



# activiteitenplan 2021 - 2024



paleis het loo

## **Vernieuwd en verbouwd**

Eind 2024 is alles anders in Paleis Het Loo: van het publiek tot de programmering, van het podium tot de partners, van het personeel tot het paleis zelf. Want er staat een nieuw museum in fysieke zin, bijvoorbeeld de met glas 'geplaveide' Bassecour of de Grand Foyer met alle publieksfaciliteiten. Onze bezoekers ervaren alleen al door die indrukwekkende verbouwingen en sierlijke omgeving wat het nieuwe, verrassende en spectaculaire Paleis Het Loo is. Toevoegingen als het Juniorpaleis en de ondergrondse tentoonstellingsruimte versterken de beleving. Dat doen de actuele en relevante tijdelijke exposities ook, net als de vaste presentaties en de seizoensgebonden evenementen en activiteiten. En er wordt verder vernieuwd. Op het Stallenplein verrijst in deze beleidsperiode een duurzaam en ingenieus Glaspaviljoen, een sfeervolle introductie op ons groene erfgoed, met een uitzicht over het paleis, de tuin en de omgeving.



## 1 Missie, visie, profiel en toekomstambities

### Missie

Paleis Het Loo is een historisch paleis en hedendaags museum over het koningshuis en in het bijzonder het Huis Oranje-Nassau. Wij behouden, beheren en presenteren dit erfgoed en maken het voor iedereen toegankelijk.

### Visie

Paleis Het Loo belicht het koninklijke verleden en heden vanuit zo veel mogelijk maatschappelijk relevante invalshoeken. Door het programma-aanbod, de gastvrije ontvangst en de hoge kwaliteit van dienstverlening voelt iedere bezoeker zich welkom bij Paleis Het Loo.

### Kernwaarden

- Open
- Levendig
- Met aandacht
- Doelgericht

### Doelgroepen

We zien het als onze taak de kennis over Paleis Het Loo en de voor Nederland belangrijke geschiedenis van het koningshuis te presenteren aan een zo breed en divers mogelijk publiek. Ook is het ons streven om bezoekers welkom te heten die Paleis Het Loo niet kennen en geen vaste museumbezoekers zijn. We richten ons op families en gezelschappen met en zonder kinderen, waarbij rekening wordt gehouden met de culturele diversiteit in alle sociale lagen. De programmering wordt soms op specifieke doelgroepen afgestemd, bijvoorbeeld mensen uit achterstandswijken, jongvolwassenen of ouderen (zie Codes). Daarnaast onderscheiden we 3 'marktbeveiligingen', groepen gezelschappen die een specifieke sales-aanpak vereisen: 1) Onderwijs, 2) Zakelijke markt en 3) de Buitenlandse markt. Tevens maken we onderscheid in kinderdoelgroepen: 1) 2-12 jaar: Juniorpaleis, families en onderwijs (KDV, BSO, PO), 2) 12-18 jaar: middelbare scholen en 3) vanaf 16 jaar: MBO, HBO en WO.

### Positionering Paleis Het Loo

Paleis Het Loo behoort nationaal en internationaal tot de topmusea en is ook een culturele dagattractie die bezoekers uit binnen- en buitenland verrijkt, verrast, inspireert en uitnodigt tot herhaalbezoek. Paleis Het Loo is een plek waar je geweest moet zijn om de 'Oranje-wortels' en Nederland beter te leren kennen en heeft voor iedere bezoeker een andere betekenis. Paleis Het Loo treedt op als verbinder van geschiedenis, cultuur en emoties. Alle evenementen, activiteiten, tentoonstellingen, educatieve programma's en andere producten toetsen we aan de merkmissie 'Oranje dichterbij'. Dit komt tot uiting in de presentatie van dat verleden en in de keuze voor objecten en verhalen.

De merkmissie wordt vertaald in 3 kernwaarden die de toegankelijkheid, impact en kwaliteit garanderen:

1. Voor iedereen – open, relevant voor iedereen, iedereen voelt zich warm welkom.
2. Indrukwekkend – altijd een overweldigende ervaring die raakt.
3. Paleisgevoel – altijd de hoogste kwaliteit.

### **De maatschappelijke betekenis van het museum**

Paleis Het Loo is een icoon van Apeldoorn en de Veluwe, een toeristische trekpleister en een van de grootste musea in Gelderland waar mensen uit binnen- en buitenland graag en met plezier komen. Dit heeft positieve gevolgen voor de regionale en lokale economie. Paleis Het Loo draagt zorg voor historisch erfgoed als objecten en gebouwen, waaronder het paleis zelf. Dat erfgoed wordt voor vele doeleinden benut, zoals educatie voor individuele bezoekers, scholieren, inburgeraars, Nieuwe Nederlanders, liefhebbers en professionals. En voor tentoonstellingen en evenementen; onze bezoekers beleven een belangrijk deel van de Nederlandse geschiedenis vanuit diverse invalshoeken in een actuele context. Bovendien zijn wij werkgever van 135 personen (dat zal na de heropening toenemen) en verrichten 180 vrijwilligers belangrijke werkzaamheden. De vrijwilligers zorgen ook voor een verbondenheid met Apeldoorn.

### **De wijze waarop het museum zich verhoudt tot de beleidsprioriteiten van de minister van OCW (zowel terug- als vooruitkijkend)**

1. Verbreding en vernieuwing: Paleis Het Loo produceert nieuwe programma's en presentaties en stelt een nieuw tentoonstellingsbeleid vast. Ook is er een innovatiemanager aangesteld. Hoewel we van oudsher een breed publiek trekken, is het bereiken van een breder en gevarieerder publiek een speerpunt in het publieksbeleid.
2. Een sterke cultuursector: We vinden goede arbeidsvoorwaarden en beloning belangrijk. We volgen de museum-cao en betalen zzp'ers een eerlijke en marktconforme prijs. We onderschrijven de 3 codes (zie Codes).
3. Cultuur van en voor iedereen: "Voor iedereen" is een van de 3 merkwaarden. We organiseren laagdrempelige evenementen en activiteiten, zijn het podium voor concerten, festivals en markten, werken nauw samen met het onderwijs in het kader van cultuureducatie en beschikken over het Juniorpaleis.
4. Cultuur is grenzeloos: We zijn onderdeel van het internationale paleizennetwerk, wisselen internationaal kennis uit over de tuin en planten en richten ons op internationaal bezoek. Paleis Het Loo beschouwt grenzeloos ook figuurlijk: we bieden ruimte aan vernieuwende tentoonstellingen en presentaties en betrekken bij de ontwikkeling van het beleid en de programmering deskundigen en adviseurs die meer en/of andere perspectieven dan wel invalshoeken vertegenwoordigen (zie Codes).

