

**Strategisch beleidsplan
Kasteel de Haar**

Maart 2020

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	4
2	Kasteel de Haar	5
3	Missie en visie	6
4	Openstelling	7
4.1	Voor wie.....	7
	Museumbezoek	7
	Huwelijken en Locatieverhuur.....	8
4.2	Doelstellingen en strategie	9
	Museumbezoek	9
	Huwelijken	13
	Locatieverhuur.....	13
	Publieksevenementen	13
5	Instandhouding	15
5.1	Huidige staat van onderhoud	15
5.2	Planmatig onderhoud en kwaliteitsborging	17
6	Organisatie	18
6.1	Stichtingsstructuur.....	18
6.2	Organigram.....	18
6.3	Personeel.....	19
7	Middelen	20
7.1	Gebouwen, park en collectie	20
7.2	Financiële middelen.....	21
	Stichting Kasteel de Haar	21
	Stichting Exploitatie Kasteel de Haar	21
8	Samenwerking en overige belanghebbenden.....	22
	Musea	22
	Bureaus toerisme.....	22
	Overheden	22
	Externe organisaties	22
	Potentiële sponsors en donateurs.....	22
	Fondsen	22
	Omwonenden	22

9	Onderzoek en educatie	23
10	Toekomst	23

1 Inleiding

Kasteel de Haar is een culturele trekpleister van formaat in het buitengebied van de Gemeente Utrecht. De opmerkelijke bouwgeschiedenis van het kasteel in combinatie met de uitbundige levensstijl van de laatste bewoners in de 20^{ste} eeuw trekken de belangstelling van velen. In de afgelopen 10 jaar is het bezoekersaantal steeds weer toegenomen, tot zo'n 316.000 kasteel- en parkbezoekers in het jaar 2019.

En daar blijft het niet bij. Ook de komende jaren wordt groei verwacht: het kasteel opent steeds meer zalen en kamers voor het publiek en ook het park wordt continu verder verfraaid. In combinatie met het groeiende toerisme in Nederland is De Haar uitstekend gepositioneerd om nieuwe ambities te formuleren.

Vanzelfsprekend zijn er grenzen aan de groei. Gebouwen, collectie en park moeten bewaard blijven en niet teveel te lijden hebben van de grote aantallen bezoekers. Ook moet de bezoekerervaring niet negatief beïnvloed worden door de grote drukte.

Deze uitgangspunten en kaders verplichten ons tot het maken van duidelijke keuzes: wat willen wij bieden aan welk publiek. In dit strategisch beleidsplan wordt richting gegeven aan deze keuzes.

2 Kasteel de Haar

Kasteel de Haar (Haarzuilens, Gemeente Utrecht) is onderdeel van het Complex Buitenplaats Kasteel de Haar, een rijksmonument. Het kasteel, het park en diverse andere bij het complex behorende gebouwen zijn sinds het jaar 2000 niet meer in particulier bezit, maar zijn eigendom van Stichting Kasteel de Haar.

Het kasteel heeft een middeleeuwse oorsprong maar is door de eeuwen heen diverse malen herbouwd. Het huidige kasteel is onder architectuur van Pierre Cuypers herbouwd tussen 1892 en 1912. Doordat het kasteel sindsdien slechts enkele maanden per jaar in gebruik is geweest, is buitengewoon veel bewaard gebleven van de eveneens door Cuypers ontworpen interieurafwerkingen. Ook de destijds voor het kasteel ontworpen meubelen, serviezen en bestekken zijn vrijwel alle nog in het kasteel aanwezig.

Rond het kasteel ligt een park van circa 55 hectare, bestaand uit diverse stijltuinen in de directe omgeving van het kasteel en een park in Engelse landschapstijl. In het park bevinden zich diverse bijgebouwen waaronder een kerk, diverse poortgebouwen en koetshuizen. Zowel deze bijgebouwen als park en tuinen behoren tot het rijksmonument en zijn eveneens eigendom van Stichting Kasteel de Haar.

De familie Van Zuylen van Nijvelt heeft het kasteel sinds de herbouw in de zomermaanden bewoond. Deze bewoning eindigde in 2005. De familie is nog steeds welkom in het familie appartement en is door middel van het lidmaatschap van de Raad van Toezicht nog steeds zeer bij De Haar betrokken.

3 Missie en visie

Stichting Kasteel de Haar stelt zich ten doel het bezit in stand te houden en open te stellen voor het publiek. Deze twee doelstellingen zijn gelijkwaardig en worden beide gezien als hoofdactiviteiten.

Onze missie en visie luiden als volgt:

Missie

In het Nederlandse kastelenlandschap heeft Kasteel de Haar de uitzonderlijke combinatie van een middeleeuwse oorsprong met een recente herbouw- en bewoningsgeschiedenis. Het kasteel is één van de weinige plaatsen in Nederland waar het publiek kennis kan maken met de leefwijze van kosmopolitische Europese adel gedurende de 20ste eeuw.

Visie 2020-2030

In 2030 kennen alle inwoners van Nederland Kasteel de Haar als het grootste en meest luxueuze kasteel van het land. Het ensemble staat bekend als de meest perfect onderhouden buitenplaats. Elke buitenlandse bezoeker overweegt Kasteel de Haar in zijn programma op te nemen.

4 Openstelling

4.1 Voor wie

Kasteel de Haar is actief op de consumentenmarkt en op de business-to-business markt.

