



# Het Nationale Park De Hoge Veluwe: een modern bedrijf met een historisch verhaal

## Recreatie, natuurbeheer en financiële onafhankelijkheid

Een bezoekje aan het Nationale Park De Hoge Veluwe heeft iets van een reis met een tijdmachine. Eenmaal binnen de poorten ervaart de bezoeker de rust en ruimte van een landschap uit het begin van de 19e eeuw. Maar schijn bedriegt. Het Park is een modern bedrijf en is bovendien een grote publiekstrekker. De idylle van ‘ongerepte’ natuur wordt zorgvuldig in stand gehouden. Dat vraagt om uitgekiend natuurbeheer en verstandig bezoekersmanagement. Die twee zitten elkaar niet in de weg. Sterker nog: de combinatie van die twee zorgt voor financiële onafhankelijkheid van één van de grootste recreatieve attracties op de Veluwe.



### Uniek drieluik

Het Nationale Park De Hoge Veluwe is een attractie met een verhaal, en dat is misschien wel de grootste charme van Het Park. Het is het verhaal van het echtpaar Anton en Helene Kröller-Müller. Het Park is 80 jaar geleden opgericht om de nalatenschap en het gedachtegoed van dit echtpaar te behouden. De huidige missie van Het Park komt daar rechtstreeks uit voort: ‘Het duurzaam beheren en openstellen van het Park en het aanbieden van eigentijdse activiteiten en faciliteiten. Dit om de bezoekers te inspireren en te laten genieten van natuur & landschap, kunst & architectuur en van historische verhalen. Het Park investeert in het behouden, versterken en vernieuwen van dit unieke drieluik.’

### Het begin

Het Nationale Park De Hoge Veluwe is begonnen als een privaat initiatief. In het begin van de jaren dertig van de vorige eeuw dreigde het toenmalige ‘landgoed De Hooge Veluwe’ openbaar verkocht te worden. Het bedrijf van Anton en Helene Kröller-Müller, ‘Wm. H. Müller & Co’ was vanwege de crisis in economische problemen gekomen. Dankzij een hypotheek van de Nederlandse Uitvoer Maatschappij in liquidatie (NUM) – een vehikel uit de Eerste Wereldoorlog –

kon in 1935 de Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe worden opgericht. De Stichting stond onder sterke invloed van de rijksoverheid, maar het landgoed was als eenheid gered. Daartegenover stond de schenking van de omvangrijke kunstcollectie van het echtpaar Kröller-Müller aan het Rijk. De Stichting dekte de eerste tien jaren het exploitatietekort van Het Park, waarvoor zij een forse waarborgsom moest storten. De hypotheekrente drukte zwaar op de begroting van Het Park. Vanaf het begin waren er tegenstellingen binnen het bestuur over de financiële koers. Vertegenwoordigers van de rijksoverheid en anderen in het algemeen bestuur legden de nadruk op het nakomen

van de renteverplichtingen en een sluitende begroting. Het dagelijks bestuur wilde meer accent op natuurbeheer. Om financiële tegenslagen het hoofd te bieden verminderden de beheerders de hertenstand fors en wilden ze een koffiehuis bouwen. De inkomsten kwamen de eerste jaren onder meer uit de entreegelden, van sponsoren (‘Gulden Boekers’), uit opbrengsten van jacht, houtverkoop, verpachting en verhuur (tabel 1). In die periode zorgden de bezoekers – dagjesmensen die een kaartje kochten bij de ingang – voor 30% van de inkomsten van Het Park. Opvallend was de bijdrage van sponsoren en donateurs, die zorgden voor een kwart van de inkomsten van Het Park.

Rekening van baten en lasten 1936

| Inkomsten                 | Uitgaven (exclusief hypotheekrente)                  |
|---------------------------|--|
| Donaties en sponsoren 25% | Onderhoud gebouwen 11%                               |
| Entreekaartjes 30%        | Onderhoud (park)tuinen 11%                           |
| Huren en pachten 30%      | Wegen en paden 5%                                    |
| Bos en kwekerij 10%       | Afrastering 6%                                       |
| Overig 5%                 | Wild en visserij 6%                                  |
|                           | Werkverschaffing 14%                                 |
|                           | Algemene onkosten, brandverzekering, belastingen 47% |

Tabel 1. Vlak na de openstelling van het Park bedroegen de inkomsten van de kaartverkoop aan de poort al zo’n 30 % van de totale inkomsten. Dit is inmiddels opgelopen tot 69 %. Het benadrukt het enorme belang van de betalende bezoeker voor het voortbestaan van Het Nationale Park De Hoge Veluwe.



