



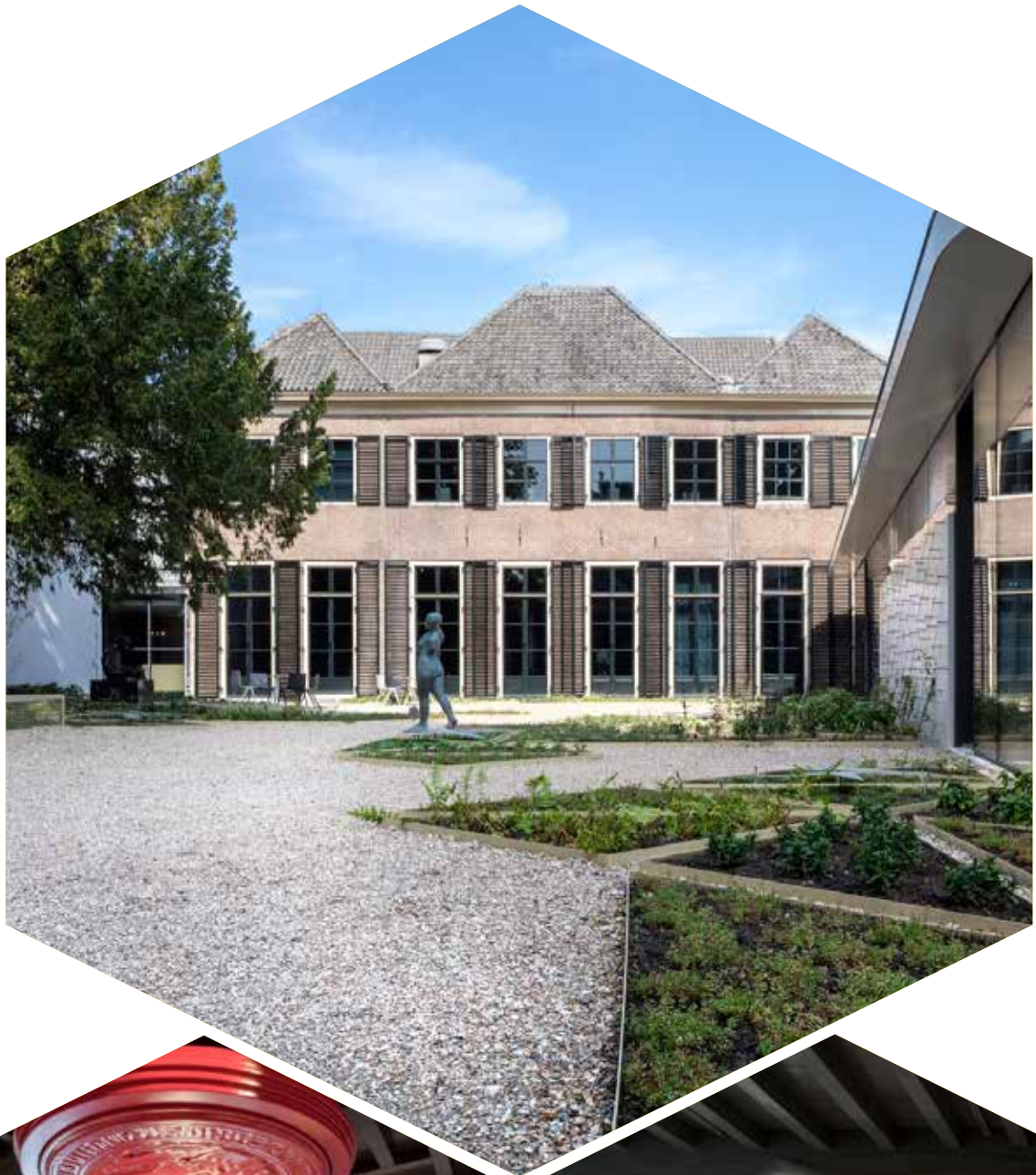
**MUSEA
ZUTPHEN**

IN HET
HOF VAN
HEECKEREN

2018-2021

BEDRIJFSPLAN MUSEA ZUTPHEN

STEDELIJK MUSEUM ZUTPHEN
MUSEUM HENRIETTE POLAK



Op 12 mei 2017 zijn de Musea Zutphen – het Stedelijk Museum Zutphen en Museum Henriette Polak – heropend op hun nieuwe locatie: het Hof van Heeckeren aan het 's Gravenhof. De Musea Zutphen willen van het Hof van Heeckeren dé plek maken waar geschiedenis, cultuurhistorie, beeldende kunst en actualiteit samenkomen. De gemeenteraad van Zutphen heeft de wens uitgesproken om de Musea Zutphen te verzelfstandigen, hiertoe zijn in 2016–2017 de benodigde stappen gezet onder andere door een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren, een gemeentelijke projectgroep te formeren en een bestuur voor de Stichting Musea Zutphen in oprichting aan te stellen. Een belangrijke onderlegger voor de besluitvorming over de verzelfstandiging is voorliggend bedrijfsplan, dat inzicht geeft in de ambities voor de jaren 2018–2021 en de wijze waarop deze ambities worden gerealiseerd.

In het inleidende hoofdstuk wordt kort de aanleiding en de context beschreven die ten grondslag ligt aan de wens om te verzelfstandigen. De doelen van de verzelfstandiging van zowel de gemeente als de Musea zijn aangegeven en het doel van het bedrijfsplan. Daarbij zijn een aantal succesfactoren van belang, zoals: samenwerken, proactief inspelen op geboden kansen, inzicht in de vraag van de klant, een gezonde financiële basis plus een realistische beschrijving van de risico's plus de maatregelen die genomen kunnen worden om deze risico's het hoofd te bieden.

Net als de gemeente Zutphen willen de Musea Zutphen vooruit. Met volle kracht. Hoofdstuk 2 geeft aan wat de Musea Zutphen zien als de missie van de organisatie. Die is gedreven vanuit de inhoud, maar met een duidelijk inzicht in de museale en maatschappelijke context waarbinnen de musea opereren. Als geregistreerde musea, dienen de Musea Zutphen de drie museale kerntaken – de publiekstaak, de collectietaak en de bedrijfsvoering – uit te voeren conform museale richtlijnen en regelgeving. Deze eisen, de wensen van bezoekers en stakeholders en de (samenwerkings)kansen die de nieuwe huisvesting biedt, hebben mede een rol gespeeld bij de uitwerking

van het nieuwe museale concept. Door een duidelijke profilering en positionering en sterke nadruk op cultureel ondernemerschap wordt een stevige basis gelegd voor de toekomst. Daarbij is samenwerking met partijen binnen en buiten Zutphen essentieel. Een aantal van de meest belangrijke partners voor de komende jaren wordt benoemd, variërend van museale en andere culturele en erfgoedpartners, als horeca en toeristische partners.

De ontwikkeling die de Musea Zutphen willen laten zien in 2018–2021 wordt in hoofdstuk 3 toegespitst op drie terreinen: bezoekers, activiteiten en collecties. Speerpunt daarbij is educatie en een actieve uitwisseling met de bezoeker. De Musea Zutphen vinden het belangrijk dat de bezoekers zich verbonden voelen met de musea, in het bijzonder de inwoners van Zutphen en Warnsveld, en gaan de dialoog met hen aan.

Hoofdstuk 4 en 5 geven respectievelijk inzicht in de uitvoering van de publiekstaak (tentoonstellingen, nevenactiviteiten, educatie) en de collectietaak (behoud, beheer, verzamelen, ontsluiten). De Unique Selling Points van beide musea worden benoemd, die het Hof van Heeckeren tot een aantrekkelijke pleisterplaats maken voor liefhebbers van cultuur en historie.

Hoofdstukken 6 tot en met 8 gaan in op de bedrijfsvoering van de Musea Zutphen. De uitgangspunten van de programmering laten zien dat de musea zich breed oriënteren. Een interactieve, multidisciplinaire aanpak met veel inbreng van bezoekers en samenwerkingspartners kenmerkt de werkwijze die door de musea wordt nagestreefd. Door publieksbeleving, -educatie en -participatie te stimuleren willen de musea bezoekers toegang bieden tot andere (belevings)werelden en andere tijdperken waarmee hun dagelijkse bestaan wordt verrijkt. Het beoogde neveneffect van de programmering en marketing van de musea is dat de identiteit van Zutphen als stad van historie, erfgoed, kunst en cultuur benadrukt wordt en (cultuur)toerisme naar Zutphen en de regio wordt gestimuleerd wat leidt tot economische spin-off.

De verzelfstandiging van de Musea Zutphen heeft gevolgen voor de organisatie. Er ontstaat een andere rechtspersoon, c.q. de organisatie krijgt een andere werkgever. Het bestuur van de Stichting Musea Zutphen i.o. leeft de *good governance code* na die gehanteerd wordt binnen de cultuursector. Helder bestuur en zorgvuldig toezicht geven ruimte aan inhoudelijk integer en zakelijk presenteren. De Stichting Musea Zutphen gaat het bestuur/directiemodel hanteren en de Museum CAO. De consequenties van de overgang van de gemeentelijke CAO naar de Museum CAO worden beschreven in het sociaal plan. De verzelfstandigde organisatie heeft een heldere organisatiestructuur waarin de drie museale kerntaken goed te herkennen zijn. Door veel aandacht te besteden aan de gewenste cultuuromslag bij de museummedewerkers en voor adequate ondersteuning te zorgen door specifieke backoffice taken uit te besteden, wordt ervoor gezorgd dat de overgang naar een verzelfstandigde organisatie zo soepel mogelijk verloopt.