### **Invloed coronavirus en coronamaatregelen**

Onze plannen en doelstellingen zijn opgesteld vanuit de gedachte dat de coronapandemie is bestreden. Echter we moeten rekening houden met de invloed die het coronavirus en de coronamaatregelen hebben op het aantal bezoekers, de programmering en de lange termijn. We gaan ervan uit dat 2021 een zwaar jaar wordt. De verwachting is dat men meer (deels verplicht, deels vrijwillig) aan huis gebonden zal zijn en daardoor kan het aantal bezoekers lager uitvallen dan in 2020 (onder de 70.000). De prognose is vooralsnog hoger, namelijk 90.000, want we gaan ervan uit dat de geplande evenementen in 2021 zullen doorgaan. De bezoekers van buiten Nederland zullen vooral afkomstig zijn uit Duitsland en België. Dit geldt vanzelfsprekend alleen als het aantal coronabesmettingen aanzienlijk lager wordt. In onze meerjarenbegroting hebben wij 3 scenario's opgesteld: een negatief, een reëel en een ambitieus scenario (zie Financiën). Positieve gevolgen van de coronacrisis zijn een versnelling in de digitale ontwikkelingen en de groei van digitale platforms; daar zullen wij van gebruikmaken en aan bijdragen.

## 2 Reflectie en terugblik activiteiten 2017-2020

Het eerste jaar van de beleidsperiode 2017-2020 stond deels in het teken van de voorbereidingen van de Vernieuwing & Verbouwing. Op zondag 7 januari 2018 sloten we onder grote mediabelangstelling onze deuren, waardoor er een einde kwam aan een periode van meer dan dertig jaar waarin het paleis toegankelijk was voor bezoekers.

Er werd gebouwd, verbouwd, vernieuwd, verhuisd, gesaneerd (asbest) en samengewerkt. De Vernieuwing & Verbouwing was letterlijk en figuurlijk van grote omvang. Doorbraken in het paleis, het storten van het onderwaterbeton, het leegpompen van de ondergrondse uitbreiding, het opbouwen van betonmallen, het waren stuk voor stuk technische hoogstandjes. Gestaan kwamen de contouren van het nieuwe museum naar voren. Ook legden we de inhoudelijke basis van de inrichting van het paleis en de ondergrondse tentoonstellingsruimte en stelden we conceptprogramma's op.

Paleis Het Loo was ook BuitenGewoon Open. Van april tot en met september speelden de tuinen, stallen en omgeving een prominente rol in onze programmering. In de Koningstuin verrees een stelling met trappen en een lift, waardoor bezoekers vanaf het dak uitzicht hadden over de tuin en de bouwwerkzaamheden konden volgen. Dit werd een populair onderdeel. Soms gaven specialisten en medewerkers van het Projectbureau toelichting op de bouwwerkzaamheden. De vaste activiteiten en evenementen als de Prinsen- en Prinsessendagen, de Pinksterbrocante, de September Tuinmaand en Winterpaleis Het Loo trokken tijdens deze periode in aangepaste vorm veel bezoekers.

We experimenteerden met nieuwe marketingstrategieën en toonden voor het eerst moderne kunst in de baroktuin. Vier imposante en felgekleurde sculpturen van Daniel Libeskind kondigden als het ware de overgang aan naar het vernieuwde Paleis Het Loo. En we lieten een deel van onze medewerkers 'anders werken', dat wil zeggen, medewerkers die door de sluiting minder of geen werkzaamheden hadden, konden intern en extern elders aan de slag. Zowel BuitenGewoon Open als Anders Werken waren succesvol en kregen in het museale én maatschappelijke veld veel waardering.

### Strategische doelstellingen en resultaten 2017-2020

Vrijwel alle 7 strategische doelstellingen uit het activiteitenplan 2017-2020 zijn behaald. Een korte toelichting.

1. **We zijn een aantrekkelijke dagattractie met een breed aanbod waar zo veel mogelijk bezoekers zich welkom voelen, verrijkende ervaringen opdoen en graag terugkomen. We leggen verbindingen tussen het verleden, heden en de toekomst.**

Paleis Het Loo was een aantrekkelijke dagattractie met een breed aanbod voor een groot en divers publiek, getuige de bezoekersaantallen en de breedte van de programmering. The Garden of Earthly Worries is een goed voorbeeld van de verbinding tussen verleden, heden en de toekomst. In de historische baroktuin symboliseren 4 sculpturen van Daniel Libeskind de elementen ozon, lachgas, methaan en koolstofdioxide, de gassen die klimaatveranderingen teweegbrengen. Libeskind verbindt zo de tuin met de actualiteit en maakt een krachtig statement over de invloed van de mens op de natuur, ontaardend in grote hoeveelheden schadelijk afval en plastic- en olievervuiling.

**2. We realiseren de Vernieuwing & Verbouwing in de jaren 2018-2020.**

De Vernieuwing & Verbouwing is de laatste fase ingegaan. En het ging om meer dan de renovatie van het paleis en de verbouwing van het terrein, zoals een asbestsanering, de inrichting van het paleis en de vaststelling van de programmering en het beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie.

**3. We trekken 150.000 tot 200.000 bezoekers per jaar tijdens de uitvoering van de Vernieuwing & Verbouwing. Paleis Het Loo is BuitenGewoon Open met een aansprekende programmering in de tuinen en het Stallencolplex en produceert aantrekkelijke publieksevenementen.**

De bezoekersaantallen zijn behaald conform de doelstelling. In het reguliere museumjaar 2017 waren het er 361.152, gevolgd door de BuitenGewoon Open-jaren 2018 en 2019, respectievelijk 158.022 en 153.010. In 2020 waren we als gevolg van de coronamaatregelen tot 1 juni gesloten. Tot en met september hadden 70.000 bezoekers Paleis Het Loo bezocht en daarna ging het museum dicht, mede doordat de buitenfair Spirit of Winter en Winterpaleis Het Loo vanwege hernieuwde coronamaatregelen niet konden plaatsvinden en de verplichte sluiting in opdracht van de overheid. In dat licht heeft Paleis Het Loo in de zomer van 2020 een meer dan bevredigend bezoekersaantal behaald, waarbij de evenementen en activiteiten in de baroktuin en het Stallencolplex doorslaggevende variabelen waren. Het NPS-cijfer<sup>1</sup> was in 2017 +40, in 2018 +29 en in 2019 +23. Die daling komt door de sluiting van het paleis.