### Herstel na de oorlog

Na de Tweede Wereldoorlog en de Duitse bezetting van het Park had Stichting Het Nationale Park De Hoge Veluwe gedurende een vijftal jaren een bestuur waarin (rijks)-ambtenaren de dienst uitmaakten. Deze hadden gemakkelijk toegang tot gelden van de overheid. In deze periode werd de hypotheek van de NUM verhoogd tot twee miljoen gulden en kwam een erfpachtregeling voor het Jachthuis Sint Hubertus met de Staat der Nederlanden tot stand, waardoor de rijksoverheid een belangrijk deel van het onderhoud van dit monument op zich nam. Daartegenover stond het eerste gebruiksrecht door bewindspersonen, hoge functionarissen in Rijksdienst en buitenlandse ambassadeurs. Het ambtenarenbestuur nam de wederopbouw van Het Nationale Park De Hoge Veluwe stevig ter hand: er verrees een kofiehuis en restaurant, nieuwe wegen en entrees werden aangelegd, gebouwen, infrastructuur en de wildstand werden hersteld. De contouren van het Park zoals we dat nu kennen stammen uit deze periode.

### Zelfstandigheid

In 1951 maakte het ambtenarenbestuur plaats voor een nieuw bestuur waarin particulieren in de meerderheid waren. Het Parkbestuur voelde de hypotheek van de

NUM als een belastend juk. Het parlement nam in 1962 een wet aan waarmee de NUM-hypotheek werd kwijtgescholden. Bovendien ontving Het Park een schenking uit het saldo van de NUM. Omgerekend naar de huidige waarden van de kunstcollectie en het landgoed is de rijksoverheid er heel goed uitgesprongen: de waarde van de kunstcollectie is vele malen hoger dan die van de kwijtgescholden hypotheek en de schenking uit het saldo van de NUM. De regering had de wet van 1962 ingediend, omdat ze vond dat Het Nationale Park De Hoge Veluwe autonoom moest kunnen functioneren. Dat laatste lukte steeds beter. Door een goed promotiebeleid en de opening van het Kröller-Müller Museum (in 1938) steeg het aantal bezoekers stevig. Eind jaren veertig kwamen meer dan een kwart miljoen bezoekers naar het Park, dat daarmee één van de eerste massa-attracties van Nederland werd. De verkoop van entreekaartjes was ook in deze periode de belangrijkste inkomstbron voor Het Park. De opbrengsten uit de entreegelden maakten inmiddels 69% procent uit van de inkomsten. De rijksoverheid had tot in de jaren zeventig een grote invloed op de vaststelling van de hoogte van de entreprijs. Staatssecretaris Henk Vonhoff gaf Het Nationale Park De Hoge Veluwe in de jaren zeventig meer ruimte

De natte natuur bij het Deelense Veld is onlangs hersteld. Bezoekers kunnen nog steeds genieten van het weidse uitzicht, terwijl de natuurwaarde van het gebied is versterkt (foto: Robbert Maas).

om zelf de entreprijs vast te stellen. Het Park kreeg daarmee een belangrijk instrument in handen om 'self-supporting' te worden.

Zonder afhankelijk te zijn van exploitatiesubsidies van de overheid was de koers van Het Park gericht op het bereiken van zo veel mogelijk financiële, strategische en beleidsmatige zelfstandigheid. Een grondige kennis van de invloed van recreatie en een onafhankelijke financiële positie maken het voor Het Park mogelijk om een 'eigen koers' te varen als het gaat om beheer. In de gebieden van het Nationale Park De Hoge Veluwe wordt een actief beheerbeleid gevoerd. Door het actief en kleinschalig in stand houden (en soms herstellen of terugbrengen) van verschillende landschapstypes is de biodiversiteit in het Park hoog en van hoge kwaliteit. Als Natura 2000-gebied centraal gelegen op de hoge zandgronden van de Veluwe is de organisatie een invloedrijke partij op het vlak van natuurbeleid in Nederland en Europa. Deze positie is niet vanzelfsprekend en moet voortdurend worden bevochten. Het Park is uitgegroeid tot een economisch belangrijke en financieel gezonde recreatieve topattractie op de Veluwe.