Deze markten kunnen voor Kasteel de Haar als volgt worden omschreven:

- Op de consumentenmarkt:
 - Sociale vormen van vrijetijdsbesteding met een cultureel element.
Binnen deze categorie valt Kasteel de Haar als *museum*;
 - *Locatieverhuur* in een exclusieve omgeving.
Binnen deze categorie valt Kasteel de Haar als locatie voor huwelijken en diners, maar ook *publieksevenementen* in het park vallen hieronder;
- Op de business-to-business markt:
 - *Zakelijke ontvangsten* in een exclusieve omgeving.
Binnen deze categorie valt Kasteel de Haar als locatie voor diners, recepties, product presentaties en dergelijke.

Voor deze producten (museumbezoek, huwelijken en locatieverhuur) zijn de meest kansrijke doelgroepen gedefinieerd.

Museumbezoek

Voor het product 'museumbezoek' is in 2010 en 2017 de gehele doelgroep piramide uitgewerkt, alsmede de kernbelofte, functionele en emotionele waarden en de merkpersoonlijkheid. Naar het profiel van de potentiële bezoeker is onderzoek gedaan. Op basis van een SWOT-analyse is omschreven welke doelgroepen bij de betreffende markt zouden passen. Bij het maken van de keuzes is ook de primaire concurrentie op de betreffende markt betrokken¹.

Deze kennis wordt als basis gebruikt bij de invulling van alle onderdelen van de marketingmix, waaronder de programmering en prijsstelling².

De marketingdoelgroepen voor museumbezoek zijn als volgt gedefinieerd:

- Actieve senioren uit heel Nederland met enige culturele interesse
 - Individueel: echtparen en vriendenstellen vanaf 55 jaar
 - Groep: (oud-personeels-)verenigingen, serviceclubs en tuingroepen
- Geïnteresseerden in kastelen en landhuizen uit heel Nederland
- Algemene museumliefhebbers uit heel Nederland
- Buitenlandse toeristen die in Amsterdam of Utrecht verblijven met culturele interesse
- (Groot)ouders met kinderen uit de regio met culturele interesse
- Kinderen vanuit het primair onderwijs met begeleiding
 - Schoolklassen uit Utrecht voor een educatief bezoek

De bezoeker is eerder traditioneel/toegankelijk dan progressief/kunstzinnig, eerder liefhebber van musical dan van opera. Het betreft echtparen, vrienden, groepen en (groot)ouders met kinderen, woonachtig buiten Utrecht.

Kasteel de Haar is geen 'kinderkasteel'; het verhaal draait niet om ridders en jonkvrouwen. Het leven van adel en jetset in de afgelopen eeuw vormen de kern van het verhaal.

¹ Merkstrategisch plan Kasteel de Haar 12 februari 2010 en Update Merkstrategie 29 maart 2017
Hendrik Beerda Brand Consultancy

² De uitwerking voor de markt Museumbezoek wordt weergegeven in het Marketingplan 2020

Huwelijken en Locatieverhuur

Huwelijken en locatieverhuur dragen bij aan een financieel duurzame exploitatie van Kasteel de Haar en hebben een toegevoegde waarde voor de naamsbekendheid en programmering. Het gebruik van het kasteel en park ten behoeve van huwelijken en evenementen mag niet strijdig zijn met de historische en culturele waarden en niet storend zijn voor de luxueuze uitstraling die we jaarrond willen uitstralen naar al onze bezoekers.

Voor de producten 'huwelijken en locatieverhuur' is de doelgroep eveneens nader uitgewerkt ten behoeve van de invulling van de marketingmix voor de betreffende producten.

Doelgroepen voor de huwelijken zijn:

- Bruidsparen uit de Randstad met een bovengemiddeld beschikbaar budget
- Bruidsparen woonachtig in het buitenland

Huwelijken worden door De Haar zelf georganiseerd in samenwerking met de horecapartner op het terrein.

Doelgroepen voor locatieverhuur zijn:

- Organisaties met meer dan 500 medewerkers in de zakelijke dienstverlening
- Evenementenorganisatiebureaus en cateraars
- Buitenlandse multinationals

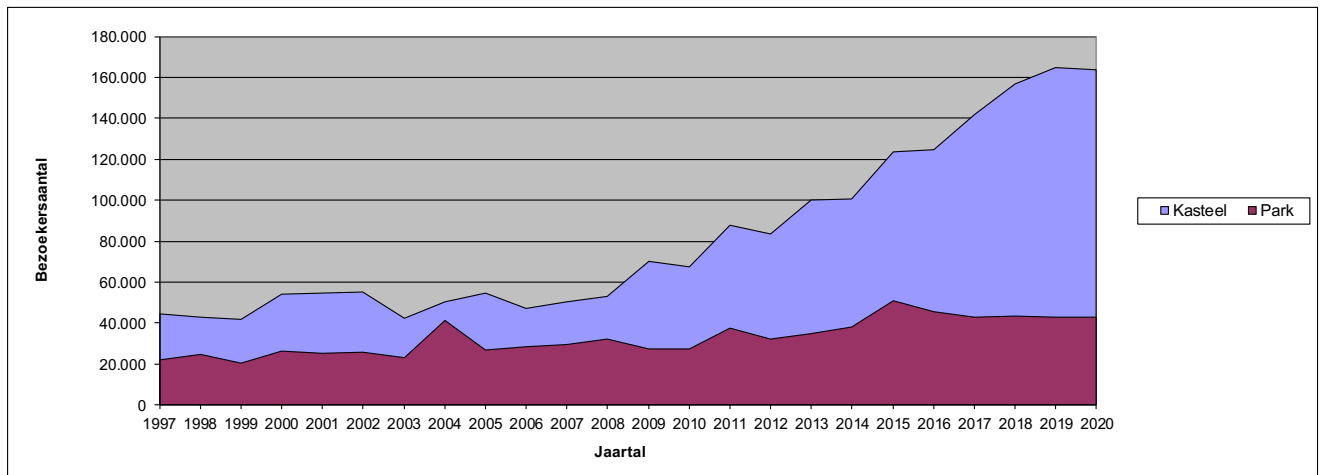
Het kasteel, de kapel, het park en diverse ruimtes aan het Stalplein kunnen worden gehuurd ten behoeve van een huwelijksceremonie, diner, feest, vergadering, seminar of anderszins.

