

Aan:
de voorzitter en leden van
provinciale staten van Drenthe

Assen, 27 november 2008
Ons kenmerk 48/5.1/2008013895
Behandeld door mevrouw E. Alkema (0592) 36 56 91
Onderwerp: Subsidievoorwaarden Museum De Buitenplaats 2009-2012

Geachte voorzitter/leden,

In 2007 besloot u, na toekenning van professionaliseringssubsidies voor activiteiten in 2006 en 2007, een eerste prestatiesubsidie per boekjaar van € 200.000,- te verlenen aan Museum De Buitenplaats voor een vijftal prestatiegebieden. De Statencommissie Cultuur en Welzijn oordeelde dat het museum van provinciale betekenis is. In diezelfde vergadering stelde u subsidiëring in de nieuwe beleidsperiode 2009-2012 afhankelijk van de positie van Museum De Buitenplaats in het bredere museumbeleid en gaf ons daarbij twee aandachtspunten mee. De eerste omvatte de samenwerking met het Drents Museum, het museum in Drenthe met eenzelfde verzamelgebied, waarin bovendien veel is en wordt geïnvesteerd (depot, nieuwbouw museumvleugel). Ook gaf u te kennen de subsidie van € 65.000,- van de gemeente Tynaarlo aan Museum De Buitenplaats te gering te vinden, zeker in verhouding tot de provinciale bijdrage.

Met deze brief brengen wij u ervan op de hoogte dat wij in onze vergadering van 25 november 2008 hebben kennisgenomen van bijgevoegde, in onze opdracht door BMC opgestelde, ontwikkelingsprognose voor Museum De Buitenplaats. Wij concluderen op grond van dit rapport, getiteld *De Buitenplaats als buitenkans. Onderzoek naar de ontwikkeling van Museum De Buitenplaats* (BMC 2008), dat:

- een realistische exploitatie van Museum De Buitenplaats in 2009-2012 een provinciaal subsidie van € 250.000,- per boekjaar impliceert;
- een realistische exploitatie van Museum De Buitenplaats een uitbouw van gesubsidieerde arbeid via de gemeente Tynaarlo naar de per 2008 (besluit burgemeester en wethouders d.d. 15 april 2008) voor dit doel beschikbaar gestelde € 211.025,- (11 fte en € 50.000,- voor begeleiding van kandidaten) impliceert;
- projectsubsidies van de gemeente Tynaarlo (educatie, tentoonstellingen) door Museum De Buitenplaats verder kunnen worden benut;

- de gemeente in haar komende Cultuurnota (2010) Museum De Buitenplaats een plaats geeft in de gemeentelijke culturele infrastructuur;
- samenwerking met het Drents Museum wordt of zal worden aangegaan op het vlak van tentoonstellingen, catalogi, arrangementen, lezingen en depotruimte;
- samenwerking met provinciale en regionale instellingen verder kan worden benut opdat Museum de Buitenplaats een meer opvallende speler wordt in het Drentse museumbestel;
- het Meerjarenbeleidplan 2009-2012 van De Buitenplaats voornoemde kansen nog onvoldoende benut en onvoldoende SMART maakt voor afrekenbare activiteiten in 2009.

De ontwikkelingsprognose is geënt op de door u gestelde subsidievoorwaarden aan het museum en dient als basis voor prestatieafspraken met Museum De Buitenplaats. Wat volgt is een tweede onafhankelijk advies aan ons college, met aanbevelingen voor prestatieafspraken met Museum De Buitenplaats in 2009 en volgende jaren tot en met 2012. Voor goede afspraken met betrekking tot de subsidie is het eerst van belang dat Museum De Buitenplaats haar plannen voor de komende jaren verder aanscherpt en onderbouwt. BMC heeft haar daarvoor een uitgebreide handreiking gegeven (bijlage 2 van de rapportage). De Buitenplaats maakt haar aanvraag op basis daarvan nu SMART, waarna wij op basis van het tweede advies van BMC met aanbevelingen voor prestatieafspraken én advies van de binnenkort geïnstalleerde Adviescommissie Cultuur prestatieafspraken maken met Museum de Buitenplaats.

Onderhavig onderzoek naar de ontwikkeling van Museum De Buitenplaats geeft ons voldoende vertrouwen in een financieel gezonde toekomst voor dit museum, met een duidelijk onderscheidend profiel in het Drentse Museumbestel, een goede afbakening c.q. samenwerking met het Drents Museum, en evenredige inzet van de gemeente Tynaarlo. Allereerst constateren wij op grond van de ontwikkelingsprognose dat invulling wordt gegeven aan uw voorwaarden voor subsidieverlening in de periode 2009-2012.

- *De bijdrage van provincie en gemeente aan Museum De Buitenplaats komt in verhouding te staan.*

De gemeente Tynaarlo heeft zich, bij besluit van burgemeester en wethouders d.d. 15 april 2008, bereid getoond haar inzet voor Museum De Buitenplaats te verhogen naar € 211.025,-, voor 11 fte aan gesubsidieerde arbeid bij het museum, inclusief € 50.000,- voor begeleiding van kandidaten door Alescon. De ondersteuning van de gemeente in de vorm van gesubsidieerde arbeidsplaatsen omvatte in 2008 € 65.000,-; een (gedeeltelijke) overname van de verantwoordelijkheid van de gemeente Groningen, die deze ondersteuning buiten het eigen gemeentelijk grondgebied in 2008 afbouwt. De inzet wordt geleidelijk opgebouwd naar de volledige bezetting van 11 fte. Er is ruimte voor deze omvang aan gesubsidieerde arbeid voor de volgende werkzaamheden: tuinonderhoud, schoonmaak, receptie, winkel, beveiliging, bereiden en uitserveren eten en drinken en reparatie en onderhoud. Bovendien heeft de gemeente Tynaarlo toegezegd in haar komende Cultuurnota (ingående 2010) een beleidsvisie op Museum De Buitenplaats te willen formuleren.

- *Samenwerking tussen Museum De Buitenplaats en het Drents Museum krijgt van onderaf vorm en inhoud.*

Museum De Buitenplaats en het Drents Museum hebben mogelijkheden voor verdere (inhoudelijke) samenwerking onderzocht. Het Drents Museum staat positief tegenover samenwerking met Museum De Buitenplaats op het vlak van tentoonstellingen (catalogi), arrangementen (lezingen, concerten), depot en collectiebeleid. Deze samenwerkingsmogelijkheden worden door Museum De Buitenplaats concreet uitgewerkt in haar Meerjarenplan 2009-2012 met subsidieaanvraag voor 2009.

In het hiervoor geschetste vervolgproces met Museum De Buitenplaats zullen wij deze subsidievoorwaarden in prestatieafspraken met het museum beleggen. Wij zullen haar bovendien, ondanks het feit dat de provincie niet bijdraagt aan het collectiebeleid van Museum De Buitenplaats, vragen haar collectiebeleid af te stemmen op die van het Drents Museum. Ook zullen wij de voorgenomen Visitatiecommissie Musea vragen om het effect van deze afstemming te onderzoeken en ons te adviseren over een samenhangend museumbestel.

In aanvulling op de voorgestelde samenwerking met het Drents Museum verwachten wij van het museum een grotere betrokkenheid bij provinciale of regionale museale netwerken. De Buitenplaats kan op het gebied van educatie bijvoorbeeld aansluiting zoeken bij Kunst&Cultuur Drenthe, die het kunsteducatieve aanbod voor de hele provincie verzorgt. Bovendien kan het museum door zitting te nemen in het Directeuren Overleg erfgoedinstellingen Drenthe (DOD) profiteren van gezamenlijke inkoop van bijvoorbeeld schoonmaak en beveiliging. Ten slotte heeft Museum de Buitenplaats onlangs toegezegd in het bestuur van de Federatie van Drentse Musea, die de komende periode tot museumplatform wordt geprofessionaliseerd, zitting te nemen.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd voor besluitvorming over de positie van Museum De Buitenplaats in de Culturele en Museale Agenda 2009-2012. Het vervolgproces vraagt van ons nog een inspanning die resulteert in ook voor u afrekenbare prestaties en activiteiten van Museum De Buitenplaats. Daarvoor zullen wij ook in het kader van de culturele allianties (Studio 13) met de gemeente Tynaarlo afspraken maken over de positie van Museum De Buitenplaats in haar cultuurbeleid (2010). Aan het Drents Museum vragen wij de door haar voorgestelde inzet voor de beoogde ontwikkeling van Museum De Buitenplaats te faciliteren.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten van Drenthe,

, secretaris

, voorzitter

Bijlage(n):
ga.coll.

De Buitenplaats als buitenkans

De Buitenplaats als buitenkans

Provincie Drenthe

BMC
25 november 2008
mevrouw E.M. Witsen Elias
J.C.F. Stevens
Ch.R. Teerlink
Projectnummer: 043056

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	3
	1.1 Voorgeschiedenis en aanleiding	3
	1.2 Omschrijving van de opdracht	4
	1.3 Onderzoeksaanpak	4
	1.4 Leeswijzer	4
HOOFDSTUK 2	DE BUITENPLAATS NU	6
	2.1 Inhoud	6
	2.2 Organisatie	7
	2.3 Financiën	8
	2.4 Vergelijking met andere musea	9
	2.5 Samenvatting	12
HOOFDSTUK 3	RELATIE GEMEENTE TYNAARLO	14
	3.1 Terugblik en stand van zaken	14
	3.2 Toekomst	15
	3.3 Samenvatting en beoordeling	16
HOOFDSTUK 4	SAMENWERKING DRENTS MUSEUM EN ANDEREN	17
	4.1 Waarom samenwerken	17
	4.2 Drents Museum	17
	4.3 Andere culturele instellingen	18
	4.4 Samenvatting en beoordeling	19
HOOFDSTUK 5	PROGNOSE 2009 - 2012	20
	5.1 Inhoudelijke prognose	20
	5.2 Financiële prognose	22
HOOFDSTUK 6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	24
	6.1 De Buitenplaats nu	24
	6.2 De inhoudelijke ontwikkeling naar 2012	24
	6.3 De financiële ontwikkeling naar 2012	25
	6.4 Subsidieafspraken tussen Buitenplaats en provincie	26
	Bijlage 1 2005 - 2007	29
	Bijlage 2 Inventarisatie uitgangspunten bij prognose (SMART)	31
	Bijlage 3 Vergelijking andere musea	40

Hoofdstuk 1

Inleiding

In dit eerste hoofdstuk beschrijven wij de voorgeschiedenis en aanleiding tot dit onderzoek, de onderzoeksopdracht en de onderzoeksaanpak. Tot slot van dit hoofdstuk beschrijven wij in de leeswijzer de opbouw van de rapportage.

1.1 Voorgeschiedenis en aanleiding

Museum De Buitenplaats is ontstaan uit particulier initiatief. Het echtpaar Van Groeningen heeft het Nijsinghuis uit 1645 in 1971 gekocht. Vanaf 1983 hebben kunstenaars als Matthijs Röling, Wout Muller en Clary Mastenbroek schilderijen in het huis aangebracht. In 1996 is aan het museum een kunstpaviljoen toegevoegd, waar wisselende tentoonstellingen van hedendaagse figuratieve kunst plaatsvinden. Tevens vinden in het paviljoen concerten, lezingen en dergelijke plaats. Het derde deel van het museum is de tuin. Deze is in 2000 geopend en biedt onder andere ruimte aan exposities op het gebied van beeldhouwkunst. In 2002 is De Buitenplaats officieel opgenomen in het nationale museumregister. Tot slot is in 2005 de Oranjerie gerealiseerd. Deze wordt verhuurd voor zakelijke bijeenkomsten.

De provincie Drenthe beschouwt museum De Buitenplaats als onderdeel van de noordelijke museale infrastructuur voor figuratieve kunst. Tegen de achtergrond van een dreigend exploitatietekort, heeft de provincie in 2005 een opdracht aan bureau Berenschot gegeven om een toekomstverkenning uit te voeren. Berenschot trekt in zijn rapport de conclusie dat het museum geen toekomst heeft zonder subsidie van de provincie Drenthe en de gemeente Tynaarlo. In genoemd rapport is ook een aantal toekomstscenario's voor De Buitenplaats uitgewerkt.

In 2006 en 2007 heeft de provincie het museum in staat gesteld zich te ontwikkelen volgens het inmiddels gekozen toekomstscenario: als cultuurhistorisch monument en collectiemuseum voor figuratieve kunst. De laatste functie wordt zonder subsidie uitgevoerd. De provincie hecht aan de ontwikkeling van De Buitenplaats als cultuurhistorisch monument. Aandachtspunten vanuit de provincie waren daarbij de financiële inzet van de gemeente Tynaarlo en het ontwikkelen van samenwerking met het Drents Museum. De provincie heeft in juli 2007 besloten tot verlening van een prestatiesubsidie (per boekjaar) voor 2008.

Het voornemen van de provincie is om een beslissing te nemen over de subsidie na 2008. Die beslissing wordt genomen tegen de achtergrond van het bredere kader van het nieuwe provinciaal museumbeleid. Hoewel genoemd besluit nog niet genomen is, is er voor De Buitenplaats door de provincie al wel een bedrag van € 250.000,— per jaar gereserveerd. Voordat de provincie een definitieve beslissing neemt over het verlenen van de prestatiesubsidie en de invulling van de prestatieafspraken, had de provincie de wens een extern onderzoek te laten uitvoeren en advies te vragen over de (geprognosticeerde) ontwikkeling van het museum in de komende jaren, inclusief een realistische exploitatieberekening. Aandachtspunt daarbij is de positie van de gemeente Tynaarlo en het Drents Museum.

1.2 Omschrijving van de opdracht

De opdracht aan BMC is een rapport op te leveren dat antwoord geeft op de volgende vragen:

- Maak een prognose, inhoudelijk en financieel naar 2012 en beantwoord daarbij de vragen:
 - Hoe zeer leunt museum De Buitenplaats in de (nabije) toekomst op overheidssteun?
 - Hoe verhoudt zich die steun tot de mogelijkheden voor De Buitenplaats om eigen inkomsten te genereren?
- Betrek daarin de benodigde gemeentelijke steun van Tynaarlo: welke (financierings)mogelijkheden zijn er vanuit de gemeente gezien nog onbenut?
- Betrek daarin de benodigde of gewenste samenwerking met, tenminste, het Drents Museum: in algemene basistaken en, specifiek inhoudelijk, op de collecties hedendaagse figuratieve beeldende kunst.
- Functioneert De Buitenplaats, gemeten naar landelijke maatstaven, voldoende als een museum van provinciaal belang?
- Doe aanbevelingen voor resultaatafspraken voor de periode 2009-2012 (prestaties en prestatie-indicatoren), rekening houdend met het voorgaande.