**4. Door deelname aan het samenwerkingsproject CollectieCentrum Nederland zorgen we voor optimale bewaaromstandigheden van de collectie.**

We betrokken in 2020 samen met het Rijksmuseum, het NOM en de RCE het CC NL. De inhuizing van het CC NL met de collecties is in volle gang. Onze collectie wordt nu onder de meest optimale omstandigheden bewaard, beheerd en behouden.

**5. We brengen bezoekers al op jonge leeftijd in aanraking met de geschiedenis van het paleis en het Huis Oranje-Nassau via (school)programma's die aansluiten bij de behoeften van het onderwijs en een breed scala aan activiteiten in de schoolvakanties.**

Educatie is een belangrijk onderdeel van onze bedrijfsvoering. De educatieve programma's sloten aan bij de behoeften van het onderwijs en de leerkrachten (educatie op maat). Vanwege de sluiting gingen we naar de scholieren en leerlingen toe (Paleis op Reis). Tijdens de schoolvakanties lag de focus op een bezoek aan Paleis Het Loo. De educatie was gekoppeld aan de activiteiten en evenementen van BuitenGewoon Open. In 2017 ontvingen we bijna 11.000 scholieren en leerlingen. Door de sluiting daalde het aantal in 2018 naar 6.064, in 2019 bereikten we maar liefst 11.341 scholieren en leerlingen en in 2020 komen we uit op 3.105.

**6. We zijn een financieel gezonde organisatie die op een bedrijfsmatige wijze opereert.**

Financieel en bedrijfsmatig is het goed gegaan. Zo ontvingen we een subsidie van 4 miljoen euro van de provincie Gelderland, bestemd voor de verbetering van de toegankelijkheid, verhoging van de duurzaamheid en de restauratie van het paleis en de aard- en nagelvaste collectie. De BankGiro Loterij ondersteunde het tentoonstellingsconcept van de Oostvleugel en de heropening van het museum met 1,2 miljoen euro. Het exploitatieresultaat van de verbouwingsjaren was conform verwachting. Meerjarenbegrotingen, risicoanalyses en focus op de uitgaven en dekking stelden ons in staat om tijdig en waar nodig beheersmaatregelen te nemen. Vanwege het schatkistbankieren is de solvabiliteit onder onze aandacht. Daarnaast zorgen we ervoor dat de liquiditeit ook voor de komende jaren op peil blijft en hebben we hiervoor extra stappen ondernomen.

7. **We zijn een aantrekkelijke werkgever die medewerkers en vrijwilligers motiveert, inspireert en talenten en capaciteiten zo goed mogelijk inzet en ontwikkelt. We introduceren levensfasebewust personeelsbeleid.**

Het levensfasebewust personeelsbeleid is door de focus op de Vernieuwing & Verbouwing en de clustering van de organisatie niet geïmplementeerd. Dit gebeurt in de beleidsperiode 2021-2024 (zie Personeel). Een integriteitsbeleid en medewerkerstevredenheidsonderzoek hebben bijgedragen aan goed werkgeverschap. Onze medewerkers kregen tijdens de sluiting de mogelijkheid 'anders' te werken, zodat niemand vanwege de Vernieuwing & Verbouwing ontslagen zou worden. De herstructurering of clustering van de organisatie werd afgerond, waardoor we slagvaardiger en efficiënter kunnen werken. Het interne opleidingscentrum de Paleisacademie is mede daarvoor opgericht. Medewerkers worden daar bewustgemaakt van de veranderingen na de heropening en wat die betekenen voor de uitvoering van hun werkzaamheden. Ook ligt de focus op een hogere zelfstandigheid, dat wil zeggen, de medewerkers zijn meer in staat hun werkzaamheden uit te voeren en problemen op te lossen.

**Functioneren tijdens corona 2020**

De organisatie bleek in staat tot anticipatie als ontwikkelingen als de coronacrisis dit vereisten en het thuiswerken vormde geen belemmering voor de bedrijfsresultaten (los van het bezoekersaantal) en het welzijn van de medewerkers. Het fundament is de digitalisering; online reservering, timeslots, digitaal (vooraf) betalen en geoptimaliseerde of andere IT-voorzieningen voor thuiswerkende medewerkers. Ook maakten we maximaal gebruik van onze ruimte en werd de bewegwijzering aangepast. Via de wekelijkse speciale editie van de interne nieuwsbrief HALLoe hielden we de medewerkers en vrijwilligers op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Online organiseerden we informatiebijeenkomsten die ook op een later tijdstip konden worden bekeken.

### 3 Activiteiten 2021-2024

#### Publiek

Paleis Het Loo werd in de zeventiende eeuw gebouwd als jachtslot en buitenverblijf. Na de restauratie van het complex in de jaren 1977-1984, waarbij het huis en de tuinen werden teruggebracht in zeventiende-eeuwse staat, ging de exploitatie als museum van start. De nadruk lag op historische tentoonstellingen en het behoud en beheer van het erfgoed. Dat is intussen behoorlijk veranderd. De bezoeker kwam steeds meer centraal te staan. In de komende beleidsperiode zetten we die ontwikkeling krachtig door. We richten ons op een groot, breed en divers publiek; jong en oud, afkomstig uit alle windstreken, met uiteenlopende culturele achtergronden, interesses, behoeftes en verwachtingen. Van belang is dat iedereen voelt en merkt dat Paleis Het Loo over iedereen gaat: 'Het gaat hier ook over mij'.

In deze beleidsperiode wordt ter ondersteuning van tentoonstellingen of educatie een aantal programmalijnen geformuleerd waarin de focus ligt op onderling contact, participatie en diversiteit (zie Codes). Er komen plekken waar publiek met elkaar én met het museum in gesprek kan gaan. Op die manier blijven wij in contact over de aard, inhoud en toon van wat we aan het publiek presenteren. Deze interactie vergroot de participatie van de bezoekers en maakt het museum open en benaderbaar.