Regelmatig terugkerende locatieverhuur betreft met name de grotere publieksevenementen in het park. Het park is geschikt voor relatief grootschalige publieksevenementen die gebaat zijn bij een indrukwekkend decor. Op jaarbasis kan een beperkt aantal grote publieksevenementen worden georganiseerd; in 2020 zijn dat Elfia (april), het Italië Evenement (mei) en de Country & Christmas Fair (november). De publieksevenementen worden over het algemeen in samenwerking met derden georganiseerd.

4.2 Doelstellingen en strategie

Museumbezoek

Het bezoekersaantal is de afgelopen twintig jaar significant toegenomen; vooral na de restauratie (vanaf 2011).



Vanaf 2011 was groei van het aantal bezoekers de eerste prioriteit omdat de bedrijfsvoering op dat moment verliesgevend was. Groei in regulier bezoek bleek destijds de snelste manier om uit die situatie te komen. Bovendien past groei van regulier bezoek goed bij de missie.

Na de restauratie was de eerste doelstelling zo snel mogelijk kostendekkend te worden voor wat betreft de kosten voor de openstelling. In 2013 is dat punt bereikt, waarna de doelstelling werd voldoende inkomsten te genereren om ook het groot onderhoud van de gebouwen volledig te kunnen uitvoeren. Dat punt is in 2018 bereikt.

Vanuit financieel oogpunt is groei nog steeds wenselijk; het onderhoud van het park en van de collectie kan nog niet volledig worden uitgevoerd en er zijn investeringswensen die nog niet vervuld kunnen worden.

De capaciteit van kasteel, park en bijgebouwen is meer dan toereikend voor verdere groei. Het kasteel zelf biedt ruimte aan maximaal 400 bezoekers tegelijkertijd. Bij dat aantal is de veiligheid van de bezoeker gegarandeerd en is de bezoekerervaring nog steeds goed³. Op dit moment wordt deze capaciteit slechts enkele dagen per jaar ten volle benut.

Het park biedt nog ruimte aan een veelvoud van de huidige 45.000 bezoekers per jaar.

Voor het kasteel en park zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Kasteelbezoek groei met 3% per jaar tot 176.000 in het jaar 2024;
- Parkbezoek groei met 2% per jaar tot 47.000 in het jaar 2024.

Sinds 2011 is bezoekersgroei gerealiseerd door te werken aan de Net Promoter Score (NPS), ondersteund door zoveel mogelijk free publicity. Voor betaalde publiciteit ontbraken de middelen.

³ Continu Bezoekersonderzoek 2018 en Cultuursector Merkenonderzoek Provincies 2017
Hendrik Beerda Brand Consultancy

a. *Bezoekerswaardering en Net Promoter Score*

Om de NPS te verhogen is gewerkt aan de belangrijkste interactie momenten tussen De Haar en de kerndoelgroep:

- De inhoud van het verhaal dat verteld wordt.
In 2011, het jaar van de heropening na de grote restauratie, is de verhaallijn aangepast. Het accent is komen te liggen op het leven op De Haar in de twintigste eeuw.
Uit het doelgroep onderzoek bleek dat met name dat aspect onderscheidend is voor De Haar en daarmee ook de belangrijkste reden is voor het bezoek.
- Het openstellen van een groter deel van het kasteel.
Sinds 2015 worden gedurende het jaar als 'plusproduct' rondleidingen aangeboden voor bijvoorbeeld de hogere verdiepingen in het kasteel (slaapkamers, personeelsverdieping) en voor de kapel.
- De vorm waarin het verhaal verteld wordt.
In 2015 is de verplichte rondleiding komen te vervallen. Souterrain, belétage en een deel van de slaapkamers zijn nu te vrij te bezoeken, waarbij zaalgidsen beschikbaar zijn voor toelichting. Ook kan de bezoeker gebruik maken van leeskaarten en audiotours.
Desgewenst kan een groep nog steeds een rondleiding reserveren.
- Marketingcommunicatie waaronder de huisstijl en de website.

In 2011 is ervoor gekozen de andere interactie momenten nog even niet aan te pakken met uitzondering van een aantal quick wins.

