

EEN NATIONAAL
POPPENTHEATERMUSEUM (PTM)
CONCEPT- EN HAALBAARHEIDSONDERZOEK

Utrecht, 12 september 2006

Wouter Weyers

EEN NATIONAAL
POPPENTHEATERMUSEUM (PTM)
CONCEPT- EN HAALBAARHEIDSONDERZOEK

INHOUD	Blz.
1. AANLEIDING	1
1.1 ACHTERGROND	1
1.2 DEFINITIE	2
1.3 OPZET ONDERZOEK.....	2
2. SAMENVATTING	4
3. CONTEXT	6
3.1 EXTERN: POTENTIËLE CONCURRENTEN	6
3.2 EXTERN: POTENTIËLE AFNEMERS	8
3.3 INTERN: DE STAKEHOLDERS	11
3.4 DE TOTALE CONTEXT NADER GEÏNTERPRETEERD	12
4. HET CONCEPT	15
4.1 BASISFUNCTIE	15
4.2 BASISAMBITIES	16
4.3 BASISTAKEN.....	17
4.4 BASISEISEN	18
5. FINANCIËN	29
5.1 EXPLOITATIEGRONDSLAG	29
5.2 EXPLOITATIE AANNAMES	31
5.3 EXPLOITATIE BEGROTING PTM	33
5.4 FINANCIËLE BIJDRAGE OVERHEID NADER TOEGELICHT	36
6. HOE NU VERDER ?	38

Bijlagen:

1. Lijst van meegewerkte organisaties.
2. Literatuuropgave.
3. Bezoekcijfers (enigszins) vergelijkbare musea.

1. AANLEIDING

In dit rapport worden een aantal afkortingen voortdurend gebruikt:

PTM = Poppen Theater Museum (enkelvoud of meervoud)

SMP = Stichting Museum voor het Poppenspel

ICN = Instituut Collectie Nederland

PSC = Stichting Poppenspel Collectie Nederland

1.1 ACHTERGROND

In ons land heeft het poppenspel naast het in 1984 opgerichte museum te Vorchten geen echt (h)erkende museale of theatrale thuisbasis. Dat is wat verwonderlijk omdat deze kunstvorm in al haar aspecten een langdurige traditie in de Lage Landen kent. Bovendien bestaat er een particuliere sector van enige tientallen poppentheatermakers waarvan enkelen zelfs een eigen theater bezitten.

In 2004 rijpte bij een viertal collectiebeheerders/eigenaren de wens om te komen tot een volwaardig nationaal museum. Het Rotterdams Historisch Museum, Het Theaterinstituut Nederland (Amsterdam) en het Poppen-spe(e)lmuseum hebben hiertoe in 2005 een stichting opgericht. Gedurende het onderzoek heeft de Stichting Poppenspel Collecties (PSC) zich hierbij gevoegd.

Het Instituut Collectie Nederland (ICN) heeft in 2004 een inhoudelijk rapport samengesteld dat het poppenspel in relatie tot de 3 genoemde en overige collecties in ons land op zijn waarde schat. Het ICN stelt dat "de drie collecties samen een rijk en divers overzicht geven van de geschiedenis en ontwikkeling van het (inter)nationale westerse en niet-westerse poppenspel, waarin de verschillende stromingen en technieken goed vertegenwoordigd zijn", en verderop: "geconcludeerd kan worden dat er inhoudelijk meer dan voldoende aanknopingspunten zijn voor het Historisch Museum Rotterdam, het Poppen-spe(e)lmuseum en het Theater Instituut Nederland om samenvoeging van hun poppenspelcollecties na te streven.(..)De concentratie van een (groot deel van) het poppenspelerfgoed in Nederland op één plaats zal de zichtbaarheid van dit erfgoed doen toenemen.

Om de beheerstaak goed uit te kunnen voeren dient volgens ICN aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan in vergelijking met de huidige situatie:

- Verbetering van de fysieke toegankelijkheid.
- Verbetering van de bewaaromstandigheden.
- Actieve conservering en restauratie.
- Digitale ontsluiting collectiegegevens verbeteren.
- Voldoende deskundige menskracht.
- Investeren in kennisinfra en netwerk rondom de collectie.

- Permanente presentatie zowel fysiek als virtueel.
- Beleid ontwikkelen op het gebied van onderzoek en educatie.

Nu merkt ICN in haar rapportage tevens op dat een mogelijk op te richten instituut meer zou moeten zijn dan louter een geconcentreerde kenniscapsule. Tenslotte benadrukt ICN de aanzuigende werking op andere poppenspelcollecties en de opdracht om de collectie verder te completeren met Nederlandse objecten vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw.

Echter, het bij elkaar voegen van drie poppentheatercollecties is echter één, het duurzaam exploiteren van een nationaal instituut is echter nog wat anders. Aan Berenschot is gevraagd een studie te verrichten naar de eisen waaraan een succesvol concept zou moeten voldoen. Dit rapport is hiervan het resultaat. De studie werd financieel mogelijk gemaakt door een bijdrage van het VSB-fonds.

1.2 DEFINITIE

De studie betreft het poppentheater waarvan diverse vormen deel uitmaken zoals het hand-, stok-, schimmen-, masker- en stangpoppenspel. Voorts het marionetten-, papieren-, figuren- en objecttheater en beeldende poppentheaterproducties.

Het gaat dus om beweegbare poppen of figuren welke bedoeld zijn om een publieksvoorstelling mee te geven. Gewone speelpoppen ('Barbie', e.d.) alsmede carnavaleske poppen e.d. worden niet tot de definitie gerekend. Daarmee is ook de scheidslijn tussen kunstvorm en speelgoed scherp getrokken.

1.3 OPZET ONDERZOEK

Na een korte ronde langs opdrachtgevers is in eerste instantie de nodige research verricht. Binnenlandse vergelijkbare musea en buitenlandse poppenspelmusea zijn hierbij als belangrijkste referentie aangehouden in een benchmark (zeg, onderlinge vergelijking). Naast deze museale aanbodanalyse is de publieks- en zakelijke markt onder de loep genomen. Eveneens is de kwaliteit van de collectie door het ICN (Instituut Collectie Nederland) nog eens nader toegelicht. Toen het externe beeld duidelijk was, is deze middels een presentatie op 9 maart aan de opdrachtgever voorgelegd.

In een stakeholders- (= belanghebbenden) analyse zijn nadien de collectiehouders/eigenaren getoetst op hun voorwaarden voor participatie aan een PTM. Dit is eveneens gebeurd met de relevante ambtelijke top van een middelgrote gemeente. Van een groot publieksonderzoek is afgezien vanwege de geringe voorspelbaarheid die hier uit te destilleren valt. De energie is primair gestoken in het verkennen van het optimale concept en de reacties hierop van de relevante partijen.



2. SAMENVATTING

Deze nota betreft een haalbaarheidsstudie voor een nationaal museum voor het poppenspel. De studie verdiept zich niet nader in de materiële, meer wetenschappelijke kant van het erfgoed, dus de collecties. De nadruk ligt op de toekomstige eisen welke vanuit de publieksmarkt, het cultuurbeleid en locatietekmerken moeten worden gesteld aan een dergelijk instituut. Onder bepaalde voorwaarden kan een nationaal PoppenTheaterMuseum (PTM) een echte verrijking betekenen in het dichte woud van musea in Nederland. Indien de klassieke opvatting van een collectie beheren, tonen en bestuderen wordt aangevuld met sterk publieksgerichte taken, daagt een aantrekkelijk perspectief – anders niet. Een componententrits van museum-theater-winkel met als hoofdonderwerp poppentheater lijkt hierbij de gouden formule. Het museale gedeelte zorgt voor allure, het theatrale gedeelte voor veel extra bezoekers en de speelpoppenuwinkel voor inkomsten van een onmuseale omvang. Door deze trits gelijkwaardig ten opzichte van elkaar in te vullen ontstaat een krachtige propositie voor overheid, de poppentheatersector en het publiek.

Een succesvol PTM is geen verscholen en serene erfgoedtempel maar eerder een wat lawaaiige souk die doordoesemd is van het onderwerp. Door het sterk gereguleerde en onderling verkokerde cultuurbeleid zullen de twee componenten erfgoed en theater misschien een eigen rechtsvorm moeten vormen. Daarmee wordt een PTM in juridisch-organisatorische zin meer een organisatorische cluster. Beide componenten dienen zich echter middels een overeenkomst te binden aan een samenhangend en elkaar versterkend takenpakket, ruimteverdeling en bijvoorbeeld gedeelde backofficetaken - dus niet allemaal een eigen boekhouder. Deze overeenkomst dient er éerst te zijn, pas nadien kunnen respectievelijke rechtsvormen worden gevormd. De totale exploitatielasten zullen jaarlijks afhankelijk van de vastgoed eigendomsvraag zich tussen de € 1,9 (aankoop) en € 1,4 (huur) miljoen per jaar bewegen. De overheid zal in deze exploitatie bij de huurvariant zo'n € 675.000 jaarlijks moeten bijpassen.