### Economische betekenis voor de regio

In opdracht van Het Nationale Park De Hoge Veluwe en het Kröller-Müller Museum is in 2013 onderzoek gedaan naar de betekenis van Het Park en het Museum voor toerisme en economie in de regio. Uit deze studie blijkt duidelijk dat Het Nationale Park De Hoge Veluwe en het Kröller-Müller Museum van onschatbare waarde zijn (tabel 2):

- In totaal genereren Het Park en het Museum ongeveer € 70 miljoen aan bestedingen van toeristen per jaar. Dit schept een werkgelegenheid van circa 1.400 banen (925-950 FTE);
- Het grootste deel hiervan vloeit voort uit de spin-off voor verblijfsaccommodaties in de omgeving. Bijna een derde van de toeristen in de gemeenten waarin het Park ligt, blijkt mede voor het Park en het Museum te komen;
- Met deze bestedingen hebben Het Park en het Museum een aandeel van meer dan

de helft in de totale toeristische bestedingen in de directe omgeving (Otterloo, Hoenderloo en Schaarsbergen). Voor de gemeenten waarin het Park ligt, is dit bijna een kwart.

### Inkomstenbronnen

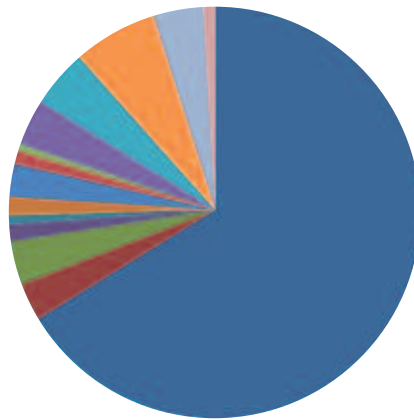
Het Park doet dit uit eigen middelen, zonder structurele exploitatiesubsidies. Dat kan doordat de jaarlijks minimaal 500.000 bezoekers volgens het profijtbeginsel met hun entreebetaling meehelpen het Park in stand te houden. Ongeveer de helft hiervan bezoekt ook het Kröller-Müller Museum en het Bezoekerscentrum en Museonder.

Daarnaast bezoeken 30.000 mensen Jachthuis Sint Hubertus. Uit het meest recente bezoekersonderzoek (gehouden in 2013/14) blijkt dat de meeste mensen het Park in de ochtend binnenkomen en ongeveer 4 à 5 uur in het Park verblijven. De topmaanden zijn juli en augustus; de topdagen zijn de Paasdagen, Pinksteren en Hemelvaart. Op die dagen bezoeken ongeveer vijf- à zesduizend mensen het Park. 80% van de exploitatie van Het Nationale Park De Hoge Veluwe is afkomstig van de entreegelden en andere bezoek gerelateerde inkomsten.

Het Park heeft als landgoed verder inkomsten uit de verhuur en het verpachten van woningen en gronden binnen en buiten het Park, uit het faunabeheer (de vergoeding van gastjagers en de verkoop van wildbraad) en uit de verkoop van het jaarlijks geogste hout (fig.1). Voor de investe-

**Tabel 2.** Economische betekenis toerisme van Het Nationale Park De Hoge Veluwe en Kröller-Müller Museum in 2011.

| Onderdeel                    | Bestedingen (miljoen €) | Werkgelegenheid (FTE) |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Op het Park                  | € 10,3                  | 142                   |
| Spin-off camping + dagbezoek | € 3,9                   | 41                    |
| Spin-off verblijfstoerisme   | € 55,7                  | 749                   |
| <b>Totaal</b>                | <b>€ 69,9</b>           | <b>933</b>            |



**Fig. 1.** Omzetverdeling 2013.

- Entreegelden; 66%
- Parkeergelden; 3%
- Restaurant Koperen Kop; 3%
- Drukwerken; 1%
- Kiosk Jachthuis; 1%
- Kampeerterein; 1%
- Parkwinkel; 3%
- Arrangementen; 1%
- Fietsen; 0%
- Vergoeding KMM voor dienstverlening; 4%
- Huren en pachten; 5%
- Natuurbeheer (houtoogst, wildbraad etc); 7%
- Natuurbeheersubsidie; 4%
- Overig; 1%

ringen in het landgoed, zoals de natuurherstelprojecten, wordt dankbaar gebruik gemaakt van overheidssubsidies.

