueerd. Jaarlijks worden de programma's herzien en aangepast. In aanvulling daarop laten wij ongeveer elke vijf jaar door een externe partij onderzoek uitvoeren naar wensen, opinies en bevindingen van docenten en leerlingen.

Plannen 2025-2028

We hebben een stevig educatief programma en willen ons aanbod op alle niveaus blijven verrijken met innovatieve ideeën.

Primair onderwijs (voor het aanbod in de stad werken we samen met Cultuurschakel en Cultuurmenu)

- › Aanbod van ca. 17 museumlessen per schooljaar voor groep 1 t/m 8 in de disciplines beeldende kunst, fotografie, mode en toegepaste kunst (inclusief speciaal onderwijs).
- › Vernieuwing door het experimenteren met muzikale werkvormen en aansluiting bij onderwijsdoelen rondom 'Burgerschap'.
- › Uitbreiding van het aanbod digilessen (ter voorbereiding van museumbezoek en -les). Onze digilessen bestaan o.a. uit in opdracht van het museum geproduceerde kinderverhalen en geanimeerde illustraties van gerenommeerde Nederlandse jeugdauteurs en illustratoren, informatie over hoe een museumles verloopt en interactieve vragen voor leerlingen.
- › Uitbreiding van onze bekende serie geïllustreerde kinderkunstboeken (sinds 2010) in samenwerking met Uitgeverij Leopold, met jaarlijks ten minste één à twee nieuwe titels bij de grote tentoonstellingen

Voortgezet onderwijs:

- › Doorontwikkeling van ons succesvolle, vierledige aanbod voor het VO. Dit betreft in de eerste plaats ons programma *Kunst Actief* voor onder- en bovenbouw, met activiteiten gerelateerd aan de kunstdisciplines, CKV, vaste collectie en grote tijdelijke tentoonstellingen.
- › Ons programma *Kunst Actief: Nieuwkomers* wordt onder de aandacht gebracht in het kader van NT2, ook voor volwassenen.
- › Continuering van *Klinkende Kunst* in samenwerking met het Residentie Orkest, waarbij musici op zaal tussen schilderijen musiceren.
- › Ons trainingsprogramma voor eindexamenleerlingen (vmbo, havo en vwo) met specialistische kijkwijzers en rondleidingen zetten we voort, evenals grootschalige projecten op maat, zoals het kunstonderwijs voor de Johan de Witt Scholengroep en de doorlopende leerlijn voor het Sorghvliet-gymnasium.
- › We blijven ons programma in de interactieve tentoonstellingsvleugel *Wonderkamers* als unieke educatieve ervaring voor schoolklassen aanbieden.

Nieuwe initiatieven (extra financiering)

- › We willen het vernieuwende concept 'De Kunstkar' (werktitel) ontwikkelen met externe financiering. Op een verrassende en eigentijdse manier gaan leerlingen met kunstbeschouwing aan de slag op zaal, met zowel digitale als materiële hulpmiddelen, zoals film-, muziek-, audiofragmenten en geur- en kleurenwaaiers. Daarna willen we dit concept ook inzetten bij sociaal-maatschappelijke projecten en vrijetijdsprogramma's voor kinderen en families.

Middelbaar beroepsonderwijs:

- › Voortzetting van de samenwerking met het ROC Mondriaan. Deze specifieke groep studenten krijgt gratis toegang en de eindexamenstudenten Mode presenteren hun werk in de vorm van een modeshow voor ouders en vrienden in de Tuinzaal.
- › Aan dit stimulerende project voor jong talent voegen we structureel een cocreatieproject toe rondom een door ROC Mondriaan te kiezen tentoonstelling uit ons programma. Dat zal steeds een andere vorm krijgen, naargelang het tentoonstellingsthema en de geselecteerde opleiding. Zo dragen we bij aan de beroepsontwikkeling van mbo-studenten.
- › Bij de modetentoonstellingen, die zeer in trek zijn bij het mbo, maken we elk jaar een Kijkblad met opdrachten.
- › We onderzoeken de doorontwikkeling van de tablettour 'Rondje Mooiste Museum' in samenwerking met docenten en mbo-studenten.

Hoger beroepsonderwijs:

- › Voortzetting van het jaarlijkse project voor studenten Illustratie & Animatie van ArteEZ, Zwolle, waarbij de studenten animaties verzorgen voor digilessen.
- › Haalbaarheidsonderzoek naar trainingsprogramma's voor pabo-opleidingen ter ondersteuning van de beeldende vakken.