De dagelijkse algemene leiding zal meer verstand van cultureel ondernemerschap dan van het onderwerp in kwestie moeten bezitten. Daarmee wordt allerlei richtingenstrijd ook in de kiem gesmoord. Het streven en de energie moet niet zozeer aangewend worden voor allerlei vormen van beleidserkenning maar veeleer in het actief werken aan productontwikkeling (= museale exposities, theatrale voorstellingen en gevarieerd winkelassortiment) en de marktwerking die daaruit voortkomt. Misschien is het goed om een wat jongere generatie dan de gebruikelijke leeftijdscategorie aan bod te laten komen. De geldende museale normen voor collectiebeheer dienen de maatstaf te zijn voor de omgang met de collectie. Echt geslaagd is de operatie als een PTM van Europese betekenis is geworden met alle belangstelling die daarbij hoort. Dat is ons inziens haalbaar als de in deze samenvatting verwoorde eisen ook daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd.

Utrecht, 12 september 2006

3. CONTEXT

Binnen welke machten en krachten moet een PTM zich kunnen handhaven? In dit hoofdstuk wordt de context waarbinnen een PTM moet functioneren nader uitgesponnen. In paragraaf 3.1. belichten we de museale sector nader en in paragraaf 3.2 wordt de markt van afnemers (privaat, publiek) verkend.

3.1 EXTERN: POTENTIËLE CONCURRENTEN

Musea in Nederland

Ons land kent ruim 800 officiële, d.w.z. gesubsidieerde musea waarvan er 439 lid zijn van de Nederlandse Museum Vereniging. Daarnaast zijn er enige honderden waar wel sprake is van een te bezichtigen collectie maar die niet voldoen aan alle eisen van het museumregister of niet zijn gesubsidieerd. Jaarlijks vallen er in Nederland ruim 2000 exposities te bezoeken. Zo'n 50 musea tekenen voor de meeste aandacht bij pers, publiek en de internationale museale wereld. De laatste tien jaar zijn verzelfstandiging (dus organisatorisch 'los' van de overheid), cultureel ondernemerschap, globalisering en beveiliging de vier hoofdthema's in de museale sector. Daarnaast hebben museum en bioscoop als traditioneel weekend- of vakantie-uitje behoorlijk concurrentie gekregen van de verruimde winkelopeningstijden en een overvloed van allerlei evenementen: van dat laatste telt Nederland er jaarlijks zo'n 6.000.

Om de sector in de gelegenheid te stellen overeind te blijven temidden van zo veel veranderingen investeerde de overheid in de jaren '90 ruim in nieuwe of sterk aangepaste musea. Omdat ze hierbij echter hoofdzakelijk gefixeerd was op eenmalige opstart- en ontwikkelingskosten nemen we een versnelde trend waar van snel oplopende exploitatietekorten. Nadat het museale 'nieuwte' er van af is blijkt dat de totale bezoekersmarkt in Nederland niet is gegroeid en blijft de spoeling gelijk- maar tegen hogere exploitatiekosten.

Het is interessant te bekijken hoe vanuit Europees perspectief Michelin de Nederlandse musea de laatste 10 jaar classificeert. Omdat een PTM het in hoge mate financieel ook van bezoekersomzet zal moeten hebben is de zogenaamde 'Michelin-benchmark'*) een veelgebruikte manier:

Tabel 1. Michelin-kwalificatie Nederlandse musea

Nederlandse Musea	1995	2001	2005
*** categorie (een reis waard)	7	8	8 (11,3%)
** categorie (een omweg waard)	12	16	19 (26,7%)
* categorie (interessant)	28	36	44 (62,0%)
Totaal musea	47	60	71 (100,0%)

*) **Bron : Michelin Green Guides éditions 1995, 2001 en 2005. De acht drie*-musea zijn het Rijksmuseum, het Van Gogh Museum, het Stedelijk Museum, museum Boijmans Van Beuningen, het**

Frans Hals museum, museum Het Mauritshuis, het museum voor Volkenkunde en het Kröller-Müller museum.

Uit deze tabel blijkt duidelijk dat de kwaliteitsimpuls eind jaren negentig niet onopgemerkt is gebleven. Helaas voor het (internationale) cultuurtoerisme heeft de kwaliteitsslag met name in de lagere sterrensegmenten plaatsgevonden. Deze categorie beïnvloedt echter niet de consumentenkeuze voor een bestemming hetgeen de 8 drie***topmusea wel doen. Bovendien doet er circa 90% van al onze musea er op het Europese niveau volgens Michelin toeristisch niet zo toe, omdat de lagere categorieën vaak niet meer dan de binnenlandse en meestal een lokale markt bedienen. Overigens is Michelin niet de heilige die nooit weersproken mag worden en haar classificaties correleren ook niet een-op-een met meer bezoek. Dat moet hier ter nuancering wel worden opgemerkt!

In het cultuurbeleid geldt momenteel dat musea niet meer integraal dienen te worden bekostigd door de overheid, maar dat het geld voor projecten, aankopen e.d. uit private kring en de cultuurfondsen verkregen dient te worden. Door dit alles verschuift het accent in musea. Het beheren en uitbouwen van een collectie verliest terrein ten faveure van het programmeren van tijdelijke exposities. In feite wordt het museum steeds meer theater.

Poppen(theater)musea in Europa en de VS

Teneinde meer voeling te krijgen met het 'hoe' van een PTM is er een rondje langs buitenlandse poppentheatermusea gemaakt. Dit werkte zeer verhelderend. In ieder geval is buiten ons land het fenomeen PTM beslist aanwezig.

Opmerkelijk is dat bijna alle Poppentheatermusea in echt grote en belangrijke steden zijn gevestigd. Ter wille van de beschikbare researchtijd is nader in contact getreden met twee PTM's uit de Angelsaksische wereld en 3 uit het continentale Europa. Ons viel op dat:

- In de Angelsaksische voorbeelden is het theater leidend, in continentaal Europa het getoonde erfgoed. Wat eveneens opviel is de veel kleinere collecties waarmee wordt gewerkt: 6000 objecten is het meest maximale wat we aantreffen. De 3 deelcollecties van de Nederlandse eigenaren en collectiehouders reiken echter nu al tot boven de 17.000 objecten (geregistreerde eenheden). Niet geheel onverwacht bleek dat de Angelsaksen veel meer vraaggericht richting sponsors en betalend publiek te werk gaan waar een PTM op het continent in een overheidscultuurbeleid is ondergebracht. De entreprijzen liggen in 'Angelsaksia' een stuk hoger.

In ons land zal een Poppentheatermuseum geen inhoudelijke concurrentie als museum te duchten hebben – ze is immers het enige met dit onderwerp. Als museum an sich is dat echter wel degelijk het geval en de truc wordt dus om een PTM in de perceptie van de publiekmarkt niet het 'zoveelste' museum te laten zijn.

3.2 EXTERN: POTENTIËLE AFNEMERS

De Vrijetijdsmarkt (individueel)

In ons land wordt jaarlijks zo'n 20 miljoen keer een museum bezocht. Dit getal is al jaren vrij stabiel met soms een uitschieter wanneer er een of meerdere z.g. museale blockbusters worden georganiseerd.

Bijna een kwart van alle museumbezoek vindt tijdens vakanties plaats en in een beperkt aantal musea – zo'n 25 stuks. Anders dan wel eens wordt gedacht is het toerisme dus wel degelijk een belangrijke bestaansbron voor de museale sector, maar minder voor die musea die niet in het 'Rijtje Van 25' staan - en dat zijn ze bijna allemaal. In de vorige paragraaf werd reeds aangegeven dat de museale kwaliteitsgroei met name in de lagere Michelin categorieën heeft plaatsgevonden. Omdat dit aanbodsegment vooral de binnenlandse markt bedient vindt er in de binnenlandse museale bezoekersmarkt geen markt *vergroting* maar veeleer markt *verdringing* plaats. In principe kun je in een binnenlandse markt als sector of als individueel museum ook wel groeien, maar dan zul je in concurrentie moeten treden met het *overige* vrijetijdsaanbod. Veel musea kunnen (geldkwestie), mogen (beleidskwestie) of willen (egokwestie) echter geen afscheid nemen van de klassieke taakopvatting waardoor ze maatschappelijk gezien marginaliseren. De museale toekomst zit hem vanuit de publieksmarkt bekeken dan ook in originele mengvormen van het totale vrijetijdsaanbod met een internationale zeggingskracht. Waarom is bijvoorbeeld de uiterst succesvolle formule van museum Kröller-Müller (een topnatuur + cultuuruitje op één locatie) in ons land eigenlijk nooit herhaald en legt iedere stad in navolging van Amsterdam zijn eigen museumkwartier(tje) aan?

Het totale bezoekers *profiel* is overigens zeer diffuus en biedt op het macroniveau eigenlijk geen sjabloon voor dwingende productmarktkeuzes van een nationaal museum voor het poppenspel. Wel stijgt de kans op meer museumbezoek door een drietal Gulden Bezoekregels aan te houden die Berenschot hanteert:

1. Een (Inter)nationaal uniek dagje-uit

Het publiek heeft daarbij (anders dan de conservator..) overigens meer de neiging om naar de uniciteit van het gehele uitje en het gehele museum te kijken in plaats van louter de collectie.