1.3 Onderzoeksaanpak

In dit onderzoek hebben wij de volgende onderzoeksmethoden gebruikt:

- Desk research.
- (Semi-)gestructureerde interviews.
- Dossieranalyse op basis van onderzoeksvragen
- Meerjarenaanvraag van De Buitenplaats geanalyseerd en handreiking gedaan voor SMART aanpak.
- Prognose op basis van gemaakte aannames.

In een vroeg stadium van het onderzoek hebben we documenten bestudeerd. Het gaat hierbij grotendeels om documenten die met subsidies vanuit provincie en gemeente verband houden en om financiële gegevens over museum De Buitenplaats. Voor het onderzoek hebben we ook interviews gehouden met betrokkenen vanuit de provincie Drenthe, De Buitenplaats, gemeente Tynaarlo en het Drents Museum. Het verzamelde materiaal hebben wij geanalyseerd op basis van de onderzoeksvragen. De analyse richtte zich derhalve in de eerste plaats op de ontwikkeling van het museum tot nu toe. In de tweede plaats is de ontwikkeling van het museum naar de toekomst geprognosticeerd. Tot slot begeleiden we de provincie om samen met De Buitenplaats te komen tot SMART geformuleerde prestatieafspraken bij de subsidieaanvraag. Subsidie wordt daarbij gekoppeld aan te leveren prestaties.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 2 is een beschrijving en beoordeling van De Buitenplaats opgenomen. Het gaat om een beoordeling van inhoudelijke, organisatorische en financiële aspecten. De beoordeling vindt plaats op basis van analyse van de afgelopen jaren, mede in relatie tot de afspraken met de provincie en het functioneren van andere musea. Hoofdstuk 3 gaat in op de relatie

van De Buitenplaats met de gemeente Tynaarlo en de mogelijkheden die deze voor de toekomst biedt.

Hoofdstuk 4 beschrijft de samenwerkingskansen met het Drents Museum en enkele kansen in de samenwerking met het bredere Drentse culturele veld.

Hoofdstuk 5 behandelt de toekomst van het museum: het bevat een prognose van de inhoudelijke en financiële ontwikkeling voor de periode 2009-2012. In hoofdstuk 6 presenteren wij onze conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 2

De Buitenplaats nu

De onderzoeksvragen focussen zich op de toekomst. Om iets te kunnen zeggen over de toekomst, is het echter van belang te weten hoe De Buitenplaats er op dit moment voor staat. Daarom gaan we in dit hoofdstuk in op de huidige situatie van De Buitenplaats. We gaan daarbij in op inhoud, organisatie en financiën. Tevens is een vergelijking met enkele andere min of meer vergelijkbare musea opgenomen, om de situatie van De Buitenplaats in relatie tot andere musea te kunnen beschrijven.

2.1 Inhoud

Zoals in de inleiding beschreven, is enkele jaren geleden het besluit genomen De Buitenplaats te ontwikkelen via twee lijnen: als cultuurhistorisch monument en collectiemuseum voor figuratieve kunst.

Het tentoonstellingsaanbod in het museumpaviljoen, de openstelling van het Nijsinghuus en de tuin, het café, de winkel, de podiumactiviteiten (concerten, opera's en lezingen), de publicaties en de activiteiten in de Oranjerie laten zien dat de combinatie van cultuurhistorisch monument en collectiemuseum goed uit de verf komt en uniek is in zijn soort in Nederland. De mensen die de weg naar De Buitenplaats weten te vinden, zijn zeer enthousiast door de combinatie van activiteiten op het gebied van cultuur en natuur. Door die combinatie heeft museum De Buitenplaats zijn bestaansrecht bewezen.

Van 2001 naar 2003 ontwikkelde het bezoekersaantal van De Buitenplaats zich van 26.000 tot 29.000. Het bezoekersaantal in 2007 bedroeg 27.000. Over de jaren '90 en het begin van de 21ste eeuw bezien, is dit aantal redelijk constant. Het is in de periode 2004 - 2007 echter niet gelukt een stijging in het bezoekersaantal te realiseren.

Met 4 à 5 tentoonstellingen in het museum, 1 à 2 in de tuin en 30 à 40 podiumactiviteiten, is er veel neergezet. De vraag is zelfs of er niet teveel is gerealiseerd. Heldere keuzes en een daaruit volgend samenhangend activiteiten aanbod kunnen tot verdere verbeteringen leiden. Die ontwikkeling wordt al ingezet, maar het blijft voor De Buitenplaats een aandachtspunt dat het niet alles moet willen aanpakken, maar keuzes moet maken.

Tot op heden staat het museum behoorlijk op zichzelf en participeert het niet of nauwelijks in lokale of provinciale netwerken. En dat terwijl samenwerking met partners mogelijkheden biedt voor de toekomst. We gaan daar in hoofdstuk 4 nader op in.

2.2 Organisatie

Museum De Buitenplaats kent momenteel een Raad van Toezicht en een tweehoofdige directie/bestuur: Jos van Groeningen en Geert Pruiksmā. Daarnaast zijn er twee stichtingen: de stichting Endowment voor beheer en behoud van de collectie en de stichting Nijsinghuis voor de exploitatie van het museum. Deze stichtingen zijn gescheiden, mede op verzoek van de provincie.

De oorsprong van de organisatie De Buitenplaats wordt gevormd door het echtpaar Van Groeningen. Zij zijn van groot belang geweest voor de ontwikkeling van het museum en hebben binnen de organisatie een bijzondere rol. Het overlijden van Janneke van Groeningen is een slag voor de organisatie geweest. Natuurlijk in het verlies van een belangrijke collega, maar ook praktisch gezien, doordat zij veel kennis en ervaring had die niemand anders in de organisatie had.

De inzet en het enthousiasme van Jos van Groeningen is van groot belang voor De Buitenplaats. Wel is het van belang goed te kijken hoe die inzet het best gericht kan worden, om tot het beste resultaat te komen waarbij continuïteit naast een heldere taakverdeling en professionalisering een rol spelen.

Museum De Buitenplaats beschikte in 2006 over 8,6 fte, in 2007 over 9,2 fte. De formatie betrof:

Functie	Aantal fte
Directie	1
Kunsthistoricus	1,6
Museumtechnicus	0,8
Onderhoudsmedewerker	0,8
Administratiemedewerker	0,4
Medewerker restaurant	0,8
Medewerker tuin	3,2 (2006) / 3,0 (2007)
Coördinator ontvangsten	0,4 (2007)
Coördinator tentoonstellingen	0,2 (2007)
Coördinator podiumprogrammering	0,2 (2007)
Totaal	8,6 (2006) / 9,2 (2007)

De Buitenplaats beschikt al jaren over gesubsidieerde arbeidskrachten. De samenwerking met de gemeente Groningen op dit vlak verliep goed en De Buitenplaats kon over goede arbeidskrachten beschikken. Nu werkt De Buitenplaats samen met de gemeente Tynaarlo en is het moeilijker om een goede match te maken tussen de behoeften van het museum en de beschikbare kandidaten. De waarde van de gesubsidieerde arbeidsplaatsen is uiteraard in hoge mate afhankelijk van de mate waarin het lukt om geschikte kandidaten te vinden.

Naast de betaalde krachten zijn er zo'n 100 vrijwilligers bij De Buitenplaats actief. De vrijwilligers zijn bevlogen mensen die hart voor het complex hebben en inhoudelijk goed op de hoogte zijn. Organisatorisch kenmerkt het complex zich door liefdadigheid, de ingezette professionaliseringslag is geen overbodige luxe.

De Buitenplaats heeft in juli 2006 een subsidie aangevraagd voor een professionaliseringslag. De middelen die zij van de provincie heeft ontvangen, zijn ingezet voor het opstellen van een PR plan, een meerjarig tentoonstellingsprogramma en een podiumactiviteitenplan. Daarnaast heeft het museum deelgenomen aan of opdracht gegeven voor onderzoeken op het gebied van publiekssamenstelling, marktpositie, horeca en dergelijke.

Die impulsen hebben geleid tot verbetering en professionalisering van het complex. Het doel zoals verwoord in het Berenschot-rapport (te weten: De wittebroodsweken voorbij, de kinderziekten weggewerkt en het kind is volwassen geworden) is echter nog niet bereikt.

De Buitenplaats moet nu de vervolgstappen zetten om de pioniersfase af te sluiten en zich door te ontwikkelen tot een professioneel instituut.

2.3 Financiën

De hier gepresenteerde financiële beoordeling is gebaseerd op de balans en de winst- en verliesrekening van De Buitenplaats over de periode 2005 - 2007. Een overzicht van deze financiële stukken is opgenomen als bijlage 1.

Eigen inkomsten

Bij de beoordeling van de jaarrekeningen 2005 - 2007 vallen de volgende zaken op met betrekking tot de opbrengsten:

De entreegelden en verdere verkopen laten een dalende tendens zien. De omzet loopt terug met € 59.000,— van € 399.000,— naar € 340.000,—.

Zowel bij het museum als het Nijsinghhuis neemt de omzet significant (>10%) af. Alleen de Oranjerie is een positieve uitzondering met € 34.000,— omzet.

De fondsenwerving daalt met € 37.000,— van € 50.000,— naar € 13.000,—.¹

De dalende bezoekersaantallen leveren een navenant lagere omzet in de winkel, restaurant.

Kosten

Ten aanzien van de kosten blijkt dat:

- De personeelskosten afnemen met € 52.000,— (evenals het aantal van 10,2 fte naar 9,6 fte als gevolg van het overlijden van mevrouw Van Groeningen).
- De huisvestingskosten nagenoeg constant blijven.
- De overige kosten toenemen met € 144.000,— . Dat wordt veroorzaakt door de kosten voor de professionalisering. Hiervoor staan nagenoeg even grote subsidieopbrengsten verantwoord. Deze professionalisering had betrekking op:
 - Museummonitor.
 - Project Duitsland.
 - Beeldentuinactiviteiten.
 - Museumautomatisering.
 - Kwaliteitsbeheersing horeca.
 - Oranjerie.

¹ Voor de volledigheid merken wij op dat het hier niet gaat over de fondsenwerving voor de stichting Endowment. Voor collectievorming zijn bijvoorbeeld in 2006 en 2007 middelen vanuit de Bankgiro Loterij binnen gekomen.

- Veiligheid en risicobeheersing.

In het verslag staat aangegeven dat de professionaliseringslag is afgerond met uitzondering van het project Duitsland.

Subsidies

De subsidies nemen toe met € 143.000,—: van € 184.000,— naar € 327.000,—. Dat wordt veroorzaakt door de hogere subsidie van de provincie ad € 147.881,—. In deze periode neemt de subsidie personeelskosten af met € 29.000,—.

2.4 Vergelijking met andere musea

De Buitenplaats kent een eigen ontstaansgeschiedenis. Toch vertoont het museum overeenkomsten met andere musea die vanuit particulier initiatief zijn ontstaan en zich vanuit een privé-collectie hebben ontwikkeld tot plaatsen die voor een breed publiek toegankelijk zijn en steeds verder professionaliseren. De groeistuipen die gepaard gaan met professionalisering op gebied van financiën, bedrijfsvoering, omgang met vrijwilligers, nevenactiviteiten etc. zijn voor de verschillende musea vergelijkbaar. Eigenaren of beheerders van kunstcollecties maken echter tijdens het proces van ontwikkeling tot een volwaardig museum verschillende keuzes die leiden tot specifieke activiteiten. Daarnaast zijn de posities die musea innemen in de regio heel verschillend. Er is dus slechts beperkt een vergelijking mogelijk, maar ook het inzichtelijk maken van de afwijkingen tussen musea levert voor De Buitenplaats waardevolle informatie op, die kan helpen de eigen positie te bepalen en te versterken.

Wij hebben van vier musea een korte analyse gemaakt, te weten:

- Belvédère in Oranjewoud.
- Beelden aan Zee in Scheveningen.
- Museum de Fundatie in Zwolle en Heino.
- Singer in Laren.

De uitgebreide informatie per museum is opgenomen in de bijlage². In dit hoofdstuk hebben wij alleen de samenvatting van de vergelijking opgenomen.

Museum	Totale baten	Formatie (in fte)	Vrijwilligers (aantal)	Bezoekers	Subsidie gemeente	Subsidie provincie
Belvédère	451.000	4,4	80	± 90.000	-	-
Buitenplaats	720.000	9,6	105	27.000	65.000	250.000
Beelden aan Zee	1.200.000	5,5	160	±55.000	12.000	-
Singer	1.200.000	34,0	80	63.000	379.000	-
De Fundatie	2.300.000	20,3	10	2006: 30.000 2007: 60.000	500.000	1.350.000

In bovenstaande tabel worden verschillen tussen de musea goed zichtbaar. Belvédère is de kleinste in omzet en formatie. Het museum heeft wel een flink aantal vrijwilligers en scoort qua bezoekersaantal in verhouding hoog. Het opereert volledig onafhankelijk van de overheid en zet sterk in op educatie. Verhuur van zalen, arrangementen en het museumcafé genereren gelden voor het museum. Belvédère ontvangt geen subsidie van de provincie om principiële redenen: het Fries Museum richt zich ook op hedendaagse beeldende kunst en de provincie heeft ervoor gekozen om dit museum te subsidiëren. De provincie geeft aan dat het museum er ook zelf voor kiest geen structurele subsidieaanvragen te doen, omdat ze onafhankelijk wil blijven opereren. In hoeverre dit in de toekomst mogelijk blijft is niet onderzocht.

Singer en Beelden aan Zee zijn vergelijkbaar wat betreft omzet. De kleine formatie van Beelden aan Zee wordt gecompenseerd door een grote hoeveelheid vrijwilligers die de ruggengraat vormen van het museum. Er is zelfs een directeur om de vrijwilligers aan te sturen. Singer heeft een veel grotere formatie en gebruikt vrijwilligers voor ondersteunde taken. Ook trekt het Singer ruim twee keer zoveel bezoekers als Beelden aan Zee. Dit kan te maken hebben met de geografische ligging: Den Haag is rijk aan musea, terwijl het Singer in het Gooi een unieke positie heeft. Het verschil in bezoekersaantallen is echter niet verder onderzocht. Beide musea zetten sterk in op nevenactiviteiten om gelden te genereren: theatervoorstellingen, concerten, zaalverhuur, diners et cetera. Ze doen dit op grotere schaal dan museum Belvédère. Daarbij moet aangetekend worden dat Singer naast een museumfunctie ook daadwerkelijk een theaterfunctie (en –zaal) heeft. Beelden aan Zee heeft veel eigen inkomsten door zaalhuur, diners en dergelijke van onder andere de regering.