Kind & gezin:

- › We zetten onze succesvolle vrijetijdsprogramma's voor kinderen en families voort en breiden ze uit, met o.a. Open Kinder- en Familieatelier, vakantiewerkshops, Doe-bladen, tekenboeken en kinderaudiotours.
- › We ontwikkelen een actieve familieworkshop in het kader van de vernieuwing van de vaste collectiepresentatie *Ontdek het moderne*.
- › We verkennen mogelijke vernieuwingen in de interactieve tentoonstellingsvleugel Wonderkamers, afhankelijk van externe financiering en plannen voor de renovatie.

3.5 Talentontwikkeling en makersklimaat

We werken in het kader van talentontwikkeling aan het opleiden en begeleiden van makers en talent voor de brede culturele en museumsector. Dat doen we door studenten (van mbo tot wo) stage te laten lopen, onderzoek te laten doen, te inspireren door toegang te geven tot de collectie en activiteiten te organiseren voor jonge makers. Studenten van de KABK, mbo-studenten mode, studenten culturele wetenschappen en kunstgeschiedenis weten ons goed te vinden.

Plannen 2025-2028

We vervullen graag een rol in talentontwikkeling voor de sector en in de levendige 'Haagse keten' van culturele instellingen. We willen dat doen door te ondersteunen, stimuleren en aan te vullen op wat er al speelt.

- › We willen de interactie en samenwerking met andere instellingen in relatie tot ons (publieks)programma intensiveren (door het samen organiseren van bijv. artist talks, lezingen, debatten, ontmoetingen van internationale makers met studenten, zoals is gebeurd met Arko Datto en Yana Kononova). We richten ons op intensivering van de (projectmatige) samenwerking met Haagse partners als Nest en Stroom (zoals de samenwerking rondom *Hilma af Klint en Mondriaan*). Met PIP gaan we kijken naar een samenwerking voor INTER-CITY (het te ontwikkelen nieuwe culturele centrum in de Sporendriehoek aan de rand van de Binckhorst) in de vorm van bijvoorbeeld kunst in de buitenruimte en een nieuwe podcastserie, in navolging van het succesvolle 'zin in kunst'.
- › We willen dé Haagse plek voor fotografie worden en in het Fotomuseum een fotoboekenwinkel opzetten.
- › We hebben de ambitie om Kunstmuseum, KM21 en Fotomuseum nog beter en vaker in te zetten als podium voor Haags talent. We werken veel met Haagse (hedendaagse) makers in tentoonstellingen. Zo was er in KM21 de tentoonstelling van Mickey Yang (2021) en in 2024 is er een tentoonstelling van Pamela Phatsimo Sunstrum (voor beiden de eerste museumsolo in Nederland). In het Fotomuseum maken hedendaagse Haagse en/of Nederlandse makers vaak in opdracht werk (Popel Coumou, Marleen Sleetwits), er zijn premières van nieuw werk (Christian van der Kooy) en eerste solo's (zoals Rob Hornstra en Ruben Lundgren).
- › We zullen in de ruimte van KM21 tussen tentoonstellingen door events programmeren, zoals performances, lezingen, concerten, clubavonden, filmscreenings, literatuur en poëzie. Dit willen we met lokale culturele partners invullen (bijv. Rewire, PIP, Page Not Found, KABK).