2. Een bezoek moet minimaal 1,5 uur bedragen.

Niemand wil meer reistijd dan bezoektijd verbruiken. Van deze vuistregel zijn met name te kleine musea het ongewilde slachtoffer. Een uitje moet de potentie hebben om een dagdeel bezoekers te vermaken of te frapperen. Dat rechtvaardigt een reis ernaar toe.

3. Verkeersontsluiting goed geregeld.

Veel kleine musea worden sfeervol ondergebracht in een historisch pand in de binnenstad. Maar alle goede bedoelingen ten spijt, Nederlanders reizen voor hun Dagje Uit met name en buitenlanders veelal per eigen auto. En die moet wel ergens gestald kunnen worden.

Het aantal malen dat 'het' publiek in geënquêteerde vorm of als focusgroep in haalbaarheidsverkenningen aangaf iets te willen om het vervolgens nadien af te laten weten is inmiddels berucht. Geen betrouwbaar instrument dus. Dit middel is meer geschikt om *bestaande* voorzieningen op hun goede en slechte publiekseigenschappen te testen. Voor de eisen die bezoekers aan een PTM stellen zijn een aantal stellingen beoordeeld op hun vervulling van de bovenstaande drie Gulden Bezoekregels.

Voor het publiek ziet dat er grosso modo als volgt uit:

Tabel 2. Publiekseisen + rangschikking

STELLING/EIS	
<i>Het PTM moet zowel museum als theater zijn</i>	Essentieel
<i>Het PTM moet meer energie stoppen in het programmeren dan in het beheren</i>	Essentieel
<i>Het PTM moet door het toerisme als culturele attractie (h)erkend worden</i>	Essentieel
<i>Het PTM moet voor het Poppenspel zowel het Carré als het Rijksmuseum zijn</i>	Essentieel
<i>Het PTM moet minimaal 3.000 m2 groot zijn</i>	Es-sent./Prefer.
<i>Het PTM zal jaarlijks minimaal 40.000 betalende bezoekers moeten trekken</i>	Es-sent./Prefer.
<i>Het PTM moet nadrukkelijk van lokale economische betekenis zijn</i>	Preferentieel
<i>Het PTM is de belangrijkste informatiebron t.a.v. het poppenspel in ons land</i>	Preferentieel
<i>Het PTM moet met minder overheidsmiddelen toe kunnen dan gewoonlijk</i>	Preferentieel

Essentieel	<u>Een dwingende voorwaarde voor het publiek</u>
Essent./Prefer.	<u>Een hele belangrijke voorwaarde voor het publiek</u>
Preferentieel	<u>Een minder belangrijke voorwaarde voor het publiek</u>

De zakelijk markt (groepen)

De zakelijke markt die musea bedienen (bedrijven, onderwijs) is eveneens zeer gevarieerd en wordt soms nog wel eens overschat.

Bedrijven reageren voor het organiseren van een eigen evenement eerder op het onderkomen van het museum dan op de museale thematiek zelf. Men komt vaak zeer ten dele voor louter de collectie.

Het onderwijs is cruciaal in de overdracht van cultuur maar een bezoek aan alle 800 musea zit er voor scholieren en studenten toch echt niet in. Daarnaast is het onderwijs geen 'big spender'. Toch biedt naar onze opvatting juist het poppentheater een goede mogelijkheid om de educatieve functie van musea wat meer geaccepteerd te krijgen. Zeker geredeneerd vanuit de samenge-

voegde collecties biedt het een uitgelezen mogelijkheid om vakken als aardrijkskunde, geschiedenis en CKV meer reliëf te geven. Verschillen in culturen, historische periodes en smaken worden in een internationale poppentheatercollectie heel tastbaar.

In de groepsmarkt geldt overigens dat deze markt middels creatieve groepsproducten vrij maakbaar is en geen vaste omvang kent. Een bedrijfsuitje waarin directie en medewerkers het bedrijfs- 'verhaal' of bedrijfs 'problemen' middels karikaturaal poppenspel zelf vorm moeten geven wordt gegarandeerd een kraker. Datzelfde geldt voor een schoolexcursie waarbij leerlingen een opdracht moeten uitwerken door zelf vervaardigde (reeds op school ?) scripts, die in een PTM kunnen worden vertoond.

Gemengde markten ('culturele branchevervaging')

De laatste jaren wordt vanuit de vrijetijdswetenschap terecht aangehaald dat de scheiding die er officieel bestaat tussen musea, themaparken, winkelen en het theatrale vanuit publieksperspectief aan het vervagen is. Zo ervaren velen vanuit hun interesse nauwelijks verschil tussen het bekijken van een (winkel) assortiment of een (museale) collectie. Je kunt IKEA immers ook beschouwen als een permanente wisselexpositie van populair Zweeds design. Wie in het hoogseizoen de museumwinkel op het Museumplein in Amsterdam bezoekt waant zich eerder in een *souvenir store* dan in een museaal onderdeel. Vlak voor de veiling van de materiële nalatenschap van Boudewijn Büch is deze collectie dagen (en nachten !) te bezichtigen geweest in het veilinghuis Sotheby's. Het niet-kopende publiek stroomde massaal toe. Ook de populariteit van buitenmuseale exposities (bijvoorbeeld Rijksmuseum Schiphol) behoort tot deze ontwikkeling.

Kortom, een concept- en haalbaarheidsoordeel moet dan ook zeker tegen de achtergrond van deze perceptievervaging plaatsvinden.

Sponsoring

Veelal kent een museum een echte fan in de vorm van een bedrijf dat thema-variant is of als gebaar naar de regio waar het bedrijf is gehuisvest. In het laatste geval wil de onderneming iets terug doen voor de gemeenschap; een probleem hierbij is dat de echt grote bedrijven in toenemende mate een bedrijfsonderdeel vormen van een buitenlandse onderneming. Het ondersteunen van een sportclub is populair, maar ook musea zijn zeker niet kansloos. Naast structurele ondersteuning is het mede bekostigen van een voorstelling of expositie bijzonder populair. Vaak investeren musea te weinig energie in het bewerken van deze private cofinancieringsmarkt. Ook de vaak bepleite aanstelling van exhibit representatives (= iemand die exposities ter medefinanciering aanbiedt) stuit in de museale wereld te vaak op argwaan.

Locale overheden: gemengde gevoelens bij nieuwe musea

Nog ieder jaar openen naar schatting zo'n 10- tot 20-tal nieuwe, meest kleine musea in Nederland hun deuren. Vaak hebben ze een plekje verworven in de

nieuwe provinciale of gemeentelijke cultuurnota en mogen het dan 4 jaar proberen. Waar gezien het voorgaande eigenlijk clustering, schaalvergroting, thematische zuivering en zelfs sanering voor de hand zou liggen zijn er dus nog steeds wel degelijk kansen om een nieuw initiatief onder te brengen in de politieke arena.

Anderzijds geldt het volgende.

Er zijn niet zoveel gemeenten die vinden dat ze te weinig gesubsidieerde musea binnen de gemeentegrenzen hebben. De lokale overheden gaven in 2002 netto € 135 miljoen uit aan honderden musea hoewel hiervoor geen wettelijke verplichting bestaat. Ter vergelijking: in hetzelfde jaar toucheerden 50 rijksmusea € 152 miljoen aan bijdragen.

3.3 INTERN: DE STAKEHOLDERS

Teneinde een succesvolle alliantie tussen collectiehouders en overheid mogelijk te maken is er nagegaan waar deze 2 stakeholdergroepen nu belang aan hechten. Hiertoe heeft een middelgrote gemeente meegewerkt aan een eerste toetsing van eisen. De collectiehouders hebben hetzelfde gedaan.

Letterlijk luidde de instructie als volgt:

Om een onweerstaanbare aantrekkingskracht uit te kunnen oefenen op financiers, publiek en sector zal het concept een aantal kenmerken moeten bezitten. Kunt u aangeven in hoeverre onderstaande eisen vanuit uw belang Essentieel (= moet) of Preferentieel (= kan) zijn?

Aldus gaven de resultaten een goede indruk van de posities die de benodigde partijen ter realisatie van een PTM innemen.

Tabel 3. Eisen collectiehouders/eigenaren + rangschikking

STELLING/EIS	ORGANISATIES ^{1*)}			
	PSC	TIN	POP MUS	HMR
<i>Het PTM moet zowel museum als theater zijn</i>	E	E	E	E
<i>Het PTM moet door het toerisme als culturele attractie (h)erkend worden</i>	E	E	E	E
<i>Het PTM is de belangrijkste informatiebron t.a.v. het poppenspel in ons land</i>	E	E	E	E
<i>Het PTM moet minimaal 3000 m2 groot zijn</i>	E	P	E	E
<i>Het PTM zal jaarlijks minimaal 40.000 betalende bezoekers moeten trekken</i>	P	P	P	E
<i>Het PTM moet nadrukkelijk van lokale economische betekenis zijn</i>	P	E	P	P
<i>Het PTM moet voor het Poppenspel zowel het theater Carré als het Rijksmuseum zijn</i>	E	P	E	P
<i>Het PTM moet meer energie stoppen in het programmeren dan in het beheren</i>	P	P/E	P	P
<i>Het PTM moet met minder overheidsmiddelen toe kun-</i>	P	P	P	P

nen dan gewoonlijk				
--------------------	--	--	--	--

1) **TIN** = Theater Instituut Nederland, **POPMUS** = Poppenspe(e)l Museum, **HMR** = Historisch Museum Rotterdam, **PSC** = Stichting Poppenspel Collecties Nederland

EEEE	<u>Een dwingende voorwaarde voor de collectiebeheerders/eigenaren</u>
EEEP	<u>Een hele belangrijke voorwaarde voor de collectiebeheerders/eigenaren</u>
PPEE	<u>Een gewenste voorwaarde voor de collectiebeheerders/eigenaren</u>
PPPP	<u>Een minder belangrijke voorwaarde voor de collectiebeheerders/eigenaren</u>

Niet genoemd in de stellingen is de sterke wens van de collectiehouders om de plaats van vestiging er een te laten zijn met een behoorlijke culturele infrastructuur en hoger onderwijs.