² Het betreft gegevens over 2007, die door de betreffende musea zijn aangeleverd

Zowel Singer als Beelden aan Zee werken zonder provinciale subsidie. Voor Beelden aan Zee wordt dit veroorzaakt doordat de vier grote steden zelf musea binnen hun grenzen ondersteunen en daarvoor rechtstreeks van het Rijk geld ontvangen. Beelden aan Zee krijgt zeer beperkte subsidies van de gemeente; alleen educatie wordt structureel ondersteund. De provincie Noord-Holland erkent het Singer als waardevol voor de regio, maar geeft aan dat de provincie meer dan 100 musea herbergt en geen structurele subsidies verstrekt. Wel heeft de provincie de restauratie van de Tuinzaal financieel ondersteund. Het Singer heeft prestatieafspraken gemaakt met de gemeente en ontvangt op basis van die afspraken subsidie.

De Fundatie kan worden aangemerkt als provinciaal museum, hoewel het sinds enkele jaren zelfstandig opereert. De subsidie van de provincie voor Het Nijenhuis is aanzienlijk, zeker in vergelijking met andere musea. De Fundatie heeft ook een grote formatie tot zijn beschikking. Er is een grotere collectie om te beheren dan bij de andere musea, omdat de provinciale collectie bij de Fundatie is ondergebracht. Toch trekt de Fundatie niet veel bezoekers in verhouding tot de anderen en het museum organiseert weinig nevenactiviteiten.

Van de vier musea is De Buitenplaats het beste te vergelijken met Museum Belvédère. Allereerst omdat beide musea in buitenrandstedelijke gebieden liggen. Hun regionale positie is daarmee duidelijk afwijkend van musea als Beelden aan Zee of Singer, die veel meer te duchten hebben van culturele voorzieningen in omliggende grote steden, maar anderzijds ook centraler liggen. Belvédère en De Buitenplaats hebben een kans om zich in het eigen gebied duidelijk te profileren. De Fundatie wijkt af, omdat het in grote mate afhankelijk is van overheidssteun en ook een duidelijke taak heeft voor de provincie: het beheer van de provinciale collectie. Een andere overeenkomst tussen De Buitenplaats en Belvédère zit erin dat zij dezelfde collectie hebben als het provinciale museum.

Qua omzet zijn Belvédère en De Buitenplaats eveneens vergelijkbaar. De andere musea hebben minimaal een dubbele omzet, hoewel dat niet leidt tot een verdubbeling van de bezoekersaantallen. Belvédère doet het wat dat betreft opvallend goed, ook omdat de nevenactiviteiten die ontplooid worden in verhouding tot bijvoorbeeld Beelden aan Zee beperkt zijn. De bezoekersaantallen van De Buitenplaats liggen beduidend lager met 27.000 bezoekers in 2007 dan de 90.000 van Belvédère. Daarbij moet wel de kanttekening geplaatst worden dat Museum Belvédère nog profiteert van het 'openingseffect': omdat het museum nog erg nieuw is, gaan er in korte tijd relatief veel mensen naar toe. Die fase is De Buitenplaats reeds gepasseerd. Voor De Buitenplaats is een mogelijk leerpunt dat de inzet van Belvédère op educatie, arrangementen, verhuur en horeca haar geen windeieren legt.

De formatie van De Buitenplaats is met 9,6 fte ruim twee keer zo groot als die van Belvédère.

De Buitenplaats heeft met 105 vrijwilligers een iets grotere poule dan Belvédère (80). Belvédère werkt zonder subsidie van provincie en gemeente.

Het museum bevindt zich nog in de pioniersfase. Onze verwachting is dat Belvédère in de loop der jaren ook richting gemeente en provincie gaat voor financiering in verband met een verdere professionalisering en versteviging van de organisatie.

Indien wordt gekeken naar de omzet per bezoeker of de subsidie per bezoeker kan worden geconstateerd dat de spreiding van deze kengetallen tussen de musea enorm is.

De subsidie per bezoeker loopt van € 0,— (Belvédère), via € 0,20 (Beelden aan Zee) tot € 30,— (De Fundatie). De Buitenplaats zit daar met € 11,70 tussenin.

Als we kijken naar de omzet (min subsidie) per bezoeker, dan zien we eveneens een grote spreiding: van € 5,— en ruim € 7,— (respectievelijk Belvédère en De Fundatie) tot ruim € 21,— bij Beelden aan Zee. De Buitenplaats zit met ruim €12,— weer in de middenmoot. Wij hebben echter geen uitgebreide analyse uitgevoerd met betrekking tot de verschillende baten van de musea. Zaken als sponsoring, horeca en andere eigen inkomsten hebben uiteraard een grote invloed op de omzet per bezoeker.

2.5 Samenvatting

De beoordeling van de stand van zaken van De Buitenplaats laat het volgende beeld zien:

- De hoeveelheid activiteiten is groot, maar misschien niet altijd voldoende doordacht.
- Het museum heeft zich een bijzondere positie verworven, maar bereikt slechts een kleine doelgroep: het is 'een liefhebbersmuseum'.
- Het bezoekersaantal is de laatste jaren niet gestegen, maar licht gedaald.
- De scheiding van de stichtingen verloopt goed.
- Het overlijden van Janneke van Groeningen heeft een grote impact gehad op de organisatie: veel kennis die zij had, moest op een nieuwe manier in de organisatie worden ingebed.
- De invloed van Jos van Groeningen is aan de ene kant van onschatbare waarde, maar ook niet altijd even zakelijk ingestoken. Zijn kracht, kennis en expertise zouden meer gescheiden moeten worden van het zakelijke deel.
- De bedrijfsvoering is geprofessionaliseerd
- Het afgeronde professionaliseringstraject is van groot belang geweest voor de ontwikkeling van het museum in het kader van kwaliteit en continuïteit. Verdere professionalisering en kwaliteitsverbetering is echter wel nodig.
- Het museum participeert niet of nauwelijks in lokale en regionale netwerken.
- Er zijn minder fondsen geworven. Dit hangt samen met een verminderde inzet met betrekking tot sponsors/fondsen en marketing door het overlijden van Janneke van Groeningen.
- De subsidie van de provincie is toegenomen.
- De subsidie van de stichting Weerwerk is afgenomen.
- Het museum ontvangt beperkt subsidie van de gemeente Tynaarlo.

Op basis van de vergelijking met andere musea zien wij:

- Dat elk museum dat ooit is begonnen met een eigen collectie op een gegeven moment het karakter van kleinschaligheid en hobbyïsme moet zien om te vormen tot een professioneel instituut om het levensvatbaar te houden.
- Dat elk museum dat op zijn eigen manier oplost, waarbij de inbreng van provincie of gemeente niet eenduidig te benoemen is.
- Dat er een grote spreiding is in subsidie en omzet per bezoeker
- Dat De Buitenplaats het best met Museum Belvédère vergeleken kan worden
- Dat een mogelijk leerpunt op basis van de ervaringen van Belvédère is dat een inzet op educatie, arrangementen, verhuur en horeca een goed effect lijken te hebben op bezoekersaantallen.

Hoofdstuk 3

Relatie gemeente Tynaarlo

In dit hoofdstuk gaan wij in op de relatie van De Buitenplaats met de gemeente Tynaarlo. De relatie met de gemeente is voor De Buitenplaats van groot belang. In de eerste plaats, omdat het museum in de gemeente gevestigd is en daar derhalve een rol speelt in het culturele veld, op het gebied van toerisme en recreatie en dergelijke. In de tweede plaats, omdat de provincie heeft uitgesproken er sterk aan te hechten samen met de gemeente een financiële verantwoordelijkheid voor De Buitenplaats op zich te nemen.

3.1 Terugblik en stand van zaken

De relatie tussen de gemeente en De Buitenplaats is geen gemakkelijke (geweest). De gemeente Tynaarlo erkent in haar beleid het belang van museum De Buitenplaats voor de gemeente. Dit belang heeft niet alleen betrekking op cultuur, maar ook op recreatie, toerisme en economische zaken.

De activiteiten van De Buitenplaats zijn echter in beperkte mate gericht op de bevolking van de gemeente Tynaarlo. Mede daardoor heeft De Buitenplaats bij een deel van de bevolking nog geen duidelijke plek verworven en zijn de financiële bijdragen voor projectsubsidies vanuit de gemeente nog beperkt geweest. De gemeente verwacht daarin, op basis van de ervaringen, verbetering.

Ten aanzien van de bedrijfsvoering verwacht de gemeente dat De Buitenplaats bedrijfsmatig zal opereren en is de gemeente bereid om daar een bijdrage aan te verlenen.

Vanaf 2008 is de gemeente bereid € 211.025,— uit te trekken voor gesubsidieerde arbeid. Dat zou elf gesubsidieerde arbeidsplaatsen op moeten leveren op het gebied van tuinonderhoud, schoonmaak, receptie, winkel, beveiliging, reparatie en onderhoud. Ook voor de begeleiding van deze werkzaamheden is de gemeente bereid om financieel bij te dragen.

Bijzonder daarbij is overigens dat het voor De Buitenplaats kennelijk niet duidelijk is dat deze middelen zijn toegezegd. De Buitenplaats gaat in haar begroting niet van dit bedrag uit.

Praktisch gezien is dit geld in 2008 ook niet volledig beschikbaar gekomen en was sprake van slechts € 65.000,— aan gesubsidieerde arbeid. Recent is er een plek vervuld, maar de aanloop is moeizaam geweest. De samenwerking met de uitvoerder Alescon verloopt voorsnog niet goed, wat ertoe leidt dat geen geschikte kandidaten voor De Buitenplaats beschikbaar komen. Het is nu zaak tussen De Buitenplaats en het werkvoorzieningsschap Alescon om daadwerkelijk invulling aan de gemaakte afspraken te gaan geven.

Op het vlak van educatie loopt de samenwerking een stuk beter: in samenwerking met omliggende gemeenten is er een cultuurmenu ontwikkeld waaraan De Buitenplaats deelneemt en in het kader waarvan zij activiteiten organiseert. De samenwerking rondom de projectsubsidies die De Buitenplaats ontvangt voor educatie, tentoonstellingsbijdrage bijvoorbeeld, verloopt steeds beter en er wordt steeds meer gebruik van gemaakt.

3.2 Toekomst

In algemene zin is het van belang dat de gemeente en De Buitenplaats investeren in de onderlinge relatie. Hiervoor is reeds een basis gelegd waarop nu kan worden voortgebouwd. Dit is overigens niet specifiek voor Tynaarlo en De Buitenplaats: in onze optiek is een goede onderlinge relatie altijd de basis voor vruchtbare samenwerking tussen overheden en gesubsidieerde organisaties.

De gemeente zal in 2009 het huidige cultuurbeleid evalueren. Daarin zal ook gekeken worden naar de plaats van de musea in het kader van het culturele beleid. Dat biedt mogelijk aanknopingspunten voor versteviging van de relatie met De Buitenplaats. De Buitenplaats moet zich daar ook proactief in opstellen, investeren in de relatie met de gemeente en zich nadrukkelijker positioneren in de lokale samenleving.

De samenwerking met de gemeente moet in elk geval vorm krijgen in een betere uitwerking van de gesubsidieerde arbeidsplaatsen die de gemeente van Groningen heeft overgenomen. Primair zullen De Buitenplaats en Alescon hierbij elkaars partners zijn, maar wanneer er zaken niet goed lopen is het van belang om dit bij de gemeente aan te geven zodat ook de gemeente een rol kan vervullen om de uitvoering goed te laten verlopen.

Met de post gesubsidieerde arbeid van ruim twee ton neemt de gemeente een duidelijke financiële verantwoordelijkheid voor De Buitenplaats. Daarbij is het natuurlijk van belang dat de uitvoering van de grond komt en De Buitenplaats daadwerkelijk ondersteuning krijgen. Streven zou moeten zijn te zorgen dat de komende jaren de inzet op gesubsidieerde arbeid wordt opgevoerd, zodat stapsgewijs daadwerkelijk tot invulling van de beschikbare middelen wordt gekomen. Dit jaar wordt € 65.000,— ingezet. De opbouw zou er als volgt uit kunnen zien: in 2009 € 100.000,—, in 2010 € 150.000,—, totdat alle middelen in 2011/2012 worden ingezet ten behoeve van De Buitenplaats. Op die manier krijgt de gezamenlijke verantwoordelijkheid van Tynaarlo en de provincie voor De Buitenplaats daadwerkelijk vorm. Met de inzet van de middelen van provincie en gemeente, bieden zij De Buitenplaats een basis voor verdere professionalisering.

De inzet van de gemeente is aanzienlijk, indien het bedrag aan gesubsidieerde arbeid daadwerkelijk volledig beschikbaar komt en het lukt om kandidaten in te zetten die daadwerkelijk waardevol zijn voor De Buitenplaats. Daarmee wordt meteen het nadeel van deze vorm van betrokkenheid van de gemeente duidelijk: de middelen zijn voor De Buitenplaats niet vrij inzetbaar en zij is sterk afhankelijk van andere partijen of de middelen op een goede manier kunnen worden ingezet.

Voortzetting en mogelijk uitbreiding van de inzet van De Buitenplaats in het Cultuurmenu is daarnaast voor de toekomst van belang, evenals de voortzetting van het werken met projectsubsidies, waarmee De Buitenplaats specifieke projecten kan realiseren.

3.3 Samenvatting en beoordeling

Kort samengevat biedt samenwerking tussen de gemeente Tynaarlo en De Buitenplaats de volgende kansen:

- Via de gesubsidieerde arbeidsplaatsen kan de gemeente continuïteit bieden.
- Via projectsubsidies kunnen de gemeente en De Buitenplaats de culturele rol van De Buitenplaats in de gemeente vorm blijven geven en verder uitwerken.
- De Buitenplaats kan zich blijven inzetten en de inzet mogelijk uitbreiden ten aanzien van het Cultuurmenu.
- Het nog te verwoorden cultuurbeleid biedt mogelijk aanknopingspunten voor een grotere rol van De Buitenplaats.

Ons inziens zijn de samenwerkingsmogelijkheden tussen gemeente en De Buitenplaats kansrijk. Daarbij is het, als gezegd, van belang dat gemeente en De Buitenplaats investeren in de relatie. Door afspraken te maken en van beide zijden deze na te komen, wordt aan de relatie gewerkt.

Het te formuleren cultuurbeleid biedt duidelijk aanknopingspunten om de rol van De Buitenplaats in het culturele veld in de gemeente nader te verwoorden en mogelijk uit te bouwen. In praktische zin zijn al positieve ervaringen opgedaan met het Cultuurmenu en de projectsubsidies. Ook op dit vlak is doorontwikkeling mogelijk.