Een stevige financiële basis en een gezond financieel toekomstperspectief is een randvoorwaarde voor het welslagen van de verzelfstandiging en de continuïteit van de organisatie. Het afsluitend hoofdstuk van het bedrijfsplan maakt inzichtelijk wat de financiële relatie met de gemeente Zutphen wordt, hoe de Musea Zutphen de eigen inkomsten willen verhogen om de ambities waar te maken en wat de belangrijkste risico's zijn en hoe deze ondervangen kunnen worden.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding en context

- 1.1. De weg naar externe verzelfstandiging
- 1.2. Doel verzelfstandiging en effecten
- 1.3. Bezuinigen en gericht investeren
- 1.4. Doel bedrijfsplan

2. Musea Zutphen Vooruit! - ambities van de musea

- 2.1. Missie en organisatiedoelstellingen
- 2.2. Museaal beleid, de drie kerntaken
- 2.3. Nieuw museaal concept Hof van Heeckeren
- 2.4. Cultureel ondernemerschap
- 2.5. Samenwerking met (culturele) organisaties en partners in Zutphen
- 2.6. Samenwerking met (culturele) organisaties en partners buiten Zutphen

3. Ontwikkeling 2018-2021

- 3.1. Bezoekers
- 3.2. Activiteiten
- 3.3. Collecties

4. Publiekstaak

- 4.1. Profiel Stedelijk Museum Zutphen – verteller van het verhaal van Zutphen
- 4.2. Profiel Museum Henriette Polak – kunstenaarsmuseum met brugfunctie
- 4.3. Educatie
- 4.4. Projecten

5. Collectietaak 20

- 5.1. Collectiebeheer 20
- 5.2. Verzamelbeleid 20

6. Programmering en marketing 22

- 6.1. Uitgangspunten programmering 22
- 6.2. Doelgroepen en marketing 24

7. Organisatie 26

- 7.1. Personeel en organisatie 26
- 7.2. Bestuursmodel en governance 26
- 7.3. Functiegebouw 26
- 7.4. Organogram 27
- 7.5. Cultuuromslag 27
- 7.6. Uitbesteding backoffice taken 28

8. Financiën 29

- 8.1. Financieel perspectief 29
- 8.2. Subsidierelatie met de gemeente Zutphen 29
- 8.3. Inkomsten cultureel ondernemerschap 29
- 8.4. Meerjarenbegroting 2018-2021 30
- 8.5. Risicobeheersing 30

1. INLEIDING EN CONTEXT

1.1. De weg naar externe verzelfstandiging

Zutphen behoort tot de tien oudste steden in Nederland. Onze Hanzestad aan de IJssel heeft zich door de eeuwen heen geprofileerd als justitie- en handelsstad, maar ook als stad van historie en cultuur. Niet verwonderlijk.

Het cultureel erfgoed is onmiskenbaar en schitterend aanwezig in het bijzonder in de historische binnenstad van Zutphen, dat rijk is aan monumenten. Het belang dat aan historie en cultuur word gehecht, toont zich ook in de culturele infrastructuur, die stevig genoemd mag worden voor een gemeente met de omvang van Zutphen.

Binnen deze infrastructuur vormen de Musea Zutphen - het Stedelijk Museum Zutphen (SMZ) en Museum Henriette Polak (MHP) - een belangrijke pijler als het gaat om historie, erfgoed en beeldende kunst.



Om zorg te dragen voor een sterke museumfunctie in Zutphen in aansluiting op de beleidsspeerpunt 'De aantrekkelijke binnenstad' heeft de gemeenteraad op 9 maart 2015 besloten om te investeren in gezamenlijke huisvesting van beide musea en het gemeentelijk Team

Archeologie. Deze huisvesting is gevonden in een aansprekend rijksmonument op een historische toplocatie: het Hof van Heeckeren aan het 's Gravenhof, het oudste plein van Zutphen en een van de kiemcellen van de provincie Gelderland.

Hiernaast heeft de gemeenteraad de wens uitgesproken om de Musea Zutphen te verzelfstandigen. Door deze maatregelen te nemen worden omstandigheden gecreëerd die het voor de Musea Zutphen mogelijk maken om hun missie en visie te realiseren als zelfstandig rechtspersoon met een duidelijke organisatiestructuur en met meer ruimte voor ondernemerschap.

Als eerste stap richting verzelfstandiging is in 2015-2016 een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd door Berenschot. Hierin zijn de voorwaarden en consequenties van externe verzelfstandiging van de Musea Zutphen in kaart gebracht. Op 4 juli 2016 heeft de raad positief besloten om de vervolgstappen te zetten om zomer 2017 tot definitieve besluitvorming over de verzelfstandiging te komen. De intentie is dat de Musea Zutphen per 1 januari 2018 als zelfstandige stichting verder gaan. De uitvoering van de vervolgstappen is door een gemeentelijke projectgroep, waarvan de directeur van de musea deel uitmaakt, opgepakt.

Eind 2016 is succesvol geworven voor leden van het Stichtingsbestuur in oprichting. Vanaf januari 2017 heeft het bestuur i.o. in nauwe samenwerking met de gemeentelijke projectgroep en interne en externe adviseurs gewerkt aan het opstellen van de relevante onderleggers voor de verzelfstandiging waaronder het nu voorliggende bedrijfsplan 2018-2021 en de daarbij behorende meerjarenbegroting.

1.2. Doel verzelfstandiging en effecten

De gemeente realiseert zich dat voor een effectieve en efficiënte uitvoering van de museale taak de musea de ruimte moeten hebben om haar museaal beleid en bedrijfsvoering op een meer zelfstandige en zakelijke wijze in te richten. Daarmee sluit de gemeente Zutphen aan op het beleid van de meeste steden in Nederland, die hun culturele instellingen inmiddels buiten de ambtelijke organisatie hebben geplaatst.

Doelen voor de gemeente Zutphen:

- het als opdrachtgever en medefinancier creëren van een transparante en zakelijke sturingsrelatie met de verzelfstandigde musea als opdrachtnemer
- ruimte bieden aan cultureel ondernemerschap. Het positioneren van de Musea Zutphen als een gelijkwaardige zakelijke partner voor de gemeente en voor derden. Het bieden van meer mogelijkheden voor het vergroten van eigen inkomsten en het aanboren van derde geldstromen
- het op afstand plaatsen van werkzaamheden die niet als gemeentelijke kerntaak worden gezien
- het versterken van de bestuurlijke kracht van de musea. Door het formeren van een bestuur of Raad van Toezicht voor de instelling worden meer autonome, relevante kennis en netwerken binnengehaald. Daardoor wordt de effectiviteit van de directie vergroot.

Doelen voor de Musea Zutphen:

- de vergroting van de autonomie benutten om zo ondernemend mogelijk te opereren en meer eigen inkomsten te genereren om te kunnen investeren in:
 - het optimaliseren van de kwaliteit en kwantiteit van het aanbod
 - de professionalisering van de medewerkers en vrijwilligers
 - het vergroten van het financiële weerstandsvermogen
 - het opbouwen van een research & development budget
 - het opbouwen van een aankoopbudget
 - het vergroten van de besluitvaardigheid en organisatorische slagvaardigheid doordat de inrichting van de bedrijfsvoering volledig gericht is op de museale kerntaken en niet meedraait met de gemeentelijke Planning & Control cyclus en andere gemeentelijke processen

1.3. Bezuinigingen en gericht investeren

In 2011 zijn de Musea Zutphen geconfronteerd met een forse structurele bezuinigingsopgave. Een deel daarvan is in 2012 gerealiseerd door het schrappen van het aankoopbudget en het vervangen van betaalde suppoosten door vrijwilligers. Voorzien was dat het resterende deel van de bezuiniging per 2015 opgevangen kon worden door kostenreductie als gevolg van schaalvergroting en meer eigen inkomsten door de clustering van de musea met andere instellingen in het Broederen klooster. Dit plan is uiteindelijk in 2014 gestrand vanwege onvoldoende politiek en maatschappelijk draagvlak. De bezuinigingsopgave bleef staan en men is op zoek gegaan naar alternatieve huisvesting van de Musea Zutphen en het team Archeologie. Dit alternatief is december 2014 gevonden in het Hof van Heeckeren waarin gericht is geïnvesteerd met publiek en privaat geld.

Hoewel per 2015 nog geen nieuwe mogelijkheden waren om meer inkomsten te genereren, is vanaf dat jaar opnieuw bezuinigd. De musea konden deze bezuiniging alleen realiseren door als tijdelijke maatregel zeer fors op het activiteitenbudget (33%) te korten. In 2017, na opening van het Hof van Heeckeren, wordt de volledige taakstelling gerealiseerd. Ondanks de structurele bezuiniging bieden de nieuwe huisvestingssituatie en de verzelfstandiging financiële mogelijkheden om te investeren in de uitvoering van de museumfunctie passend bij de gemeentelijke en museale ambities.

1.4. Doel bedrijfsplan

Het bedrijfsplan wil inzicht geven in de ambities van de Musea Zutphen en de korte en middellange termijndoelen die hieruit voortvloeien. Aangegeven wordt welke middelen nodig zijn om deze doelen te behalen en hoe de Musea Zutphen deze middelen wil inzetten en/of verwerven. Een overzicht wordt gegeven van de doelgroepen, samenwerkingspartners en stakeholders. Samenwerken, proactief inspelen op de kansen die geboden worden en een helder begrip van de vraag van de klant zijn daarbij onontbeerlijk. Net als een realistische beschrijving van de risico's en van de maatregelen waarmee deze risico's het hoofd kunnen worden geboden, deze zijn beknopt beschreven in het afsluitende hoofdstuk en in de begroting behorende bij het bedrijfsplan.

2. MUSEA ZUTPHEN VOORUIT! - AMBITIES VAN DE MUSEA ZUTPHEN

2.1. Missie en organisatiedoelstellingen

'Alles verandert, niets gaat verloren'. Musea geven misschien wel als geen andere instelling invulling aan deze bekende uitspraak van Ovidius. Musea registreren en presenteren de ontwikkelingen binnen hun aandachtsgebied en plaatsen het in een context.

De International Council of Museums (ICOM) hanteren de volgende definitie voor een museum:

'een permanente instelling, in dienst van de gemeenschap en haar ontwikkeling, toegankelijk voor het publiek, niet gericht op het maken van winst, die de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving verwerft, behoudt, wetenschappelijk onderzoekt, presenteert en hierover informatie verstrekt voor studie, educatie of genoegen'.

Elk museum geeft op eigen wijze invulling aan deze algemene definitie. Voor de Musea Zutphen ligt de nadruk op: duurzame waarden, maatschappelijke relevantie, het stimuleren van publieksparticipatie, oog voor de markt(-waarde) van de musea, de musea als plek voor ideeën en debat, met een aanbod ter lering, vermaak, ontroering en vervoering. Deze accenten komen terug in onze doelen, werkwijze en in ons activiteitenprogramma.

Onze missie is als volgt verwoord:

De Musea Zutphen - het Stedelijk Museum Zutphen en het Museum Henriette Polak - werken vanuit de overtuiging dat kennis, waardering en beleving van kunst, cultuur en geschiedenis essentieel zijn voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling.

De Musea Zutphen willen het Hof van Heeckeren aan het 's Gravenhof tot dé plek maken waar geschiedenis, cultuurhistorie, beeldende kunst en actualiteit samenkomen.

Door optimaal gebruik te maken van de onderscheidende kenmerken van de collecties van beide musea willen de Musea Zutphen inwoners en bezoekers stimuleren om beter te kijken naar zichzelf, naar elkaar en naar hun omgeving en daarvan te leren. Om dit te bereiken wordt steeds actief de samenwerking gezocht met culturele, maatschappelijke en zakelijke partners binnen en buiten Zutphen.

Beide collecties worden op een persoonlijke manier gepresenteerd. Het Stedelijk Museum geeft de rijke geschiedenis van Zutphen een gezicht en maakt het invoelbaar. De vele kunstenaarsportretten uit de collectie van Museum Henriette Polak vertellen het verhaal van de maker en de geportretteerde en hun plek in de Nederlandse kunstgeschiedenis.