### Actief beheer

In de tijd van Anton en Helene Kröller-Müller was er geen sprake van massatoerisme of zoiets als 'dagrecreatie' voor grote groepen mensen. Het is voor Het Park van vandaag dan ook de uitdaging om de essentie van de nalatenschap van het echtpaar te bewaren en toch op een adequate manier om te gaan met de verwachtingen en eisen van het moderne

publiek. Het landschap, de rijke natuur en de geschiedenis van de Veluwe zijn de core-business van Het Park geworden. De ervaring van natuur, van ruimte en rust, van verrassende ontmoetingen met wild op de wildbaan... Die ervaring kan alleen worden geboden – nu en in de toekomst – door een geïntegreerde aanpak van natuurbeheer in combinatie met recreatieve voorzieningen en activiteiten. Eenvoudig gesteld: als het natuurbeheer zorgt voor meer biodiversiteit, voor meer verschillende biotopen en meer plant- en diersoorten, wordt daarmee het Park óók aantrekkelijker voor

Het Park opereert in financiële onafhankelijkheid.

Dat wordt mogelijk gemaakt door ongeveer 500.000 betalende bezoekers per jaar.

De entreegelden zorgen voor grofweg 69% van de exploitatiekosten (foto: Pim Leutholf).

De Witte Fietsen zijn een belangrijk instrument bij het bezoekersmanagement.

Bezoekers worden uitgenodigd de auto te laten staan, terwijl een uitgekende aanleg van fietspaden Het Park de mogelijkheid geeft om ecologisch kwetsbare gebieden te ontzien. Voor de bezoeker is het gebruik van de Witte Fiets bovendien een attractie op zich (foto: De Hoge Veluwe).



het publiek. Eén van de doelstellingen van het natuurbeheer van het Park is het behoud en (waar mogelijk) vergroting van de nu al hoge biodiversiteit met de daar bijbehorende aanwezigheid van vele Rode lijstsoorten (Bijlsma et al., dit nummer; Wallis de Vries & Sanders, dit nummer). Bijzondere natuur, met zijn bijzondere landschap, is één van onze grote publiekstrekkers.

### Natuur en recreatie

De manier waarop Het Park omgaat met de combinatie natuur en recreatie is veranderd in een aantal beleidsstukken en visie-bepalingen voor de ontwikkeling van het Park op de lange termijn. Zo is in 2010 in een cultuurhistorische visie vastgelegd hoe toekomstige ontwikkelingen van bijvoorbeeld het centrumgebied met respect voor de traditie en in combinatie met de natuur zullen worden uitgevoerd. Ingrepen in de infrastructuur van het Park, ingrepen die te maken hebben met de logistiek van de ruim een half miljoen mensen die het Park jaarlijks bezoeken, worden door deze beleidsmatige verankering getoetst aan de doelstellingen van het natuurbeheer. Het kan ook betekenen dat ingrepen die in het verleden zijn gepleegd worden teruggedraaid. Een voorbeeld van deze 'restauratie' is het herstel van de natte natuur in het oostelijke – natte – gedeelte van het Park, het Deelense Veld, in het kader van Natura 2000 (Jansen et al., dit nummer). Een unieke biotoop op de droge zandgronden van de Veluwe. Om het gebied is al lang geleden een fietspad aangelegd, deels

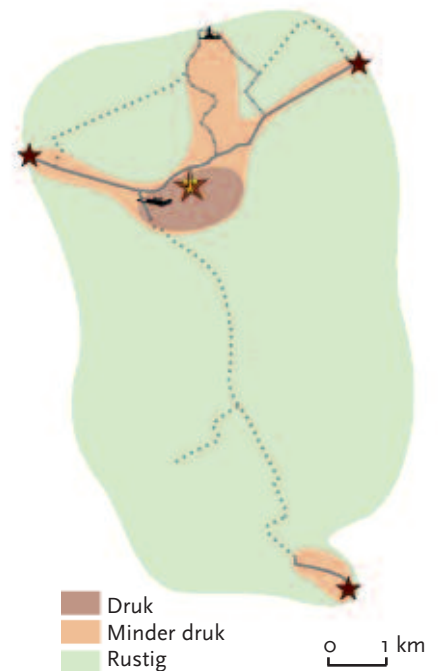
**Fig. 2.** De zonering van het Park is leidraad bij het bezoekersmanagement. Publieksactiviteiten worden bij voorkeur in het centrumgebied gehouden. In de buitengebieden is de kans op een spontane ontmoeting met het wild het grootst.