Alle museale ruimten zijn voor iedere bezoeker fysiek toegankelijk: gelijkwaardigheid is het uitgangspunt. Elke trap kent een tegenhanger in de vorm van een lift of mechanisch stijgpunt. Al onze publieksvoorzieningen, de signing en vluchtwegindicatoren maken zo veel mogelijk deel uit van het historische decor en vullen dit aan.

Dit resulteert in:

- Gemiddeld 500.000 bezoekers per jaar na de heropening;
- 15% buitenlands bezoek, van wie 80% afkomstig is uit de focuslanden Duitsland, België en Engeland. Deze cijfers houden verband met de coronapandemie en worden op basis van de ontwikkelingen aangepast;
- Jaarlijks 20.000 tot 25.000 leerlingen in schoolverband en 75.000 kinderen in familieverband in de leeftijd van 2-12 jaar;

#### Podium

Met het begrip 'Podium' duiden we de ruimtelijke context waarin ons museum gestalte krijgt. Paleis Het Loo biedt zijn bezoekers op dit podium een gelaagd en samenhangend geheel aan van presentaties. Het podium beperkt zich niet tot het paleiscomplex, de museale gebouwen en ruimtes, maar behelst ook de andere gebouwen en de groene setting van terrein, lanenstructuur, park en tuin. Paleis Het Loo onderscheidt zich van de meeste andere musea doordat het podium zélf deel is van de presentatie.

De ondergrondse tentoonstellingsruimte, foyer en ontvangstruimte zijn belangrijke nieuwe podia van Paleis Het Loo. Het Stallencolplex maakt als decor en locatie eveneens deel uit van het podium. Het publiek dat via het entreegebouw Paleis Het Loo bezoekt, komt immers als eerste in aanraking met het Stallencolplex, dat ook geschikt is voor de programmering, bijvoorbeeld voor grote jaarlijks terugkerende evenementen als concerten, markten en/of fairs en Winterpaleis Het Loo. Niet-museale ruimtes (binnen en buiten) en de tuinen achter het paleis zijn beschikbaar voor zakelijke of particuliere ontvangsten en bijeenkomsten. Zo geven we de gelegenheid een bijzonder evenement op een unieke locatie te organiseren,



waarmee we het draagvlak voor behoud hiervan vergroten. Winkels en horeca zijn onderdeel van ons aanbod en essentiële ingrediënten van het museumbezoek.

Podiumactiviteiten:

- Beheer en meerjarenonderhoud van het onroerende bezit van Paleis Het Loo. Dat bestaat uit meer dan 10 gebouwen, zoals het Stallencolplex met de koetshuizen (1906-1910), het Grand Café Prins Hendrik Garage (1914), het Entreegebouw (2011), de voormalige intendantswoning Het Kleine Loo (1829-1830), het Zaadhuis, de Oranjerie en de historische kassen;
- In de Oostvleugel vertellen we over het ontstaan van het koninkrijk der Nederlanden en de relatie met de Oranjes van vroeger tot nu. We leggen de verbinding met het verhaal over de bewonersgeschiedenis en de woonvertrekken. Voor alle andere vaste presentaties, zoals de publieksroutes door het paleis, in de nieuwbouw en in de Oostvleugel worden les- en familieprogramma's ontwikkeld (zie Programmering);
- De nieuwe centrale energieruimte stelt ons in staat duurzame energie op te wekken en door het paleiscomplex te transporteren. We verkrijgen 3 sterren dan wel de kwalificatie 'Very Good' voor BREAAAM-In-Use en voor BREAAAM-In-Asset en gaan voor 4 sterren dan wel Excellent voor BREAAAM-In-Asset;
- Bomenlanen: vanwege de veiligheid van bezoekers, medewerkers, vrijwilligers en omwonenden gaan we over tot kap en snoei van de beuken en eiken aan 3 lanen. We leggen uit waarom we dat doen. Herplanting doen we altijd op basis van historische gegevens. Dat betekent dat we in de komende jaren eiken en beuken zodanig planten dat dit resulteert in een herstel van de monumentale lanenstructuur, met een dubbele rij bomen van gelijke hoogte, dikte en leeftijd.

### **Programmering**

Paleis Het Loo streeft ernaar dat iedereen een indrukwekkend paleisgevoel kan ervaren, en is zich ervan bewust dat iedere bezoeker uniek is en met eigen waarden en verwachtingen naar Apeldoorn komt. De geschiedenis van Paleis Het Loo en de Oranjes heeft veel raakvlakken met de geschiedenis van het Koninkrijk der Nederlanden en met relaties met andere landen. Het is daarom onze verantwoordelijkheid dat we dit onderwerp belichten vanuit meerdere perspectieven: niet alleen het positieve verhaal, maar ook de keerzijdes, zoals het koloniaal verleden, handelwijze in oorlogen en controverses. De Code Diversiteit en Inclusie is hierbij een belangrijke leidraad (zie Codes).

De programmering richt zich via de online wereld op de gehele reis van de bezoeker: voor, tijdens en na het bezoek, en legt een duidelijke relatie tussen verleden, heden en de toekomst en overtreft de verwachtingen van de bezoekers. Paleis Het Loo zal in dit kader meer reageren op de actualiteit. Zodra er een belangrijke of invloedrijke gebeurtenis plaatsvindt in de koninklijke geschiedenis, is Paleis Het Loo de plek waar die gebeurtenis wordt toegelicht en in een breder verband wordt geplaatst. We zijn in staat daar zowel fysiek als inhoudelijk snel ruimte voor te maken in de ondergrondse tentoonstellingsruimte en/of in onze vaste presentaties.

De volgende tentoonstellingen, activiteiten en evenementen zijn geprogrammeerd:

- We verzorgen een openingscampagne, tevens de landelijke kick-off van de cross-mediale nationale en internationale mediacampagne.
- Evenementen worden hetzij zelfstandig, hetzij in samenwerking met productiepartijen georganiseerd, en passen altijd binnen de merkwwaarden en missie van Paleis Het Loo;
- We organiseren 6 evenementen verspreid over het jaar; 4 ervan trekken meer dan 10.000 extra bezoekers.