De bezoekerswaardering, NPS en de naamsbekendheid worden regelmatig gemeten (ongeveer eens per twee jaar):

- Bekendheid onder de regionale bevolking⁴
 - Geholpen naamsbekendheid: 65% in 2013, 63% in 2015, 60% in 2017
Doelstelling: 65% in 2021
 - Kasteel de Haar staat op 8 in de Cultuur top-50 voor de Provincie Utrecht⁵
 - Kasteel de Haar staat op 4 in de Museum top-17 van de Provincie Utrecht⁵
- Waardering onder de bezoekers van Kasteel De Haar⁶
 - Waarderingscore: 88% (in 2016-2017)
Doelstelling: handhaven
 - Net Promoter Score™⁷: 58% (in 2016-2017)
Doelstelling: handhaven

⁴ Cultuursector Merkenonderzoek van Hendrik Beerda Brand Consultancy

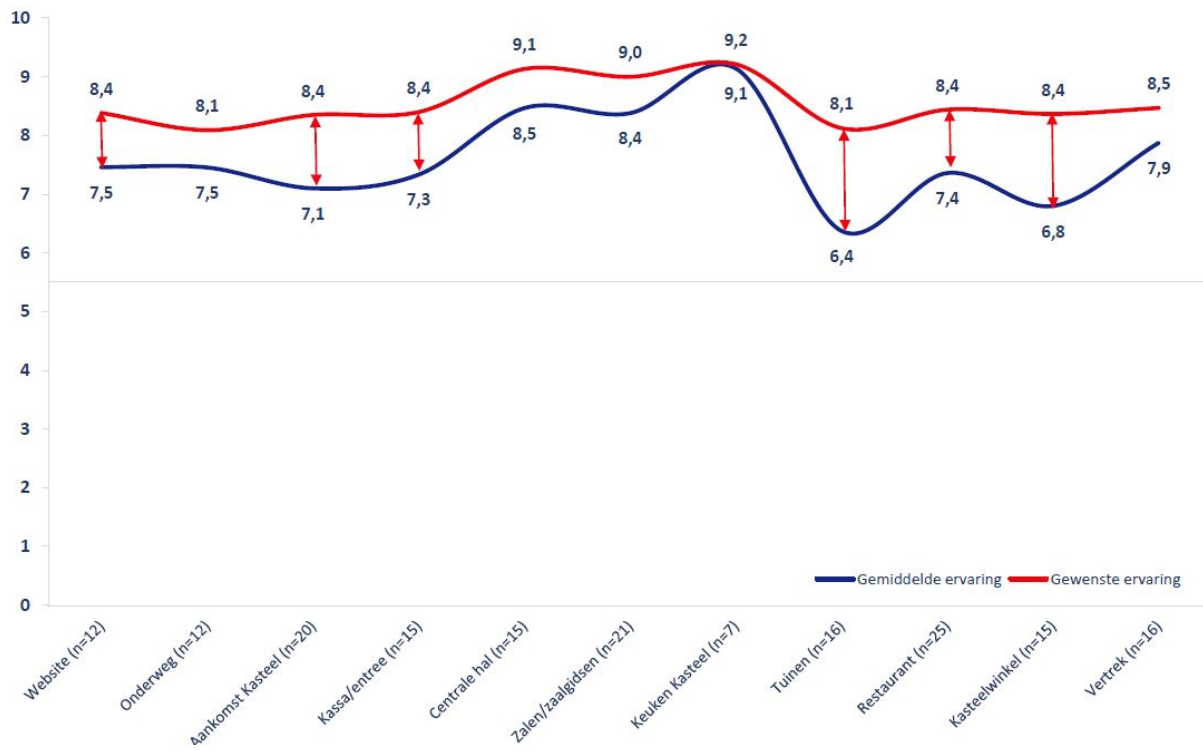
⁵ BrandAlchemy™ Cultuursector Merkenonderzoek Provincies 2013, 2015 en 2017

⁶ Continu Bezoekersonderzoek van Hendrik Beerda Brand Consultancy

⁷ Net Promoter Score is a registered trademark of Satmetrix Systems, Inc., F. Reichfeld, and Bain & Company, Inc

Om meer te weten te komen van de bezoekerervaring is eind 2017 een Customer Journey onderzoek uitgevoerd. De resultaten waren over het algemeen heel goed. Desondanks heeft het onderzoek een aantal aanknopingspunten opgeleverd om het kasteelbezoek verder te verbeteren.

In 2018 en 2019 zal gewerkt worden aan verdere verbetering van de website, de consistente gastbeleving tussen kasteel, winkel en restaurant, het verbeteren van het parkeerterrein, het verbeteren van de winkel en de bewegwijzering in het park.



Bezoekervaring Customer Journey onderzoek 2017

b. Naamsbekendheid en free publicity

Om de free publicity te bevorderen en de naamsbekendheid te vergroten wordt sinds 2012 gewerkt met jaarlijks wisselende thema's over het leven op het kasteel. In veel gevallen wordt hierbij gewerkt met een gastconservator. Deze thema's en de gastconservatoren zelf zijn goede aanleidingen voor nieuwe publiciteit. Ook helpen tijdelijke thema's bij het besluit van de doelgroep het kasteel nu daadwerkelijk te gaan bezoeken.

De tijdelijke thema's bevorderen ook herhaalbezoek. Het percentage herhaalbezoek op De Haar is betrekkelijk laag⁸.

Er is de afgelopen jaren geëxperimenteerd met het aantal thema's per jaar en met de omvang en diepgang van een thema.

De ontwikkeling van een nieuw thema en de bijbehorende aanpassingen van de inrichting kosten voorbereidingstijd en brengen kosten met zich mee. Deze tijd en kosten kunnen niet worden terugverdiend als een thema een te klein aantal maanden blijft staan.

Een snellere wisseling van thema's heeft echter ook een voordeel: er is vaker een publiciteitsmoment.

Vanaf 2017 is gekozen voor één thema per jaar.

Vanaf het jaar 2018 is geëxperimenteerd met groter volume betaalde marketingcommunicatie. Hiertoe zijn de huisstijl en payoff geüpdatet en is een samenwerking gestart met een marketing- en mediabureau voor de mediastrategie en media-inkoop.

In de loop van 2020 zal deze aanpak worden geëvalueerd en waar nodig aangepast.