op een dijkje. Recent onderzoek liet zien dat deze kunstmatige verhoging het vrij afstromen van regenwater van de oostelijk gelegen stuwwal naar het westen bemoeilijkt. Om deze voor de ecologie van het gebied belangrijke functie te herstellen is een deel van het fietstracé verlaagd, verplaatst en hier en daar op palen gezet. Zo kunnen de bezoekers nog steeds van het weidse landschap genieten én is de natuurwaarde van het gebied verhoogd.

### Zones

De uitdaging voor Het Park is om de twee 'kernactiviteiten' – natuurbeheer en recreatie – op een goede manier samen te laten gaan. Het sleutelbegrip daarbij is 'zonering'. Het denken in zones is het uitgangspunt voor het bezoekersmanagement van het Park. De inrichting van het Park richt zich aan de ene kant op een hoogwaardige natuurbeleving voor bezoekers en aan de andere kant op de bescherming van kwetsbare soorten en gebieden.

In tegenstelling tot andere Nationale Parken in Nederland hanteert Het Nationale Park De Hoge Veluwe daarbij het Amerikaanse model. De belangrijkste recreatieve voorzieningen (Kröller-Müller Museum, Bezoekerscentrum, Museonder, Parkrestaurant, Parkwinkel) liggen niet aan de rand, maar in het centrum van het Park. Het Park is verdeeld in drie zones: het recreatief zwaartepunt in het relatief kleine



en drukke centrum; zones waarin het 'matig druk' is (Jachthuis Sint Hubertus en de ingangen); en de rustige buitengebieden in het midden en zuiden van het Park waar bezoekers de idylle van natuur en landschap het sterkst kunnen ervaren (fig. 2). De ruimtelijke zonering van het Park maakt het mogelijk bezoekersstromen te sturen zonder overlast voor de natuur.

### Witte Fietsen

Eén van de grote attracties van het Park is een ritje op een Witte Fiets. Oorspronkelijk een stedelijke uitvinding van de provoveweging, heeft het idee van 'gratis openbaar vervoer' per fiets pas in het Park echt vleugels gekregen. Inmiddels, sinds de invoering 40 jaar geleden zijn er zo'n 1.800 Witte Fietsen in het Park. Ze kunnen gepakt worden in het centrumgebied en

In het Park wordt veel (wetenschappelijk) onderzoek gedaan. Veel van dergelijk onderzoek spitst zich toe op het monitoren van de invloed van recreatie op de natuur (foto: De Hoge Veluwe).

Het is opvallend om te zien dat het grofwild, en met name het Edelhert, snel went aan het publiek. Veel mensen op de weg zijn voor het natuurlijke gedrag van het dier geen bezwaar (foto: Robbert Maas).



bij de drie ingangen. De beschikbaarheid van de Witte Fietsen bij de ingangen stimuleert de bezoekers de auto te laten staan en het Park op een niet-milieubelastende manier te verkennen. In het Park zijn inmiddels ook witte rolstoelen, sleeën, bakfietsen en tandems. Het belang van de Witte Fietsen voor het bezoekersmanagement kan niet worden onderschat. Voor veel bezoekers staat 'fietsen op de Veluwe' gelijk aan het gebruiken van de Witte Fietsen van Het Park, terwijl tegelijkertijd de bezoekersstroom door de inrichting van fietspaden in goede banen – buiten de ecologisch kwetsbare gebieden – kan worden geleid.

### Vernieuwing en innovatie

De basis van de positie als topattractie berust bij de ruim 500.000 bezoekers die het Park jaarlijks bezoeken. Dat aantal is in de afgelopen tien jaar relatief stabiel gebleven. Ook de economische crisis en incidenten als de grote brand van Eerste Paasdag 2014 en de MKZ-crisis hebben weinig invloed gehad op dit bezoekersaantal. Het Park en het Kröller-Müller Museum blijven jaarlijks een groot aantal binnen- en buitenlandse bezoekers trekken, bezoekers die de basis leggen voor een sluitende exploitatie van Het Park. Dat wil niet zeggen dat Het Park op haar lauweren kan rusten.