## Educatie

Op educatief gebied bieden we eigentijdse onderwijs- en familieprogramma's. Diversiteit en inclusiviteit gelden ook hier. Alle groepen zijn welkom in Paleis Het Loo, zoals leerlingen van het speciaal onderwijs of het middelbaar beroepsonderwijs, leerlingen met een religieuze achtergrond en leerlingen die net in Nederland wonen of hier geboren en getogen zijn. De lesprogramma's gaan over burgerschap, kunst en erfgoed.

- Paleis Het Loo heeft een onderwijsaanbod voor: KDV/BSO, PO, VO, MBO, HBO en WO. De verbinding van het onderwerp en de plek, over het koningshuis bij een open paleis, maakt het onderwijs aanbod onderscheidend;
- Paleis Het Loo exploiteert het Juniorpaleis. Hier leren kinderen van 2 t/m 12 jaar in gezins- of schoolverband over belangrijke 21ste-eeuwse vaardigheden als samenwerken, reflectie en creatief problemen oplossen. Het Juniorpaleis is een prikkelende omgeving en gaat over beleving van een koninklijke wereld en specifiek over gastvrijheid en interesse in de ander. Deze fantasievolle omgeving verhoogt het cultureel zelfbewustzijn: hoe zie ik de wereld en hoe kijk ik naar anderen? Het Juniorpaleis maakt uitbreidingen mogelijk in onderwijs- en familieprogramma's;
- We continueren de Paleis op Reis-lessen.

## Partners

Paleis Het Loo werkt intensief samen met partners die passen bij de missie, visie en kernwaarden en uit alle lagen van de bevolking komen (zie Codes). We laten uitdrukkelijk weten dat er ruimte is voor experiment en met durf allianties worden aangegaan; op deze manier blijft het museum actueel en relevant, waardoor het kan inspelen op uiteenlopende onderwerpen. Bovendien zijn wij als 'Oranjemuseum' dé partner voor bedrijven, ngo's en culturele instellingen.

Een belangrijke partner is de Canon van Nederland. Een reeks nieuwe en/of herijkte vensters sluit een op een aan bij onze programmering, educatie, enkele evenementen en de vaste opstelling in de Oostvleugel: Willem van Oranje, De Opstand, Johan van Oldenbarnevelt, VOC en WIC, Slavernij, De patriotten, Koning Willem I, De Grondwet, Indonesië en Het Caribisch gebied. De zeventiende-eeuwse vensters hebben ook verbinding met de Willem & Mary-route in het paleis. Het venster Oranjegevoel sluit naadloos aan onze eerdergenoemde merkmissie 'Oranje dichtbij': voor alle Nederlanders én voor iedereen die Nederland beter wil leren kennen. Paleis Het Loo maakt duidelijk dat het om meer dan sportieve prestaties gaat; het raakt aan thema's als troost, tolerantie en (zoeken naar) verbinding in onzekere en vreugdevolle tijden.

In de komende beleidsperiode is optimalisatie van de samenwerking tussen de partners van het CC NL een belangrijke activiteit: speerpunten zijn de versterking van het gezamenlijk collectiebeheer en de collectiemobiliteit (verwerving, afstoot, bruiklenen). Tevens wordt bij ieder restauratie- of digitaliseringsproject gezocht naar kostenbesparingen, bijvoorbeeld door de inzet van de shared service functies van het CC NL. Ook zetten we samen met het Rijksmuseum en Museum Prinsenhof Delft het Netwerk Delfts Blauw voort en blijven we deel uitmaken van de Europese paleizenorganisatie ARRE (Association des Résidences Royales Européennes).

Paleis Het Loo is door zijn positieve uitstraling en hoogkwalitatieve imago voor commerciële partijen een aantrekkelijke partner. Op regionaal niveau werken we samen met de gemeente Apeldoorn, Apeldoorn Partners en VisitVeluwe (citymarketing). Met partnerrelaties in binnen- en buitenland creëren we een duurzame win-winsituatie en een

stabiele geldstroom van sponsoropbrengsten, fondsenbijdragen en particuliere donaties. We gaan door met het werven van paleisambassadeurs, bedrijven die zich verbinden aan Paleis Het Loo en onze kernwaarden delen.

Activiteiten ten aanzien van partners en allianties:

- We sluiten partnerschappen met organisaties of bedrijven die Paleis Het Loo helpen inclusief en open te zijn, zoals Musea Bekennen Kleur en doven- en blindeninstituten;
- We organiseren jaarlijks 20 middelgrote zakelijke evenementen en 2 grote evenementen voor en met de business-to-businessmarkt;
- Paleis Het Loo beschikt over hoofdsponsors en een maatschappelijk breed netwerk van bedrijven en fondsen;
- We genereren jaarlijks een substantieel bedrag door fondsenwerving;

### **Personeel**

De Verbouwing & Vernieuwing heeft ook gevolgen voor het personeel en de vrijwilligers. Het Anders Werken – medewerkers kregen de kans op een andere werkplek of in een andere functie kennis en ervaring op te doen – was daarbij een niet te onderschatten positieve beleidsmaatregel. Dat geldt ook voor de herstructurering van de organisatie. Die vond bewust 2 jaar voor de heropening plaats, zodat het personeel zich kon voorbereiden op de nieuwe werkzaamheden, eventueel andere functies en de indeling in clusters. Ook kon vastgesteld worden of de organisatiestructuur functioneerde zoals was beoogd. En dat is het geval.

Onze vrijwilligers zijn van groot belang. Zij dragen op velerlei wijze bij aan het succes van Paleis Het Loo en zijn een feest om mee te werken. Na de heropening verrichten de meeste vrijwilligers taken in het cluster Bezoekersservice. De uitbreiding en diversiteit van de vrijwilligerswerkzaamheden zullen leiden tot een meer divers samengesteld vrijwilligersbestand, onder wie ook mensen die naast hun betaalde baan een dagdeel vrijwilligerswerk willen verrichten. We bereiken die door andere uitgangspunten te hanteren voor het verrichten van vrijwilligerswerk (beschikbaarheid, kennis, ervaring) en actiever (ook online) te werven. Met de OR en de Vrijwilligersraad zijn afspraken gemaakt over het percentage vrijwilligers ten opzichte van medewerkers, onder meer om te voorkomen dat bezoldigde arbeid wordt overgenomen door onbetaalde vrijwilligers.