Hoofdstuk 4

Samenwerking Drents Museum en anderen

In dit hoofdstuk gaan wij specifiek in op samenwerking van De Buitenplaats met het Drents Museum en enkele andere partijen.

4.1 Waaron samenwerken

Samenwerking is voor de provincie een belangrijk thema. Samenwerking met het Drents Museum is een voorwaarde die Provinciale Staten stelde aan de meerjarige subsidie voor De Buitenplaats. Het is belangrijk samenwerking geen doel op zich te laten zijn, maar nadrukkelijk stil te staan bij de meerwaarde van samenwerking. Alleen vanuit die meerwaarde worden culturele organisaties enthousiast over samenwerking. Het werkt stimulerend als met dezelfde middelen meer kan worden bereikt, omdat men samenwerkt. Voor een vruchtbare samenwerking is het dan ook van belang dat deze gedragen en ontwikkeld wordt vanuit de samenwerkingspartners.

4.2 Drents Museum

Tot op heden bestaat de samenwerking tussen Drents Museum en De Buitenplaats uit regelmatig overleg, waarbij de tentoonstellingsprogrammering het hoofdonderwerp is. Waar mogelijk wordt samengewerkt. Daarbij valt te denken aan bruiklenen, PR en marketing en catalogusteksten. In het geval van de huidige tentoonstelling van Wout Muller in het Drents Museum heeft Jos van Groeningen een artikel geschreven voor de catalogus en wordt er in de communicatie van het Drents Museum verwezen naar het erotisch kabinet van Muller in het Nijsinghuis. De sfeer tussen beide musea is de afgelopen twee jaar sterk verbeterd en meer ontspannen geworden. Dit biedt aanleiding en mogelijkheden om verdere samenwerking te onderzoeken en uit te werken.

Museum De Buitenplaats is in haar meerjarenaanvraag 2009 - 2012 niet erg concreet over de samenwerking met het Drents Museum. Dit zou nader moeten worden uitgewerkt en is een kans voor beide musea.

Op basis van ons onderzoek komen diverse mogelijkheden voor samenwerking naar voren:

- **Tentoonstellingen:** zowel Drents Museum als museum De Buitenplaats verzamelen op dit moment figuratieve kunst. Beide musea maken er tentoonstellingen over. Op die raakvlakken kunnen ze elkaar opzoeken, versterken, voeden, naar elkaar verwijzen en voorzien van wetenschappelijke kennis.
- **Arrangementen:** in de arrangementensfeer (lezingen, concerten, tentoonstellingsverwijzing Wout Muller bijvoorbeeld) kan gedacht worden aan een verdere afstemming PR en marketing. Ervaring leert dat mensen niet twee van dezelfde soort musea op een dag bezoeken tenzij er een duidelijk inhoudelijk verband is, of er een arrangement met hotelovernachting of kortingsbon bijhoort.

- Adviesfunctie Drents Museum: als grootste museum van Drenthe heeft het museum 40 adviesuren in haar activiteitenplan opgenomen waarbij het museum bereid is zijn expertise op verschillende gebieden met andere musea te delen en suggesties aan de hand kan doen voor verbetering.
- Het nieuw te bouwen depot van het Drents Museum heeft ruimte voor opslag van werken van museum De Buitenplaats.

Een stap verder is om te bekijken of een gezamenlijk collectiebeleid ingezet kan worden. Collectievorming gebeurt nu op twee plekken, vanuit verschillende bronnen gefinancierd. Deze samenwerkingskans raakt natuurlijk erg aan de eigenheid en eigen verantwoordelijkheid van de beide musea, maar biedt wel degelijk kansen. Een gezamenlijke oriëntatie is dan ook de moeite waard om een beter beeld te krijgen van de (publieke) collectie in zijn geheel en van de overlap of hiaten. Deze gezamenlijkheid zal overigens vooral door de musea zelf moeten worden ingevuld. Voor dit thema geldt zeker dat de subsidiënten er een beperkte rol in hebben: beide musea financieren hun aankopen overwegend met andere dan provinciale of gemeentelijke middelen. Zowel De Buitenplaats als Drents Museum zijn echter positief over deze kans. Een eerdere poging (begin jaren negentig) is vastgelopen, maar de relatie is inmiddels dusdanig dat men gezamenlijk collectiebeleid kansrijk acht.

Het Drents Museum ziet geen mogelijkheden een backoffice met De Buitenplaats te delen, omdat het daar zelf onvoldoende personele capaciteit voor heeft. Bij uitbreiding van die capaciteit, zou een gezamenlijke backoffice wel te overwegen zijn.

4.3 Andere culturele instellingen

Binnen de provincie Drenthe kan niet alleen met het Drents Museum worden samengewerkt, er liggen tevens andere mogelijkheden: Op het gebied van educatie zou De Buitenplaats aansluiting kunnen zoeken bij Kunst en Cultuur Drenthe die een groot deel van het cultuureducatieve aanbod voor de hele provincie verzorgt. Onder het Drents Directeurenoverleg Erfgoedinstellingen Drenthe (DOD) hangt een facilitair overleg dat gaat over gezamenlijke inkoop van bijvoorbeeld schoonmaak en beveiliging. Het zou goed zijn als museum De Buitenplaats hier ook zitting in heeft en de vruchten van deze samenwerking kan plukken. In de nieuwe museumnota van de provincie wordt gedacht aan een museumplatform. De federatie van Drentse Musea heeft dit idee al geadopteerd en wil de federatie professionaliseren. Museum De Buitenplaats heeft onlangs toegezegd in het bestuur van de federatie zitting te nemen.

Deze aanpak neemt meteen weg wat wij bij de beoordeling concludeerden, namelijk dat het museum niet betrokken is bij provinciale of regionale museale netwerken.

4.4 Samenvatting en beoordeling

Bovenstaande geeft aan dat er voor De Buitenplaats genoeg kansen zijn voor samenwerking. Bovendien is de tijd rijp voor De Buitenplaats om nadrukkelijker een positie in het totale Drentse culturele veld in te nemen. Dat past in de verdere ontwikkeling van De Buitenplaats van een startend particulier initiatief naar een volwaardige culturele partner.

Het is van belang dat samenwerking in dialoog tot stand komt. Druk vanuit één van beide partijen werkt averechts. Ook de subsidiënten moeten zich hiervan bewust zijn.

Bovendien is het van belang goed te bekijken wat samenwerking kost en wat het oplevert. Op basis hiervan moet de afweging voor of tegen samenwerking worden gemaakt. Te vaak wordt gedacht dat samenwerking per definitie besparingen oplevert, maar vaak vraagt samenwerking eerst een extra investering. Bovendien leidt samenwerking lang niet altijd tot financiële verbeteringen, maar vaker tot kwaliteitsverbeteringen. Het is daarom goed van te voren helderheid te hebben over de onderlinge verwachtingen van de samenwerking.

Het Drents Museum staat positief tegenover samenwerking met De Buitenplaats. Over de onderwerpen moet men op korte termijn met elkaar in gesprek om tot afspraken te komen. Voorkomen moet worden dat er eindeloos vergaderd gaat worden om maar tot samenwerking te komen. Dit kost alleen maar geld in plaats van dat het wat oplevert. De inhoud is leidend en samenwerking moet op concrete resultaten zijn gericht.

Ook ten aanzien van samenwerking met andere organisaties en Drenthe liggen er concrete aanknopingspunten voor De Buitenplaats.

Hoofdstuk 5

Prognose 2009 - 2012

In dit hoofdstuk wordt een prognose gegeven van de ontwikkeling van De Buitenplaats in de periode 2009 - 2012. Die prognose is gebaseerd op de plannen zoals De Buitenplaats die zelf heeft verwoord in haar meerjarenaanvraag 2009 - 2012 en de huidige (financiële) situatie. In bijlage 2 is de meerjarenaanvraag van museum De Buitenplaats (d.d. 30 augustus 2008) geanalyseerd en een handreiking gedaan om gegevens van de activiteiten smarter aan te leveren. Op basis van deze analyse kan het gesprek met de provincie, maar ook met de gemeente Tynaarlo en het Drents Museum op gang geholpen worden. Doel daarvan is om duidelijke afspraken te maken waarop de partijen terug kunnen komen.

5.1 Inhoudelijke prognose

Inhoudelijk stelt het museum vijf resultaatgebieden voor. Die resultaatgebieden zijn uitgewerkt in een projectplan voor 2009 (zie bijlage 2). Hieronder beschrijven wij de resultaatgebieden kort.

1. **Het complex De Buitenplaats** als geheel: een goed onderhouden, toegankelijk en beveiligd uniek complex van gebouwen, (beelden)tuinen en Appelhof van een hoge museale en cultuurhistorische waarde van provinciale en zelfs landelijke betekenis.
2. **Vormen van een eigen kunstcollectie, gericht op hedendaagse figuratieve kunst na 1945:** voor het beheer en de uitbouw hiervan vraagt de stichting geen ondersteuning, mede gelet op de rol die hierin marktpartijen en sponsors kunnen spelen. Voor verdere toelichting en uitwerking, zie het 'Plan de campagne' uit december 2006, geschreven door mevrouw Vels Heijn.
3. **Tentoonstellingsaanbod:** hiervoor is een tentoonstellingsplan gemaakt dat voorziet in jaarlijks twee grote en drie kleine tentoonstellingen, alsmede een zomerse buitententoonstelling.
4. **Publieksbegeleiding:** gelet op de algemene doelstelling en het streven om daarbij steeds nieuwe groepen te bereiken, maar ook 'oude bekenden' te blijven bereiken, zijn er rondleidingen, is er bewegwijzering, worden vrijwilligers gecoacht, wordt de museale website beheerd; allemaal activiteiten gericht op publieksbegeleiding en het promoten van De Buitenplaats. Zonder Museummonitor en klantenonderzoek kan dit resultaatgebied niet de gewenste vruchten opleveren. Het museum beschikt, mede dankzij de provinciale subsidie van de afgelopen jaren, over een communicatieplan. Speciale aandacht wordt, al sinds langere tijd, besteed aan de educatie aan de jeugd. Er zijn verschillende catalogi en oeuvre-uitgaven in de pen in combinatie met nieuwe exposities.
5. **Culturele activiteiten en podiumkunsten:** hiervoor is eveneens een plan beschikbaar. Het gaat hier om diverse activiteiten, zoals concerten op de zondagmiddag, maar ook lezingen, workshops en de uitgave van brochures, DVD's en boeken.

Samenvattend stelt het museum dat deze voornemens is en plannen alleen gerealiseerd kunnen worden als zij zich verder kan professionaliseren. Daarmee wordt de basis gelegd voor een bestendige en toekomstige exploitatie van het museum. Die professionaliseringsslag uit zich in verbeteren van de communicatie en marketing, publieksbegeleiding, automatisering en horeca.

Beoordeling prognose

De Buitenplaats heeft een meerjarenaanvraag ingediend. Deze is echter alleen voor het jaar 2009 uitgewerkt. Bovendien is die uitwerking zo ruim geformuleerd dat er ruimte is voor discussie. Voor goede afspraken met betrekking tot de subsidie is het van belang de uitwerking concreter te maken. In bijlage 2 worden hiervoor uitgebreide handreikingen gedaan. Op basis van bijlage 2 kan De Buitenplaats haar plannen voor de komende jaren verder aanscherpen en onderbouwen.

1. **Het complex De Buitenplaats** als geheel is de kerntaak van De Buitenplaats en van grote waarde voor de provincie en gemeente. Deze taak moet zich doorontwikkelen. Die doorontwikkeling is gericht op het bereiken van meer publiek. Verruiming van de openingstijden van het Nijsinghuis en het realiseren van een meer publieksgerichte programmering, zoals De Buitenplaats in haar plannen voorstelt, bieden hiervoor houvast. Als gezegd moet dit wel nader worden uitgewerkt.
2. **Vormen van een eigen kunstcollectie, gericht op hedendaagse figuratieve kunst na 1945** is geen provinciale aangelegenheid als het om financiering gaat. In de ontwikkeling is het in onze ogen met name van belang deze functie af te stemmen op het Drents Museum. De vraag is legitiem of beide instellingen - los van elkaar - moeten verzamelen. In het hoofdstuk samenwerking zijn wij hier al op ingegaan.
3. **Tentoonstellingsaanbod**: het tentoonstellingsplan is ambitieus en ruim in aantal. Een keuze van wat minder in aantal maar kwalitatief even hoogwaardig of zelf hoogwaardiger is aan te raden. Bovendien kan de tentoonstellingsduur worden verlengd hetgeen alleen maar een positief element met zich meedraagt: tentoonstellingen zijn langer te zien, de druk bij de organisatie is kleiner zodat die meer tijd kan besteden aan zaken als publieksbegeleiding en nevenactiviteiten. Advies is dan ook om het plan voor 2009 licht aan te passen en in de jaren daarna het aantal tentoonstellingen wat af te bouwen.
4. **Publieksbegeleiding**: dit is een uitermate belangrijk resultaatgebied dat permanente aandacht behoeft. Het museum geeft aan in te willen zetten op verschillende doelgroepen. Het aanwijzen van specifieke, kansrijke, doelgroepen, kan het best op basis van (reeds uitgevoerd) onderzoek gebeuren en biedt mogelijkheden, om met een speciaal toegesneden aanbod of met communicatie, met deze groepen daadwerkelijk meer te bereiken. Deze plannen bieden derhalve mogelijkheden, maar zullen nader moeten worden uitgewerkt.

5. **Culturele activiteiten en podiumkunsten:** er wordt gesproken over zo'n 40 per jaar, met een piek in de zomermaanden. Gezien de hoeveelheid aanbod in de vrijetijdsector kan de vraag gesteld worden of het realistisch is zoveel activiteiten te organiseren. Een groot aantal activiteiten legt bovendien een extra druk op de organisatie. Het is beter minder activiteiten goed te organiseren, dan teveel activiteiten half. De aanbeveling is dan ook om kritisch naar het aanbod te kijken en vanuit een goede analyse keuzes te maken en een beperkter aanbod te realiseren, met een streven naar een groter bereik per activiteit.