Tabel 4 Eisen getoetste gemeente + rangschikking

STELLING/EIS	GEMEENTE *)		
	Cult	Toer	Binst
Het PTM moet zowel museum als theater zijn	E	E	E
Het PTM moet meer energie stoppen in het programmeren dan in het beheren	E	E	E
Het PTM moet door het toerisme als culturele attractie (h)erkend worden	P	E	E
Het PTM zal jaarlijks minimaal 40.000 betalende bezoekers moeten trekken	P	E	E
Het PTM moet voor het Poppenspel zowel het theater Carré als het Rijksmuseum zijn	E	E	P
Het PTM moet minimaal 3000 m2 groot zijn	P	P	E
Het PTM moet nadrukkelijk van lokale economische betekenis zijn	E	P	P
Het PTM is de belangrijkste informatiebron t.a.v. het poppenspel in ons land	P	P	P
Het PTM moet met minder overheidsmiddelen toe kunnen dan gewoonlijk	P	P	P

*) **Cult** = afdeling cultuur, **Toer** = afdeling toerisme, **Binst** = afdeling binnenstad

EEE	<u>Een dwingende voorwaarde voor de gemeentelijke overheid</u>
EEP	<u>Een hele belangrijke voorwaarde voor de gemeentelijke overheid</u>
PPE	<u>Een gewenste voorwaarde voor de gemeentelijke overheid</u>
PPP	<u>Een minder belangrijke voorwaarde voor de gemeentelijke overheid</u>

3.4 DE TOTALE CONTEXT NADER GEÏNTERPRETEERD

Wat sterk opvalt bij de direct betrokkenen is de unanieme voorkeur voor een sterk verbrede museale taakopvatting. Geen der stakeholders ziet enig heil in het klassieke concept waarbij slechts de collectie wordt beheerd en deels getoond.

Verschillen en overeenkomsten in schema samengevat:

Tabel 5 Belangrijke eisen

<i>Van de volgende eisen is iedereen het eens dat ze essentieel zijn:</i>
<i>Het PTM moet zowel museum als theater zijn</i>
<i>Het PTM moet door het toerisme als culturele attractie (h)erkend worden</i>
<i>Overheid en publiek achten het nagenoeg essentieel dat</i>
<i>Het PTM moet meer energie stoppen in het programmeren dan in het beheren</i>
<i>Het PTM moet voor het Poppenspel zowel het Carré als het Rijksmuseum zijn</i>
<i>Het PTM zal jaarlijks minimaal 40.000 betalende bezoekers moeten trekken</i>
<i>Collectiebeheerders en publiek achten het nagenoeg essentieel dat</i>
<i>Het PTM moet minimaal 3000 m2 groot zijn</i>

Deze bovenstaande punten zullen harder worden aangezet bij een onderhandeling, waarbij het publiek (helaas) niet aan tafel zit. Soms wordt de plaatselijke VVV-directie in deze publieksrol gekend of het Nederlands Bureau voor Toerisme (NBT). Overigens zijn dit type organisaties zijn vanuit hun louter promotionele rol vaak wat minder in staat om publiekeffecten te vergelijken door middel van aanbodvergelijking in eigen land (VVV) of internationaal (NBT) Bij het NBT zijn deze taken bovendien in 2003 door de rijksoverheid afgeschaft.

Tabel 6 Minder belangrijke eisen

<i>Van de volgende eisen vindt iedereen ze minder van belang:</i>
<i>Het PTM moet met minder overheidsmiddelen toe kunnen dan gewoonlijk</i>
<i>Het PTM moet nadrukkelijk van lokale economische betekenis zijn</i>
<i>Overheid en publiek vinden het volgende minder belangrijk:</i>
<i>Het PTM is de belangrijkste informatiebron t.a.v. het poppenspel in ons land</i>
<i>Overheid en collectiebeheerders hechten minder waarde aan:</i>
<i>Het PTM moet alleen in de Randstad of Brabant gevestigd worden</i>

Verschillen komen met name aan het licht bij het idee van een PTM als nationaal expertisecentrum. Voor betalers en bezoekers hoeft dit niet zo nodig. Deze stakeholders leggen meer de nadruk op een actief en dynamisch PTM waarbij een prikkelende programmering van exposities en theatervoorstellingen de hoogste prioriteit kent. Kennelijk komt hier een oude en bekende tegenstelling naar boven. Het publiek wil primair worden vermaakt, de poppenspeldeskundigen willen primair kennis overdragen. In de praktijk zal de beweegreden van de hoofdinvesteerder ('hij die betaalt bepaalt') de doorslag geven. Als de investering in een PTM meer gelegitimeerd wordt vanuit een educatieve doelstelling prevaleert het culturele missiedenken, bij een meer economische doelstelling prevaleert een sluitende begroting en gunstige macro-economische effecten.

Acht de investeerder het publiek echter 'gecultiveerd genoeg' dan overheerst het exploitatiedenken. De educator ziet schoolklassen voor zich, de exploitant gezinnen met kinderen in hun vrije tijd.

Indachtig de poldercultuur wordt dan al gauw gedacht, waarom zou je beide benaderingen niet kunnen honoreren? In theorie kan dat en in de praktijk soms ook. Het is met name succesvol wanneer het instituut in kwestie eigen duurzame geldbronnen heeft waarmee ze de vorming van financieel onrendabele kennis en expertise kan voeden. Een winkel waar met name allerlei herkenbare (karikaturale) speelpoppen worden verkocht kan zo'n geldgenerator zijn die veel meer omzet genereert dan de gemiddelde museumwinkel; die hebben in ons land toch altijd wat meer weg heeft van een specialistische boekhandel.

Ontbreekt deze eigen financiële bron dan constateren wij helaas toch maar al te vaak dat conflicten in de museale sector in 9 van de 10 gevallen op deze tegenstelling (opvoeden <> vermaken) berusten. Nu vandaag de dag private markten een veel grotere invloed uitoefenen op het bestaan van musea betekent dat automatisch dat hun wensen dwingender zijn. Dat coëxisteert niet altijd met een gewenste taakopvatting van de museale sector als educatieve voorhoeders. Goed of fout, dat doet er eigenlijk niet zoveel toe: het is zaak om deze potentiële angel voor de implementatie van een PTM eruit te halen.

4. HET CONCEPT

4.1 BASISFUNCTIE

In theorie kunnen alle 9 eisen uit de vorige tabellen plus de officiële doelstelling van de Stichting in diverse soorten organisaties gerealiseerd worden, te weten:

Tabel 7 Mogelijke organisatievormen

<ol style="list-style-type: none">1. Een (klassiek) Museum2. Een Kennisinstituut3. Een Theater4. Een Winkel
--

1. Het eerste model (klassiek museum) beoogt het Rijksmuseum voor het Poppenspel te creëren. Basis vormt de collectie en het collectieplan. Deze wordt onderhouden, tentoongesteld en uitgeleend. De betekenis voor publiek, sector en het erfgoedbeheer is min of meer in balans.
2. Het tweede model (kennisinstituut) is een soort Clingendaal voor de sector. Een kennisinstituut functioneert primair als een facilitaire organisatie voor met name het onderwijs, de productie van speelpoppen, de sector van poppenspelers en geïnteresseerde leken. De collectie is het belangrijkste kenniskapitaal van het instituut.
3. In het derde model (theater) wordt een Carré of Concertgebouw voor het Poppenspel nagestreefd. Er wordt teruggekeerd naar het bestaansrecht van het poppenspel: het podium. De collectie functioneert hier als een hoogkwalitatieve smaakmaker welke de nodige allure bezorgt en in de foyer, nissen, kassa nadrukkelijk aanwezig is.
4. In het vierde model (winkel) wordt een speciaalzaak, een wereldwarenhuis voor het poppentheater geopend, vergelijk b.v. de formule van Donner (boekhandel) in Rotterdam. De collectie is te bezichtigen en decoreert op een verantwoorde manier dit neusje van de retailzalm. Het poppentheaterwarenhuis bezit een theater/auditorium, collectietoonruimte en financiert het collectiebeheer vanuit haar bruto winstmarge.

Een probleem bij de laatste 3 varianten is het overheidsbeleid. Deze heeft geheel in de Nederlandse traditie een vrij rigide beleids- en bekostigingsscheiding aangebracht tussen (theater)kunst het beheer van (roerend) erfgoed. Meer recente beleidsdoelstellingen als publieksbereik en cultureel ondernemerschap zullen bijvoorbeeld in model 3 en 4 veel eerder worden gerealiseerd.