Bezoekers van het Park hebben bepaalde verwachtingen en ook de hedendaagse markt voor dagrecreatie vraagt om voortdurende vernieuwing om het aanbod aantrekkelijk te houden. Het vraagt om investeringen in het bedenken en organiseren van nieuwe activiteiten en nieuwe evenementen. Maar ook om investeringen in het vernieuwen van publieksvoorzieningen. Daarom werkt Het Park aan plannen om het centrumgebied een grote opknapbeurt te geven. Een nieuw te bouwen landhuis met een Parkrestaurant, Parkwinkel en ruimten voor grote groepen bezoekers staat op stapel. Ook het Museonder krijgt een nieuwe expositie. Hiermee positioneert Het Park zich voor de bezoeker uit binnen- en buitenland opnieuw als interessante bestemming, modern en van deze tijd, en toch in direct contact met de traditie van het echtpaar Kröller-Müller. Een modern Park met een historisch verhaal!

teringen in het bedenken en organiseren van nieuwe activiteiten en nieuwe evenementen. Maar ook om investeringen in het vernieuwen van publieksvoorzieningen. Daarom werkt Het Park aan plannen om het centrumgebied een grote opknapbeurt te geven. Een nieuw te bouwen landhuis met een Parkrestaurant, Parkwinkel en ruimten voor grote groepen bezoekers staat op stapel. Ook het Museonder krijgt een nieuwe expositie. Hiermee positioneert Het Park zich voor de bezoeker uit binnen- en buitenland opnieuw als interessante bestemming, modern en van deze tijd, en toch in direct contact met de traditie van het echtpaar Kröller-Müller. Een modern Park met een historisch verhaal!

### Summary

#### Hoge Veluwe National Park: A modern company with history; Recreation, nature management and financial independence

Hoge Veluwe National Park has a unique story. Its creation 80 years ago was the result of the vision of two unforgettable individuals: Anton and Helene Kröller-Müller. The Park's current mission is a direct consequence of the couple's vision: to inspire visitors by offering a sustainable, contemporary, combination of landscape, art, architecture and history. The Park continually invests in the unique trinity of maintenance, improvement and innovation. Every year roughly 500,000 paying customers visit the Park. Approximately 50% of these customers also visit the Kröller-Müller Museum, the visitors center and the Museon. In addition, 30,000 people visit the St. Hubertus

Hunting Lodge every year. The Park also creates income by renting buildings and land. The Park does make use of Governmental subsidies for investment in nature recovery programs. Zoning is one of the essential methods used by Park management to combine the 'core business' activities of nature management and recreation. The Hoge Veluwe uses the American model of zoning (fig. 2). The Park is divided into three zones: busy, moderately busy and quiet. One of the Park's greatest strengths is the 'White Bike' program. The white bikes are made available for all visitors to use free of charge. The combination of nature and visitor management ensures that the Park enjoys financial independence and a reputation as one of the biggest recreational attractions in the Veluwe area. In order to maintain this position, Park management understands the necessity of continuous innovation. As a result, the Park is planning major renovations for the central area. The museums will continue to provide inspiring expositions. Everything will be done to keep the Hoge Veluwe a world class, modern park.

M.M. Kokke MBA  
hoofd Bezoekersmanagement  
van Het Nationale Park De Hoge Veluwe  
Apeldoornseweg 250, 7351 TA Hoenderloo  
kokke@hogeveluwe.nl

H. Beukhof  
adjunct-directeur en hoofd Stafdiensten  
van Het Nationale Park De Hoge Veluwe  
Apeldoornseweg 250, 7351 TA Hoenderloo  
beukhof@hogeveluwe.nl

Het Park hanteert een 'Amerikaans model' voor de publieksvoorzieningen.

De attracties en de publieksdruk concentreren zich in het centrumgebied, terwijl de buitengebieden rustig blijven (foto: Robbert Maas).

Bezoekers zijn cruciaal voor het Park. Om Het Park op de markt voor dagrecreatie in Nederland aantrekkelijk te houden werkt Het Park aan plannen voor een nieuw landhuis in het centrumgebied.