⁸ Rapport Publieksbinding VSB Fonds maart 2015

Huwelijken

Huwelijken betreffen met name huwelijksceremonies en worden in eigen beheer uitgevoerd. Recepties en feesten worden meestal uitgevoerd door de horecapachter in de locaties Koetshuis of Tuynhuis.

De ceremonies vinden grotendeels plaats in de kapel en op diverse locaties in het park en gaan goed samen met de openstelling van het kasteel als museum.

Huwelijken zijn de afgelopen jaren conjunctuurgevoelig gebleken; kennelijk besparen particulieren bij economische tegenwind snel op dit soort uitgaven.

In 2018 is de omzet uit huwelijken vergeleken met 2017 met bijna 40% gestegen.

Huwelijkssluitingen zijn seizoensgebonden en de populaire dagen zijn vooraf bekend; de capaciteit is dus eindig. Voor de komende jaren is het doel de omzet uit huwelijken nog met 10% te laten stijgen tot 2020 en daarna op dat niveau te handhaven.

Locatieverhuur

Locatieverhuur betreft voornamelijk het organiseren van diners en presentaties in het kasteel zelf of in de nabij gelegen kapel. Deze events hebben een relatief groot risico op schade en hebben door de op- en afbouw soms een negatieve invloed op het reguliere kasteelbezoek. Om deze redenen wordt een maximum aantal ontvangsten van 20 per jaar aangehouden en kan het event pas na 17.00 uur (sluitingstijd museum) starten.

Overdag (en 's avonds) zijn er wel mogelijkheden om events te organiseren bij de horecapachter in het Koetshuis.

Ook de zakelijke ontvangsten zijn zeer conjunctuurgevoelig gebleken: bij de eerste tekenen van een economische terugval worden partijen afgezegd. Herstel op deze markt duurt bovendien lang en de concurrentie is groot. De inspanning die benodigd is om een partij definitief geboekt te krijgen is aanzienlijk.

Al deze factoren beïnvloeden het verdienmodel voor dit product. Voor het jaar 2018 is een omzet op zakelijke ontvangsten begroot van € 70.000 bij zo'n 10 grote ontvangsten. Voor de jaren daarna is het doel een lichte jaarlijkse groei tot een omzet van € 110.000 in het jaar 2024.

Publieksevenementen

Op dit moment worden in het kasteelpark driemaal per jaar publieksevenementen georganiseerd. Deze evenementen worden door derden georganiseerd op basis van een samenwerkingsovereenkomst; het kasteel krijgt een afdracht per bezoeker.

Door de grootschaligheid zijn de inkomsten uit publieksevenementen significant. Ook zijn de publieksevenementen zeer conjunctuurbestendig gebleken. Door de grote bezoekersaantallen is ook de landelijke naamsbekendheid van De Haar erbij gebaat. De evenementen worden door de bezoekers hoog gewaardeerd⁹.

De evenementen duren meestal een paar dagen. Met de opbouw en afbouw erbij heeft een evenement een paar weken impact op het park. Bezoekers worden hier zo goed mogelijk over

⁹ Continu Bezoekersonderzoek – Hendrik Beerda Brand Consultancy

geïnformeerd maar beoordelen het park in die weken minder goed¹⁰. De komende jaren is het doel om de impact voor reguliere museumbezoekers bij (nieuwe) evenementen (inclusief op- en afbouw) te verminderen door bijvoorbeeld de stijtuinen ongemoeid te laten en het evenement op meer afstand van het kasteel zelf te laten plaatsvinden.

Een risico bij de toekomst van de publieksevenementen is de locatie voor het parkeren van evenementenbezoekers. Voor dat doel worden in de omgeving weilanden gepacht die vanaf 2020 een andere bestemming krijgen. Alternatieve weilanden zijn voorhanden maar om die bruikbaar te maken is een forse investering nodig. Hierover wordt met de grondeigenaar (Natuurmonumenten) en de Gemeente Utrecht overlegd.

De omzet uit publieksevenementen is voor 2020 begroot op € 216.000. Voor de jaren daarna wordt, als gevolg van de genoemde beleidswijziging, een daling voorzien tot en met het jaar 2022.

¹⁰ Customer Journey onderzoek december 2017 – Store Support

5 Instandhouding

5.1 Huidige staat van onderhoud

Kasteel, park en bijgebouwen zijn tussen 2001 en 2011 grotendeels ingrijpend gerestaureerd, met uitzondering van het Châtelet. De restauratie was noodzakelijk geworden door een grote onderhoudsachterstand.

Bij de gebouwen heeft een forse funderingsverbetering plaatsgevonden, daken, gevels, glas-in-lood en luiken zijn gerestaureerd en binnen zijn scheuren hersteld.

In het park zijn de stijltuinen gerestaureerd en grote delen van het landschapspark. Ook zijn alle verharde wegen in het park hersteld.

In september 2012 heeft het Rijk alsnog subsidie toegekend voor de restauratie van het Châtelet en voor het interieur van het kasteel. De restauratie van het Châtelet was in 2007 uitgesteld omdat destijds onvoorzien voorrang moest worden gegeven aan de fundering van het kasteel. De restauratie van het Châtelet start in april 2013 en is afgerond in 2015.

Voor het interieur van het kasteel zijn in 2016 en 2017 bijdragen ontvangen vanuit het Fonds Erfgoedparels van de Provincie Utrecht. Samen met de rijkssubsidie was dit voldoende voor de gehele interieurrestauratie van het kasteel. Deze is gestart in 2017 en zal eind 2019 worden afgerond.