5.2 Financiële prognose

Uitgangspunten

In de prognose 2009 - 2012 worden bij museum De Buitenplaats de volgende uitgangspunten gehanteerd³:

- Balans en de Winst & Verliesrekening 2007.
- Prijsindexering van 3%.
- Ongewijzigd bezoekersaantal van 30.000 conform 2007.
- Ongewijzigd subsidiebeleid provincie ad € 250.000,— (in 2008) met indexering in de volgende jaren.
- Subsidiebeleid gemeente Tynaarlo van €65.000 in 2008, € 100.000,— in 2009 en € 150.000,— in 2010, en € 200.000,— in 2011 en € 211.000,— in 2012.
- De relatie tussen entreegelden en omzetten winkel/restaurant/Oranjerie is als 1:1.
- De kostprijs van de omzetten in winkel/restaurant/Oranjerie is 35% van de omzet.
- Personeelskosten: toename met € 143.000,— (in 2008 en in 2009) ten behoeve van professionalisering voor taken als bedrijfsvoering, communicatie, publieksbegeleiding, evenementenorganisatie).
- Huisvestingskosten: in 2008 en 2009 extra onderhoud cf het businessplan uit 2007. Dan indexeren vanaf € 76.000,—.
- Overige kosten: indexeren vanaf 2008.

³ Bronnen hiervoor zijn: algemene inleiding op de aanvraag voor 2009 - 2012; Activiteitenplan 2009, zie ook bijlage 2.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten zijn de gegevens uit jaarrekening 2007 geëxtrapoleerd in onderstaand overzicht.

Opbrengsten	2012	2011	2010	2009	2008
<i>Totale omzet</i>	395.177	383.667	372.492	361.643	351.109
Subsidie Drenthe	281.377	273.182	265.225	257.500	250.000
Subsidie Tynaarlo	211.000	200.000	150.000	100.000	65.000
<i>Totale subsidies</i>	492.377	473.182	415.225	357.500	315.000
Fondsenwerving	38.000	37.000	36.000	35.000	35.000
Overige bedrijfsopbrengsten				15.000	15.000
Som der bedrijfsopbrengsten	925.554	893.849	823.717	769.143	716.109
Kosten					
<i>Totale kostprijs</i>	69.155	67.141	65.186	63.287	61.444
Lonen en salarissen	480.000	466.000	453.000	439.000	369.000
Kosten gesubsidieerd pers.	112.094	104.101	56.399	12.766	
<i>Totale personeelskosten</i>	592.094	570.101	509.399	451.766	369.000
<i>Totale huisvestingskosten</i>	80.628	78.280	76.000	81.000	94.000
<i>Totale overige kosten</i>	183.676	178.327	173.133	173.090	208.000
Som der bedrijfslasten	925.554	893.849	823.717	769.143	732.444
	0	0	0	0	0
Resultaat	0	0	0	0	-16.335

Uit de prognose kan worden geconstateerd dat er onvoldoende eigen inkomsten worden gegenereerd, op basis van de huidige uitgangspunten. De subsidie omvat nu 44% van de totale opbrengsten en loopt op tot 53%. Wij duiden dit overigens als 'heel goed', als we dit afzetten tegen het landelijke gemiddelde van musea. In 2008 en 2009 heeft de formatie uitbreiding gekregen van totaal € 143.000,—. Deze formatie is gestoken in een medewerker podiumkunsten, een tentoonstellingscoördinator, een hoofdtuinier en een medewerker die de Oranjerie commercieel kan exploiteren. Met deze extra formatie is tevens extra kantoorruimte gecreëerd waarvan de kosten door de provincie gedekt zijn.

De gemeente Tynaarlo heeft €211.000 subsidie beschikbaar vanaf 2008. Zoals eerder aangegeven, is in 2008 hiervan slechts een gedeelte ingezet. In de prognose zijn wij uitgegaan van een geleidelijk opbouwen van de beschikbare subsidie, waarbij pas in 2012 het volledige bedrag aan gesubsidieerde arbeid beschikbaar komt.

Praktisch gezien betekent dit voor De Buitenplaats dat zij van 2007 naar 2008 ongeveer € 90.000,— minder aan loonkostensubsidie heeft ontvangen en dat zij pas in 2010 weer op het niveau van loonkostensubsidie van 2006 komt.

Het verlies aan loonkostensubsidie heeft van 2007 tot 2008 geleid tot een daling in de totale subsidie. Die daling bleef beperkt vanwege de toenemende subsidie van de provincie. In 2009 is ten opzichte van 2007 wel sprake van groei in de subsidie. Ook in de jaren 2010 tot en met 2012 groeit de totale subsidie.

Hoofdstuk 6

Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk beschrijven wij onze conclusies en aanbevelingen. Dit hoofdstuk bevat daarmee de (samenvatting van) de antwoorden op de onderzoeksvragen.

6.1 De Buitenplaats nu

De Buitenplaats staat op een keerpunt. Met het nieuwe meerjarenplan en het besef dat De Buitenplaats zonder professionaliseringsslag niet kan overleven, is dat keerpunt bereikt. Aan de invulling van die professionalisering is in de afgelopen jaren door de provincie meegewerkt door het verlenen van professionaliseringsgelden. Dit is de basis geweest voor de nieuwe weg, waarbij tevens de eigenzinnigheid (in de positieve zin van het woord) staande is gebleven. Museum De Buitenplaats is in zijn uniciteit, gedrevenheid en in de combinatie van cultuur en natuur niet weg te denken uit het Drentse museumbestel. De meerwaarde voor de provincie is onherroepelijk: niet alleen financieel maar ook door het uitdragen van dit unieke cultuurbezit waaraan geen enkele andere provincie kan tippen.

Wel is het van belang dat De Buitenplaats nu doorpakt. Het meerjarenplan biedt, zoals beschreven, kansen, maar is nog onvoldoende uitgewerkt. Daarmee zijn de plannen nog onvoldoende doordacht en uitgewerkt. Als die uitwerking goed wordt vormgegeven en het vastgestelde beleid strak wordt uitgevoerd en gemonitord kan De Buitenplaats daadwerkelijk een volgende stap zetten.

6.2 De inhoudelijke ontwikkeling naar 2012

De Buitenplaats heeft in haar meerjarenaanvraag bij de provincie een beeld geschetst van de ontwikkeling die zij de komende jaren door wil maken. Ons grootste punt van kritiek op die beschrijving is, zoals eerder aangegeven, dat de ontwikkeling breed geformuleerd is en daardoor scherpte mist. In de bijlage hebben wij de aanvraag van De Buitenplaats becommentarieerd. De Buitenplaats heeft dit commentaar reeds in haar bezit en werkt aan concretisering van haar plannen. Wel constateren wij dat de aanvraag voldoende aanknopingspunten biedt voor de toekomst. De ontwikkeling is samen te vatten als:

- Beter benutten van het gehele complex.
- Minimaal behouden van het huidig aantal bezoekers.
- Doorontwikkelen van de collectie, in samenhang met de collectie van het Drents Museum.
- Realiseren van tentoonstellingen op basis van het tentoonstellingsplan, waarbij wij de kanttekening hebben geplaatst dat het aantal tentoonstellingen groot is.
- Verbeteren publieksbegeleiding.
- Verbeteren communicatie en marketing.
- Realiseren van een programma van culturele activiteiten en podiumkunsten, waarbij wij de kanttekening hebben geplaatst dat het aantal activiteiten erg groot is.

Zoals de samenvatting hierboven laat zien, is de ontwikkeling van De Buitenplaats er niet zozeer een van 'andere dingen doen' als wel van 'de dingen anders doen'. De Buitenplaats kan en moet haar resultaten verbeteren door zichzelf te verbeteren (professionalisering en kwaliteitsverbetering) en door haar omgeving beter te benutten. Zoals in het hoofdstuk samenwerking is geschetst, biedt de samenwerking met het Drents Museum duidelijke aanknopingspunten. Het gezamenlijke collectiebeleid is er daar een van. Beide musea staan positief tegenover deze mogelijkheid. Onze aanbeveling is de samenwerking stapsgewijs uit te bouwen: door resultaat te boeken in de samenwerking, wordt het vertrouwen groter en ontstaat ruimte voor meer samenwerking.

Voor de subsidiënten is het daarbij van groot belang zich te realiseren dat bij samenwerking de kost vaak voor de baat uitgaat. De verwachtingen rondom efficiencyvoordelen moeten niet te hoog zijn. Samenwerking zal, zeker in eerste instantie, vooral tot kwaliteitsverbetering leiden.

Wat betreft de eigen verbetering, heeft De Buitenplaats de afgelopen een tijd een basis gelegd: er zijn diverse onderzoeken gedaan en op basis daarvan plannen gemaakt die voor de komende jaren de leidraad bieden voor de producten en diensten van De Buitenplaats. Vanuit een goed verwoord beleid en duidelijke keuzes kan meer gefocust worden gewerkt.

6.3 De financiële ontwikkeling naar 2012

In de financiële prognose zien we dat het aandeel subsidie in de totale baten toeneemt ten opzichte van de huidige situatie. Dat wordt veroorzaakt door zowel de provinciale subsidie als de opbouw van subsidie van de gemeente Tynaarlo. De uitbouw van subsidie gaat gepaard met uitbreiding van de (gesubsidieerde) formatie. De financiële ontwikkeling is er derhalve vooral één van het vergroten van de betaalde inzet binnen De Buitenplaats. Die komt deels in de plaats van vrijwillige inzet en moet deels leiden tot kwaliteitsverbeteringen. Deze financiële ontwikkeling past in het beeld dat al eerder werd geschetst: het museum verlaat de pioniersfase, waarin de initiatiefnemers en anderen zich (deels) belangeloos inzetten voor het museum.

De Buitenplaats leunt in de toekomst in wat sterkere mate op subsidies dan dat nu het geval is. Zoals al eerder aangegeven, is dit een ontwikkeling die men vaak ziet in de ontwikkeling van culturele organisaties. De mogelijkheden voor De Buitenplaats om extra eigen inkomsten binnen te halen, worden door de grotere professionaliteit in principe wel vergroot. De professionalisering moet leiden tot kwaliteitsverbeteringen die op hun beurt verbetering van de overige inkomsten moeten kunnen bewerkstelligen: sponsorgelden, horeca-inkomsten, entree en dergelijke. In onze prognose zijn we daar echter zeer voorzichtig in geweest en hebben deze inkomsten slechts trendmatig aangepast. Daarbij moet niet vergeten worden dat bijvoorbeeld de grotere aandacht voor educatie, die het museum beoogd, weliswaar zou moeten leiden tot extra bezoekers (schoolklassen), maar dat de inkomsten die hier tegenover staan beperkt zijn, terwijl het wel extra inzet vergt. De inzet op educatie levert dan weliswaar geen extra inkomsten op, maar draagt wel bij aan de waarde van De Buitenplaats voor haar omgeving.

Tot slot van deze paragraaf staan wij nog stil bij de rol van de gemeente Tynaarlo. Zij ondersteunt De Buitenplaats op het gebied van cultuureducatie en projectsubsidies. Op basis van het zogenaamde ringenmodel⁴, waarin verschillende culturele infrastructuren worden beschreven voor gemeenten van verschillende omvang, achten wij het goed verdedigbaar dat de gemeente Tynaarlo De Buitenplaats tot nog toe niet structureel ondersteunde. Een gemeente van de omvang van Tynaarlo heeft vaak geen museumfunctie.

De inzet van de gemeente Tynaarlo ten aanzien van de gesubsidieerde arbeid is, als deze daadwerkelijk beschikbaar komt, dan ook stevig te noemen.

Eén van de onderzoeksvragen van de provincie is of er bij de gemeente nog andere financieringsbronnen zijn. Die vraag is op verschillende manieren te beantwoorden.

Een simpel antwoord kan zijn: ja, die zijn er. De gemeente zou vanuit het cultuurbudget een structurele subsidie aan De Buitenplaats kunnen verstrekken, bijvoorbeeld vanwege de culturele en podiumactiviteiten die De Buitenplaats organiseert. Anderzijds maakt het natuurlijk niet uit vanuit welk budget ondersteuning plaatsvindt: de ondersteuning vanuit de gemeente Tynaarlo zal in de toekomst aanzienlijk zijn. Kanttekening daarbij is, zoals eerder aangegeven, dat de middelen niet vrij besteedbaar zijn en dat er tot nog toe problemen zijn de middelen daadwerkelijk ten goede te laten komen aan De Buitenplaats.

6.4 Subsidieafspraken tussen Buitenplaats en provincie

Tot slot van deze rapportage doen wij een eerste voorstel voor de subsidieafspraken tussen De Buitenplaats en de provincie Drenthe. Daarbij herhalen wij wat we al eerder stelden: De Buitenplaats moet haar toekomstplannen concreter uitwerken, omdat deze anders nauwelijks toetsbaar zijn.

Anderzijds raden wij de provincie aan vooral op hoofdlijnen te toetsen en niet te gedetailleerde afspraken met De Buitenplaats te maken.

De insteek zou ons inziens moeten zijn dat de provincie toetst in welke mate De Buitenplaats bijdraagt aan provinciale beleidsdoelen en in hoeverre zij haar eigen doelstellingen realiseert.

Hieronder werken wij deze zaken nader uit.

De hoofddoelstellingen van het provinciaal cultuurbeleid zijn samen te vatten als 'vergroten van de aantrekkelijkheid van de provincie voor burger en bezoeker' en 'cultuurparticipatie'. Ten aanzien van erfgoed en musea heeft de provincie een aantal beleidsdoelen geformuleerd:

- Het vertellen van 'het verhaal van Drenthe'.
- Daarmee samenhangend: educatie.
- Verbeteren van de positionering van en afbakening tussen de verschillende Drentse musea.
- Vergroten van de samenhang.

⁴ Gemeentelijk Cultuurbeleid – een handleiding (Cor Wijn)

- Verbeteren van de kwaliteit in brede zin (inhoudelijk, maar ook op het gebied van beheer en dergelijke).

De inhoudelijke doelstellingen van De Buitenplaats zijn in een eerder hoofdstuk geschetst. Toen werd ook reeds verwezen naar de bijlage, waarin wij commentaar op de plannen hebben gegeven met het doel De Buitenplaats te helpen deze concreter te formuleren.

In onderstaande tabel verbinden wij de doelstellingen van De Buitenplaats met die van de provincie. In enkele gevallen wordt bij De Buitenplaats een doelstelling genoemd die zij zelf nog niet expliciet heeft benoemd, maar die wel al in deze rapportage zijn benoemd. Deze doelstellingen zijn cursief gemaakt.