Hoofdstuk 4

Meerjarenbegroting



Hoofdstuk 4

Meerjarenbegroting

		Meerjarenbegroting					2021-2024			
A.	Baten:	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Prognose 2023	Budget 2024
	Eigen inkomsten									
1	Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5+6)	€ 3.965.107	€ 3.993.107	€ 4.024.107	€ 4.056.107	€ 4.089.107	€ 1.040.248	€ 3.214.405	€ 3.890.513	€ 3.965.107
2	Kaartverkoop	€ 3.387.527	€ 3.387.527	€ 3.387.527	€ 3.387.527	€ 3.387.527	€ 896.081	€ 2.757.290	€ 3.328.260	€ 3.387.527
3	Uitkoop en partage	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0	€ 0
4	Horeca (bij uitvoeringen)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0	€ 0
5	Verkoop van programma's of van beeld- en geluid dragers	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0	€ 0
6	Overige publieksinkomsten	€ 577.580	€ 605.580	€ 636.580	€ 668.580	€ 701.580	€ 144.167	€ 457.115	€ 562.253	€ 577.580
7	Publieksinkomsten buitenland	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0	€ 0
8	Publieksinkomsten (1+7)	€ 3.965.107	€ 3.993.107	€ 4.024.107	€ 4.056.107	€ 4.089.107	€ 1.040.248	€ 3.214.405	€ 3.890.513	€ 3.965.107
9	Sponsorinkomsten	€ 171.500	€ 183.030	€ 194.791	€ 206.786	€ 219.022	€ 70.000	€ 114.322	€ 145.559	€ 171.500
10	Overige directe inkomsten	€ 800.000	€ 840.500	€ 877.833	€ 916.724	€ 957.196	€ 737.818	€ 419.237	€ 972.916	€ 800.000
11	Totaal directe inkomsten (8+9+10)	€ 4.936.607	€ 5.016.637	€ 5.096.730	€ 5.179.617	€ 5.265.325	€ 1.848.066	€ 3.747.964	€ 5.008.988	€ 4.936.607
12	Indirecte inkomsten	€ 422.371	€ 399.371	€ 399.371	€ 399.371	€ 399.371	€ 280.109	€ 698.453	€ 697.565	€ 422.371
13	Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 130.000	€ 308.561	€ 263.166	€ 132.577	€ 130.000
14	Private middelen - bedrijven	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 25.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000
15	Private middelen - private fondsen	€ 570.868	€ 570.868	€ 570.868	€ 570.868	€ 570.868	€ 2.374.551	€ 2.131.873	€ 794.141	€ 570.868
16	Private middelen - goede doelenloterijen	€ 780.000	€ 780.000	€ 780.000	€ 780.000	€ 780.000	€ 774.228	€ 795.801	€ 800.355	€ 780.000
17	Totaal bijdragen uit private middelen (13+14+15+16)	€ 1.492.868	€ 1.492.868	€ 1.492.868	€ 1.492.868	€ 1.492.868	€ 3.482.340	€ 3.202.840	€ 1.739.073	€ 1.492.868
18	Totaal indirecte inkomsten (12+17)	€ 1.915.239	€ 1.892.239	€ 1.892.239	€ 1.892.239	€ 1.892.239	€ 3.762.449	€ 3.901.293	€ 2.436.638	€ 1.915.239
19	Totaal eigen inkomsten (11+18)	€ 6.851.845	€ 6.908.875	€ 6.988.969	€ 7.071.856	€ 7.157.564	€ 5.610.515	€ 7.649.257	€ 7.445.626	€ 6.851.845
	Subsidies									
20	Totaal structureel ministerie OCW	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
21	Totaal structureel Cultuurfondsen	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 125.000	€ 189.800	€ 125.000	€ 125.000
22	Totaal structureel provincie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
23	Totaal structureel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	€ 12.681.809	€ 12.822.687	€ 12.822.687	€ 12.822.687	€ 12.822.687	€ 10.972.146	€ 11.238.833	€ 11.903.290	€ 12.681.809
24	Totaal incidenteel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	€ 68.995	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 68.995
25	Totaal overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	€ 409.069	€ 409.069	€ 409.069	€ 409.069	€ 409.069	€ 1.383.127	€ 204.406	€ 383.909	€ 409.069
26	Totaal subsidies (20+21+22+23+24+25)	€ 13.784.873	€ 13.856.756	€ 13.856.756	€ 13.856.756	€ 13.856.756	€ 12.480.273	€ 11.633.039	€ 12.412.199	€ 13.784.873
27	Totale baten (19+26)	€ 20.636.719	€ 20.765.631	€ 20.845.725	€ 20.928.612	€ 21.014.320	€ 18.090.788	€ 19.282.296	€ 19.857.825	€ 20.636.719