Het initiatief is geboren vanuit een drietal musea en de gecombineerde collecties vormen het vertrekpunt. Berenschot kiest derhalve voor model 1 als basis maar voegt daar wel wat onorthodoxe elementen aan toe.

4.2 BASISAMBITIES

Het PTM komt er wanneer de belangrijkste stakeholders er middelen in willen steken. De argumenten hiertoe zijn in hoofdstuk 3 verkend en manifest gemaakt. Aldus menen we dat de volgende ambities essentieel zijn voor succes:

Het PTM is zowel een museum als theater als winkel en is sterk interactief

Juist het theater verlengt de bezoektijd en verhoogt de entreprijs die gevraagd kan worden. Daarnaast zijn voorstellingen en tijdelijke exposities onontbeerlijk om herhalingsbezoek op te wekken. Hierdoor kan een PTM in een hogere divisie qua bezoekers uitkomen. Hierbij wordt jaarlijks 55.000 bezoekers als richtgetal aangehouden. Deze bezoekers zijn cruciaal voor het bestedingseffect in de lokale economie en dat is vaak cruciaal voor de medewerking van de lokale overheid. Voorts maakt deze combi het mogelijk om zowel van fondsen op het gebied van de podiumkunsten als die van het erfgoed te benaderen voor een bijdrage. Een winkel met speelpoppen geeft een PTM meer financiële armslag.

Het PTM moet toonaangevend in Europa moeten zijn

De kwaliteit van de collectie en de gebundelde expertise moet in een PTM op Europees niveau uniek belegd zijn. Dat betekent overigens niet dat een (te) lange stoet van conservatoren, archivariissen e.d. op de loonlijst moet staan. Toonaangevend betekent hier ook dat vanuit het publiek deze erkenning als 'Best in Europe' ervaren moet worden. Het impliceert eveneens dat poppentheater en overige evenementen in andere talen of zonder gesproken tekst moet worden aangeboden, kortom een echte cultuurtoeristische topper.

Het PTM moet voldoen aan de 3 Gulden Bezoekregels

Per dagdeel (halve dag) moet het PTM gemakkelijk 150 bezoekers gelijktijdig kunnen verwerken zonder dat er irritaties optreden. Er moet dus ook op 5 - 10 minuten loop- of tram/metroafstand parkeergelegenheid zijn voor minimaal 75 auto's. Dat kan overigens heel goed een openbare parkeergarage zijn. Het PTM moet ieder weekend, alle vakantiedagen, alle woensdagen en tussen de 280 en 320 dagen per jaar in ieder geval geopend zijn.

Het PTM moet een benedengemiddelde subsidiequote kennen

De steden die in aanmerking komen voor vestiging hebben vaak al minimaal 5 musea binnen hun gemeentegrenzen. Landelijk bestaat een museumbegroting nog vaak uit gemiddeld 85% subsidiegelden. Gemeenten zijn vaak niet zo happig op een nieuw vast exploitatietekort ten laste van de gemeentelijke begroting. Het zou heel goed zijn als een sponsorend bedrijf of bestaande Vriendenkring reeds mede aangeboden kan worden. Een subsidiequote die wat substantiëler onder het genoemde percentage ligt is een goede richtlijn.

4.3 BASISTAKEN

- *1-Een collectie beheren en ontwikkelen*

Zonder collectie geen museale status en dus moeten de drie deelcollecties ter beheer kunnen worden toevertrouwd aan een PTM. Hiertoe dienen schriftelijke overeenkomsten met de eigenaren te worden aangegaan waarin de wederzijdse verplichtingen zijn opgenomen. Berenschot opteert dus in eerste instantie voor *beheersovereenkomsten*. Het vooraf taxeren van de huidige 17.000 registratie-eenheden, vervolgens een bedrag hiervoor bij elkaar zoeken, indien dit niet toereikend is de discussie over welke collectie wel/niet aangekocht gaat worden, reacties van andere particuliere collecties die ook willen cashen enz. enz.: voorlopig maar even niet doen.

Een PTM biedt eigenaren van collecties die het poppentheater betreffen dus erkenning, onderhoud en publieke bekendheid aan. Het collectiebeheer moet conform de eisen die het museumregister stelt. In een goed uitgewerkt collectie- en restauratieplan dienen dit soort zaken te zijn vastgelegd.

Wij achten het ook geen gek idee om een collectieplafond vast te stellen. Museale collecties hebben nu eenmaal wat de neiging om ongeremd uit te dijen. Op basis van de huidige begroting zou voorlopig een uitgroei naar maximaal 25.000 geregistreerde eenheden een acceptabele limiet kunnen zijn.

- *2-Het verleiden en binden van het grote publiek*

Een PTM moet ons inziens veel energie steken in het geliefd worden bij een substantieel publiek. Als dit niet lukt, kan er immers worden volstaan met het conserveren van de collectie conform de eisen die het museumregister stelt. Dan hoeft er alleen maar een depot gevonden te worden.

- *3-Het programmeren van exposities (vast en tijdelijk) en theatervoorstellingen*

Een vaste expositie (canon van het poppentheater) en twee tijdelijke in voor- en najaar/winter. Openingstijden zijn overigens afhankelijk van de gekozen vestigingsplaats. De voorstellingen zouden in haar omvang en structuur gelijk kunnen zijn aan die van een 'normaal' theater. Alle vormen (poppen-, figuren- en objecttheater) in een echt theatrale jaarprogramming, erkende poppenspelers een weekendspeelrecht bij nieuwe eigen producties, meertalig, van klassiek tot jeugd, etc. zouden aan bod moeten komen.

- *4-Het verkopen van artikelen met betrekking tot poppentheater*

Wanneer je specialisatie zo'n onderwerp als speelpoppen betreft ligt het verkopen voor privé-gebruik, als gimmick of als echte speelpop natuurlijk erg voor de hand. Zeker indien in het assortiment allerlei (internationaal) bekende personen terugkomen ligt hier een mooie laag financiële humus voor het PTM. Geen betere aansporing en kweken van interesse dan het

publiek met een speelpop naar huis te laten gaan. In een museum gingen commercie en educatie nog nooit zo goed samen.

- *5-De educatie- en documentatietoek*

Poppen zijn niet onbekend in een mensenleven, jong of oud. Het PTM zal in haar educatieve taak vooral op de jeugd en de (jong)volwassenen in moeten zetten. Het museum zal voor belangstellenden, docenten en leerlingen van het primair- en voortgezet onderwijs een gevarieerd aanbod van activiteiten moeten bieden: voorstellingen, een workshop poppenspel, groepsbezoek aan het museum, een ludieke demonstratie van de poppenspeltechnieken, een uitleg van de diverse thema-exposities, het gebruik van andere speelobjecten, alsmede speurtochten door het museum (en via internet) behoren hiertoe. De activiteiten zullen ook geschikt moeten zijn voor individuele bezoekers, denk aan kinderen/jongeren, met of zonder begeleiding.

Omdat een PTM veelal een eerste kennismaking met poppentheater betreft is het van belang dat vooral jongere bezoekers actief aan de slag gaan. De huidige ervaring leert -volgens het poppenspe(e)lmuseum te Vorchten- dat dit het meest beklijft. Het PTM-onderwijsprogramma moet worden afgestemd op de meest recente kerndoelen voor het basisonderwijs en vervolgonderwijs. Doelgroep: onder- en bovenbouw basisonderwijs, groepen van het voortgezet onderwijs, studenten en leerkrachten van het hbo en leerlingen/docenten CKV-1 en -2. Omdat vele landen, ook de landen waaruit veel immigranten naar Nederland zijn gekomen, een vorm van poppenspel/theater kennen, is het een ideaal onderwerp voor een klas van multiculturele samenstelling.

Tenslotte documenteert het PTM. Een ieder die meer wil weten over het poppentheater, moet zijn vraag bij het PTM beantwoord kunnen zien. Het PTM moet als concentratiepunt van kennis de verspreiding daarvan dan ook goed uit kunnen voeren. Discussiepunt is of dit reactief of proactief moet gebeuren en waar de afbakening ligt met het onderwijs en het professionele poppentheater, want hier ligt in potentie een 'aanvaringsgevaar'.

Samengevat is een PTM dus een museum, theater en winkel in 1 conceptformule. Dat impliceert automatisch dat in de uiteindelijke merknaam de woorden 'museum', 'theater' of 'winkel/store' wat ons betreft beslist niet mogen voorkomen; dat scheidt verwarring en doet geen recht aan de diverse onderdelen. Bovendien verlaagt dit gelijk al het onderscheidend vermogen richting publiek en investeerders (het -oh, weer een nieuw museum- effect...)

4.4 BASISSEISSEN

Taken moeten natuurlijk ook gerealiseerd kunnen worden. In deze paragraaf worden de minimumeisen behandeld waaraan ruimte, bereik, locatie en organisatie moet voldoen.

4.4.1 Omvang PTM

Voor het inschatten van de benodigde vierkante meters is een opdeling in expositieruimtes (vast en variabel), het theater, het depot, personeelsruimte en winkel/horeca gehanteerd.