Tijdens de sluiting van het paleis werd er niet of nauwelijks personeel geworven. In deze beleidsperiode zal het personeelsbestand juist flink groeien, vooral in de horeca, die sinds februari 2020 door Paleis Het Loo zelf wordt geëxploiteerd. De werving-en-selectie is gericht op de hoge eisen op het gebied van bezoekersontvangst, gastvrijheid en proactiviteit. We spreken daarom niet meer over Personeel & Organisatie, maar over Human Resources. In het eerste jaar van de beleidsperiode beschikken we over een HR-manager met kennis over beleidskwesties als duurzame inzetbaarheid, integriteit en wervings-en-selectiemethodes die inclusiviteit en diversiteit bewerkstelligen (zie Codes). Centraal staat de vraag hoe de nieuwe organisatiestructuur aansluit bij nieuwe werkvormen als thuiswerken en hoe op locatie om te gaan met de anderhalvemeter-maatregel en hygiënische voorschriften.

Het personeelsbeleid heeft de volgende uitgangspunten:

- We zijn een flexibele, dynamische en publieksgerichte organisatie die anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en de wensen van bezoekers. We opereren op een bedrijfsmatige en efficiënte wijze, zijn financieel gezond en een aantrekkelijke werkgever die medewerkers en vrijwilligers motiveert, inspireert en talenten en capaciteiten zo goed mogelijk inzet en ontwikkelt. Wij streven naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de maatschappij;

- In de Paleisacademie wordt de organisatie voorbereid op de komst van de gewenste half miljoen bezoekers. Op basis van de 3 pijlers 1) merk Paleis Het Loo, 2) de bezoeker en 3) het erfgoed/de geschiedenis krijgen alle medewerkers en vrijwilligers trainingen aangeboden, waardoor iedereen een stevige basis heeft om de bezoekersstromen in goede banen te leiden. Het motto is 'weten, voelen en kunnen uitdragen' wat onze bezoekers willen, waarover het vernieuwde museum gaat en waar het merk Paleis Het Loo voor staat. Dit leidt tot een beter begrip, een steviger borging van kennis en ervaring en bovenal een goede uitvoering van deels nieuwe werkzaamheden. De Paleisacademie richt zich op alle strategische doelstellingen van Paleis Het Loo;
- We werken met een vaste basis en een flexibele schil van competente en betrokken medewerkers met een sterke focus op bezoekers. De organisatie is in staat tot anticipatie als bezoekersaantallen of andere ontwikkelingen dit vereisen. De vrijwilligers verlenen dan extra service, bijvoorbeeld bij ontvangst en begeleiding van de bezoekers;
- Integriteit en maatschappelijk bewustzijn zijn goed geborgd in de organisatie en het beleid met een gedragscode (on)gewenst gedrag;
- Levensfasebewust personeelsbeleid – duurzame inzetbaarheid: Paleis Het Loo is zich bewust van de levensfase van zijn medewerkers - hun fysieke mogelijkheden, ambities, belastbaarheid, wensen en behoeften, en zorgt ervoor dat zij op een goede manier de volgende fase(s) kunnen doorlopen. Daarbij zijn zelfzorg en zorg voor elkaar van groot belang; organisatie én medewerkers zijn verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid. Tegelijkertijd houden we rekening met technologische, economische, sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en ergonomische of financiële innovaties en milieueisen. Het levensfasebewust personeelsbeleid stelt ons in staat alle werknemers in iedere fase van hun werkzame leven optimaal en binnen hun (fysieke) mogelijkheden in te kunnen zetten. Op die manier haalt iedere medewerker op een gezonde wijze de pensioneringsdatum;
- In de beleidsperiode 2021-2024 vindt tweejaarlijks een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaats. Op basis daarvan kunnen we bepalen of het beleid en de uitvoering daarvan aansluiten bij de verwachtingen en competenties van de medewerkers en hoe die bijdragen aan de doelstellingen en ambities van de organisatie.

## **Financiën**

Sinds de invoering van het nieuwe huisvestingsstelsel in 2017, de BIS en de Erfgoedwet ontvangt Paleis Het Loo een subsidie van het ministerie van OCW voor de exploitatie, het collectiebeheer en voor het beheer en onderhoud van de gebouwen. Met het onderbrengen van deze subsidies in de Erfgoedwet biedt het ministerie meerjarige zekerheid aan musea. Tussen de verschillende subsidies is ontschotting mogelijk, maar in overleg met de Raad van Toezicht hanteert Paleis Het Loo in principe het onderscheid tussen enerzijds de exploitatie en het collectiebeheer en anderzijds de vastgoedbijdrage.

De coronapandemie heeft ook grote gevolgen op financieel-economisch gebied. De directie stelt jaarlijks verschillende scenario's op, brengt de financiële gevolgen in kaart en zal deze met de Raad van Toezicht, andere relevante overlegorganen en deskundigen bespreken. Als de coronapandemie aanhoudt, met strikte dan wel striktere coronamaatregelen, gaan we uit van het negatieve scenario. Dat betekent dat we stevig op de kosten moeten sturen om te voorkomen dat we op een negatief exploitatieresultaat zullen uitkomen. Een reëel scenario houdt in dat de coronapandemie ingedamd en beheersbaar is, met handhaving van de coronamaatregelen anderhalve meter afstand bewaren en timeslot-reserveringen via de website. Dan komen we op een reëel exploitatieresultaat uit. In het ambitieuze scenario is de coronapandemie voorbij en kunnen we ons beleids- en activiteitenplan volledig uitvoeren.

De bedrijfsvoering en financiële administratie van Paleis Het Loo voldoen aan de actuele digitale eisen. Mogelijke risico's worden voldoende afgedekt binnen de projectstructuur, bestaande organisatie en/of via beschikbare financiële middelen. De processen om de controle te waarborgen zijn eveneens naar behoren ingericht.

De gedeelde inkomsten van de Vernieuwing & Verbouwing betreffen € 2,5 miljoen per jaar en zijn in de projectfinanciering opgenomen. Dat geldt ook voor 2021. Dankzij de maandrapportages zijn de cijfers tijdig inzichtelijk en kan er (waar nodig) ook tijdig gestuurd worden. De coronacrisis bleek hierin een goede testcase. Doordat de online verkoop van toegangskarten blijvend wordt gestimuleerd, gaan we ervan uit dat 50 tot 75% van de bezoekers vooraf hun bezoek plant. Dat geeft ons ook in de toekomst de mogelijkheid om de bedrijfsvoering hierop aan te passen.