B.	Lasten en resultaat:	Meerjarenbegroting					2021-2024			
		Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Prognose 2023	Budget 2024
	Lasten									
1a	Directie	€ 237.644	€ 307.644	€ 307.644	€ 307.644	€ 307.644		€ 308.548	€ 262.115	€ 237.644
1b	Directiebureau	€ 429.114	€ 429.114	€ 429.114	€ 429.114	€ 429.114		€ 111.795	€ 560.588	€ 429.114
1c	Bedrijfsvoering	€ 1.083.050	€ 1.083.050	€ 1.083.050	€ 1.083.050	€ 1.083.050		€ 585.904	€ 1.095.391	€ 1.083.050
1d	Beveiliging	€ 1.225.246	€ 1.225.246	€ 1.225.246	€ 1.225.246	€ 1.225.246		€ 1.170.155	€ 1.351.954	€ 1.225.246
1e	Gebouw & installaties	€ 214.113	€ 214.113	€ 214.113	€ 214.113	€ 214.113		€ 267.298	€ 205.791	€ 214.113
1f	Personeelszaken	€ 203.286	€ 203.286	€ 203.286	€ 203.286	€ 203.286		€ 299.097	€ 191.921	€ 203.286
1g	Financiële zaken	€ 366.132	€ 386.132	€ 386.132	€ 386.132	€ 386.132		€ 384.235	€ 289.775	€ 366.132
1h	Overige	€ 308.842	€ 308.842	€ 308.842	€ 308.842	€ 308.842		€ 292.753	€ 329.566	€ 308.842
1	Beheerlasten personeel totaal (1a+1b+1c+1d+1e+1f+1g+1h)	€ 4.067.427	€ 4.157.427	€ 4.157.427	€ 4.157.427	€ 4.157.427	€ 2.948.556	€ 3.419.785	€ 4.287.101	€ 4.067.427
2a	Huisvestingskosten	€ 2.153.589	€ 2.153.589	€ 2.153.589	€ 2.153.589	€ 2.153.589	€ 1.430.165	€ 2.066.467	€ 2.072.139	€ 2.153.589
2b	Organisatiekosten	€ 1.061.452	€ 1.061.452	€ 1.061.452	€ 1.061.452	€ 1.061.452	€ 974.744	€ 899.550	€ 846.899	€ 1.061.452
2c	Onderhoud gebouw en installaties	€ 841.028	€ 751.028	€ 751.028	€ 751.028	€ 751.028	€ 1.012.571	€ 741.060	€ 567.594	€ 841.028
2d	Afschrijvingskosten	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 185.177	€ 223.585	€ 250.000	€ 300.000
2e	Additionele energiekosten ten opzichte van 2020	€ 409.069	€ 409.069	€ 409.069	€ 409.069	€ 409.069	€ 38.573	€ 337.752	€ 383.909	€ 409.069
2	Beheerlasten materieel totaal (2a+2b+2c+2d)	€ 5.265.138	€ 5.175.138	€ 5.175.138	€ 5.175.138	€ 5.175.138	€ 3.641.230	€ 4.268.414	€ 4.120.541	€ 5.265.138
3	Totaal beheerlasten (1+2)	€ 9.332.565	€ 9.332.565	€ 9.332.565	€ 9.332.565	€ 9.332.565	€ 6.589.786	€ 7.688.199	€ 8.407.642	€ 9.332.565
4a	Tentoonstelling	€ 345.063	€ 345.063	€ 345.063	€ 345.063	€ 345.063		€ 327.001	€ 333.637	€ 345.063
4b	Collecties	€ 2.173.556	€ 2.173.556	€ 2.173.556	€ 2.173.556	€ 2.173.556		€ 2.075.683	€ 2.115.180	€ 2.173.556
4c	Educatie	€ 587.179	€ 587.179	€ 587.179	€ 587.179	€ 587.179		€ 524.594	€ 531.492	€ 587.179
4d	Marketing & Communicatie	€ 594.545	€ 594.545	€ 594.545	€ 594.545	€ 594.545		€ 614.078	€ 738.272	€ 594.545
4e	Partnerships & Events	€ 657.926	€ 657.926	€ 657.926	€ 657.926	€ 657.926		€ 506.793	€ 678.648	€ 657.926
4f	Productie	€ 787.524	€ 787.524	€ 787.524	€ 787.524	€ 787.524		€ 790.760	€ 840.983	€ 787.524
4g	Publieksoptvang	€ 2.034.020	€ 2.034.020	€ 2.034.020	€ 2.034.020	€ 2.034.020		€ 1.661.574	€ 1.634.193	€ 2.034.020
4	Activiteitenlasten personeel totaal (4a+4b+4c+4d+4e+4f+4g)	€ 7.179.814	€ 7.179.814	€ 7.179.814	€ 7.179.814	€ 7.179.814	€ 5.891.859	€ 6.500.483	€ 6.872.404	€ 7.179.814
5a	Tentoonstellingen productie	€ 1.888.324	€ 1.938.324	€ 1.938.324	€ 1.988.324	€ 2.038.324		€ 2.002.986	€ 2.093.162	€ 1.888.324
5b	Wonderkamers	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0	€ 0
5c	Collectiebeheer	€ 137.879	€ 137.879	€ 137.879	€ 137.879	€ 137.879		€ 281.308	€ 250.257	€ 137.879
5d	Collectie aankopen	€ 725.000	€ 725.000	€ 725.000	€ 725.000	€ 725.000		€ 3.288.287	€ 696.256	€ 725.000
5e	Educatie	€ 101.196	€ 101.196	€ 101.196	€ 101.196	€ 101.196		€ 144.243	€ 173.576	€ 101.196
5f	Marketing & Communicatie	€ 567.418	€ 667.418	€ 717.418	€ 737.418	€ 787.418		€ 752.976	€ 987.242	€ 567.418
5g	Partnerships & Events	€ 587.294	€ 587.294	€ 587.294	€ 587.294	€ 587.294		€ 129.082	€ 589.213	€ 587.294
5h	Stad naar museum	€ 110.000	€ 110.000	€ 110.000	€ 110.000	€ 110.000		€ 0	€ 114.283	€ 110.000
5	Activiteitenlasten materieel totaal (5a+5b+5c+5d+5e+5f+5g+5h+5i)	€ 4.117.112	€ 4.267.112	€ 4.317.112	€ 4.387.112	€ 4.487.112	€ 5.445.966	€ 6.598.882	€ 4.903.989	€ 4.117.112
6	Totaal activiteitenlasten (4+5)	€ 11.296.926	€ 11.446.926	€ 11.496.926	€ 11.566.926	€ 11.666.926	€ 11.337.825	€ 13.099.365	€ 11.776.393	€ 11.296.926
7	Totale lasten (3+6)	€ 20.629.491	€ 20.779.491	€ 20.829.491	€ 20.899.491	€ 20.999.491	€ 17.927.611	€ 20.787.564	€ 20.184.035	€ 20.629.491
	Resultaat									
8	Saldo uit gewone bedrijfsvoering	€ 7.228	-€ 13.860	€ 16.234	€ 29.121	€ 14.829	€ 163.177	-€ 1.505.268	-€ 326.210	€ 7.228
9	Saldo rentebaten / -lasten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 45.177	-€ 27.696	€ 0	€ 0
10	Saldo overige buitengewone baten / lasten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 94.443	€ 0
11	Exploitatieresultaat (8+9+10)	€ 7.228	-€ 13.860	€ 16.234	€ 29.121	€ 14.829	€ 118.000	-€ 1.532.964	-€ 420.654	€ 7.228
	Exploitatieresultaat (8+9+10)	€ 7.228	-€ 13.860	€ 16.234	€ 29.121	€ 14.829	€ 118.000	-€ 1.532.964	-€ 420.654	€ 7.228
	Toevoeging algemene reserve									
	Ontrekking algemene reserve	-€ 7.228	€ 13.860	-€ 16.234	-€ 29.121	-€ 14.829	-€ 118.000	€ 302.103	€ 420.654	-€ 7.228
	Toevoeging bestemmingsreserve									
	Ontrekking bestemmingsreserve							€ 961.995		
	Toevoeging bestemmingsfondsen							-€ 391.924		
	Ontrekking bestemmingsfondsen							€ 660.790		
	Exploitatieresultaat na resultaatbestemming	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Toelichting op de meerjarenbegroting 2025 – 2028