Veel aandacht wordt besteed aan het toegankelijk maken van de zorgvuldig beheerde collecties, onder meer door digitalisering en onderzoek, educatieve activiteiten en locatieprojecten.

Met een afwisselend publieksprogramma van tentoonstellingen en activiteiten dragen de Musea Zutphen bij aan de toeristische aantrekkingskracht van Zutphen en aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor (nieuwe) inwoners en (nieuwe) bedrijven.

2.2. Museaal beleid, de drie kerntaken

In de ICOM-definitie worden drie museale kerntaken onderscheiden. De eerste kerntaak is de collectietaak, die zich richt op het verzamelen, registreren en het beheer en behoud van de collectie, inclusief het (laten) verrichten van onderzoek. De tweede en meest in het oog springende kerntaak is de publiekstaak. Deze bestaat uit het overdragen van informatie over de collectie en daarmee samenhangende ontwikkelingen door middel van presentaties, tentoonstellingen, educatieve activiteiten en publicaties.



Een adequate uitvoering van de derde kerntaak, de bedrijfsvoering, is randvoorwaardelijk voor het kunnen uitvoeren van de andere twee kerntaken. Het gaat daarbij om geschikte huisvesting, deskundig personeel, financiële middelen, PR & marketing en beveiliging.

2.3. Nieuw museaal concept Hof van Heeckeren

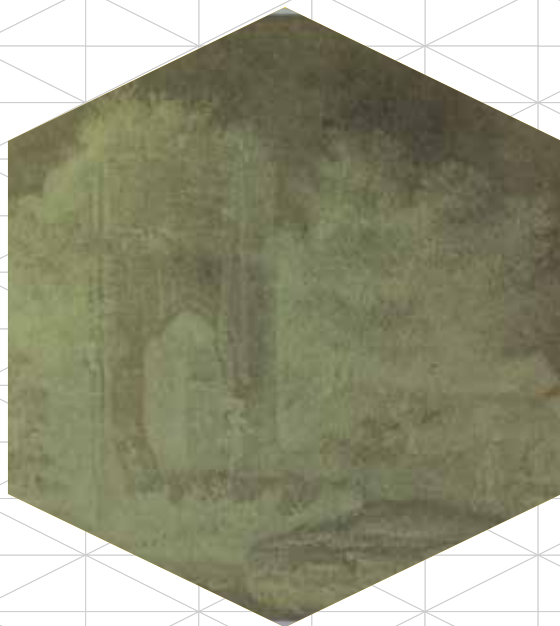
Verskillende factoren speelden een rol bij de uitwerking van de nieuwe museale concepten voor het Stedelijk Museum Zutphen en Museum Henriette Polak.

- de nieuwe huisvesting in het Hof van Heeckeren samen met het Team archeologie
- de locatie aan het 's Gravenhof
- de cultuur- en strategische agenda en van de gemeente Zutphen
- de ontwikkelingen binnen de museale sector
- de wens om de bezoeker actiever bij de collecties te betrekken

Museaal concept SMZ

Bij het bepalen van de verhaallijn die de collectie van het Stedelijk Museum Zutphen ontsluit, is vanzelfsprekend gebruik gemaakt van de aanknopingspunten die de locatie, het pand en de monumentale burens bieden. Het Hof van Heeckeren is een U-vormig gebouw waarbinnen de kelder en begane grond gebruikt worden voor het Stedelijk Museum Zutphen. De Archeologische dienst is gehuisvest in de Zuidwest vleugel, waarbij hun werkateliers op de begane grond zijn betrokken bij de museale ruimten van het Stedelijk Museum Zutphen. Dat gebeurt op een zodanige manier dat de bezoekers kunnen ervaren wat het archeologische werkproces inhoudt, zonder dit te belemmeren.





Uitgangspunt van het museale concept van het Stedelijk Museum Zutphen is het chronologisch en thematisch vertellen van 'Het Verhaal van Zutphen' met gebruikmaking van de museale en de archeologische en archiefcollectie. Hierdoor ontstaat een unieke selling point omdat verschillende objecten die tot de oudste van Nederland en soms ver daarbuiten behoren, zoals 'het oudste horloge' (het kwadrant), 'het oudste stripverhaal' (de maan- en klaagbrief) en 'de oudste foto' samen worden gebracht in een eeuwenoverspannend verhaal. In het bijzonder met Team Archeologie is uitvoerig verkend op welke wijze het verhaal verteld moest worden, waarbij goed gebruik is van elkaars expertise en capaciteit. Deze intensieve samenwerking heeft de vaste collectiepresentatie op een positieve manier beïnvloed en zal zich ook tonen in de vaste collectiepresentatie 'Het Spirituele Verhaal van Zutphen' in de Sint Walburgiskerk.

Het Hof van Heeckeren is letterlijk te klein om 'Het Spirituele Verhaal van Zutphen' goed te kunnen verbeelden, terwijl het een wezenlijk onderdeel is van de identiteit van de stad. Het verhaal omvat de vroegste uitingen van spiritualiteit tot en met de opkomst van de antroposofie in Zutphen, dat gezien wordt als het antroposofisch centrum van Oost-Nederland. Het is de bedoeling om de museale presentatie van 'Het Spirituele Verhaal van Zutphen', te tonen in de Credokapel van de Sint Walburgiskerk, een passender omgeving is nauwelijks denkbaar. De Credokapel bevindt zich dicht bij het grafmonument van de familie Van Heeckeren, de link met het Hof van Heeckeren is evident. De directe nabijheid van de Librije, ook een geregistreerd museum, is een extra bonus. Voor de Musea Zutphen en Stichting Walburgiskerk Zutphen is samenwerking een prachtige kans om de exploitatie van beide organisaties tot een succes te maken en elkaar inhoudelijk en organisatorisch te versterken. De besprekingen hierover zijn in volle gang.



Museaal concept MHP

De vier thema's die zijn bedacht voor de presentatie van de vaste collectie van Museum Henriette Polak geven de bezoeker een goede indruk wie Henriette Polak was, waarom zij in de jaren '60-'70 het initiatief ondersteunde om een museum voor moderne kunst op te richten, wie de mensen achter de collectie zijn (oprichters en kunstenaars), hoe de collectie zich heeft ontwikkeld en wat de relevantie van de collectie is binnen de Nederlandse kunstgeschiedenis. De zes beschikbare tentoonstellingsruimten zijn verdeeld in vier zones: De Salon, Het Digitale Depot, Het Atelier en De Etalage. De verhaallijnen die in de zones verteld worden, sluiten aan op de onderscheidende kenmerken van het museum:

- De bijzondere levensgeschiedenis van mecenas Henriette Polak-Schwarz, haar humanistische levensinstelling en interesse voor en invloed op de kunsten
- Het kunstenaarsinitiatief van waaruit het museum is ontstaan
- Wat typeert en verbindt de kunstenaars in de collectie?
- Leerlingen en leermeesters, voorgangers en voortzetter
- Het menselijke gezicht van de moderne kunst
- Vormen van figuratie: de vele verbeeldingsvormen van de zichtbare werkelijkheid

Voor beide musea geldt dat de verhaallijnen worden verteld aan de hand van museale objecten en toegevoegde audiovisuele informatiebronnen. In alle zones wordt informatie gelaagd aangeboden voor een optimale balans tussen esthetiek en educatieve waarde.

Naast een aantal vaste elementen in de presentaties, is het mogelijk om in elke zaal afwisselend andere werken en objecten te tonen zonder de essentie van het verhaal en de inhoud van de totale presentatie aan te tasten. Zo kunnen de collecties in de loop van de tijd in de volle breedte en diepte getoond worden en wordt herhalingsbezoek gestimuleerd.

2.4. Cultureel ondernemerschap

De Musea Zutphen interpreteren cultureel ondernemerschap als: kansen zien, kansen benutten en kansen creëren ten behoeve van een sterke programmering en profilering, een betere bedrijfsvoering en een gezonde exploitatie. Zoals het mission statement aangeeft, wordt daarbij





gekeken naar culturele, maatschappelijke en zakelijke partners van binnen en buiten Zutphen.

De afgelopen jaren hebben de Musea Zutphen cultureel ondernemerschap getoond door voortvarend de opgelegde bezuinigingen te realiseren door kosten te reduceren en inkomsten te verhogen, zonder nadelige gevolgen voor het publieksbereik. De bezoekerscijfers en het tentoonstellingsbudget werden vergroot door samenwerkingsprojecten als 'Beleef de spannende geschiedenis van Gelderland,' 'Rembrandt in Zwart-Wit' en de Lemniscaat jubileumtentoonstelling 'Prenten, prenten, wat een prenten!'.

De vernieuwde en verbeterde propositie naar de bezoekers, c.q. de klant, rechtvaardigt het in lijn brengen van de tarievenstructuur met wat landelijk gevraagd wordt voor een vergelijkbare culturele en recreatieve voorziening. De verhoging van de entreprijs en de mogelijkheid om actief een combikaart aan te bieden, heeft het grootste effect op de eigen inkomsten van de musea. Bijna 60% van de bezoekers is museumkaarthouder. Voor hen maakt een verhoging van de entreprijzen niet uit. Voor de uitkering vanuit Stichting Museumkaart, gemiddeld 60% van het voltarief, maakt de tariefverhoging veel verschil.

Het verwerven van inkomsten uit fondsen- of sponsorvering is de Musea Zutphen niet vreemd. Voor de inrichting van het Hof van Heeckeren is ruim acht ton geworven. In de afgelopen jaren is incidenteel met succes het aankoop- of tentoonstellingsbudget van de musea vergroot



door bijdragen van fondsen of sponsors (ook in natura). Deze bijdragen zijn in de regel niet rechtstreeks uitgekeerd aan de Musea Zutphen, maar bijvoorbeeld aan een overkoepelende stichting, of de sponsor nam bepaalde posten voor zijn rekening. Voorbeelden zijn de Stichting Rembrandt op reis, Erfgoed Gelderland, de ING bank en ABN-AMRO, Stichting Kees Verwey. Door deze 'onzichtbare' bijdragen zijn de Musea Zutphen erin geslaagd om een multiplier effect te creëren en veel te doen met de beperkte eigen financiële middelen.

De gemeentelijke status is voor de fondsen- en sponsorwerving vaak een belemmering. Na de verzelfstandiging wordt het aanboren van derde geldstromen een speerpunt van het financieel beleid van de stichting Musea Zutphen.

De kernactiviteit blijft de inhoudelijke programmering, maar de hedendaagse bezoeker verwacht een compleet pakket aan voorzieningen waarbinnen horeca en winkel niet kunnen ontbreken. In het Hof van Heeckeren hebben de Musea Zutphen de beschikking over een aantrekkelijke museumwinkel (een online winkel is in ontwikkeling), enkele verhuurbare ruimten en een uitgebreide horeca-voorziening in het naastgelegen Hampshire Hotel. Alle drie belangrijke en elkaar versterkende elementen van het verdienmodel van de musea. De Musea Zutphen en het Hampshire Hotel gaan deelnemen aan het Platform Museumlocaties om het gezamenlijk aanbod te promoten.