Een aandachtspunt bij het maken van prestatieafspraken is uiteraard de beoordeling achteraf. In de tabel hebben wij daarom ook indicatoren benoemd. In onze ogen is het echter niet voor alle doelstellingen relevant om ze kwantitatief te benoemen. Om De Buitenplaats te kunnen 'afrekenen', zal het dan ook noodzakelijk zijn kwalitatief te evalueren. Hiervoor staan diverse methoden ter beschikking. Wij noemen er twee:

- *Visitatie*: de provincie kan een groep externe deskundigen vragen een beoordeling van De Buitenplaats te doen.
- *Horizontale verantwoording*: dit houdt in dat De Buitenplaats haar klanten en collega's bevraagt op haar eigen functioneren en op basis hiervan de koers waar nodig aanpast. De provincie kan De Buitenplaats vragen horizontale verantwoording in de organisatie in te voeren (als onderdeel van het kwaliteitsbeleid) en hierover in de verticale verantwoording, oftewel de verantwoording aan de provincie, te rapporteren.

Doelstelling provincie	Doelstelling Buitenplaats	Mogelijke indicator
Vergroten aantrekkelijkheid voor Drentse burger en bezoeker van buiten.	Ruimere of meer volledige openstelling complex. Realiseren arrangementen.	Aantal bezoekers.
Vergroten cultuurparticipatie Drentse bevolking.	Behoud of vergroten bezoekersaantal. Steviger inzet op culturele en podiumprogrammering.	Aantal bezoekers uit de provincie. Aantal bezoekers van culturele en podiumprogrammering.
Het vertellen van het 'verhaal van Drenthe'.	De Buitenplaats heeft hier niet expliciet een doelstelling op verwoord. De Buitenplaats kan hier wel op aansluiten in haar activiteiten aanbod.	Inhoudelijke beoordeling activiteiten aanbod.
Cultuureducatie aan kinderen en jongeren.	Voortzetten deelname cultuurmenu. <i>Uitbreiden aanbod educatie.</i>	Aantal deelnemers educatieve projecten. Tevredenheid van scholen over aanbod.
Positionering van en afbakening tussen musea.	<i>Afstemming collectiebeleid met het Drents Museum.</i>	Concreet resultaat op dit vlak.
Samenhang op inhoud en organisatie.	<i>Afstemming tentoonstellingsaanbod met Drents Museum.</i> <i>Gezamenlijke arrangementen met Drents Museum.</i> <i>Versterken samenwerking met andere culturele instellingen.</i>	Zichtbare samenwerkingsresultaten: gezamenlijk aanbod, gezamenlijke communicatie, verbetering van bedrijfsprocessen en dergelijke. Deelname aan platform en eventuele andere netwerken.
Verbeteren kwaliteit in brede zin.	Op dit vlak moet De Buitenplaats nog concrete doelstellingen uitwerken en hier vervolgens over in overleg met de provincie.	

Bijlage 1

2005 - 2007

Omzet	2007	2006	2005
Entree museum	137.747	170.726	152.087
Entree Nijsingh	7.907	9.834	27.016
Entree tuin	25.456	33.893	26.801
Verkopen winkel	76.597	70.891	118.844
Verkopen restaurant	59.062	78.827	75.055
Verkopen Oranjerie	34.114	7.459	0
<i>Totale omzet</i>	<i>340.883</i>	<i>371.630</i>	<i>399.803</i>
Subsidies			
Subsidies perskst	155.371	187.685	183.955
Subsidie Drenthe	147.881	52.119	0
Subsidie Tentoonstelling	23.657	0	0
Subsidie Tynaarlo			
<i>Totale subsidies</i>	<i>326.909</i>	<i>239.804</i>	<i>183.955</i>
Fondsenwerving	13.680	52.171	50.307
Provisies	38.580	25.433	25.741
Overige bedrijfsopbrengsten	307	2.314	1.256
<i>Som der bedrijfsopbrengsten</i>	<i>720.359</i>	<i>691.352</i>	<i>661.062</i>
Kostprijs omzet			
Winkel	37.506	34.753	63.514
Café	15.254	16.464	17.336
Oranjerie	3.927	3.420	0
<i>Totale kostprijs</i>	<i>56.687</i>	<i>54.637</i>	<i>80.850</i>

Personeelskosten	2.007	2.006	2.005
Lonen en salarissen	205.500	228.378	248.861
Sociale lasten	32.642	37.990	40.082
Vermindering loonhef	0	-1.220	-4.890
Kosten vrijwilligers	10.683	8.351	5.000
Dotatie eg.rek. Person	62.004	60.000	75.000
Vrijval eg.rek. Pers.	-34.599	-27.985	-28.876
Ov. Personeelskosten	19.625	9.305	13.210
<i>Totale personeelskosten</i>	<i>295.855</i>	<i>314.819</i>	<i>348.387</i>
Huisvestingskosten			
Dagelijks onderhoud	6.204	4.133	9.986
Gas/water/elektra	12.150	10.929	12.281
Beveiliging	1.440	1.438	1.409
Verzekering	2.974	3.164	2.830
Kosten tuin	7.095	11.038	6.528
Dotatie onderhoudsvz	9.540	9.540	9.540
Kosten Nijsinghuis	14.610	14.608	14.852
Kosten Oranjerie	1.718	2.589	1.998
<i>Totale huisvestingskosten</i>	<i>55.731</i>	<i>57.439</i>	<i>59.424</i>
Overige kosten			
Tentoonst. Kosten	78.478	92.295	51.481
Algemene kosten	52.265	35.059	32.695
Kantoorkosten	13.207	11.736	12.568
Porti/drukwerk/promo	8.928	11.926	14.520
Investeringen	15.152	34.307	43.258
Vrijval onderhoudsvoorziening			-26.197
Dotatie stichting endowment	0	35.000	50.000
Kosten profess. Project	154.681	52.119	0
<i>Totale overige kosten</i>	<i>322.711</i>	<i>272.442</i>	<i>178.325</i>
Som der bedrijfslasten	730.984	699.337	666.986
Resultaat	-10.625	-7.985	-5.924

Bijlage 2

Inventarisatie uitgangspunten bij prognose (SMART)

Een aantal van de door De Buitenplaats geformuleerde voornemens in het activiteitenplan 2009 zijn volgens ons niet voldoende SMART geformuleerd. Wij achten het wenselijk dat De Buitenplaats de hieronder genoemde punten concretiseert (SMART). Zowel de subsidiegever (provincie Drenthe) als de subsidieontvanger (De Buitenplaats) weten dan over en weer waar ze aan toe zijn. De hieronder genoemde punten zijn direct of indirect van invloed op de bedrijfsvoering en de financiële positie. Hieronder beschrijven wij de factoren uit het activiteitenplan 2009, documentatie over het museale complex en de productbegroting voor 2009 met meerjarensvisie voor 2010-2012 die mogelijk van invloed zijn op de bedrijfsvoering en de financiële positie en daarom SMART gemaakt dienen te worden.

Bron: Algemene inleiding op de aanvraag voor 2009-2012.

De beoogde, en al grotendeels gerealiseerde, uitbreiding van de openingstijden van het Nijsinghuis als belangrijke publiekstrekker kan een bijdrage leveren aan de meer publieksgerichte/marktgerichte programmering, mede op basis van de uitkomsten van de marktverkenning en klantenonderzoek uit de MuseumMonitor (2007/2008).

BMC: Wat betekent ‘kan een bijdrage leveren’ precies? Wat is ‘meer publieksgericht’? Het is onduidelijk wat verruiming van openingstijden gaat kosten/opbrengen. Wanneer zijn de hierin genoemde (vage) doelstellingen behaald en wanneer niet?

Verruiming van openingstijden kan alleen als de bescherming van interieurschilderingen en kunstwerken daarin verzekerd is.

BMC: Het is onduidelijk wat (extra) verzekeren kost. Wanneer wegen de extra opbrengsten door verruiming van de openingstijden op tegen de extra kosten?

Om de publieksgerichte programmering te realiseren acht Het Nijsinghuis uitbreiding en professionalisering van de inzet nodig, met name op het gebied van de bedrijfsvoering, de communicatie, de publieksbegeleiding, de evenementenorganisatie, de organisatie van podiumactiviteiten en de publieksvoorzieningen. Het inhuren van freelance tentoonstellingsmakers moet garant staan voor een veelzijdig tentoonstellingsprogramma van hoge kwaliteit.

BMC: Wat wordt bedoeld met de hier genoemde activiteiten? Per item (bedrijfsvoering, communicatie, publieksbegeleiding, et cetera) dient te worden aangegeven wat er aan ‘uitbreiding en professionalisering’ gedaan wordt, tegen welke kosten/opbrengsten om de beoogde publieksgerichte programmering te realiseren.

Expliciteren wat de doelstelling ‘veelzijdig tentoonstellingsprogramma’ inhoudt en wanneer het behaald is?

Vage doelstellingen en termen dienen ge(her)definieerd te worden en meetbaar zijn.

Er wordt gesproken over het eventueel doen van eigen publieksonderzoek.

BMC: Waarnaar verwijst ‘eventueel’. Er moeten criteria geformuleerd worden die houvast bieden bij de vraag: ‘wanneer wordt er publieksonderzoek gedaan?’. Het is vooralsnog onduidelijk of en hoeveel geld daarvoor is gereserveerd.

Men streeft er naar tenminste 60% van het totaal aan inkomsten, aan eigen inkomsten te genereren uit de markt: (entreeheffing, verkopen (café en museumwinkel), gerichte sponsoring en algemene sponsoring en giften in natura.

BMC: Nu ontbreekt een activiteitenplan aan de hand waarvan men deze doelstelling denkt te realiseren. Derhalve is niet te beoordelen of de geformuleerde doelstelling reëel is. Graag aangeven welke inspanning leidt tot welk voorzienbaar resultaat.

Er is ondersteuning door provincie en de gemeente nodig. Deze ondersteuning moet de *zakelijke* professionalisering mogelijk maken. Daarmee wordt de basis gelegd voor een bestendige en toekomstgerichte exploitatieopzet van museum De Buitenplaats.

BMC: De definitie van ‘zakelijke professionalisering’ ontbreekt. De gevraagde ondersteuning wordt niet gekwantificeerd noch wordt aangegeven wat dit specifiek gaat opleveren of gaat kosten. Welke ondersteuning is nodig om dit mogelijk te maken? Wanneer is de doelstelling behaald?

Voor het vormen van een eigen kunstcollectie vraagt de Stichting geen ondersteuning, men gaat uit dat daarin marktpartijen en sponsors een rol spelen.

BMC: Streefniveau van de eigen kunstcollectie vaststellen en kwantificeren. Rol van de marktpartijen en sponsors nader specificeren ook in geldelijke zin.

Ten aanzien van het tentoonstellingsaanbod het volgende. Hiervoor is een tentoonstellingsplan gemaakt dat voorziet in jaarlijks twee grote en drie kleine tentoonstellingen, alsmede een zomerse buitententoonstelling.

BMC: (Wij verwijzen ten aanzien van dit punt ook naar: ‘Productnaam: tentoonstellingen’, zie hieronder.) Volgens ons gaat het in de aanvraag van De Buitenplaats ten aanzien van dit punt alleen over 2009. De horizon is niet conform de meerjarenaanvraag (2010, 2011, .).

Ten aanzien van de culturele activiteiten en podiumkunsten geldt dat ook daarvoor een plan is waarin de diverse activiteiten aangegeven staan.

BMC: (zie 'Productnaam 'Culturele activiteiten en podiumkunsten'). Volgens ons gaat het in de aanvraag van De Buitenplaats ten aanzien van dit punt alleen over 2009. De horizon is niet conform de meerjarenaanvraag (2010, 2011, .).

Bron: Activiteitenplan 2009:

Productnaam: HET COMPLEX, HET GEHEEL VAN GEBOUWEN EN TUIJEN

Het onderhouden, bewaren, beveiligen en bewaken op basis van risico-inventarisatie en diverse onderhoudsplannen en met behulp van automatisering.

BMC: Er wordt verwezen naar bijlage 2 bij de aanvraag. Deze is ons niet ter beschikking gesteld door de provincie. We beschikken echter wel over het document: 'Verantwoording van de incidentele prestatiesubsidie aan de Stichting Het Nijssinghuis ten behoeve van professionaliseringsprojecten d.d. 5 februari 2007'. Dit biedt ons ook onvoldoende aanknopingspunten. De Buitenplaats dient te specificeren wat bedoeld wordt met 'risico-inventarisatie, diverse onderhoudsplannen [...] en automatisering'. Wij kunnen de toereikendheid van de geraamde lasten thans niet beoordelen. De provincie vraagt, volgens ons terecht, om een SMART-formulering. De Buitenplaats voldoet daar niet aan op dit punt.

PM Wij attenderen de provincie Drenthe op punt 1c. (nog te beoordelen of en in welke mate de daarin door De Buitenplaats gedane beweringen in lijn liggen met het Provinciaal beleid). Naast sponsoren heeft ook de gemeente Tynaarlo zich bereid verklaard bij te dragen aan de instandhouding van het complex, in de vorm van gesubsidieerde arbeid.

BMC: De Buitenplaats dient de uitwerking te specificeren en een tijdpad aan te geven in combinatie met inkomsten. Een voorstel van fasering in de uitwerking hebben wij reeds in hoofdstuk vier gedaan.

Hierboven zijn door ons reeds opmerkingen gemaakt over sponsorgelden.

Voor het onderhoud van het complex werkt de stichting samen met de gemeente Groningen vanwege de gesubsidieerde arbeidsplaatsen. De samenwerking inzake dat onderwerp wordt in 2008/2009 verlegd van Groningen naar Tynaarlo. Wat betreft De Buitenplaats in zijn geheel, gaat men er van uit dat dit geldt voor ervaren krachten.

BMC: Er zijn geen formele afspraken over de overname van arbeidskrachten in het Groninger regime naar subsidiering door Tynaarlo. Zolang er hierover geen overeenkomst in formele zin tussen Tynaarlo en De Buitenplaats is, vormt dit een onzekerheid in de begroting en / of de inzet van arbeidskrachten. Wij hebben reden om aan te nemen dat het 'verleggen' van de gesubsidieerde arbeidsplaatsen niet zo eenvoudig zal zijn als hier wordt voorgesteld. Tynaarlo en De Buitenplaats lijken een andere visie te hebben op de subsidiering van arbeidsplaatsen en de voorwaarden waaronder hiertoe overgegaan wordt.

Het Drents Museum begint waarschijnlijk dit jaar aan de bouw van een nieuw depot waarvan museum De Buitenplaats gebruik mag maken.

BMC: Graag aangeven tot welke kosten deze samenwerking leidt en vanaf welke datum.

Het te bereiken publiek wordt omschreven (van schoolgaande jeugd tot gezinnen)

BMC: PM kwantificeren van het te bereiken publiek per doelgroep.

Hoe wordt dit geadministreerd? Welke verhouding tussen doelgroepen is wenselijk? Als er niet geadministreerd wordt, is het ook niet nodig om het hier als doelstelling op te nemen.