Een aantal onderdelen uit het park zijn nog niet gerestaureerd omdat de middelen ontbreken. Ook binnen de museale collectie bevinden zich objecten die dringend gerestaureerd moeten worden.

De staat van onderhoud van het gehele bezit wordt samengevat in onderstaande tabel. Deze tabel wordt jaarlijks geactualiseerd. Op basis van deze lijst worden prioriteiten gesteld zodat gericht fondsen kunnen worden geworven voor de meest urgente onderdelen.

Technical condition overview 2020			
2020	current state of maintenance	availability of subsidy and own funds within 6-year term	availability of funds beyond 6-year term
Buildings			
Monuments (subsidized)			
kasteel			
chatelet			
kapel			
stalplein			
Duivenpoort			
Franse Poort			
bruggen			
tuinornamenten			
Non-monuments			
Tuynhuis			
Park			
Monuments (subsidized)			
Verharde wegen			
Rozentuin			
Buxustuin			
Romeinse Tuin			
Grote Cour			
Kleine Cour			
Menagerie			
Hertenkamp			
Limburg			
Kruisvijver			
Doolhof			
Zuylenlaan			
Landschapspark/lanen			
Collection			
Not subsidized			
Top 12:			
Spaanse altaarstukken			
Japanse draagkoets			
Sculptuur H. Cecilia			
Erard vleugel			
Lakwerk meubels			
Franse kinderkoets			
Schilderij Etiënne			
Textilia (meubels)			
Papierwerken			
Aziatisch porselein			
Beelden engelen			
Tables de milieu			
	positive		
	negative		
	intermediate		

5.2 Planmatig onderhoud en kwaliteitsborging

Het in stand houden van gebouwen, park en collectie is één van de hoofddoelstellingen van Stichting Kasteel de Haar.

Voor alle gerestaureerde onderdelen van het complex, inclusief het park, is een meerjaren onderhoudsplan (MJOP) beschikbaar. De onderhoudsplannen voor de gebouwen zijn opgesteld door de restauratiearchitecten. De uitvoering en begeleiding van de onderhoudsplannen voor de gebouwen wordt gedaan door het architectenbureau, in nauw overleg met de eigen onderhoudsdienst van De Haar.

Het onderhoudsplan voor het park is opgesteld in samenwerking met Copijn Tuin- en Landschapsarchitecten. De uitvoering van het onderhoudsplan van het park wordt gedaan door de eigen hoveniers van De Haar.

Bij het uitbesteden van restauratie- en instandhoudingswerkzaamheden aan derden wordt te allen tijde bij de keuze gekeken naar ervaring met werk aan monumenten. Voor restauratiewerk worden in overleg met onze consultant bij de Rijksdienst Cultureel Erfgoed restauratieaannemers, leidekkers en glazeniers uitgenodigd.

Voor onderhoudswerkzaamheden gaat het in de meeste gevallen om reeds van restauratiewerk bekende aannemers.

Het toezicht op de werkzaamheden aan de gebouwen wordt uitbesteed aan de restauratiearchitect. Hierdoor wordt de toepassing van de geldende normen voor werkzaamheden aan beschermde monumenten gewaarborgd.

Het toezicht op de werkzaamheden aan het park wordt gedaan door het Hoofd Park & Tuinen in overleg met de landschapshistoricus van de Vereniging Natuurmonumenten en de landschapsarchitect.

In 2013 is Stichting Kasteel de Haar door de Minister van OC&W aangewezen als professionele organisatie voor monumentenbehoud (POM). Stichting Kasteel de Haar behoorde tot de eerste lichte van 7 organisaties in Nederland die dit predicaat ontvingen.

Door middel van de verlening van de POM-status wil het Rijk organisaties die professioneel en met kwaliteit de Nederlandse monumenten beheren, belonen met vertrouwen en met financiële middelen. Dit beleid is onderdeel van de lopende Modernisering Monumentenzorg van het Rijk, die professionele omgang met het erfgoed vooropstelt.

De Erfgoedinspectie heeft in 2018 de POM-status van Stichting Kasteel de Haar opnieuw beoordeeld in het kader van de reguliere evaluatie. Deze beoordeling was positief.

De POM-status leidt ertoe dat er voorrang is bij de toekenning van de onderhoudssubsidie vanuit de Subsidieregeling Instandhouding Monumenten (SIM). Deze subsidie bedraagt 50% van de subsidiabele onderhoudskosten. Dit percentage wordt vanaf 2020 verhoogd naar 60%.