De Musea Zutphen willen stevig inzetten op promotie en marketing en doen dit op de volgende manieren:

- Stelselmatig uitvoeren van markt- en publieksonderzoek
- Formeren van een publiekspanel bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende doelgroepen, in het bijzonder jeugd en jongeren
- Vergroten van lokale zichtbaarheid door buitenreclame i.s.m. Stichting Zutphen Promotie en Binnenstadsmanagement
- Samenwerking aangaan met touroperators
- Participeren in regio- en branchepromotiecampagnes

2.5. Samenwerking met (culturele) organisaties en partners binnen Zutphen

Samenwerking is essentieel voor de Musea Zutphen. Kwalitatieve en kwantitatieve groei vergt de bundeling van expertise, capaciteit en budgetten. Samenwerking wordt gezocht binnen en buiten Zutphen op projectniveau, voor promotionele doeleinden en op backoffice niveau. De voordelen die een samenwerking brengt, zullen meer dan in het verleden een wegingcriterium vormen of voor de uitvoering van een project gekozen wordt.

In Zutphen werken de Musea Zutphen samen met een diverse organisaties en partners. Soms structureel, soms op projectbasis. Op erfgoedgebied zijn het Team Archeologie, Regionaal Archief Zutphen, Monumentenzorg, de programmamanager Erfgoed (Boegbeeld) en de overige deelnemers aan het Cultuurhistorisch Platform Zutphen (de Musea Zutphen coördineren de cursus Zutphenkunde) de belangrijkste partners.

De Musea Zutphen maken deel uit van het Zutphens Directieoverleg Cultuur en Kunst (Zudocku) waarin alle basisinstellingen zijn vertegenwoordigd. Gezamenlijk zijn de Zudocku-leden een convenant aangegaan met het basisonderwijs waardoor een doorgaande leerweg is gecreëerd waarbinnen de leerlingen gedurende hun schoolloopbaan op regelmatige basis in contact worden gebracht met erfgoed, kunst en cultuur. Met het voortgezet onderwijs maken de musea individuele afspraken.



De (culturele) ondernemers rond het 's Gravenhof hebben zich op initiatief van de Musea Zutphen verenigd in de Hofmeesters, waaraan ook deelgenomen wordt door Stichting Zutphen Promotie. Het Hampshire Hotel Gravenhof die het museumcafé en – lounge uitbaat is de belangrijkste horecapartner. Met Stichting Walburgiskerk Zutphen wordt gewerkt aan een structurele samenwerking.



Op projectbasis wordt samengewerkt met kunstenaars (professioneel en amateur), evenementorganisatoren en het bedrijfsleven.

De nieuwe mogelijkheden die het Hof van Heeckeren en de verzelfstandiging bieden, worden de komende periode samen met oude en nieuwe partners verkend.

2.6. Samenwerking met (culturele) organisatie en partners buiten Zutphen

De Musea Zutphen zijn aangesloten bij de International Council of Museums (ICOM), de landelijke brancheorganisatie de Museumvereniging, Stichting Museumregister, Stichting Museumkaart, Coöperatie Erfgoed Gelderland en het Nederlands netwerk Stadsmusea XI.

Op projectbasis wordt samengewerkt met collega-musea, kunstenaars, belangenbehartigers van kunstenaars, particuliere verzamelaars, bedrijfscollecties en galeries.

De Musea Zutphen zijn een structurele samenwerking aangegaan met Stichting de vijf samenwerkende musea in Nederland (Museum Gouda, Westfries Museum Hoorn, Gemeentemuseum het Hannema Harlingen, het Markiezenhof Bergen op Zoom) om rondreizende tentoonstellingen te organiseren. De eerdere samenwerking die leidde tot de succesvolle tentoonstelling 'Rembrandt in Zwart-

Wit' smaakte naar meer. Momenteel wordt gewerkt aan de voorbereiding van de eerste editie van de 'Elementenreeks', vier reizende tentoonstellingen waarin werken uit de collectie van het Rijksmuseum worden gecombineerd met de eigen collectie en met werk van hedendaagse kunstenaars of designers. De eerste tentoonstelling uit de reeks opent in januari 2018 in Zutphen.



Op educatief gebied wordt samengewerkt met de Vrije Academie en individuele cursusaanbieders, die cursussen aanbieden in het Hof van Heeckeren waarbij aansluiting gezocht wordt met de collecties en activiteiten van de musea.

Hiernaast wordt samengewerkt met diverse (cultuur)toeristische organisaties zoals: Hanzesteden Marketing, Musea Achterhoek en Achterhoek Promotie.



3. ONTWIKKELING 2018-2021

3.1. Bezoekers

De afgelopen jaren trokken de Musea Zutphen jaarlijks > 30.000 bezoekers op de oude locaties. In dit bedrijfsplan wordt rekening gehouden met een voorzichtige groei. Voor het eerste volledige exploitatiejaar (2018) wordt uitgegaan van 34.000 bezoekers in het Hof van Heeckeren. In de daaropvolgende jaren is de ambitie om een gemiddelde groei van 4% per jaar te halen. Dat is een conservatieve aanname kijkend naar de positieve effecten van nieuwe huisvesting van collega-musea.

Deze groeicijfers staan nu nog los van de verwachte groei door de samenwerking met de Sint Walburgiskerk en de museale presentatie in de kerk. Het is aan Stichting Walburgiskerk Zutphen om te bepalen wat het ambitieniveau qua bezoekers gaat worden.

Voorzichtigheidshalve gaan wij er niet vanuit dat alle bezoekers van de Walburgiskerk óók de Musea Zutphen in het Hof van Heeckeren zullen bezoeken, maar vanzelfsprekend is de samenwerking erop gericht om het bezoekersverkeer over en weer sterk te stimuleren. Het succes van evenementen die in de kerk plaatsvinden, zoals World Press Photo Zutphen dat bijna in 2015 en 2016 10.000 bezoekers trok, maakt het aannemelijk dat de ambitie om het aantal bezoekers flink te laten groeien, kan worden behaald. Voor dit bedrijfsplan is veiligheidshalve vooralsnog uitgegaan van een bescheiden aantal bezoekers die beide zijden van het 's Gravenhof gaat bezoeken. Mocht het groeipercentage van de bezoekers aan de Walburgiskerk in de pas lopen met die voorzien is in het Hof van Heeckeren dan zou dit betekenen dat de musea toe kunnen groeien naar gemiddeld >45.000 bezoekers per jaar (gebaseerd op een groei van jaarlijks 4% vanaf 2018).

3.2. Activiteiten

Wat de wisseltentoonstellingen betreft, wordt ingezet op kwalitatieve groei en niet op kwantitatieve groei. Jaarlijks worden gemiddeld vier wisseltentoonstellingen georganiseerd.

De educatieve activiteiten zullen wel groeien. Nu de musea beschikking hebben over aparte ruimten die gebruikt kunnen worden voor educatieve activiteiten is het mogelijk om het hele jaar door een programma aan te bieden.

- Geraamd is dat het onderwijs wekelijks gebruik maakt van het educatieve aanbod.
- Iedere twee weken kunnen kinderen op woensdagmiddag deelnemen aan een creatieve activiteit.
- Workshops met meerdere zittingen vinden plaats in het weekend.
- In de schoolvakanties wordt tweemaal per week een kinderactiviteit of jongerenactiviteit georganiseerd. Van stop-motion workshops tot het onderzoeken van scherven.
- Randon specifieke landelijke en lokale evenementen worden activiteiten op maat georganiseerd. Onder andere spannende verhalen tijdens Halloween en grabbelen naar archeologische vondsten tijdens het IJselfestival.
- Tijdens de Museumweek, Museumkidsweek, Monumentenweekend, Gelderse museumdag en de Maand van de Geschiedenis wordt aangesloten bij het thema van het evenement.

Door een afwisselend educatief programma te brengen en door de interactiviteit van de presentaties, willen de Musea Zutphen kindvriendelijkere musea worden. De educatiekelder is dé plek waar kinderen zich thuis zullen voelen en terug willen komen. Het aantal jeugdige bezoekers dat, samen met hun ouders, het museum bezoekt, zal naar verwachting fors stijgen.

	2018	2019	2020	2021
Musea in Hof van Heeckeren	34.000	35.360	36.774	38.244
SMZ in St. Walburgis	6.125	6.370	6.625	6.890
Totaal	40.125	41.730	43.399	45.134

Kwantitatieve doelstellingen:

- doelgroep in de leeftijd 0 - 20 jaar is in 2021 met 10% gestegen ten aanzien van 2014
- bezoekers in de leeftijd 20-40 jaar (o.a. jong volwassenen en ouders van kinderen) stijgen van nu 20% naar 25 % in 2021 van het totaal aantal bezoekers
- bezoek van leerlingen uit het basisonderwijs groeit met 20% in 2021 ten opzichte van 2014
- bezoek van leerlingen uit het voortgezet onderwijs groeit met 30% in 2021 ten opzichte van 2014. De aanzienlijke verruiming van het creatieve en interactieve aanbod dat de educatieruimte/medialab biedt, waarbij direct aangesloten wordt bij de leerdoelen, draagt daaraan bij.

Er wordt stevig ingezet op het in samenwerking met verschillende partijen bij organiseren van arrangementen, in het bijzonder met het Hampshire Hotel als exploitant van het Museumcafé en de Museumlounge. Van rondleiding met high tea tot businessmeeting met workshop portrettekenen. De interesse voor arrangementen die bij de musea, het Hampshire Hotel en Stichting Zutphen Promotie wordt aangegeven, stemt optimistisch.

Van oudsher werken de Musea Zutphen mee aan Zutphense evenementen als het Cellofestival, Gast in Zutphen en World Press Photo. Rondom deze evenementen worden ook arrangementen aangeboden.

Het auditorium, de educatieve ruimte en de tuin worden verhuurd aan derden voor zover de reguliere museale activiteiten (inclusief arrangementen) dit toelaten.

3.3. Collecties

Ook bij de ontwikkeling van de collecties staat kwaliteit, niet kwantiteit voorop. In paragraaf 5.3. wordt kort ingegaan op het verzamelbeleid. Voor aankopen zijn de Musea Zutphen momenteel vooral aangewezen op de Vereniging Vrienden van de Musea Zutphen. De wens is om ook een eigen aankoopbudget op te bouwen om de mogelijkheden om interessante aankopen te doen te vergroten. De steun van de Vrienden en eventuele fondsen blijft gewenst, maar door een eigen budget kan tegemoet gekomen worden aan de 'matching' voorwaarde die door veel externe financiers wordt gehanteerd.