Het museumcomplex is in beginsel het hele jaar en de gehele week geopend behalve 's maandags. In de wintermaanden waren de tuinen gesloten. Er start een proef met openstelling gedurende het hele jaar.

BMC: Wat zijn de criteria om de openingstijden te wijzigen ('in beginsel' is niet SMART)? Wat zijn de kosten van de proef en wat zijn de verwachte opbrengsten? Wanneer is de proef geslaagd of mislukt? ⇒ criteria opstellen.

Er is een general manager benoemd tot adjunct directeur en lid van de directie.

BMC: Dit betreft een personeelsmutatie in 2007. Deze opmerking is niet meer relevant. Tenzij er in 2008 nog (extra) consequenties voor de bedrijfsvoering zijn. Dan deze consequenties graag expliciteren.

Professionalisering van een deel van de arbeid, coaching en training van vrijwilligers.

BMC: Er is niet gespecificeerd wat dit (extra) gaat kosten.

De Buitenplaats dient bij dit punt duidelijker aan te geven wat het risico is, bijvoorbeeld als het gaat om 'spanningen' bij de huidige inzet van vrijwilligers en wat de beste remedie is voor dit risico.

Uit onderzoek zou blijken dat de horecafunctie (museumcafé en Oranjerie) alleen rendabel is door inzet van vrijwillige arbeid, gecombineerd met professionele leiding. Er wordt gestreefd naar het handhaven van het financieel evenwicht ten aanzien van de horecafunctie in 2009 en de volgende jaren.

BMC: De Buitenplaats dient aan te geven wie wat concreet gaat doen / laten indien De Buitenplaats het heeft over 'streven naar handhaven van het financieel evenwicht'?

In 2008 zijn kwaliteitseisen ingevoerd: ARBO, Horeca en Geregistreerd Museum. In 2009 mede op basis van klantonderzoek, deelname klantenmonitor (zie hiervoor) moet blijken of dit voldoende is.

BMC: Specificeren wat de verwachte effecten van de kwaliteitseisen zijn (ook in financiële zin).

De diverse inkomsten van het complex zullen aantonen in hoeverre het beoogde effect is gehaald; de resultaten in 2008 tot op heden geven goede hoop.

BMC: Wij beschikken over een tussentijds verslag. Helaas beschikken wij niet over het voor beoordeling noodzakelijke bijbehorende cijfermateriaal. Wel zien wij in het tussentijds verslag dat er 6.000 minder bezoekers zijn geraamd door De Buitenplaats voor 2008. Wij kunnen de bewering dat: 'de resultaten in 2008 tot op heden goede hoop geven' daarom niet bevestigen. Het tegendeel lijkt ons ook mogelijk.

Financiën (dienen aan te sluiten op productbegroting)

BMC: De provincie vraagt om aan te geven in hoeverre de middelen van derden gegarandeerd zijn. De Buitenplaats geeft aan dat ongeveer de helft van de gelden van derden van de gemeente Tynaarlo komt in de vorm van gesubsidieerde arbeid. Dit is een aandachtspunt, want we hebben reden om aan te nemen dat Tynaarlo en De Buitenplaats onder 'gesubsidieerde arbeid' (zowel de bemensing zelf als de subsidievoorwaarden) verschillende dingen verstaan.

De rest is een deel van de toegangsgelden voor het museum als geheel. Er is uitgegaan van een normaal bezoekpatroon, gebaseerd op het verleden. We merken op dat in de tussenrapportage het bezoekersaantal met 6.000 bezoekers naar beneden is aangepast.

Productnaam: TENTOONSTELLINGEN

Uit het doorlopend onderzoek door het museum zelf blijkt dat de meeste bezoekers 50+ zijn en hoger opgeleid.

BMC: Dit lijkt niet in overeenstemming met 2a bij Productnaam: Het Complex.

De openingstijden van het Nijsinghuis zijn vergroot vanwege mogelijke groepsrondleidingen buiten de vaste openingstijden. Het te bezichtigen gedeelte is uitgebreid met deel van bovenhuis.

BMC: Vergrote openingstijden zouden naar verwachting meer kosten met zich meebrengen. In de begroting nemen de totale kosten slechts met de index van circa 3% toe. Dit is tegenstrijdig. De Buitenplaats dient dit toe te lichten.

Samenwerking met diverse culturele organisaties en overheden (waaronder de gemeente Tynaarlo) uit het gehele Noorden en soms daarbuiten, andere musea in Nederland en Duitsland. Aantrekken gastconservatoren.

BMC: Mogelijke kosten of opbrengsten van samenwerking en gastconservatoren zijn niet gespecificeerd.

Met het Drents Museum wordt het tentoonstellingsbeleid afgestemd. Met diverse musea wordt structureel samengewerkt, bij het realiseren van nieuwe tentoonstellingen in 2008 en 2009: Museum De Fundatie in Heino en Zwolle.

BMC: Graag specificeren: Wat wordt er gedaan door wie? Tegen welke kosten/opbrengsten. Wanneer is dit 'succesvol'? Maatstaven aanleggen.

Draagt positief bij aan de culturele educatie BMC: Graag 'Positieve bijdrage' nader specificeren (SMART) Het jaarlijks aantal bezoekers schommelt tussen de 27.000 en 32.000 (in 2006 ca. 32.000 en in 2007 ca. 27.000). Het lijkt heel moeilijk om de opgaande lijn uit het verleden vast te houden. Een gemiddelde van 30.000 bezoekers zoals ook in het Plan de Campagne van argumenten is voorzien, lijkt haalbaar. Voor 2009 gaat De Buitenplaats uit van 10.000 bezoekers voor beide belangrijke tentoonstellingen tezamen en van 5000 in totaal voor de kleinere tentoonstellingen.

BMC: Wij merken op dat er in 2006 - 2007 juist een daling is in het aantal bezoekers. De zinsnede waarin staat dat er een 'opgaande lijn uit het verleden' is, is dus in ieder geval voor die jaren onjuist.

Wij adviseren de provincie Drenthe om een toelichting te vragen op 2d van Productnaam: Tentoonstellingen. Bij de prognose wordt uitgegaan van 30.000 bezoekers, maar er wordt niet eenduidig aangegeven op hoeveel bezoekers er gerekend kan worden (wordt er 15.000 of 25.000 bedoeld?). Een specificatie naar tentoonstellingstype zoals eerder aangegeven door De Buitenplaats, is ook wenselijk. We merken op dat er in de aangeleverde begroting 2009-2012 wel naar de specifieke producten is begroot. Hieruit is door ons echter niet af te leiden wat het geraamde bezoekersaantal is.

Door educatieve activiteiten, zie ook publieksbegeleiding, wordt gepoogd de groep jongeren en lager opgeleiden te vergroten.

BMC: Zie ook eerdere opmerkingen over doelgroepen. Het is niet duidelijk op welke specifieke educatieve activiteiten en welke groep jongeren (leeftijdscategorieën?) en lager opgeleiden (wat is lager opgeleiden?) wordt gedoeld. 'Gepoogd' is niet een term die het realiteitsgehalte van deze actie stevig onderbouwt. Ook dient te worden gespecificeerd wat 'vergroten' betekent: wat is de omvang van genoemde groep in 2008 en waarop wordt gemikt in 2009? Hoe denkt De Buitenplaats de vergroting van de groep te bereiken (plan)?

Bedreiging: beperkte omvang eigen mobiele collectie. Daarom is het soms moeilijk om voldoende tegenprestatie te bieden bij het vragen van bruiklenen van andere musea.

BMC: Graag nader specificeren. Hoeveel aanvragen tot bruikleen worden afgewezen? Welke omvang is nodig om wel 'voldoende' tegenprestatie te bieden? Is De Buitenplaats van plan die omvang te bereiken in de komende jaren? Zo ja, hoe? Zo nee, wat betekent dit voor de bedrijfsvoering, et cetera?

Financiën (sluit aan bij productbegroting):

- In hoeverre zijn inkomsten van derden gegarandeerd.
- De inkomsten komen geheel uit entreegelden, gebaseerd op normaal bezoekpatroon, gebaseerd op historische cijfers.

BMC: Zie boven. Uit hoeveel bezoekers bestaat een 'normaal bezoekpatroon', volgens welke historische cijfers?

Productnaam: PUBLIEKSBEGELEIDING

Het bereik onder bekende en nieuwe publieksgroepen op *peil houden, vergroten en verbreden* tegen de landelijke trends van afname van museumbezoek door kennisoverdracht (tenminste 4 nummers uitbrengen van museum Bulletin, website regelmatig bijwerken, verspreiden nieuwsbrieven en flyers, minimaal een extern te financieren publicatie per jaar realiseren), PR en communicatie

BMC: SMART maken doelstelling met betrekking tot het bereik onder doelgroepen. Doelgroepen zie opmerkingen boven.

De website wordt regelmatig bijgewerkt. Er worden nieuwsbrieven verspreid. In 2008 Duitstalige website realiseren, 2009 als het financieel en technisch haalbaar is. Half 2008 bewegwijzering beeldentuin voltooid. Blijven deelnemen aan museummonitor. In 2009 bezien of deelname aan museumkaart aantrekkelijk is.

BMC: Graag doelstellingen SMART maken. Doelgroepen zie opmerkingen boven.

Educatie: in samenwerking met gemeentes in de regio, onder andere Tynaarlo gemeentelijk cultuurmenu activiteiten voor scholen opzetten. Opzetten volwassenenonderwijs. De meeste activiteiten worden door de eigen medewerkers (de vrijwilligers inbegrepen voorbereid en gepresenteerd)

BMC: Plannen van extra inspanning en deze kwantificeren (kosten, opbrengsten).

Beperkte Duitse doelgroep zo goed mogelijk gaan benaderen.

BMC: Zie eerdere opmerkingen over doelgroepen. Wat is 'zo goed mogelijk'? Kosten, opbrengsten en plan van aanpak maken.

Samenwerken met andere musea waaronder Drents Museum en vrijetijdsaccommodaties. Aanbieden gezamenlijk aanbod/arrangementen. Ook met Golden Tulip hotel in Paterswolde

BMC: Waaruit bestaat de samenwerking, het gezamenlijk aanbod/arrangementen? Wanneer zijn genoemde doelen geslaagd (Inhoudelijke criteria en financiële criteria aanleggen)?

Bedreiging: kwetsbaarheid Nijsinghhuis. Op basis van in 2007 uitgevoerde risico-inventarisatie door het ICN stappen nemen om risico te beperken en onderhoud uit te voeren. Financiële consequenties zijn heel groot. Er wordt gezocht naar financiering van dit beveiligingsplan

BMC: Wat is het risico (inhoudelijk en financieel)? Wat is nodig voor de financiering van het beveiligingsplan? Wanneer is de kwetsbaarheid acceptabel en wanneer niet meer (criteria aanleggen)? Welk plan is er om te zoeken naar financiering?

Productnaam: CULTURELE ACTIVITEITEN EN PODIUMKUNSTEN

In 2009 circa 40 podiumuitvoeringen organiseren. Gemiddeld honderd bezoekers per keer

BMC: Als we uitgaan van bovenstaande dan levert dat circa 4000 bezoekers op. Zelf heeft De Buitenplaats het over ruim 5.000 bezoekers. Waar die extra duizend vandaan komen is onduidelijk.

Tenminste eenmaal per twee jaar organiseren van kunstenaarsproject in de tuinen. In 2009 is een kunstenaarsproject gepland. Tenminste 4 lezingen per jaar organiseren met een gemiddeld bereik van 40 tot 60 toehoorders (is dus minimaal 160 tot 240 bezoekers). Circa 40 activiteiten per jaar.

BMC: (zie blz. 18) Het is onduidelijk wat hier met 'activiteiten' bedoeld wordt.

In de wintermaanden is er iedere eerste en derde zondagmiddag van de maand een podiumactiviteit. In de zomermaanden iedere zondagmiddag een podiumactiviteit. Eens per kwartaal een avondprogramma muziek, toneel, voordracht of combinatie hiervan. Podiumprogrammering voor 2009 gaat net als in 2008 uit van het Bedrijfsplan en ontwikkelt zich verder langs de in 2008 ingeslagen koers.

BMC: Graag specificeren waarom met deze programmering de neerwaartse trend in bezoekersaantallen (zie opmerkingen eerder) teniet zal worden gedaan.

Het museum plant 40 programmeringen. Avondconcerten worden uitsluitend gegeven door landelijke en internationale toppers. Een ander speerpunt is jong talent. Voor de eerste helft van 2009 worden afspraken thans definitief gemaakt.

BMC: Wat zijn de (extra)kosten en opbrengsten voor deze programmeringen?

Per 2008 werkt de directie met een Raad voor de Podiumactiviteiten per 2008 is ook een coördinator aangetreden (0,2fte).

BMC: Wat zijn de kosten van (de vergoeding voor leden van de) Raad voor Podiumactiviteiten? Wat is de betekenis van de in 2008 aangetreden coördinator in de aanvraag van 2009 en verder?

Er worden 11 samenwerkpartners genoemd bij de lezingen, workshops en evenementen

BMC: kosten en opbrengsten van samenwerking zijn onbekend. Wanneer is de samenwerking succesvol (criteria opstellen)?

Bedreiging: het weer.

BMC: Wat is het risico? Hoe gaat men daar, gezien het risico, mee om?

De gewone entree voor het museum wordt gebruikt voor als inkomsten voor cultuur- en podiumactiviteiten. Bedreiging: honoraria van de kunstenaars is soms belemmerend voor het organiseren van passende activiteiten.

BMC: Specificeren 'honoraria', 'belemmerend' en 'passende activiteiten'.

Financiën (dient aan te sluiten bij productbegroting).

Totale lasten (incl. overhead) € 37.000,—.

Personele inzet in dagdelen: 302 Middelen derden € 8.000,—.

BMC: PM niet gespecificeerd ondanks verzoek van provincie.

Provinciale bijdrage: € 11.000,— Dit zijn de entreegelden van de te organiseren evenementen. Bedragen zijn gebaseerd op ervaringscijfers uit het verleden (de jaarrekeningen geven slechts inzicht in totale entreegelden en niet gespecificeerd naar activiteiten, graag inzicht geven).