6 Organisatie

6.1 Stichtingsstructuur

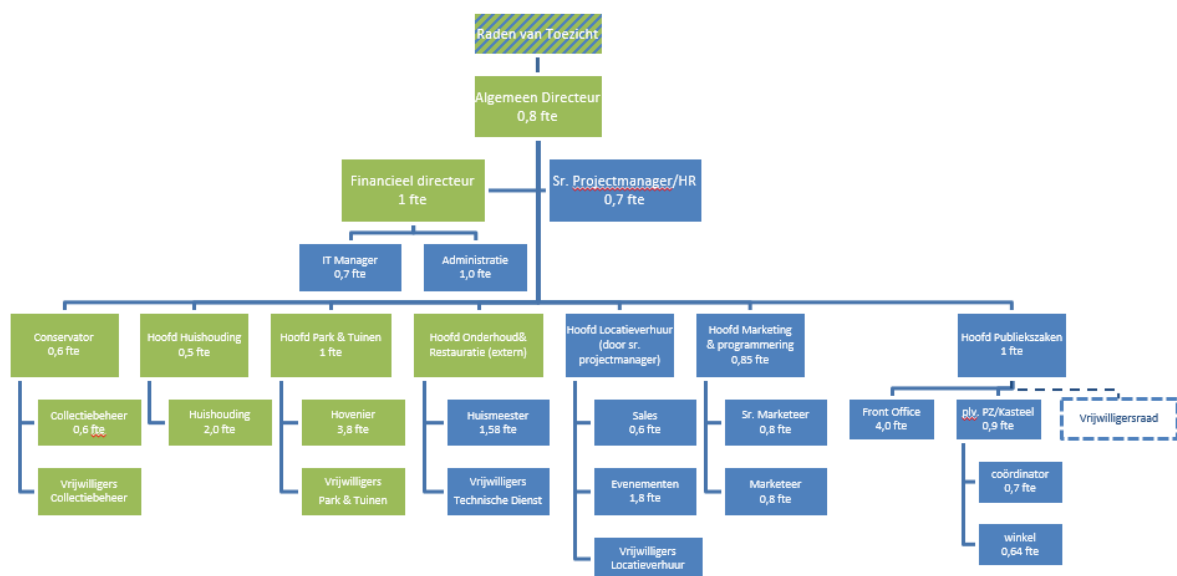
Stichting Kasteel de Haar is eigenaar van kasteel, park, bijgebouwen en collectie en is verantwoordelijk voor de instandhouding van het complex. Ten behoeve van de museale openstelling verhuurt de Stichting het complex aan Stichting Exploitatie Kasteel de Haar.

Het personeel is in dienst bij één van beide Stichtingen, al naar gelang de functie. De Algemeen Directeur en de Financieel Directeur van Stichting Kasteel de Haar vervullen deze functies tevens bij Stichting Exploitatie Kasteel de Haar.

Beide Stichtingen worden bestuurd conform de Governance Code Cultuur uit 2013. Tot 2018 is gewerkt met het bestuur + directie model. Eind 2018 is overgestapt naar het Raad-van-Toezicht model, waarmee de juridische structuur in overeenstemming is gebracht met de praktijk.

6.2 Organigram

Onderstaand het organigram van Stichting Kasteel de Haar (groen) en Stichting Exploitatie Kasteel de Haar (blauw).



6.3 Personeel

De gezamenlijke Stichtingen hebben 26,35 fte in dienst.

Het personeel werkzaam voor Stichting Kasteel de Haar houdt zich met name bezig met het onderhoud van het park en de tuinen, de gebouwen en de collectie.

De medewerkers van Stichting Exploitatie Kasteel de Haar zijn verantwoordelijk voor de openstelling van het complex. Zij worden hierbij ondersteund door ruim 200 vrijwilligers, die inzetbaar zijn als zaalgids, gastvrouw of winkelmedewerker.

Kasteel de Haar is niet aangesloten bij een cao, maar heeft een zelf samengesteld arbeidsvoorwaardenpakket en personeelsbeleid. De ontwikkelingen binnen de Museum-CAO en de CAO Verblijfsrecreatie vormen de leidraad bij de ontwikkeling van het arbeidsvoorwaardenpakket.

7 Middelen

7.1 Gebouwen, park en collectie

De gebouwen, park en collectie zijn vanzelfsprekend het belangrijkste bedrijfsmiddel.

Kasteel de Haar heeft een middeleeuwse oorsprong maar is door de eeuwen heen diverse malen herbouwd. Het huidige kasteel is onder architectuur van Pierre Cuypers herbouwd tussen 1892 en 1912. Doordat het kasteel sindsdien slechts enkele maanden per jaar in gebruik is geweest, is buitengewoon veel bewaard gebleven van de eveneens door Cuypers ontworpen interieurafwerkingen. Ook de destijds voor het kasteel ontworpen meubelen, serviezen en bestekken zijn vrijwel alle nog in het kasteel aanwezig.

In 2006 is het Complex Historische Buitenplaats Kasteel de Haar aangewezen als Rijksmonument. Stichting Kasteel de Haar is eigenaar van een groot deel van het complex, te weten van het kasteel zelf, het Noorderpark en vele bijgebouwen. Voor een volledige omschrijving wordt verwezen naar het Register van beschermde monumenten. Tot het bezit van Stichting Kasteel de Haar behoren in totaal 34 onderdelen uit dit Register.

De roerende collectie in het kasteel bestaat uit kunstvoorwerpen, meubels, (wand)tapijten en gebruiksvoorwerpen. De collectie omvat een groot aantal door Pierre Cuypers ontworpen meubels, tafelzilver en serviesgoed, alsmede een groot aantal kunstvoorwerpen als schilderijen, wandtapijten, verzamelingen van glas en porselein en antieke gebruiksvoorwerpen. Met recht kan worden gesproken van een Gesamtkunstwerk, want collectie en kasteel horen bij elkaar; ze zijn grotendeels door dezelfde kunstenaar ontworpen dan wel bijeen gezocht.

Het kasteel en de collectie hebben vanaf het begin als eenheid gefunctioneerd en behoren tot de hoogtepunten van de Europese interieurkunst. Juist de combinatie van kasteel en collectie vertelt het verhaal van de geschiedenis van het kasteel en zijn gebruikers. Zonder de collectie zou het kasteel een "dood monument" zijn dat een groot deel van zijn allure en beeldende kracht verliest. Tot eind 2012 was de collectie nog eigendom van de familie Van Zuylen van Nijvelt en in bruikleen gegeven aan de Stichting. In 2012 is dankzij een grote fondsenwervingsinspanning de collectie ook eigendom geworden van Stichting Kasteel de Haar.