Het Stedelijk Museum Zutphen wil in 'Het Verhaal van Zutphen' de veranderende identiteit én imago van de stad laten zien door de eeuwen heen tot aan deze tijd. Welke ontwikkelingen speelden en spelen een rol? Wat is de impact van die ontwikkelingen op het fysieke, economische en sociale karakter van de stad. De grond van Zutphen is letterlijk rijk aan geschiedenis. Zeer regelmatig doen de stadsarcheologen bijzondere vondsten die nieuw licht laten schijnen op de historie van de stad. Door middel van schenkingen en aankopen wil het museum de sterke punten van de collectie verder aanscherpen en de inwoners van de gemeente een gevoel van herkenning en verbondenheid geven.

Museum Henriette Polak wil nadrukkelijk niet alleen terug kijken naar het tijdperk van de oprichters, maar juist ook een beeld geven van de blijvende relevantie en vitaliteit van het werken naar de zichtbare werkelijkheid in de 21ste eeuw. Daarbij is ook ruimte voor andere kunstvormen dan schilderen, beeldhouwen en grafiek, zoals fotografie en videokunst. Veel kunstenaars, verzamelaars en stichtingen die de nalatenschap van kunstenaars beheren zijn geïnteresseerd in het doen van schenkingen omdat zij zich herkennen in het onderscheidende profiel en de werkwijze van het museum. Met de kerncollectie als basis en toetssteen en met heldere aankoopcriteria wil het museum gebruik maken van de mogelijkheden die deze contacten bieden.

Naast kwalitatieve groei van de collecties willen de musea ook de beleving van de collecties stimuleren door gebruik te maken van input door bezoekers. Hier worden verschillende manieren voor bedacht, zoals het vormen van communities, publiekspanels, 'flitsstages', en/of een juniordirecteur.

4. PUBLIEKSTAAK

4.1. Profiel Stedelijk Museum Zutphen – verteller van het verhaal van Zutphen

Het Stedelijk Museum Zutphen brengt de cultuurhistorie en –geschiedenis van Zutphen en omgeving treffend en vanuit verrassende invalshoeken in beeld. Het museum kan dit doen dankzij een grote verscheidenheid aan collecties en objecten (30.000 objecten, > 500.000 afbeeldingen).

De collecties kunnen ruwweg onderverdeeld worden in twee hoofdcollecties: de geschiedenis en cultuurhistorie van stad en streek, waarbij ook geput wordt uit de bijzondere collecties van Team Archeologie en het Regionaal Archief Zutphen en – ondersteunend hieraan – woon- en leefcultuur in algemene zin.

Een onderscheidend onderdeel van eerstgenoemde collectie zijn de objecten die tot de categorie ‘De oudste’ behoren. Een glanzend hoogtepunt binnen de tweede collectie is het beroemde Zutphens zilver.

Verschillende zilveren gebruiksvoorwerpen, waaronder de voor Zutphen zo kenmerkende potpourri's, tonen het vakmanschap van de makers. Nog steeds staat ambachtelijkheid hoog in het vaandel van Zutphen, het museum besteedt hier regelmatig aandacht aan.

De Unique Selling points van het Stedelijk Museum Zutphen zijn:

- Het Stedelijk Museum Zutphen wordt herkend als historisch museum dat unieke objecten bezit, waarvan enkele tot de oudste van Nederland en ver daarbuiten behoren.
- Het is het enige museum op het Europese vasteland waar de effecten van Vikingplunderingen archeologisch zijn aangetoond
- Het is een historisch museum gevestigd in een rijksmonument dat de geschiedenis van Zutphen ademt van middeleeuwen tot 18e-eeuw, gelegen aan een archeologisch rijksmonument dat nog veel verder terug gaat in de geschiedenis van Zutphen en Gelderland.



4.2. Profiel Museum Henriette Polak – kunstenarsmuseum met brugfunctie

Museum Henriette Polak heeft zich sinds de overdracht aan de gemeente Zutphen in 1975 verder ontwikkeld tot een plek waar zowel de voortzetting van de klassieke traditie in de schilder- en beeldhouwkunst na 1945, als experimenten met deze traditie getoond worden. Het museum profileert zich als hét museum voor modern-klassieke schilder- en beeldhouwkunst in Nederland.

Anders dan het Stedelijk Museum Zutphen is het 'verhaal' en de collectie van Museum Henriette Polak niet lokaal georiënteerd. Het betreft een hoogwaardige en samenhangende collectie (> 2.300 werken) waarbinnen weliswaar een 'Gelders' segment vertegenwoordigd is, maar dat overwegend bestaat uit werk van kunstenaars met een sterke binding met de Rijksakademie van Beeldende Kunsten en andere toonaangevende Nederlandse kunstopleidingen. In de geest van de oprichters richtte en richt het museum zich op kunstenaars die de zichtbare werkelijkheid als uitgangspunt nemen. Het museum slaat nadrukkelijk een brug tussen de kernwaarden van de oprichters en hedendaagse kunstuitingen waarin deze waarden tot uiting komen.

De Unique Selling points van het Museum Henriette Polak zijn:

- Museum Henriette Polak wordt herkend als een kunstenarsmuseum, ontstaan uit een kunstenarsinitiatief waarmee het zich onderscheidt van musea die ontstaan zijn uit de verzameling van een individuele verzamelaar (Voorlinden) of die zich toespitsen op een specifieke vorm van figuratieve kunst (MORE) of een specifiek medium (Beelden aan Zee);
- Geschilderde en gebeeldhouwde (kunstenaars) portretten vormen een onderscheidend deel van de collectie en bepalen mede het persoonlijke en intieme karakter van het museum. Het is een museum waarin je leert kijken als een kunstenaar en waar je kunstenaars in de ogen kijkt. Het kunstenaarsperspectief is op verschillende manieren merkbaar in het museum;
- Een 'brugmuseum'. Veel kunstenaars uit de collectie waren docent. Zij wilden zowel hun ambacht als hun passie en overtuigingen overdragen. Museum Henriette Polak slaat een brug om via figuratieve kunst geworteld in de academische traditie kennis te maken met verschillende vormen van moderne en hedendaagse figuratie.



4.3. Educatie

De musea werken zoals de missie stelt vanuit de overtuiging dat kennis, waardering en beleving van kunst, cultuur en geschiedenis essentieel zijn voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Educatie is dan ook een speerpunt binnen het museale beleid. De vorm waarin educatie wordt aangeboden wordt mede bepaald door de doelgroep. Voor het onderwijs worden verschillende lesprogramma's ontwikkeld.

Rondleidingen

Voor de individuele bezoeker en bezoekers in groepsverband vormen rondleidingen een belangrijk deel van de educatieve activiteiten van de musea. In het Hof van Heeckeren zullen zij steeds vaker aangeboden worden als onderdeel van een arrangement. Het aantal rondleidingen neemt dan ook toe. Voor bezoekers die wel extra informatie willen krijgen, maar niet willen deelnemen aan een rondleiding is per museum een podcasttour beschikbaar waarin topstukken van de collectie worden toegelicht.

Zelf aan de slag

In de kelder van het Hof van Heeckeren is een aansprekende middeleeuwse ruimte ingericht als educatieruimte en medialab: In deze ruimte worden leerzame en creatieve activiteiten georganiseerd voor jong en oud. Van luisteren naar verhalenvertellers tot het maken van stop-motion animaties; van het beoefenen van een ambacht tot 3D printen.

Lesprogramma's

Bij het opzetten van het educatieve jaarprogramma wordt aangesloten op de leerdoelen en eindtermen van de scholen. In overleg met de scholen kan ook maatwerk worden geboden worden.

Voor het basisonderwijs maken de Musea Zutphen deel uit van het cultureel jaarprogramma (Cultuurconvenant), waarin alle scholen in Zutphen en Warnsveld gebruik maken van het aanbod van de lokale culturele instellingen. Aan het basisonderwijs wordt diverse lesprogramma's aangeboden.

In de periode 2018-2021 breiden de musea het aanbod structureel uit naar het voortgezet onderwijs. De lessen en projecten over cultuur voor het VMBO dragen bij aan het werken aan vakoverstijgende thema's waarbij leerlingen leren uitvoeren, communiceren, kennis vergaren en





reflecteren. Het programma voor HAVO/VWO maakt leerlingen bewust van de kunsthistorische context en kunstinhoudelijke achtergronden van de collectie van Museum Henriette Polak. Ook wordt hen de mogelijkheid geboden om kunstenaars te bevragen over hun werk en werkwijze en samen met hen aan de slag te gaan.

Ook het voortgezet onderwijs wordt diverse lesprogramma's aangeboden.

Nevenactiviteiten tentoonstellingen

Bij wisseltentoonstellingen wordt afhankelijk van het onderwerp en verwachte doelgroepen specifiek aanbod ontwikkeld, zoals lezingen, workshops, speurtochten en combinaties met andere kunstdisciplines.

4.4. Projecten

De ontwikkeling van een wisseltentoonstelling wordt projectmatig opgepakt. In de regel vergt de voorbereiding 1,5 tot 2 jaar vanaf de onderzoeksfase tot aan de opening. Dit betekent dat meerdere projecten gelijktijdig lopen, maar zich in verschillende ontwikkelingsfasen bevinden. Voor vrijwel elke tentoonstelling wordt gebruik gemaakt van bruiklenen. De voorwaarden waaronder bruiklenen worden verleend worden steeds strenger, in het bijzonder waar het om beveiliging en klimaat gaat. Dankzij de nieuwe huisvesting kunnen de musea hieraan voldoen. Ook worden steeds vaker bruikleenkosten berekend. Tot nu toe hebben de Musea Zutphen bruiklenen om niet aan collega-instellingen verstrekt. Dit kan veranderen als de exploitatie daarom vraagt.

Bij elke tentoonstelling wordt gebruik gemaakt van een cirkel aan ondersteuners variërend van vormgevers, restauratoren, redacteurs, gespecialiseerde transportbedrijven. Dit komt de kwaliteit ten goede, maar brengt kosten met zich mee. Niet elke tentoonstelling leent zich voor fondsenwerving. Voor de periode 2018-2021 wordt de afweging gemaakt voor welke projecten, dat kunnen ook educatieve projecten zijn, extern geld zal worden gezocht. Gezien de intensiteit van het wervingstraject en de duur van de besluitvorming betekent dit dat hier nu al (mei 2019) werkzaamheden voor worden verricht.

5. COLLECTIETAAK

5.1. Collectiebeheer

Collectiebeheer is essentieel voor de uitvoering van de publiekstaak en vervult een vraagbaakfunctie voor onderzoekers, collega-instellingen en het publiek.

De collecties leggen de basis voor de vaste presentaties en vormen in de regel de aanleiding of de rode draad voor de wisseltentoonstellingen.

De collectie van het Stedelijk Museum Zutphen bestaat uit circa 30.000 objecten en 500.000 afbeeldingen verdeeld over een tiental deelcollecties. De collectie van Museum Henriette Polak bestaat uit circa 400 schilderijen, 1.800 werken op papier, 150 beeldhouwwerken en 34 penningen.