Voor de vaste expositie: 550 m²

Handigst: één wat grotere ruimte.

Voor de wisselexposities: 300 m²

2 grotere (10 x 15) of 3 kleinere (10 x 10) zaalruimtes. Ook denkbaar: 1 ruimte welke variabel in te delen valt.

Voor het theatergedeelte: 1065 m²

Grote zaal

Podium (draaischijf)	Marionet/vrije vloer	50 m ²
Publiekszaal	(10 rijen x gemiddeld 20 stoelen, tapsvorm)	225 m ²
Petit foyer	Max 150 pax staand	450 m ²
<i>Totaal (afgerond)</i>		<i>725 m²</i>

Kleine zaal

Podium	Boven/Onderkast	20 m ²
Zaal	(6 rijen x 15 zitplaatsen)	50 m ²
Corridor	Max 90 kinderen staand	270 m ²
<i>Totaal (afgerond)</i>		<i>340 m²</i>

Voor het collectiedepot: 620 m²

Collectie Vorchten	9.300 objecten	200 m ² / 800 m ³
Collectie HMR/PSC	6.500 objecten	150 m ² / 450 m ³
Collectie TIN	1.300 objecten	30 m ² / 120 m ³
<i>Subtotaal huidige omvang</i>	<i>17.100 objecten</i>	<i>380 m² / 1370 m³</i>
Groeipercentage 50 %	25.650 objecten	190 m ² / 870 m ³
Bibliotheek	o.b.v. 7.500 boeken	50 m ² / 200 m ³
<i>Totaal (afgerond)</i>	<i>33.150 objecten</i>	<i>620 m² / 2440 m³</i>

Voor het personeel: 160 m²

Directieruimte : 28 m²
Stafruimtes : 27 m²
Secretariaat : 20 m²

Vergaderplek : 40 m²
Lunchplek : 25 m²
Toilet en Pantry : 20 m²

Voor de winkel/horeca : 200 m²
Publieksgedeelte : 125 m²
Werkgedeelte : 75 m²

Wij bevelen alleen een horecavestiging aan indien:

- de uiteindelijke locatie geen horeca op nabije loopafstand kent
- bij exploitatie door het museum zelf het personeel op vrijwilligers- en/of op basis van gesubsidieerde arbeid kan worden aangetrokken; **of**
- een horecaondernemer voor eigen risico ruimte + inrichting wil exploiteren. Hier zitten een aantal juridische aspecten aan (zie bij 3.3.4 eisen aan rechtsvorm)

Een horecaplek waar slechts drank en snacks/kleine lunch kunnen worden gekocht heeft de voorkeur. Reden: er hoeft niet in een grote keuken geïnvesteerd te worden en zo'n kleine voorziening maakt het juridisch mogelijk: de horecawetgeving staat een uitgebreid 'chateau de goût' niet toe.

TOTAAL BENODIGDE RUIMTE (2.895 TOTAAL - AFGEROND): 3.000 M2

4.4.2 Bereik PTM

Om de belangstelling van publiek, poppentheatersector en overheid te maximaliseren zonder het loslaten van een duidelijk profiel lijkt het ons verstandig een aantal uitgangspunten te hanteren:

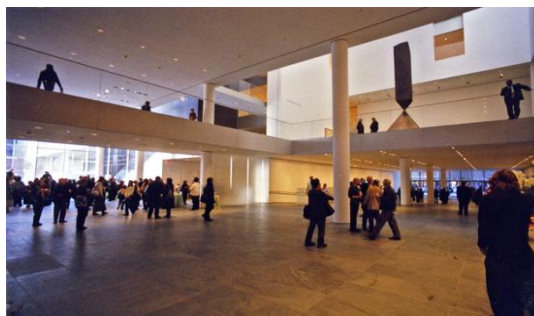
Voor het publiek

- Het museum programmeert jaarlijks een Nederlands en een meer exotische wisselexpositie. Indien de vestigingsplaats internationaal toerisme kent moet de Nederlandse expo in het voorjaar plaatsvinden en meertalige uitleg kennen.
- Het uiteindelijke onderkomen moet wellicht geen (nieuw)bouw zijn van beton en glas maar meer aansluiten bij de periode eind 19^e – begin 20^e eeuw. Een meer open inloop met hoorbare binnengeluiden als bij een theater heeft de voorkeur boven 'kloeke deuren waar je aan moet bellen'.

In de uiteindelijke keuze zal het overigens ook een financiële afweging worden tussen de kosten van interieuraanpassing (bij een bestaand gebouw) of de kosten van volledige nieuwbouw. Meestal prevaleert dan het eerste.



WEL



NIET

- Een patio of binnenplein waar geregeld iets vertoond wordt zou een mooi element zijn.
- Het verbeeldingsgehalte zal sterk stijgen indien de objecten niet in vitrines worden geplaatst maar in een meer open setting die overeenkomt met de periode of cultuur van herkomst.



WEL



NIET

- Er moet altijd als laatste bezuinigd worden op actieve informering van het publiek ingeval van exploitatietekorten. Websites, lezersacties e.d. prevaleren altijd boven andere uitgavensoorten. Hooggeëerd publiek vormt immers het financiële en maatschappelijke bestaansrecht.
- Poppentheater wordt in eerste instantie vaak ten onrechte geassocieerd met kindervermaak. Een theatrale programmering waarbij satire en/of cabaret voorkomt zal sterk aanzuigend werken op de belangstelling van volwassenen.

Voor de poppentheater sector

- Erkende speelorganisaties c.q. poppenspelers het mogelijk maken om een nieuwe productie een try-out te gunnen in het PTM.
- Poppenspelers het (gratis) recht te gunnen inspiratie en kennis op te doen met behulp van het PTM.

Voor de overheid/politiek

- Het PTM moet een duidelijke economische betekenis hebben in de vorm van extra bezoek en bestedingen aan de plaats van vestiging. De toegevoegde waarde hiervan moet een financiële verplichting van de overheid aantoonbaar overstijgen. Een extra economisch spin-off onderzoek valt aan te bevelen wanneer de finale vorm en kandidaat-steden in zicht zijn.
- Een belangstellende gemeente of particulier moet ook zijn invloed mogen hebben, moet meer mogen dan alleen maar betalen. Vele musea raken met hun directe overheid in conflict omdat hier geen ruimte voor gegund wordt. Daarom is een **inhoudelijke vooronderhandeling** zo belangrijk zodat beide partijen een gelijk inhoudelijk beeld hebben van wederzijdse verwachtingen en verplichtingen.

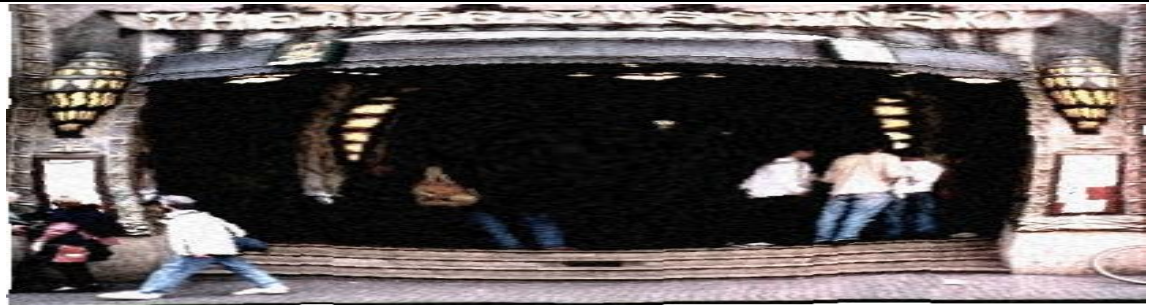
4.4.3 Locatie PTM

Welke steden, dorpen of regio's zijn het meest geschikt? In beginsel kan een PTM overal worden gehuisvest maar een aantal factoren maken succes kansrijker:

- grote en middelgrote steden hebben de laatste jaren vaak meer beleidsmogelijkheden om een initiële investering te doen;
- vanwege het reeds aanwezige internationale toerisme, bevolkingsomvang en centrale ligging ligt vestiging in de Randstad iets meer voor de hand;
- indien er al een poppen -evenement, -sector of -collectie in de desbetreffende plaats bestaat treedt er synergie op;
- een kerncriterium vormt de grootste kans op inkomsten buiten de cultuurfondsen en een subsidiërende overheid om;
- het bestaan van een themaverwant museum dat echter te klein is om grote bezoekersstromen op te wekken; een fusie is dan b.v. denkbaar;
- een historische binnenstad die echter toch goed bereikbaar is ons inziens de best denkbare directe omgeving.
- een PTM is meer dan de meeste musea kansrijker in een omgeving met meer allochtonen. In hun herkomstcultuur speelt het poppenspel veelal een belangrijke rol en een PTM zou dus het betere museale initiatief zijn om jonge allochtonen aan cultuur te binden;

Teneinde de verbeelding wat te versterken de volgende sfeerimpressie van een PTM:

“Gelegen in een historische binnenstad is er een open entree die de bezoeker in een centrale lobby brengt. Deze is in een meer klassieke setting ingericht (rood/zwart, tapijt, geen beton, wel muurdraperieën) en kent gelijk een katholieke kerk een aantal speelpoppen die –letterlijk als heiligen- op een voetstuk staan. Het is er wat lawaaiig.”