Algemeen

Jaarrekening 2022

In 2022 is een significant exploitatietekort ontstaan van € 1.532.964 als gevolg van voornamelijk de volgende factoren:

- › tegenvallende bezoekersaantallen als gevolg van Corona en wegwerkzaamheden op de Stadhouderslaan.
- › uitzonderlijk hoge inflatie (vlgs CBS 10.2 %) voor het Kunstmuseum, vooral expliciet zichtbaar in hogere energie- en transporttarieven en tarieven voor de inhuur van beveiliging.
- › achterblijvende trend (inflatie correctie): In tegenstelling tot in 2021 waren er geen Corona-steunpakketten vanuit de overheid. De trend vanuit de gemeente bedroeg in 2022 slechts 3,8%.

Verwachte exploitatietekorten 2023 - 2024

Voor 2023 en 2024 zijn intern maatregelen genomen om lasten te verlagen en de opbrengsten omhoog te stuwen. Desondanks wordt in 2023 een beperkt exploitatietekort verwacht. De gemeente Den Haag heeft het Kunstmuseum in 2023 extra ondersteund met een bedrag van € 384.000 vanwege de sterke stijging van de energielasten (OCW/10659318). Daarbij heeft het college onderkend dat het museum tot 2028/29 mogelijk extra financiële ondersteuning nodig heeft om de explosief gestegen energielasten te kunnen opvangen. Voor 2024 wordt rekening gehouden met een tekort ter hoogte van die extra gestegen energielasten van € 409.069. Dit is in de begroting 2024 apart aangegeven.