Deze grote verscheidenheid aan objecten worden beheerd en behouden door de collectiebeheerder en medewerker collectiebeheer ondersteund door een grote groep vrijwilligers. De collecties zijn voor een groot deel al digitaal ontsloten en opvraagbaar via de website www.collectiegelderland.nl.

De Musea Zutphen beschikken over twee depots in Zutphen: het depot van het Stedelijk Museum Zutphen aan de Rosmolensteeg en het depot van Museum Henriette Polak in het Hof van Heeckeren. Hiernaast wordt gebruik gemaakt van een extern depot. Tussen 2005 en 2007 is het depot van het Stedelijk verbouwd waardoor het aan de museale eisen voldoet. De collectie van Museum Henriette Polak heeft door de verhuizing naar het Hof van Heeckeren ook een goede depotvoorziening gekregen. Het registreren, fotograferen en digitaliseren van de collectie is een continu proces dat door beide verhuizingen een nog grotere urgentie heeft gekregen.

In het kader van de verzelfstandiging is een nulmeting uitgevoerd om de conditie van de collecties van beide musea te beoordelen en de (financiële) risico's van het beheer en behoud in kaart te brengen. Uit alle deelcollecties is een steekproef genomen. Een samenvatting van de bevindingen is als bijlage bij de collectiebeheersovereenkomst gevoegd. Bij de experts die de meting hebben verricht was veel waardering voor de zorgvuldige wijze waarop de collecties worden beheerd.

In verband met de nieuwe huisvesting van de musea en de aanpassing van de museale concepten hebben de musea

van Stichting Museumregister de gelegenheid gekregen om pas na de opening mee te doen aan de periodieke audit die noodzakelijk is voor de museumregistratie. Voor dit doel worden de collectieplannen van beide musea in de zomer van 2017 geactualiseerd en deels herschreven.

5.2. Verzamelbeleid

Sleutelwoorden in het verzamelbeleid en aankoopbeleid van beide musea zijn: passen, versterken, meerwaarde, presenteren. Bij het verzamelen zijn dit belangrijke criteria bij het al dan niet verwerven van een object.

Bij passieve verwerving gaat het om aanbiedingen van particulieren, bedrijven of andere musea. Dit zijn veelal schenkingen en legaten, maar ook door aankoop of (langdurige) bruikleen kan een object aan de collectie worden toegevoegd. Soms kunnen op deze manier unieke en waardevolle objecten op een onverwacht moment in beeld komen en worden verworven, vergelijkbaar met een archeologische opgraving, waarbij van tevoren eveneens onbekend is wat aangetroffen kan worden.

Er kan ook actief verzameld worden, wat inhoudt dat het museum gericht en via het eigen netwerk op zoek gaat naar objecten, bij de kunsthandel en veilinghuizen, maar ook bij particulieren, bedrijven en instellingen. Ook in dit geval kan sprake zijn van aankoop, schenking of bruikleen van objecten.

De aankoop (verwerving) van een object wordt getoetst aan de volgende criteria:

- Betreft het een object dat past binnen de bestaande museumcollectie
- Betreft het een object dat de bestaande museumcollectie versterkt en/of voor de museumcollectie een meerwaarde oplevert
- Betreft het een object waarvan verwacht wordt dat het regelmatig getoond gaat worden in de vaste en/of tijdelijke presentatie(s) van het Stedelijk Museum Zutphen of Museum Henriette Polak
- Betreft het een object waarvan de kunst- of cultuurhistorische waarde en de conditie door een deskundige (conservator, collectiebeheerder, evt. externe deskundige) als positief is beoordeeld
- Betreft het een object waarvan de verwerving financieel realistisch is



6. PROGRAMMERING EN MARKETING

6.1. Uitgangspunten programmering

- Het verbeteren van de publieksbeleving, -educatie en -participatie door het publiek te actief te betrekken bij de verhaallijnen van het Stedelijk Museum Zutphen en Museum Henriette Polak, waardoor het publiek zich meer verbonden gaat voelen met de musea/de collecties. Dit geldt in het bijzonder voor de inwoners van Zutphen, de Musea Zutphen zijn hun musea
- Het innovatief toepassen van hedendaagse, museale presentatiemiddelen- en technieken.
Voorbeeld: het Digitaal Depot van Museum Henriette Polak
- Het samenbrengen van verschillende disciplines en uitingen van cultuurgeschiedenis (beeldende kunst, kunstnijverheid, fotografie, (lokale) geschiedenis en archeologie.
Voorbeeld: het Erfgoed Portaal Zutphen i.o.
- Het periodiek realiseren van combitentoonstellingen die de collecties van beide Musea Zutphen op een verrassende wijze met elkaar verbindt.
Voorbeeld: Zutphense Joffers, 2020
- Het creëren van verrassende tentoonstellingen door verschillende expertises organisaties onder één dak samen te brengen en/of samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere (museale) organisaties waarbij expertise, budgetten en capaciteit worden gebundeld.
Voorbeelden: de serie reizende tentoonstellingen van de Stichting de vijf samenwerkende musea in Nederland met medewerking van het Rijksmuseum. Het project 'Celebrating the City' in samenwerking met het netwerk Stadsmusea XL (16 stadsmusea in Nederland) waarbinnen het Stedelijk Museum Zutphen jaarlijks aandacht besteedt aan fotografie.
- Het beter ontsluiten en beter presenteren van de religieuze collectie van het Stedelijk Museum Zutphen via de specifieke verhaallijn, 'Het Spirituele Verhaal van Zutphen' in de Walburgiskerk en door de samenwerking met de Stichting Walburgiskerk Zutphen en Stichting Librije Walburgiskerk Zutphen te intensiveren
- De kennis over de historie van Zutphen en van beeldende kunst te vergroten door middel van eigen (cursus)activiteiten en die van derden
- Het uitbreiden van het educatieve aanbod voor het onderwijs, volwassenen en speciale groepen.
Voorbeeld: Alzheimerpatiënten en hun omgeving, bewoners verzorgingshuizen, asielzoekers
- Samenstellen van een gevarieerd arrangementenprogramma, in het bijzonder met het Hampshire Hotel dat het Museumcafé en de Museumlounge uitbaat
- Versterken van het unieke profiel van beide musea en stelselmatig uitdragen van de unique selling points via alle beschikbare media
- Genereren van meer publiciteit (advertentiewaarde) door promotionele samenwerking met andere musea en (cultuur)toeristische organisaties, waaronder Stichting Zutphen Promotie
- Exploiteren van verschillende publieksruimten voor leren, presenteren en ontmoeting, waardoor het Hof van Heeckeren voor inwoners van Zutphen een plek voor ontmoeting en uitwisseling wordt
- Met de Hofmeesters, het samenwerkingsverband van erfgoed, horeca en culturele partners op en rond het 's Gravenhof, dit oudste plein van Zutphen tot een culturele en culinaire hotspot te maken en gezamenlijk meer traffic te generen.



Het beoogde neveneffect van deze programmering is dat hiermee de identiteit van Zutphen als stad van historie, erfgoed, kunst en cultuur benadrukt wordt en (cultuur-) toerisme naar Zutphen en de regio gestimuleerd wordt. Hiermee dragen de Musea Zutphen bij aan het versterken van de sociaaleconomische positie van Zutphen en de

aantrekkelijkheid van de historische binnenstad. Als collega-ondernemer willen de musea samen optrekken met de Zutphense horeca en detailhandel om economische spin-off voor elkaar te genereren en het algemene vestigingsklimaat voor (nieuwe) bewoners en (nieuwe) bedrijven te verbeteren.



6.2. Doelgroepen en marketing

De branding van de Musea Zutphen richt zich op het profileren van het Hof van Heeckeren als dé plek in Zutphen waar geschiedenis, cultuurhistorie, beeldende kunst en actualiteit samenkomen. Dit maakt het Hof van Heeckeren interessant voor verschillende doelgroepen, die elkaar soms overlappen.

Bezoekers

- Individuele bezoekers (fysiek en digitaal)
- Groepen
- Regelmatige bezoekers (harde kern)
- Museumkaart- en andere loyaliteitskaarthouders (ICOM, Vereniging Rembrandt, Vriendenpas)
- Dagtoeristen
- Verblijfstoeristen
- Deelnemers museumactiviteiten
- Deelnemers arrangementen¹

Onderwijs

- Basis onderwijs
- Voortgezet onderwijs
- Volwassenen onderwijs

Stakeholders, samenwerkingspartners, financiers

- Het gemeentebestuur als subsidiegever
- Inwoners Zutphen-Warnsveld
- Collega's (museaal, cultureel, erfgoed)
- Onderzoekers en particulieren met vragen op het vakgebied van de musea
- Bruikleengevers (particulieren, musea en galleries)
- Verzamelaars
- Kunstenaars
- Belangenbehartigers kunstenaars
- Vereniging Vrienden Musea Zutphen (VVMZ)
- Fondsen
- Huurders (cursusaanbieders en andere partijen die de meerwaarde van een museale omgeving op prijs stellen voor hun activiteiten)
- Lokale ondernemers

1. Van een arrangement is sprake als er naast de museale activiteit inbreng is van een tweede partij.

De kenmerken en wensen van elk van deze klantgroepen wordt in kaart gebracht en/of aangescherpt zodat een passend aanbod en dienstverlening geboden wordt. Verschillende van bovengenoemde doelgroepen/klantsegmenten zijn – of hebben het potentieel – om samenwerkingspartner te worden, wat hun belang voor de musea nog eens onderstreept.

Binnen de categorie 'publiek' worden in het bijzonder families met kinderen en verblijfstoeristen gezien als kansrijke groepen. Hier wordt apart aanbod voor ontwikkeld.

Naast de kwaliteit van het aanbod is een goede promotie van het museale aanbod een randvoorwaarde om de beoogde bezoekersaantallen te behalen en het gewenste imago uit te stralen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van verschillende middelen en kanalen, waarbij de sociale media een steeds belangrijkere rol vervullen.

Per activiteit wordt een mediamix samengesteld van meest geschikte middelen en kanalen om het publiek te bereiken binnen de beschikbare financiële middelen. In de afgelopen jaren genereerde de Musea Zutphen jaarlijks ruim 1 miljoen aan advertentiewaarde door vermeldingen in diverse media (print, radio, TV). Elke keer als de activiteiten van de Musea Zutphen worden genoemd wordt ook Zutphen genoemd, een mooi voorbeeld van positieve stadspromotie.

De promotie van het educatieve aanbod is erop gericht dat lokaal en regionaal bekend is dat je in de vakanties, in het weekend en regelmatig op woensdagmiddag kunt deelnemen aan een activiteit in het museum.

Tijdens schoolvakanties wordt gestuurd op landelijk bereik, onder anderen via de Museumkids website, toeristische apps en magazines voor gezinnen.