Paleis Het Loo heeft voor de financiering van de Vernieuwing & Verbouwing gebruik kunnen maken van het schatkistbankieren. Daarnaast is het ministerie van OCW gevraagd om kasschuif mogelijk te maken, waarbij de te ontvangen vastgoedbijdrage eerder wordt overgemaakt om de liquiditeit te waarborgen. Na de heropening zal de aflossing hiervan starten. Deze verplichtingen zijn opgenomen in de meerjarenbegrotingen. Musea zijn intussen verplicht om jaarlijks een investeringssubsidie op te nemen in het kader van het vastgoed. Voor musea die het nieuwe huisvestingsstelsel zijn gestart met een verbouwing en schatkistbankieren, is dit een bijna onmogelijke opgave. We pleiten ervoor dat rekening gehouden wordt met de verschillende uitgangssituaties.

De volgende activiteiten vinden op het gebied van financiën plaats:

- Opstellen financieel beleidsplan, professionaliseren van de geldstromen en invoeren centraal inkoopbeleid, met als resultaten scherpere inkooprijzen en verlaging van het aantal crediteuren;
- Continuïteit: voor elk project en alle werkzaamheden worden de risico's bepaald op basis van ervaring en voortschrijdend inzicht en met hulp van deskundigen als accountants, risico-analisten en veiligheidsadviseurs;
- Cybercrime: onderdeel van de Vernieuwing & Verbouwing is een volledig vernieuwde infrastructuur (glasvezelkabels, nieuwe hard- en software). Met de daaraan gekoppelde frequente bewustzijnsactiviteiten richting het personeel en het inspelen op actuele veiligheidseisen en -mogelijkheden houden we de bescherming tegen cybercrime zo optimaal mogelijk;
- Genereren van extra inkomsten door fondsen- en vriendenwerving, paleisambassadeurs en sponsors (zie Partners) en via de horeca;
- Paleis Het Loo stelt enkele keren per jaar de voorterreinen ter beschikking voor publieksevenementen die volledig door een extern productiebedrijf worden georganiseerd. Deze worden gemarkeerd als museuminkomstenbron;
- 50 tot 75% van de bezoekers is bij aankomst reeds in het bezit van een entreebewijs als een e-ticket of abonnementskaart (VIP-kaart BankGiro Loterij, Museumkaart, ICOM of Vrienden-pas);

### **Wetenschap**

Paleis Het Loo heeft geen wetenschappelijke taak. Wij verrichten voor tentoonstellingen en collectiebeheer toegepast wetenschappelijk onderzoek. In publicaties als het 'Loo-boek' – dat verschijnt ter gelegenheid van de heropening – leggen we op wetenschappelijke en toegankelijke wijze kennis en inzichten over Paleis Het Loo vast.



## Collectiebeleid

Het roerende bezit, de collectie, is ons cultureel kapitaal. Het is de spreekwoordelijke kurk waarop het museum als culturele onderneming drijft. De collectie stelt ons in staat de virtuele en fysieke verbinding met ons publiek aan te gaan, belangstelling te genereren en gaande te houden en zodoende draagvlak te creëren voor duurzaam behoud van het erfgoed dat aan onze zorg is toevertrouwd.

Onze collectie bevat volgens de huidige tellingen circa 160.000 objecten. Het grootste deel daarvan behoort tot de Rijkscollectie, de 'Collectie Nederland'. Tevens beheren en tonen we een groot aantal bruiklenen, onder meer van de Koninklijke Verzamelingen en de Geschiedkundige Vereniging Oranje Nassau (GVON). Ook de collectie van de Stichting tot Instandhouding van het Museum van de Kanselarij der Nederlandse Orden wordt door Paleis Het Loo bewaard en deels in de nieuwe vaste opstelling getoond.

De volgende uitgangspunten en activiteiten zorgen voor een optimaal behoud, beheer en presentatie van onze collectie:

- We bewaren en presenteren de collectie onder de actuele, (inter-)nationaal vastgestelde en geldende museale condities en beschikken over een actueel Collectieplan, een levend document dat elke 2 jaar wordt geactualiseerd;
- Verwerving van collectiestukken geschiedt in de eerste plaats ten behoeve van de presentaties, niet om een verzamelgebied te completeren. De nadruk ligt daarbij op het kwalitatieve aspect van het begrip 'verrijking'. Ontzamelen van objecten die geen functie (meer) hebben binnen de collectie zetten we in als instrument om de kwaliteit van de collectie als geheel te vergroten;
- Beredeneerde verwerving en aanvulling van de collectie wordt gecombineerd met intensieve zorg voor de bestaande collectie. Wij zijn toonaangevend in collectiemanagement en adviseren en delen onze kennis hierover waar mogelijk. Dit doen we als partner van het CC NL, waar we actief gebruikmaken van de shared service functie;
- Onze collectie is fysiek en virtueel zichtbaar in ons eigen museum en (ver) daarbuiten. Na de heropening zetten we in op intensivering van het digitaliseringstraject, waar mogelijk in samenhang met de faciliteiten die het CC NL en onze partners kunnen bieden;
- We beschikken over een meerjarenrestauratieprogramma, maken jaarlijks een vast bedrag vrij voor restauratie van onze collectie en tonen waar mogelijk aan het publiek de werkzaamheden/restauraties die nodig zijn om de (gebouwen en de) collectie te kunnen bewaren voor de volgende generaties;
- Met een stage- en traineeprogramma richten we ons op het ontwikkelen en delen van kennis, met de nadruk op het museale bedrijf. Uitdrukkelijk geven we hierbij aandacht aan actuele, relevante en nieuwe manieren van beschouwen, conserveren en tonen van de collectie (deze activiteit overlapt met Programmering en Personeel).

## 4 Zelfevaluatie en visitatie 2021-2024

De heropening is het hoogtepunt van een jarenlange vernieuwingsoperatie. Bijgevolg is een visitatie medio 2023 realistisch, ervan uitgaande dat we anderhalf jaar open zijn en de zelfevaluatie op de nieuwe situatie is gebaseerd. We zien zelfevaluatie en visitatie als een logische afsluiting van het transformatieproces.

## 5 Codes

### Fair Practice Code

Paleis Het Loo onderschrijft de Fair Practice Code: we voeren een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering en onderschrijven de andere uitgangspunten en kernwaarden van deze code. Ook sluiten we aan bij de bestaande afspraken over honorering en voeren we blijvend een sociale dialoog met onze medewerkers, vrijwilligers, toezichthouders, stakeholders, opdrachtnemers en opdrachtgevers. Paleis Het Loo sluit aan bij de museumcao en horeca-cao en huurt zzp'ers in tegen eerlijke en marktconforme tarieven.