Het is onzeker hoe de energietarieven zich de komende jaren zullen ontwikkelen. Voor nu is rekening gehouden met een jaarlijks tekort van € 409.069. Dit is als zodanig in de meerjarenbegroting 2025 – 2028 verwerkt. Het wachten is op de in 2028/29 geplande verduurzaming van het gebouw en vervanging van de klimaatinstallaties. Als gevolg hiervan zullen het energieverbruik en daarmee ook de energiekosten vanaf dat moment worden gereduceerd. Met de impact van de verbouwing en vervanging van de installaties is in de meerjarenbegroting nog geen rekening gehouden.

Subsidie 2025 – 2028

De gemeente Den Haag heeft kenbaar gemaakt (per brief d.d. 12/10/2023) dat voor de periode 2025 – 2028 jaarlijks een subsidie van € 12.822.687 voor het Kunstmuseum is gereserveerd.

Conform de inrichtingseisen is de trend niet meegenomen in de begrotingscijfers en is uitgegaan van het verwachte loon-, prijspeil en structurele subsidieniveau van 2024. Om de begroting op peil te houden moet rekening worden gehouden met een loon- en prijscompensatie.

Nieuwe klimaatinstallatie en verduurzaming

De gemeente Den Haag is voornemens om de klimaatinstallatie te vervangen en tegelijkertijd het pand te verduurzamen. Dit houdt in dat er een verbouwing gaat plaatsvinden in mogelijk 2028/29. De komende periode wordt hiervoor door het museum samen met de gemeente een plan van aanpak opgesteld. De consequenties van deze verbouwing zijn nog ongewis. Dat zal worden meegenomen in het plan van aanpak. In de meerjarenbegroting tot en met 2028 is met de effecten hiervan geen rekening gehouden.

Baten

Begrotingspost 8 Publieksinkomsten

De opbrengsten uit kaartverkoop zijn gebaseerd op 400.000 bezoekers per jaar voor het Kunstmuseum, het Fotomuseum en KM21. Hierbij is rekening gehouden met verschillende entreprijzen voor diverse categorieën bezoekers. Het voltarief voor het Kunstmuseum is € 19,- en voor GEM/Fotomuseum € 14,-. Jeugd tot en met 18 jaar blijft gratis toegang houden. Met deze tarieven sluit het Kunstmuseum aan bij de geldende tarieven bij andere musea. Bovendien blijft het Kunstmuseum nog breed toegankelijk door gratis museumavonden ('Stad naar het museum'), kortingspas ('Ooievaarspas') en een forse extra korting voor jongeren tot en met 25 jaar.

Voor de winkelmarge (gerubriceerd onder Overige publieksinkomsten) is voor 2025 – 2028 een stijging van 5% op jaarbasis ingezet. Een verbetering van de positionering van de winkel in het Fotomuseum moet leiden tot een hogere conversie.

Begrotingspost 9 Sponsorinkomsten

Voor de Sponsorinkomsten is uitgegaan van de prognose voor 2023 en een lichte jaarlijkse stijging hiervan van 2% tot een niveau van € 219.022 in 2028.

Begrotingspost 10 Overige directe inkomsten

De Overige directe inkomsten bestaan uit:

- › Opbrengst verhuur van de drie horeca-locaties: naar verwachting komt dit voor 2024 uit op € 350.000. Voor 2025 is een stijging van 5% en vanaf 2026 een jaarlijkse stijging van 3,9% voorzien.
- › Opbrengsten Events: naar verwachting € 450.000 2024; in 2025 ca. 5% stijgend en daarna jaarlijks ca. 4,8% stijgend.
- ›

Begrotingspost 12 Indirecte inkomsten

De Indirecte inkomsten bestaan uit:

- › Opbrengsten uit in bruikleen gegeven collectie: voor 2024 is hiervoor € 150.000 in de begroting opgenomen. Naar verwachting zal hier een lichte stijging mogelijk zijn met de juiste focus in 2025-2028.
- › Opbrengsten uit educatie en rondleidingen voor volwassenen: in de begroting voor 2024 is hiervoor ca. € 237.000 opgenomen; voorzichtigheidshalve is dit voor 2025-2028 op hetzelfde niveau gehouden.
- › Overige opbrengsten uit beeldbewerking e.d.: in 2024 ca. € 35.000.

Begrotingspost 13 Private middelen – particulieren incl. vriendenverenigingen

Dit betreffen min-of-meer vaste bijdragen van een grote groep particuliere donateurs.

Begrotingspost 15 Private middelen – private fondsen

Bijdragen bedrijven en fondsen in specifieke projecten / tentoonstellingen. KM heeft de ambitie om de inkomstenstroom op het streefniveau van 2024 vast te houden van € 570.868.