Voor de lobby worden kaartjes verkocht die toegang tot zowel exposities als voorstellingen geven. Beide theaters bevinden zich op de verdieping en worden via een trap bereikt. Links achter de kassa begint het museale gedeelte dat uit een aantal aaneengeregen woonhuizen en hun kamers bestaat. Rechts, doch voor de kassa bevindt zich de winkel die overigens ook vanaf de straat haar eigen ingang kent. In de lobby worden op 3 afzonderlijke dynamische informatieborden onderwerp en tijdstip van de verschillende dagactiviteiten aangegeven: voorstellingen, lezingen e.d.



Het museale gedeelte is gesplitst in een vaste expositieruimte waar in een historische verhaallijn een internationaal overzicht wordt gegeven van het poppentheater. Dit lijkt sterk op het huidige museum in Vorchten dat door haar kruipdoor-sluipdoor karakter verassend en intiem overkomt. Één zaal is alleen maar gevuld met poppen en attributen die ieder een eigen richtlicht kennen. Hiermee kunnen verschillende deelverhalen worden geactiveerd die zich middels een voice-over en belichting van het object aan de bezoeker manifesteren. Door deze techniek en de mogelijkheid steeds andere objecten aan te brengen kan er telkens vanuit de collectie een schier oneindige reeks thematische documentaires worden vertoond op een veel innovatieverre manier dan het geijkte 'videootje op televisie'. Een derde ruimte, bestaande uit meerdere kleine zalen wordt doorlopend gebruikt voor wisselexposities.



Overall, dus ook in de winkel en de expositieruimtes wordt steeds een kwartier van tevoren een voorstelling in het theater aangekondigd.

Het grote theater kenmerkt zich door veel pluche en is middels een draaibaar podium geschikt voor meerdere technieken van poppentheater. Het kleine theater is meer geschikt voor kinderen en voorstellingen waarbij de bezoeker zelf 'in de kast' kan kruipen.



Het gebouw of gebouwencluster kent een deels groene binnenplaats dat bij mooi weer een rustpunt vormt en eventueel de plek voor buitenpoppentheater. Deze binnenplaats staat in verbinding het horecagedeelte.



De winkel toont een kleurrijke overdaad aan vooral herkenbare en aansprekende speelpoppen, speelkabinetjes en maakt hebberig: daartoe zet het aan om thuis zelf poppentheater te maken en kan aldus resulteren in een groeiende belangstelling bij de jeugd om later dit vakgebied in te gaan.



Voor de sector is de bibliotheek digitaal via internet 24 uur per dag beschikbaar. De fysieke opslag van documenten en de collectiestukken is indien mogelijk 'aan huis' maar

bevindt zich bij ruimtegebrek of te hoge m2 kosten elders. Idealiter kent de buitengevel aan de straatkant vele ramen. Deze zijn van binnen geblindeerd waardoor er achter het glas een lichtongevoelig object uit de collectie –of een replica daarvan- kan worden geplaatst, hiermee een waarlijk Pantheon en ode aan het poppentheater vormend. Uiteraard is deze verzameling attributen in de raamkast 's avonds verlicht.



4.4.4 Organisatie PTM

Rechtsvorm en overige juridische aspecten

Omdat dit concept zowel uit 1) een theater en 2) een museum + winkel bestaat is het denkbaar om beide functies van een aparte rechtsvorm te voorzien. Dat maakt het makkelijker om in de gescheiden werelden van erfgoed (musea) en kunsten (theater) te opereren. Beide culturele functies kennen hun eigen fondsen, sentimenten en overheidsbeleid. Vraag is wel of beide rechtsvormen stichtingen moeten zijn indien voor beiden hetzelfde bestuur verantwoordelijk is. Wat ons inziens voorkomen dient te worden is een soort bestuurlijke richtingenstrijd tussen erfgoedbewaarders en kunstontwikkelaars.

Indien er een horecavestiging komt geldt tevens nog het volgende. Een museum mag geen volwaardige horecataak uitoefenen. Indien ze een horecavoorziening heeft mogen alleen betalende museumbezoekers hier iets nuttigen. Zou je besluiten om een horecagedeelte volledig uit te besteden aan een aparte ondernemer dan is kadastrale (= eigendoms-) splitsing meestal het gevolg. Overigens adviseren wij om zeker wanneer een PTM in een binnenstad zou worden gevestigd, de horecataak zeer beperkt te houden.

Als een of de gehele collectie niet in het bezit komt van het PTM (maar het instituut een langdurige bruikleenovereenkomst afsluit) moet er een regeling komen bij overlijden van de bruikleengever. Soms wordt er dan een aparte organisatie opgericht (bijvoorbeeld een stichting endowment) waaraan de collectie dan toebehoort. Dit voorkomt dat schulden bij een faillissement of anderszins van het PTM betaald worden door de collectie te verkopen.

Uiteindelijk blijven er organisatorisch twee mogelijkheden over, te weten:

Eén stichting met één bestuur, één leiding en daaronder verschillende afdelingen waaraan bepaalde beleids- en uitvoeringstaken zijn gedelegeerd. In het verdere verloop van dit rapport is deze variant aangehouden doch dit suggereert geen voorkeur.

Twee stichtingen met twee besturen ten behoeve van resp. het museum en het theater. Beide stichtingen werken met één directie die werkmatig de beide functies aan elkaar verbinden.

Tenslotte is het misschien verstandig om het horecagedeelte in een aparte vennootschap onder te brengen. Deze –dan zelfstandige- ondernemer moet wel een verbintenis aangaan met het PTM waarin hij openingstijden e.d. afstemt op die van het PTM. De gemeente kan door middel van pacht- of huurcontracten de looptijden van het pand van een PTM en de horecavoorziening harmoniseren.

Formatie kernfuncties (7,8 f.t.e.)

Hiermee wordt het personeelsbestand aangegeven dat een langere ervaring heeft in de taken waarmee ze worden belast. Het betreft hier dus geen functies die je ‘in de vingers hebt na een weekje meedraaien’

Een veilige regel is om de formatiekosten ten minste gelijk te laten zijn aan opbrengsten uit verkopen, verleende diensten aan organisaties en bijvoorbeeld verhuur van ruimtes. In de begroting is dit een bedrag van bijna € 600.000, waarbij een loonkostengedeelte van € 340.000 is bepaald.

Hier gaan gemiddeld 20 % werkgeverslasten vanaf waardoor het restantbedrag voor de bruto lonen € 272.000 is. Daarmee is een vaste kern van 7,8 f.t.e. wel te financieren. We denken hierbij aan de volgende functies:

Algemeen directeur/general manager (f.t.e. 1,0)

Eindverantwoordelijk. Groot publieksverleider en koppelaar van allerlei organisaties die bezoek aan het PTM bevorderen. Primaire kwaliteit: verstand van een energerend ‘dagje-uit’. Heeft een groot (inter) nationaal algemeen netwerk. Redeneert makkelijk het museumtheater als onontbeerlijk voor overige stakeholders. Bedrijfs- en commercieel-economisch goed onderlegd. Goed gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen. Is de productontwikkelaar voor het zakelijke marktsegment.

Manager programmering/director events (f.t.e. 1,0)

Verantwoordelijk voor de jaarprogrammering en contractatie van alle tijdelijke evenementen in het museum en theater. Bewaakt de ‘agenda’ van de diverse gebruiksr ruimtes. Werkt nauw samen met de algemeen directeur. Goed netwerk in de poppenspeelsector en de museale wereld. Benadert gastconservator of exhibitor om regelmatig een expositie samen te stellen.

Museum conservator/conservator puppetry (f.t.e. 1,0)

Verantwoordelijk voor het onderhoud en de registratie van de eigen collectie. Kent voorwaarden van het museumregister en hetgeen de ICOM eist. Regelt logistieke en verzekeringsaspecten bij exposities met bruiklenen. Contactpersoon voor MUSIP. Eerste contact voor museumconsulent. Bouwt in samen-

werking met algemeen directeur het collectieplan uit. Is de inhoudelijke expert inzake het poppenspel. Bepaalt niet de inhoud van de tijdelijke programmering, wel die van de vaste expositie (de canon).

Marketing & PR-manager (f.t.e. 1,0)

Verantwoordelijk voor het op de kaart zetten van het PTM bij de diverse (betaalende) afnemersgroepen. Goed journalistiek en mediamatig netwerk. Verstaat het 'frapper toujours'. Werkt nauw samen met algemeen directeur (corporate PR) en de manager programmering (product promotion). Entameert joint promotions. Coördineert alle drukwerk en de website.

Operationeel manager/operational manager (f.t.e. 1,0)

Verantwoordelijk voor onderhoud en kwaliteit van alle gebruiksruidtes. M.a.w.: expositieruimtes, theater, buitenruimtes in optimale gebruikconditie houden. Verhelpt zelf eenvoudige storingen resp. reparaties. Werkt nauw samen met de museum conservator en manager programmering. Stuur vrijwilligers aan. Is tevens belichtingsmedewerker voor het theater. Technische achtergrond, hands-on mentaliteit.