Bijlage 3

Vergelijking andere musea

Museum Belvédère Oranjewoud	
Ontstaansgeschiedenis	Museum Belvédère, geopend in 2004 is een privé-initiatief van Tom Mercur. Hij is tevens de huidige directeur. Het is het eerste museum voor moderne en hedendaagse kunst in Friesland. Het museum verzamelt en exposeert.
Financiële steun van de provincie? Zo ja, hoeveel?	Geen enkele.
Andere steun dan financiële van de provincie?	Geen enkele.
Wat doet de gemeente (financieel of anderszins)?	Geen ondersteuning.
Wat is de omzet per jaar (excl. aankopen)?	€ 451.000,- in 2007.
Voor welke bestuursvorm is gekozen?	Bestuur Stichting Vastgoed, bestuur Stichting exploitatie en een bestuur voor de Stichting Vrienden.
Aantal fte en hoe verdeeld over de functies?	4,4 in totaal verdeeld over 6 werknemers: directeur-conservator, manager bedrijfsvoering, medewerker pr/marketing, medewerker behoud & beheer, medewerker collectie-registratie/huismeester en een secretaresse.
Werken jullie met vrijwilligers? Zo ja, hoeveel?	Tussen de 80-85.
Wat zijn de bezoekersaantallen van de afgelopen twee jaar?	90.000 per jaar.
Wat lever je aan producten naast tentoonstellingen?	Educatieprogramma voor de basisscholen en voortgezet onderwijs; cultureel programma voor zowel de wintermaanden als de zomermaanden, elke keer bestaande uit zo'n 5 gevarieerde programmeringen; een winkel waarin we zowel eigen uitgaven, als uitgaven van derden verkopen; een café.

Provincie Fryslan	
Wat is het belang van de provincie bij het museum?	De provincie onderkent de waarde van het museum, maar aangezien het Fries Museum eenzelfde collectie opbouwt, heeft provincie besloten alleen het Fries Museum financieel te ondersteunen. Museum Belvédère wil de onafhankelijke positie behouden en maakt daarom geen aanspraak op provinciale steun.
Financiële steun?	Geen.
Organisatorische steun?	Geen.
Inhoudelijke steun?	Geen.
Hoe ziet de provincie de samenwerking met de gemeente aangaande het museum	Niet van toepassing.

Museum Beelden aan Zee Scheveningen	
Ontstaansgeschiedenis	Het initiatief voor de stichting van Beelden aan Zee werd genomen door het echtpaar Theo Scholten en Lida Scholten-Miltenburg. Het museum laat beelden zien in vele vormen, stijlen en uitdrukkings- wijzen. Er is abstracte kunst, figuratieve kunst, omgevingskunst, minimal art enz. Het hoofdthema van de beeldhouwkunst is altijd: de mens.
Financiële steun van de provincie? Zo ja, hoeveel?	Nee, de vier grote steden krijgen geld van het Rijk en verdelen dat. De provincie zit daar niet tussen.
Andere steun dan financiële van de provincie?	Niet van toepassing.
Wat doet de gemeente (financieel of anderszins)?	De gemeente geeft beperkt subsidie voor educatie, ongeveer € 12.000,- per jaar. Verder is er geen ondersteuning.
Wat is de omzet per jaar (excl. aankopen)?	De omzet zit rond de 1,2 miljoen per jaar. Een voorzichtige schatting van de verdeling door de medewerker: ongeveer € 600.000 gaat naar tentoonstellingen, het overige deel gaat naar bedrijfsvoering (personeel, huisvesting, facilitaire dienst etc).
Voor welke bestuursvorm is gekozen?	Er zijn 3 stichtingen: Sculptuurinstituut, Gebouw en collectie, Exploitatie. Deze stichtingen hebben elk een bestuur. De besturen worden ingevuld door dezelfde mensen. Het museum overweegt binnen enkele jaren over te stappen naar een Raad van Toezicht model. In verband met het overlijden van de oprichter en bestuurswisselingen is dat nog niet gebeurd.
Aantal fte en hoe verdeeld over de functies?	In totaal heeft het museum 5,5 fte. De bezetting bestaat uit: algemeen directeur (artistiek), adjunct-directeur (zakelijk), halftime directeur (vrijwilligers), wetenschappelijk medewerker, educatie en bibliothecaris, facilitaire dienst. 0,7 fte is verspreid over mensen die hand- en spandiensten verlenen.
Werken jullie met vrijwilligers? Zo ja, hoeveel?	Het museum heeft 160 vrijwilligers. Veel werk in het museum wordt gedaan door vrijwilligers. Zij ontvangen een opleiding, waarbij het accent ligt op informatie over de beeldhouwkunst.

Museum Beelden aan Zee Scheveningen	
Wat lever je aan producten naast tentoonstellingen?	Er worden concerten georganiseerd (zondagochtend, maandelijks jazzconcert) en toneelstukken opgevoerd. Ook biedt Beelden aan Zee diners aan voor het bedrijfsleven, hoge overheden en koninklijk huis. De catering wordt uitbesteed. Via het Sculptuurinstituut worden boeken, lezingen en andere publicaties uitgebracht.

Gemeente Den Haag (provincie Zuid-Holland is niet van toepassing op dit museum)	
Wat is het belang van de gemeente bij het museum	Het museum is volledig particulier, er bestaat een relatie op incidentele basis. Het aanbod in Den Haag is rijk geschakeerd, Beelden aan Zee maakt onderdeel uit van het palet en is door de bijzondere collectie en locatie een publiekstrekker. 'Een sieraad voor de stad.'
Financiële steun?	De gemeente Den Haag verleent subsidie voor educatie en op incidentele basis voor bijzondere projecten.
Organisatorische steun?	Geen.
Inhoudelijke steun?	Geen.
Hoe ziet de gemeente de samenwerking met het museum	Het museum is volledig zelfstandig, slechts in geval van bijzondere projecten is er contact.
Hoe ziet de gemeente de samenwerking tussen musea onderling?	De gemeente heeft met een aantal musea heel intensief contact omdat deze voor een groot deel gesubsidieerd worden door gemeente en Rijk. Met Beelden aan Zee is dit door het particuliere karakter niet het geval. In hoeverre Beelden aan Zee contact heeft met andere musea kan de gemeente niet zeggen.

Museum De Fundatie (locaties het Paleis aan de Blijmarkt te Zwolle en Kasteel Het Nijenhuis te Heino)	
Ontstaansgeschiedenis	Dirk Hannema (1895-1984, voormalig directeur Museum Boymans in Rotterdam) zocht een onderkomen voor zijn collectie. Dat vond hij in 1958 in Kasteel Het Nijenhuis, dat in overleg met de provincie museum werd. In 2004 is het museum verzelfstandigd en volledig toegankelijk voor het publiek (voorheen alleen te bezichtigen op afspraak). Sinds 2005 vormt het Kasteel Het Nijenhuis samen met paleis aan de Blijmarkt in Zwolle Museum de Fundatie. De verzameling is opgebouwd uit een combinatie van verschillende verzamelingen, waaronder die van Hannema en Paul Citroen. De collectie wordt nog steeds aangevuld met nieuwe aanwinsten.
Financiële steun van de provincie? Zo ja, hoeveel?	De provincie subsidieert Het Nijenhuis in 2009 met €1.350.000. De gemeente subsidieert de het Paleis in Zwolle met ongeveer €500.000.
Andere steun dan financiële van de provincie?	Veel overleg, verder geen steun. Het kasteel is eigendom van de provincie, wordt gehuurd door het museum.
Wat doet de gemeente (financieel of anderszins)?	De vestiging in Zwolle is gemeentelijk. De gemeente geeft subsidie voor de Zwolse vestiging.
Wat is de omzet per jaar (excl. aankopen)?	€ 2.329.449,- in 2007.
Voor welke bestuursvorm is gekozen?	Museum de Fundatie is ondergebracht in de Stichting Hannema-de Stuers Fundatie en kent een Raad van Toezicht model.
Aantal fte en hoe verdeeld over de functies?	In totaal zijn er 20,28 fte bestaande uit: een directeur, secretariaat, marketing en communicatie, collecties&presentatie waaronder valt: projectmedewerkers en collectiebeheerders en een tak bedrijfsvoering en publieksservice met een assistent, medewerkers publieksservice en een technisch medewerker (let wel: dit is voor twee musea op twee verschillende locaties!).

Museum De Fundatie (locaties het Paleis aan de Blijmarkt te Zwolle en Kasteel Het Nijenhuis te Heino)	
Werken jullie met vrijwilligers? Zo ja, hoeveel?	Er wordt niet met vrijwilligers gewerkt. Er zijn ongeveer tien rondleiders die een vrijwilligersvergoeding ontvangen. Het museum is wel actief in het creëren van leer/werkplekken voor stagiaires, o.a. van de Reinwardt Academie.
Wat zijn de bezoekersaantallen van de afgelopen twee jaar?	In 2006 waren er 30.500 bezoekers en in 2007 waren er 63.000 bezoekers. Daarnaast nog zo'n 20.000 wandelaars en fietsers die voor het kasteel en café kwamen maar het museum niet bezochten. In 2008 is er een toename te zien, precieze aantallen zijn nog niet bekend.
Wat lever je aan producten naast tentoonstellingen?	Er worden weinig concerten gegeven. Voor vrienden worden lezingen georganiseerd, educatie gaat in samenwerking met De Muserie (muziekschool) en is gericht op het basisonderwijs. Volwasseneneducatie is in ontwikkeling voor volgend jaar.

Provincie Overijssel	
Wat is het belang van de provincie bij het museum	Het museum is het enige in de provincie dat zich richt op hedendaagse beeldende kunst. Daarbij beheert het museum de provinciale collectie en doet aankopen. De laatste tijd nemen de bezoekersaantallen toe, en dat is voor de provincie ook gunstig.
Financiële steun?	In de vorm van subsidie. Het museum heeft geen onderhoudskosten omdat het gebouw gehuurd wordt.
Organisatorische steun?	Het museum is zelfstandig sinds 2004. Voor die tijd waren de medewerkers in dienst van de provincie, nu is dat volledig gescheiden.
Inhoudelijke steun?	De provincie, gemeente en De Fundatie hebben regelmatig overleg over de gang van zaken. Dat gaat over algemene zaken; de ontwikkeling van subsidies, bespreken van de jaarrekening etc.
Hoe ziet de provincie de samenwerking met de gemeente aangaande het museum?	Er is ambtelijk overleg tussen gemeente en provincie. Een keer per jaar is er bestuurlijk overleg tussen wethouder, gedeputeerde en het bestuur van het museum.
Hoe ziet de provincie de samenwerking tussen musea onderling?	De provincie heeft hier niet veel zicht op. Er is wel een provinciale museumconsulent om de samenwerking tussen musea en de kwaliteit te verbeteren. Er bestaat eveneens een overleg tussen de directeuren, maar daar is de provincie niet bij betrokken.

Museum Singer Laren Laren	
Ontstaansgeschiedenis.	Stichting Singer Memorial Foundation is een particuliere stichting, opgericht in 1954 op initiatief van mevrouw Anna Spencer-Brugh, de weduwe van de Amerikaanse schilder William Henry Singer Jr. (1868-1943). De stichting beheert de nalatenschap van het echtpaar Singer, bestaande uit een grote collectie kunstwerken, een museum, een theater en hun voormalige woonhuis met tuin, Villa De Wilde Zwanen. Singer Laren heeft de oorspronkelijke kunstverzameling verder uitgebreid en presenteert een levendig tentoonstellingsprogramma.
Financiële steun van de provincie? Zo ja, hoeveel?	Projectsubsidie van de provincie bij verbouwing in het verleden. Kan ook bij bepaalde thema's die gerelateerd zijn aan de provincie. Er is geen structurele subsidie van de provincie.
Andere steun dan financiële van de provincie?	Het museum heeft verschillende sponsors: ABN Amro, Exact Software, KPMG, Kroymans, Optimix Vermogensbeheer en Sara Lee. Ongeveer 80 particulieren hebben zich met een meerjarige lijfrente verbonden aan het Singer. Daarnaast zijn er Zakenvrienden die het museum financieel ondersteunen. Het totale bedrag dat opgebracht wordt door sponsors is € 466.137 in 2007. Verhuur van accommodatie is ook een belangrijke inkomstenbron.
Wat doet de gemeente (financieel of anderszins)?	De gemeente verstrekt tot 2011 subsidie voor onderhoud aan de gebouwen, evenals een exploitatiesubsidie, waar prestaties voor de Larense bevolking aan verbonden zijn. Totale subsidie was € 379.025 in 2007.
Wat is de omzet per jaar (excl. aankopen)?	€ 1.206.832 in 2007.
Voor welke bestuursvorm is gekozen?	Het Singer heeft een directie die bestaat uit 3 leden. Overig: Stichting Vrienden van het Singer museum, Commissie van Beheer, Museum Commissie, Programma Commissie en Artotheek Commissie.

Museum Singer Laren Laren	
Aantal fte en hoe verdeeld over de functies?	34 fte is verdeeld over 50 medewerkers. Functies: directie (algemeen directeur en directeur museumzaken), balie, technische dienst, conservator, communicatie, buffet, verhuur & accommodatie, wetenschappelijk medewerker, suppoost, educatie.
Werken jullie met vrijwilligers? Zo ja, hoeveel?	Ongeveer 80 vrijwilligers.
Wat zijn de bezoekersaantallen van de afgelopen twee jaar?	2007:114.400.
Wat lever je aan producten naast tentoonstellingen?	Het museum verzorgt naast tentoonstellingen ook jazzconcerten tijdens Laren Jazz en gedurende het jaar theatervoorstellingen, excursies en lezingen. Het museum biedt een breed educatief pakket voor kinderen en volwassenen en heeft een artotheek. De bruto marge van de museumwinkel komt voor een groot deel ten goede aan de Stichting Vrienden. Het museum brengt jaarlijks meerdere publicaties uit.

Provincie Noord Holland	
Wat is het belang van de provincie bij het museum	Het museum maakt onderdeel uit van een totaalpakket met meer dan honderd musea in Noord-Holland. Voor de regio het Gooi biedt het museum een gevarieerd, kwalitatief hoogstaand aanbod.
Financiële steun?	Voor de verbouwing van de tuinzaal heeft de provincie in het verleden een eenmalige subsidie verstrekt. De provincie geeft geen structurele subsidie.
Organisatorische steun?	Het museum kan gebruik maken van de provinciale museumconsulent.
Inhoudelijke steun?	Geen.
Hoe ziet de provincie de samenwerking met de gemeente aangaande het museum	Niet van toepassing.
Hoe ziet de provincie de samenwerking tussen musea onderling?	Hier heeft de provincie weinig zicht op. In het verleden is er wel met andere musea samengewerkt op het gebied van museumeducatie.

'Museum De Buitenplaats Eelde. Een Toekomstverkenning', Berenschot , 15 december 2007

SMART (=Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden)

Bronnen hiervoor zijn: algemene inleiding op de aanvraag voor 2009-2012; Activiteitenplan 2009, zie ook bijlage II (Alkema, E., provincie Drenthe d.d. 18 augustus 2008)