Begrotingspost 16 Private middelen – goede doelenloterijen

Dit betreft de bijdrage van De Vriendenloterij zijnde een vaste bijdrage € 500.000 en een variabele bijdrage gebaseerd op verkochte loten en bezoekers. Het variabele deel is ingezet op het streefniveau van 2024.

Begrotingspost 21 Totaal structureel Cultuurfondsen

Onder deze post is de subsidie van het Mondriaan Fonds opgenomen bestemd voor aankopen. Deze is voor 2024 en 2025 toegezegd, maar voor de jaren 2026 t/m 2028 nog niet.

Begrotingspost 23 Totaal structureel gemeente Den Haag

Dit betreft de post jaarlijkse structurele subsidie gemeente Den Haag in het kader van het meerjaren-beleidsplan € 12.822.687.

Begrotingspost 25 Overige subsidies

Hierbij is net als in 2023 rekening gehouden met compensatie van de hogere energielasten.

Lasten**Begrotingspost 1 en 4 Beheer- en activiteitenlasten personeel**

Dit betreffen zowel de personeelslasten van eigen personeel als de kosten van inhuur van personeel.

De personeelslasten van eigen personeel zijn gebaseerd op:

1. Personeelsformatie van 120,6 fte in vaste dienst.
2. De beloningsregeling Museum CAO voor vaste en tijdelijke contracten welke een looptijd heeft tot 1 juli 2024.

In lijn met de onder 2 genoemde CAO zijn in de loop van 2023 verhogingen doorgevoerd. De impact hiervan is meegenomen in het budget voor 2024. Conform de inrichtingseisen zijn er geen verwachte CAO-verhogingen meegenomen voor de jaren 2025-2028.

Inhuur van personeel vindt met name plaats voor de beveiliging en de publieksoptvang.

Begrotingspost 2a en 2e Huisvestingskosten

De huisvestingskosten ad € 2.563.000 kunnen als volgt worden gespecificeerd (in duizenden EUR):

Huur	1.339
Warmte	500
Elektra	300
Schoonmaak	345
Overige	79
Totaal	2.563

De kosten van warmte (€ 500.000) en elektra (€ 300.000) nemen significant toe als gevolg van forse tariefstijgingen.

De additionele energiekosten ten opzichte van 2020 zijnde € 409.069 zijn op regel 2e opgenomen.

Begrotingspost 2b Organisatiekosten

Onder deze post zijn de jaarlijkse vaste kosten voor automatisering, kantoor, verzekeringen, advies, accountant en overige organisatie begroot.

Begrotingspost 2c Onderhoud gebouw en installaties

Voor het planmatig gebruikersonderhoud wordt jaarlijks een bedrag begroot voor de dotatie aan de voorziening gebruikersonderhoud museumgebouwen. In de begroting voor 2025 en erna is uitgegaan van € 751.028, zijnde het in de subsidiebeschikking van de gemeente voor 2024 gelabelde bedrag voor onderhoud van € 841.056 minus een vrijval van de voorziening meerjarig groot onderhoud van € 90.000.

Begrotingspost 2d Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn begroot op basis van huidige en geplande (vervangings-) investeringen voor de bedrijfsvoering. De beperkte toename in afschrijvingskosten wordt veroorzaakt door een geplande vervanging van de website.

Begrotingspost 5a Tentoonstellingen productie

Dit zijn tentoonstellingskosten, waaronder kosten voor conceptontwikkeling, inrichting, catalogus, verzekering, transport en bruiklenen. Na aanzienlijke besparingen in 2024 wordt dit budget in de loop van de periode 2025-2028 teruggebracht naar een niveau rond de € 2.000.000.

Begrotingspost 5c Collectiebeheer

Hier zijn de jaarlijkse kosten begroot voor beheer, conservering, restauratie en ontsluiting van de collectie.

Begrotingspost 5d Collectie aankopen

Voor collectie aankopen is een jaarlijks budget van € 725.000 opgenomen, waarvan € 500.000 wordt ontvangen van de Vriendenloterij, € 116.000 van het Mondriaanfonds en € 100.000 van de gemeente Den Haag.

Begrotingspost 5e Educatie

Dit zijn de jaarlijks kosten voor museumlessen, rondleidingen en diverse workshops voor het basis – en voortgezet onderwijs, waaronder kosten voor lesgeven, busvervoer en educatiemateriaal.

Begrotingspost 5f Marketing en Communicatie

Voor de marketing en communicatie is een jaarlijks bedrag begroot voor de kosten van advertenties, PR, digitale media en bewerking buitenlandse markt.