In het kader van branche- en gebiedspromotie wordt samengewerkt met 'Musea in de Achterhoek' waaronder MORE in Gorssel, Villa Mondriaan in Winterswijk en het Lalique Museum in Doesburg en met Hanzesteden Marketing.



7. ORGANISATIE

7.1. Personeel en organisatie

Op dit moment (mei 2017) bestaat het Team Musea uit 11 professionele krachten (9,04 fte), jaarlijks aangevuld met gemiddeld 1,5 fte stagiaires.

Het merendeel van de medewerkers heeft een opleiding genoten op academisch of HBO-niveau dat toegesneden is op hun takenpakket.

De Musea Zutphen zijn een gecertificeerd leerwerkbedrijf voor beroepsopleidingen in de richtingen collectiebeheer, communicatie & marketing en grafische vormgeving.

Taakbenaming	Fte 2017
1. Directeur	1,00
2. Conservator (historie)	1,00
3. Conservator (kunst & kunstnijverheid)	0,63
4. Collectiebeheerder	0,89
5. Medewerker collectiebeheer	0,89
6. PR & Marketing medewerker	0,89
7. Educatief medewerker	0,50
8. Medewerker facilitaire zaken	0,72
9. Secretariaat	0,74
10. Coördinator balie	1,78
Totaal	9.04

De Musea Zutphen beschikken over 105 vrijwilligers verdeeld over 11 werkgroepen, die samen ongeveer 17,5 fte vertegenwoordigen. Hiernaast verlenen individuele vrijwilligers ondersteuning aan het secretariaat en beheren zij de museumbibliotheek. De groep balievrijwilligers is het grootst. Alle hieronder genoemde werkgroepen worden aangestuurd en begeleid door de leden van het museumteam.

1. Beheer & Behoud
2. Registratie
3. Fotocollectie
4. Jo Spier collectie
5. Muntencollectie
6. Prentencollectie
7. Rondleidingen/educatie
8. Gastvrouwen/-heren balie
9. Publieksgroep
10. Techniek
11. Tuin

Voor de juridische vormgeving van de verzelfstandiging is gekozen voor de stichtingsvorm. Binnen de culturele sector is de stichting de meest toegepaste rechtsvorm (>68%). Bij een positieve besluitvorming over de verzelfstandiging wordt de Stichting Musea Zutphen in oprichting eind zomer 2017 geformaliseerd en kunnen alle stappen worden doorlopen om per 1 januari 2018 als zelfstandig rechtspersoon verder te gaan. Dan kan ook de ANBI-status worden aangevraagd bij de Belastingdienst waardoor het fiscaal aantrekkelijk wordt voor bedrijven en particulieren en bedrijven om te schenken.

7.2. Bestuursmodel en governance

Helder bestuur en zorgvuldig toezicht geven ruimte aan inhoudelijk, integer en zakelijk presteren. De cultuursector heeft al ruim tien jaar zijn eigen governance code. Ook binnen de museumwereld krijgt goed bestuur steeds meer aandacht, vanuit het besef dat adequaat toezicht en transparantie belangrijk zijn voor het maatschappelijk verantwoord functioneren van professionele organisaties. De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties, net zoals de Code of Ethics van de International Council of Museums een kader biedt voor professioneel museaal handelen.

De code onderscheidt twee bestuursvormen: het RvT-model en het bestuur/directiemodel. In het eerste model heeft de directeur van de stichting de bestuursbevoegdheden en controleert de Raad van Toezicht op afstand. In het tweede model heeft het bestuur deze bevoegdheden en heeft de directeur een meer uitvoerende rol. Gezien de deels nieuwe uitdagingen die de Musea Zutphen met de verzelfstandiging aangaan, is voor de startperiode gekozen voor een bestuur/directiemodel.

Op termijn (bijvoorbeeld na 4 jaar) kan indien de praktijk daar aanleiding voor geeft alsnog worden beslist tot invoering van het RvT-model.

7.3. Functiegebouw

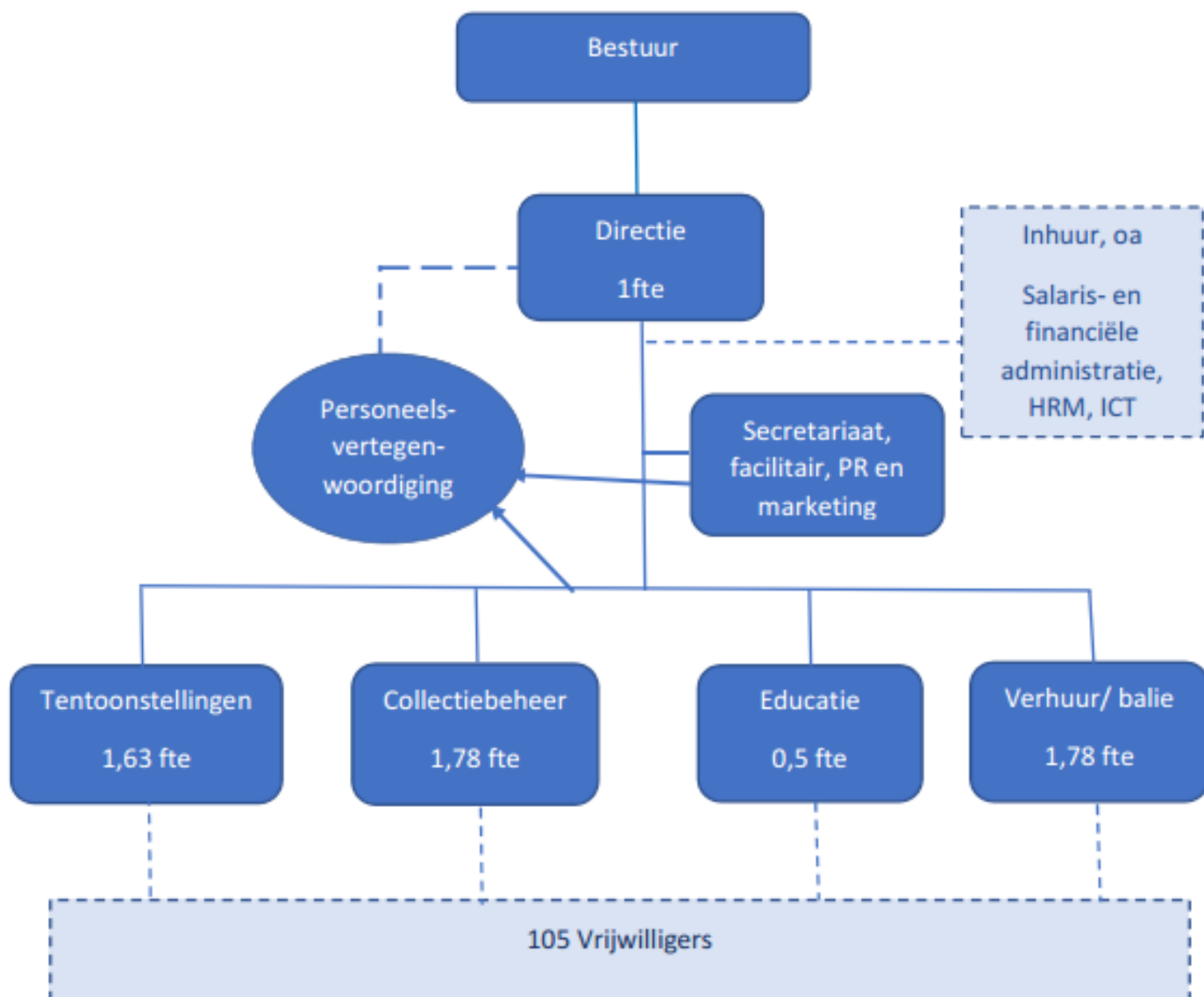
De Stichting Musea Zutphen gaat de Museum-CAO hanteren. In het kader van het sociaal plan is naar de beste match gezocht tussen het huidige takenpakket van de medewerkers en de functieprofielen zoals deze beschreven zijn in het functieboek behorende bij de Museum-CAO. Het is gebruikelijk bij de verzelfstandiging van kleine en middelgrote musea dat voor enkele functies maatwerk moet worden verricht, omdat de functieprofielen in het functieboek in eerste instantie zijn opgesteld

voor de (grotere) Rijksmusea. In de aanloop naar de verzelfstandiging wordt een op de Musea Zutphen toegesneden functiehandboek opgesteld met onder andere de arbeidsvoorwaarden en beschrijvingen van alle functies die noodzakelijk worden geacht voor de goede uitvoering van de drie museale kerntaken waarbij de in dit bedrijfsplan beschreven doelstellingen en ambities, de prestatieafspraken en de ontwikkelingen in de markt de kaders aangeven.

7.4. Organogram

De verzelfstandigde organisatie heeft een heldere organisatiestructuur waarin de drie museale kerntaken goed in te herkennen zijn. Het is een platte organisatie met korte communicatielijnen. Het projectmatige karakter van de tentoonstellingen brengt met zich mee dat er voortdurend gewerkt wordt met kleine projectteams met een wisselende samenstelling waaraan ook collega's van andere musea of culturele instellingen kunnen deelnemen.

(organigram Musea Zutphen, 2018)



7.5. Cultuuromslag

De Musea Zutphen hebben altijd een status aparte gehad binnen het ambtelijk apparaat, waardoor de organisatorische en inhoudelijke aansluiting met museale collega's soms makkelijker was dan met de collega's op het stadhuis. Door de aard van de werkzaamheden en de beperkte omvang van het team hebben de museummedewerkers zich altijd opgesteld als zelfstandig professional en de verantwoordelijkheid genomen voor hun takenpakket binnen de mogelijkheden. Dat laat onverlet dat de medewerkers gewend zijn aan 'het vangnet' die de gemeente tot nu toe heeft geboden als dat nodig bleek, zowel financieel als qua capaciteit en faciliteiten. Dat vangnet is straks weg. Het betekent dat iedere museummedewerker - meer dan voorheen - zich bewust moet zijn dat het niet alleen gaat om een correcte uitvoering van de eigen taak, maar ook wat zijn/haar bijdrage is aan de exploitatie van de organisatie. Daarbij gaat het niet alleen om het vergroten van specifieke kennis en vaardigheden, maar ook om het

stimuleren van de gewenste ondernemende attitude. Door begeleiding, scholing, het omarmen van 'best practices' en het samenwerken met op dit gebied meer ervaren culturele en zakelijke partners zal de cultuuromslag van ambtelijk buitenbeentje naar proactieve ondernemer gerealiseerd worden.