### Governance Code Cultuur

De organisatiestructuur van Stichting Paleis Het Loo is geënt op het 'Raad-van-Toezicht-model'. De Stichting houdt zich aan de statutaire en strategische doelstellingen en maakt op basis daarvan beleid. Een transparante verantwoording vindt onder meer plaats via het jaarverslag. Dit is conform de richtlijnen van de Governance Code Cultuur. In 2020 zijn op basis van deze code de statuten gewijzigd vanwege de invoering van een tweehoofdig bestuur.

### Code Diversiteit en Inclusie

Paleis Het Loo realiseert zich terdege dat een Diversiteit en Inclusiebeleid onvoldoende is ingevoerd. We beschouwen dit als onderdeel van de vernieuwing. Stap een is al gezet: gesprekken voeren met deskundigen en betrokkenen die vanuit hun expertise of achtergrond een ander perspectief innemen en onze plannen van commentaar hebben voorzien. Stap twee is een uitwerking; culturele diversiteit en inclusie vertalen wij in toegankelijkheid en representatie. Toegankelijkheid betekent dat iedere bezoeker een zelfstandig, gelijkwaardig en vanzelfsprekend bezoek ervaart, zowel fysiek als inhoudelijk, sociaal en cultureel. Representatie draait om herkenbaarheid en meerstemmigheid van de verhalen, presentaties en evenementen. Belangrijke componenten zijn etniciteit, nationaliteit, leeftijd, gender, seksuele oriëntatie, religie, opleiding en sociale context (levenspeil, geletterdheid). Stap drie: deze uitgangspunten hebben gevolgen voor de innovatie in de a) organisatie (personeelsbestand), b) programmering (onderwerpen, thema's) en c) de keuze van partners (gastcuratoren, adviseurs, externe onderzoekers).

#### a. Organisatie

Het selectie-en-wervingsproces - inclusief dat van toezichthouders - heeft als uitgangspunt 'gelijke kansen en gelijke behandeling'. Gelijkheid is ook het uitgangspunt bij het aantal mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Echter onze medewerkers hebben vrijwel dezelfde culturele achtergrond en het aantal jongeren is in verhouding te laag. Het wervingsbeleid richt zich meer op kandidaten 'buiten de groep' en houdt onder andere rekening met behoeftes als flexibele werktijden, viering van religieuze feestdagen of het volgen van religieuze voorschriften, vaderschapsverlof en in het buitenland behaalde diploma's.

#### b. Programmering

We formeren een zogeheten curatorium of klankbordgroep. De leden staan midden in de Nederlandse samenleving en geven (niet-bindend) advies over de programmering en de publieksinformatie, met name op het gebied van diversiteit, inclusie en kwaliteit. De leden kunnen ook onderwerpen of thema's voorstellen. De samenstelling bestaat uit mensen met verschillende achtergronden, talenten, inzichten en ervaringen. De klankbordgroep komt 2 keer per jaar bijeen.

Per onderwerp wordt bekeken welk perspectief (of welke perspectieven) zich het beste ervoor leent (of lenen). Onze object- en zaalteksten, omschrijvingen, informatie, audiotours en rondleidingen zijn begrijpelijk, waardenvrij, meerstemmig, altijd tweetalig en bij voorkeur meertalig.

### **c. Partners**

Paleis Het Loo sluit partnerschappen voor de hieronder genoemde programmaonderdelen en -lijnen. We zoeken niet alleen naar partners die Paleis Het Loo ondersteunen met middelen, maar ook naar partners die vernieuwingen en diversiteit in de programmering bewerkstelligen, zoals gastcuratoren, kunstenaars, opiniemakers of toezichhouders die zich daarin bekwaamd hebben. De keuze hangt ook af van de samenhang tussen kwaliteit en talent en de mate waarin de kandidaat andere perspectieven en invalshoeken inneemt.

In de programmering komen deze keuzes en uitgangspunten tot uiting in:

- Programmalijnen die handelen over specifieke onderwerpen, bijvoorbeeld collectie uit koloniale tijden, invloeden vanuit de wereld in de collectie, rondleidingen waarbij ervaring en geboortegrond van de bezoekers het vertrekpunt zijn;
- Programmaonderdelen die eveneens in Nederlandse gebarentaal (NGT) worden aangeboden en/of voorzien van een voorleesmogelijkheid. We onderzoeken de mogelijkheid om in NGT te programmeren (niet tolken, maar ontwikkeling door mensen die NGT machtig zijn);
- Programmaonderdelen voor verschillende schoolniveaus, waarin wordt ingegaan op onderwerpen die bij de leerlingen en scholieren passen en waarover ze met hun familie kunnen praten. Die onderdelen worden aangebracht in de vaste presentatie in het paleis en de nieuwbouw en in het Juniorpaleis;
- Inburgering- en integratieprogramma's voor nieuwe Nederlanders;
- Samenwerking met de Tafel van Vijf, een theatervoorstelling over koning-stadhouder Willem III met als thema identiteit;
- Toepassing van thema's in vaste of tijdelijke programmering die tot stand komen in samenwerking met partners in het land, zoals Erfgoed Gelderland of de Code D&I.

### **Besluit**

Paleis Het Loo is na de heropening een vernieuwend en relevant museum, met activiteiten voor een groot, divers, nationaal en internationaal publiek. Een museum dat ertoe doet, kansen benut, actueel en inclusief is en een breder verhaal deelt dan voorheen. Dit Activiteitenplan weerspiegelt die enorme transformatie. De voorgenomen activiteiten kunnen immers door de Vernieuwing & Verbouwing, de ingebruikname van het CC NL, de herstructurering van de organisatie en de Paleisacademie plaatsvinden. Met veel energie en plezier kijken wij uit naar de beleidsperiode 2021-2024 en hebben alle vertrouwen in de verwezenlijking van onze ambities.

## **colofon**

### **Uitgave**

Paleis Het Loo  
Koninklijk Park 1  
7315 JA Apeldoorn

**E** info@paleishetloo.nl  
**T** 055 - 577 24 00  
**I** paleishetloo.nl  
November 2020