Begrotingspost 5g Partnerships & events

Voor het onderhouden en werven van particulieren en zakelijke relaties begroten we jaarlijks een bedrag voor programma's, communicatiemiddelen en juridische ondersteuning. Daarnaast zijn de openingen hier ondergebracht.

Begrotingspost 5h Stad naar het Museum

Het gaat hier om kosten voor programma's en communicatiemiddelen, waaronder ook busvervoer, voor speciale doelgroepen en projecten die een maatschappelijk doel hebben.

Balans

C.	Balans:	Realisatie 2021	Realisatie 2022
	Activa		
1	Immateriële vaste activa	€ 0	€ 0
2	Materiële vaste activa	€ 448.448	€ 720.048
3	Financiële vaste activa	€ 0	€ 0
4	Totaal vaste activa (1+2+3)	€ 448.448	€ 720.048
5	Vorraden	€ 139.583	€ 110.263
6	Vorderingen	€ 2.288.668	€ 1.846.183
7	Effecten	€ 0	€ 0
8	Liquide middelen	€ 10.869.163	€ 8.891.108
9	Totaal vlottende activa (5+6+7+8)	€ 13.297.414	€ 10.847.554
10	Totaal activa (4+9)	€ 13.745.862	€ 11.567.602
	Passiva		
11	Algemene reserve	€ 2.339.717	€ 2.037.614
12	Bestemmingsreserve(s)	€ 2.352.955	€ 1.390.960
13	Overige bestemmingsfonds(en)	€ 3.259.177	€ 2.990.311
14	Totaal eigen vermogen (11+12+13)	€ 7.951.849	€ 6.418.885
15	Aankoopfonds (alleen musea)	€ 0	€ 0
16	Voorziening onderhoud gemeentepand	€ 2.315.811	€ 2.415.996
17	Overige voorzieningen	€ 88.525	€ 71.171
18	Totaal voorzieningen (15+16+17)	€ 2.404.336	€ 2.487.167
19	Totaal langlopende schulden	€ 0	€ 0
20	Totaal kortlopende schulden	€ 3.389.677	€ 2.661.550
21	Totaal schulden (19+20)	€ 3.389.677	€ 2.661.550
22	Totaal passiva (14+18+21)	€ 13.745.862	€ 11.567.602
D.	Ratio's:	2021	2022
23	Solvabiliteitsratio	57,85%	55,49%
24	Current ratio	3,9	4,1

Kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028



Kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028

F.	Musea	Eenheid	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Realisatie 2023	prognose 2024
	Collectie en tentoonstellingen							
1	Voorwerpen in beheer	Aantal	173.825	174.325	174.825	175.325	172.825	172.825
2	Tentoonstellingen in den haag	Aantal	30	30	30	30	35	28
3	waarvan in eigen huis	Aantal	30	30	30	30	35	28
	Bezoek tentoonstellingen							
4	Bezoeken tentoonstellingen	Aantal	400 K	400 K	400 K	400 K	423 K	400 K
	Specificatie bezoeken							
5	Gratis bezoeken	Aantal	72 K	72 K	72 K	72 K	74 K	72 K
6	Betaalde bezoeken	Aantal	328 K	328 K	328 K	328 K	349 K	328 K
H.	Cultuureducatie Haagse scholen	Eenheid	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Realisatie 2023	Prognose 2024
	Deelnemende leerlingen lessen/activiteiten cultuur-educatie Haagse scholen							
13	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten voorschoolse educatie	aantal	-	-	-	-	-	-
14	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal	14.213	14.213	14.213	14.213	14.213	14.213
15	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	4.555	4.555	4.555	4.555	4.555	4.555
16	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten MBO	aantal	623	623	623	623	623	623
17	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten HO	aantal	332	332	332	332	332	332
18	Totaal deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten cultuur-educatie Haagse scholen (13+14+15+16+17)	som	19.723	19.723	19.723	19.723	19.723	19.723
H.	Cultuureducatie niet Haagse scholen	Eenheid	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Realisatie 2023	Prognose 2024
	Deelnemende leerlingen lessen/activiteiten cultuur-educatie niet Haagse scholen							
13	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten voorschoolse educatie	aantal	-	-	-	-	-	-
14	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal	3.555	3.555	3.555	3.555	3.555	3.555
15	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	12.299	12.999	12.299	12.999	12.299	12.999
16	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten MBO	aantal	1864	1864	1864	1864	1864	1864
17	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten HO	aantal	1119	1119	1119	1119	1119	1119
18	Totaal deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten cultuur-educatie niet Haagse scholen (13+14+15+16+17)	som	18.837	18.837	18.837	18.837	18.837	18.837