7.6. Uitbesteding backoffice taken

Een werkgroep heeft geïnventariseerd welke backoffice taken door de gemeente Zutphen werden verricht voor de musea. De gemeente Zutphen blijft als eigenaar verantwoordelijk voor het gebouwenbeheer van het Hof van Heeckeren en het depotgebouw aan de Rosmolensteeg. In overleg met de teamleiders verantwoordelijk voor de ondersteuning op het gebied van HRM, salarisadministratie, financiële administratie en ICT is gekozen voor volledige ontvlechting in plaats van het (tijdelijk) aangaan van dienstverleningsovereenkomsten. Voor de uitvoering van deze taken zijn offertes opgevraagd, waaruit door het bestuur i.o. een keuze is gemaakt onder voorbehoud van doorgaan van de verzelfstandiging. Bij een positieve besluitvorming hierover zijn de beoogde bedrijven in staat om de benodigde werkzaamheden uit te voeren, zodat de stichting per 1 januari 2018 de verantwoordelijkheid hiervan op zich kan nemen.



8. FINANCIËN

8.1. Financieel perspectief

De vestiging van de Musea Zutphen in het Hof van Heeckeren en de verzelfstandiging geven ruimte voor cultureel ondernemerschap. De Stichting Musea Zutphen zal als zelfstandige culturele organisatie extra inkomsten kunnen genereren om de ambities van de musea en de prestaties die met de gemeente zijn afgesproken waar te maken. Minimaal 20% van de exploitatie, oplopend naar 25 % in 2021, zal gedekt worden uit eigen inkomsten.

Voor 2018 is een begroting opgesteld, die een zo plausibel mogelijk beeld geeft van de kosten en inkomsten van de stichting. De begroting is getoetst aan de gemeentelijke financiële gegevens van voorgaande jaren.

De meerjarenbegroting 2018-2021 in dit bedrijfsplan is het financiële kader voor de komende jaren. Binnen dit financiële kader zal de Stichting Musea Zutphen haar ambities vormgeven.

De gemeente zal vanaf 2018 jaarlijks subsidie verstrekken aan de Stichting Musea Zutphen. Ook de subsidiebijdrage van de gemeente is getoetst aan de lasten en baten van de musea in de afgelopen jaren. De subsidie bestaat uit drie componenten: de jaarlijkse subsidiebijdrage van € 998.500, die jaarlijks wordt geïndexeerd, vier jaar lang een vaste bijdrage voor bestuurskosten van € 5.000 en vier jaar lang een vaste bijdrage voor accountantskosten, ad € 10.000. De gemeente en de Stichting Musea Zutphen komen samen tot een set van prestatieafspraken, zoals beschreven in het document 'Beoogde prestaties musea Zutphen'. De afspraken worden opgenomen in de subsidiebeschikking.

De gemeente draagt de inventaris en museuminrichting om niet over aan de stichting. De stichting bouwt reserves en voorzieningen op voor vervangingen en toekomstige investeringen. Zo kan de stichting de glans en uitstraling van de nieuwe musea in het Hof van Heeckeren in de toekomst borgen.

De meerjarenbegroting 2018-2021 is in 2018 sluitend. In de jaren daarna is er een klein positief resultaat. Het resultaat zal worden toegevoegd aan de reserves of worden bestemd voor activiteiten die bijdragen aan de doelstelling van de stichting. Zo kunnen ambities, waar nu nog geen of gering budget voor is, in de toekomst worden

ingevuld, bijvoorbeeld meer inzet op educatie, PR en tentoonstellingen en budget voor aankopen.

Het cultureel ondernemerschap brengt ook risico's met zich mee. In de begroting is hiermee rekening gehouden met een post onvoorzien. Daarnaast wil de gemeente per 1 januari 2018 aan de stichting een bedrag ineens meegeven, zodat de stichting voldoende weerstandsvermogen heeft om risico's op te kunnen vangen.

8.2. Subsidierelatie met de gemeente Zutphen

Na verzelfstandiging zal een subsidierelatie ontstaan met de gemeente Zutphen. Er is een concept van de toekomstige prestatieafspraken gemaakt, waarin uitgegaan wordt van meerjarenafspraken. Dat is wenselijk want er is tijd nodig om de ambities te realiseren en de draai te vinden als verzelfstandigde organisatie. Het is de intentie van beide partijen om een gelijkwaardige, open en constructieve relatie aan te gaan die erop gericht is om de gemeentelijke en museale doelen elkaar te laten versterken en te verrijken.

De gemeentelijke subsidie is essentieel om de museale functie binnen Zutphen op het gewenste niveau te kunnen uitoefenen. Beide musea zijn geregistreerd en voldoen daarmee aan de eisen van het Museumregister. Binnen die eisen weegt de wijze van collectiebeheer zwaar. De gemeente Zutphen blijft eigenaar van de huidige museumcollecties en de Musea Zutphen blijven de beheerders. Een voornaam deel van de gemeentelijke subsidie wordt aangewend om de collectie te beheren, te behouden, te presenteren en te laten onderzoeken.

8.3. Inkomsten cultureel ondernemerschap

De gemeentelijke bijdrage, die voor vier jaar wordt vastgesteld, blijft een randvoorwaarde om de museale taak uit te kunnen voeren. Voor het realiseren van de in dit bedrijfsplan aangegeven ambities en om weerstandsvermogen op te bouwen is het echter noodzakelijk dat de eigen inkomsten toenemen.

De Musea Zutphen willen het percentage aan eigen inkomsten laten groeien van 20% in 2018 naar 25 % in 2021. Deze groei wordt voorzien door de verhoging van de entreprijzen naar een niveau dat in lijn ligt van wat gangbaar is binnen de sector en het vergroten van de inkomsten van de museumwinkel en educatieve activiteiten uit verhuur en arrangementen, zoals in samenwerking met het Hampshire hotel. Ten aanzien van deze

vier punten is het aanbod dat in het Hof van Heeckeren wordt geboden groter en/of beter dan op de oude locaties mogelijk was.

Hiernaast wordt een continue inspanning geleverd om derde geldstromen aan te boren om het activiteitenprogramma mogelijk te maken. Naast fondsen- en sponsorwerving en crowdfunding wordt daarbij ook gedacht aan het op termijn vormen van een zakelijke kring van Vrienden, die zich als donateur voor meerdere jaren aan de musea, of aan een activiteit verbinden. Als gemeentelijke instelling hebben de Musea Zutphen nog geen ervaring opgedaan met het ontvangen van schenkingen (anders dan objecten en kunstwerken) en legaten. De mogelijkheden hiervoor gaat onderzocht worden. Het bezitten van de culturele ANBI-status is hiervoor een voorwaarde. Als zelfstandig rechtspersoon kunnen de musea de zogenaamde culturele ANBI-status verwerven.

De strategische samenwerkingskeuzes en de groei van de eigen inkomsten bepalen in belangrijke mate hoe snel en in welke mate de ambities gerealiseerd worden. De musea willen echter niet op deze ontwikkelingen vooruitlopen. In de begroting zijn de extra inkomsten uit cultureel ondernemerschap daarom PM geraamd. De omvang van het weerstandsvermogen bepaalt mede welk ondernemersrisico de Stichting Musea Zutphen bereid is te lopen. Uitgangspunt is dat na de verzelfstandiging niet teruggevallen wordt op de gemeente bij eventueel tegenvallende resultaten, tenzij er sprake is van overmacht.

8.4. Meerjarenbegroting 2018-2021

In de meerjarenbegroting is het streven naar een gemiddelde groei van bezoekers van 4% per jaar verwerkt. Een positief resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve dan wel bestemd voor activiteiten, die bijdragen aan de doelstellingen van de Stichting Musea Zutphen, zoals voor educatie, tentoonstellingen en aankopen. De volledige begroting met toelichting is als bijlage in dit bedrijfsplan opgenomen.

8.5. Risicobeheersing

De organisatie van de Musea Zutphen zal zo worden ingericht dat de risico's beperkt zijn. Belangrijke ondersteunende functies, zoals ICT, financiële en salarisadministratie en HRM worden uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven, zodat kwaliteit en continuïteit zijn verzekerd.

De planning en control wordt zo georganiseerd, dat het bestuur voldoende checks en balances heeft om tijdig te kunnen bijsturen.

De belangrijkste risico's zijn:

- De stichting is een kleine organisatie met veel gespecialiseerde functies. Bij uitval van medewerkers dient de organisatie door te kunnen draaien. Er dient voldoende budget te zijn om in die situatie medewerkers (tijdelijk) te kunnen vervangen. Ook dient geïnvesteerd te worden in de gewenste cultuuromslag bij de medewerkers.
- De huisvestingskosten van het Hof van Heeckeren zijn zo goed mogelijk ingeschat. Het gebouw is echter net (april 2017) opgeleverd. In 2018 zullen eventuele kinderziekten er waarschijnlijk uit zijn. Eventuele meerkosten voor de huurder zullen in 2018 door de stichting moeten worden opgelost.
- Door omstandigheden kunnen de baten of lasten lager respectievelijk hoger uitvallen. Dit risico hoort bij het cultureel ondernemerschap. Met voldoende checks en balances, zoals kwartaalrapportages, en door tijdig bijsturen wordt dit risico beperkt.

De stichting zal met deze begroting en met de eenmalige bijdrage van de gemeente voldoende financiële buffers (eenmalig € 125.000 en structureel € 25.000) hebben om de risico's op te kunnen vangen.



Meerjarenbegroting	2018	2019	2020	2021
Opbrengsten				
Entreegelden	€ 169.200	€ 176.000	€ 183.000	€ 190.300
Catering en Arrangementen	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Museumwinkel	€ 36.600	€ 36.600	€ 36.600	€ 36.600
Verhuur	€ 6.100	€ 6.100	€ 6.100	€ 6.100
Educatieve activiteiten	€ 12.500	€ 12.500	€ 12.500	€ 12.500
Bijdragen derden	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000
Overige bijdragen cultureel ondernemen	PM	PM	PM	PM
Schenken en legaten	PM	PM	PM	PM
Totaal eigen opbrengsten	€ 304.400	€ 311.200	€ 318.200	€ 325.500
Subsidie Gemeente Zutphen	€ 1.013.500	€ 1.013.500	€ 1.013.500	€ 1.013.500
Totale opbrengsten	€ 1.317.900	€ 1.324.700	€ 1.331.700	€ 1.339.000
Kosten				
Personeelskosten	€ 611.500	€ 611.500	€ 611.500	€ 611.500
Huisvestingskosten	€ 363.000	€ 363.000	€ 363.000	€ 363.000
Kosten bedrijfsvoering	€ 153.300	€ 153.300	€ 153.300	€ 153.300
Tentoonstellingen	€ 85.100	€ 85.100	€ 85.100	€ 85.100
Collectiebeheer	€ 38.200	€ 38.200	€ 38.200	€ 38.200
Educatie	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000
PR & markerting	€ 50.800	€ 50.800	€ 50.800	€ 50.800
Totale kosten	€ 1.317.900	€ 1.317.900	€ 1.317.900	€ 1.317.900
Exploitatieresultaat	€ 0	€ 6.800	€ 13.800	€ 21.100