De roerende collectie behoort formeel niet tot het rijksmonument; er zijn geen reguliere subsidies voor de instandhouding van de collectie beschikbaar. Stichting Kasteel de Haar heeft echter ook de instandhouding van de collectie als doelstelling en tracht dit met donaties van particuliere fondsen te bekostigen.

7.2 Financiële middelen

Stichting Kasteel de Haar

Stichting Kasteel de Haar heeft geen winstoogmerk. Positieve resultaten worden toegevoegd aan het eigen vermogen, bestaande uit de algemene reserve en door de raad van toezicht aangewezen bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Verliezen verlagen het eigen vermogen.

In 2019 heeft de raad van toezicht besloten tot de vorming van een continuïteitsreserve. Op basis van de risico analyse uit 2016 is dit bedrag in eerste instantie bepaald op € 1 miljoen. In 2020 zal op basis van een nieuwe risico analyse bepaald worden in hoeverre deze continuïteitsreserve verder aangevuld dient te worden.

De liquide middelen zijn vastgelegd in tegoeden op bankrekeningen en spaartegoeden. Stichting Kasteel de Haar sluit elke vorm van beleggen uit.

Stichting Exploitatie Kasteel de Haar

De openstelling van Kasteel de Haar vindt plaats binnen de Stichting Exploitatie. Deze stichting huurt het complex van Stichting Kasteel de Haar. De huur is variabel en afhankelijk van het aantal bezoekers.

Stichting Exploitatie Kasteel de Haar heeft geen winstoogmerk. Positieve resultaten worden toegevoegd aan het eigen vermogen, bestaande uit de algemene reserve en door de raad van toezicht aangewezen bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Verliezen verlagen het eigen vermogen.

In 2019 heeft de raad van toezicht besloten tot de vorming van een continuïteitsreserve. Op basis van de risico analyse uit 2016 is dit bedrag in eerste instantie bepaald op minimaal € 300.000 en maximaal € 800.000. In 2020 zal op basis van een nieuwe risico analyse bepaald worden in hoeverre deze continuïteitsreserve verder aangevuld dient te worden.

De liquide middelen zijn vastgelegd in tegoeden op bankrekeningen en spaartegoeden. Stichting Exploitatie Kasteel de Haar sluit elke vorm van beleggen uit.

8 Samenwerking en overige belanghebbenden

Musea

Met andere musea wordt samengewerkt via onder andere de Museumvereniging, de Topkastelen, de Samenwerkende Kasteelmusea Utrecht SSK, de Stichting Kastelen, Landhuizen en Buitenplaatsen SKBL en diverse andere platforms.

Vanzelfsprekend wordt ook in één op één verband met musea samengewerkt ingeval van bijvoorbeeld bruiklenen.

Bureaus toerisme

Kasteel de Haar is partner van Utrecht Marketing en van NBTC Holland Marketing. Met vele andere partijen zijn samenwerkings- of wederverkoopafspraken gemaakt, zoals met de ANWB.

Overheden

Met de rijksoverheid, de Provincie Utrecht en de Gemeente Utrecht wordt samengewerkt ingeval van vergunningsplichtige activiteiten, bestemmingsplannen en relevante ontwikkelingen in de regio.

Externe organisaties

Met een aantal externe organisaties wordt op regelmatige basis samengewerkt, waaronder de Vereniging Natuurmonumenten.

Potentiële sponsors en donateurs

Rabobank Utrecht en omstreken is sinds 2009 sponsor van Kasteel de Haar. Daarnaast werkt Kasteel de Haar sinds 2015 samen met de BankGiro Loterij, waarbij de loterij deelnemers werft onder de bezoekers van Kasteel de Haar. De BankGiro Loterij doneert aan Kasteel de Haar 40% van de bij Kasteel de Haar verkochte lotenopbrengst.

Fondsen

Een groot aantal fondsen heeft de afgelopen jaren een bijdrage geleverd aan verschillende projecten ten behoeve van het kasteel, het park of de collectie. Ook zijn fondsen bereid gebleken de programmering te steunen en de publicatie Tien eeuwen Kasteel de Haar.

Omwonenden

Met de omwonenden, waaronder het gehele dorp Haarzuilens, bestaat een goede band gebaseerd op de tradities die zijn opgebouwd sinds de herbouw van het kasteel eind 19^{de} eeuw. Deze band wordt gerespecteerd en actief onderhouden.

9 Onderzoek en educatie

Als niet-gesubsidieerd museum heeft Kasteel de Haar niet de beschikking over voldoende middelen om de onderzoeks- en educatietaak volwaardig uit te voeren.

Voor de basisscholen wordt geparticipeerd in het programma Cultuur & School van de Gemeente Utrecht.

Met de Universiteit van Amsterdam en de Rijksdienst Monumentenzorg is eind 2019 een begin gemaakt met een onderzoeks- en restauratieproject voor de collectie. Hierbij is het streven een aantal kwetsbare categorieën binnen de collectie onder begeleiding van de universiteit door studenten te laten restaureren of conserveren.

10 Toekomst

Dit beleidsplan geeft weer in welke richting Kasteel de Haar zich wil ontwikkelen: een volwaardig museum dat alle doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden kan waarmaken en een gerespecteerde plek in het Nederlandse museale landschap kan innemen.

Om dit te bereiken zal nog veel werk moeten worden verzet. De inmiddels bereikte doelen geven echter vertrouwen en met de professionele en betrokken medewerkers, vrijwilligers en Raad van Toezicht zijn de mogelijkheden dit verder uit te bouwen realistisch te noemen.