Archivaris/documentalist (f.t.e. 1,0)

Rubriceert de collectie en maakt ze inzichtelijk voor een ieder die meer wil weten zoals de professionele poppentheatermakers. Coördineert tevens de digitalisering en zet de bibliotheek op, zowel de tastbare als het de digitale catalogus die daarbij hoort.

Poppenspelers (2 x 0.4 f.t.e. = 0,8)

Omdat er 4 maal per week een lichte matineevoorstelling is voorzien, is het handig om hier een tweetal vaste poppenspelers voor te contracteren.

Wanneer de opbrengsten het genoemde normbedrag van € 340.000.- overstijgen wordt het surplus aangewend voor een reservepot.

Formatie algemene functies (6,0 f.t.e.)

Deze formatie behelst 8 functies die hetzij eenvoudiger aan te leren, hetzij uitwisselbaar met andere sectoren zijn. In de museale wereld worden dit soort banen veelal uitgevoerd in het kader van reïntegratie of sociaal beleid. Omdat de arbeidskosten hiervan nagenoeg volledig kunnen worden gedekt uit de daarvoor bestaande regelingen hoeven ze niet ten laste te komen van een overheidscultuurbudget of de inkomsten uit verkopen. De in paragraaf 3.2.2 aangevoerde eigen geldgenerator (winkel) kan naast de financiering van kennis en expertise natuurlijk ook voor deze formatie worden aangewend. De grondslag voor al deze functies is een vierdaagse werkweek (32 uur) met een gemiddelde loonkostensom van € 20.000.

(Museum)technicus 1 (f.t.e. 0,8)

De handige man (of vrouw) die exposities opbouwt, storingen en defecten verhelpt, tevens inschakelbaar is voor (extra) onderhoud indien nodig.

(Theater)technicus 2 (f.t.e. 0,8)

De handige vrouw (of man) die voorstellingen begeleidt qua licht, geluid en timing. Koopt tevens materialen in bij defecten en kan eenvoudiger storingen zelf verhelpen.

Hoofd financiën 1 (f.t.e. 0,4)

Een echte deeltijdbaan waarbij deze functionaris het financieel geweten van het PTM vormt. Maakt financiële kwartaalverslagen en stelt de jaarrekening op. Is contactpersoon van de accountant.

Medewerker financiën 2 (f.t.e. 0,8)

Beheer(s)t de kasstromen, verricht betalingen, regelt bankzaken. Maakt stukken voor de accountant klaar ten behoeve van het hoofd financiën jaarrekening.

Receptionist/caissière 1 (f.t.e. 0,8)

Verkoopt de toegangskaartjes en roept eventueel de aanvang van voorstellingen om.

Winkelbeheerder/caissière 2 (f.t.e. 0,8)

Beheert een winkel waarbij de nadruk ligt op een assortiment van speelpoppen i.p.v. allerlei naslagwerken. Houdt voorraad bij, verricht kassahandelingen.

Horecamedewerker 1 (f.t.e.0,8)

Verzorgt eenvoudige gerechten/snacks, koopt ingrediënten en drank in, stuurt een tweede horecamedewerker in de bediening aan.

Horecamedewerker 2 (f.t.e. 0,8)

Bedient bezoekers in het publieke zitgedeelte van de horecavoorziening.

5. FINANCIËN

Er bestaat nog geen concrete locatie waar een PTM gaat worden gerealiseerd. Dientengevolge is een uitgebreide meerjarenbegroting plus een gedetailleerd investeringsplan nog niet te maken. Wel kan er inzicht verschaft worden in de financiële opbouw van een PTM en de investeringsargumenten van de diverse partijen.

5.1 EXPLOITATIEGRONDSLAG

Om de propositie van een PTM zo kansrijk mogelijk aan te bieden ter huisvesting en financiering, indachtig het huidige cultuurbeleid, lijkt het ons zinvol de volgende uitgangspunten te hanteren.

A) De *Overheid*, meestal gemeente, stelt omniet een geschikt onderkomen ter beschikking. Zij blijft eigenaar en verantwoordelijk voor groot onderhoud, ongeacht de functie van het gebouw. Ingeval het eigendom van het onderkomen bij een ander dan de overheid berust (natuurlijk persoon, stichting o.i.d.) is er een huursom in het geding welke door de lokale overheid vergoed zou kunnen worden. Dat geldt eveneens voor de materiële kosten van het collectiebeheer. De overheid garandeert dus de kwaliteit van behuizing en bewaring.

Daarnaast kan de lokale overheid een exploitatiedeficittoelage afspreken met de Stichting. Deze dient om exploitatietekorten op de jaarrekening op te kunnen vangen. Wij denken aan een structureel bedrag van maximaal € 100.000 per jaar. Deze bijdrage is bedoeld om overschreden materiële kosten aan te vullen.

Tenslotte kan de lokale overheid aanvullende arbeidsplaatsen naar het PTM toe dirigeren welke betaald worden uit reïntegratie- en andere werkgelegenheidsregelingen. Dit wordt veel toegepast in organisaties als musea en betreft dan banen zonder vereiste specifieke expertise.

B) De *Stichting* (= PTM) mag alle inkomsten die zij verkrijgt uit verkoop- en verhuuromzet als cultureel ondernemer primair aanwenden voor de loonkosten van vaste medewerkers. Hierdoor worden lastige vragen inzake de aanwending van publiek geld vermeden (gouden handdrukken, bovengemiddelde loonsverhogingen etc.). Ook wordt het beeld vermeden van initiatiefnemers die iets oprichten en zichzelf vervolgens belonen met *tax payers' money*. Wellicht even wennen maar voor de echte culturele ondernemer een gouden kans.

Nu is er altijd het startjaar, nog zonder inkomsten. Een eenmalig bedrag, minimaal ter grootte van voornoemde loonsom, moet dus ergens vandaan komen. Dit kan door een lening of een eenmalig subsidiebedrag (= fonds perdu). Dat betekent overigens dat alle vaste medewerkers met een jaarcontract moeten beginnen en dat jaar 1 de lonen van jaar 2 (voor)genereert.

C) De *Culturele fondsen, Particuliere sponsors en donaties Vriendenkring* vormen tenslotte de financiële dynamo voor de programmering van exposities en poppentheatervoorstellingen, en de verwervingskosten ter uitbouw van de collectie.

Tabel 8 Herkomst financiële dekking in schema

Overheid (Structurele subsidie)	Behuizing en collectie (‘hardware’)
Publiek (Omzet uit verhuur en verkoop)	Loonkosten vaste formatie
Fondsen (Projectsubsidies)	Variabele kosten (‘software’)

Financieringsgrondslag hoofd/basisinvestering

Dit hangt uiteraard sterk af van de basiskwaliteiten van het beoogde onderkomen. Daarnaast is de argumentatie waarmee een huisvestende gemeente haar bijdrage legitimeert van belang om allerlei gelabeld beleidsgeld toe te (mogen) passen. Iedere provincie of gemeente heeft haar eigen (on)mogelijkheden ter subsidiëring.

Berekeningen afkomstig van de Stichting Poppenspelcollecties Nederland (PSC) gebaseerd op een vergelijkbare opzet in Augsburg (D) wijzen in de richting van zo’n € 2,5 miljoen inrichtingskosten bij een bestaand pand. Indien er wordt afgeschreven over 10 jaar geeft dit een bedrag van € 250.000 per jaar ten laste van de exploitatierekening. In het eerste jaar is er dan nog sprake van geen volwaardige omzet; een eenmalige injectie a fonds perdu van 50% van een normaal omzetjaar lijkt hiervoor een richtlijn. Tenslotte moeten eenmalige kosten voor overdracht, e.d. van de diverse collecties worden gemaakt.

Dit zijn de belangrijkste niet-commerciële financieringsmogelijkheden met een nationaal karakter:

Tabel 9 Overzicht financieringsbronnen

Naam	Doel	Opmerking
FES Fonds Economische Structuurversterking (EZ)	Versterking Ruimtelijke kwaliteit Stedelijke Omgeving	o.a. Rijksmonum. in ernstige problemen
GSB-middelen (EZ)	Grote Steden Beleid	Alleen voor deelnemers GSB
Kompas-middelen (EZ)	Economische structuurversterking Noord-Nederland	Alleen voor Noorden des Lands
Subsidie-op-Termijn (Nationaal Restauratie Fonds)	Leningproduct met alleen rentekosten	Aanvragen door eigenaar monument
Bouwfonds Cultuurfonds	Financiële ondersteuning gemeentelijke culturele projecten	Altijd in samenwerking met gemeente
VandenEnde Foundation	(o.a.) Bevordering cultureel ondernemerschap	Veel aandacht voor publieksbereik
Belvédère (LNV/OCW/VRROM)	Integrale ontwikkeling cultuurhistorie en innovatie	Veelal planvormingskosten
Fonds PPM	Podium Programmering en	Voor opstartjaar

	Marketingkosten	
Mondriaan Stichting	Zichtbaar maken collecties Multiculturaliteit	b.v. voor Specifieke kosten in opstartjaar
Prins Bernhard Cultuurfonds	Brede cultuurdoelstelling	Extra aandacht speci- fiek NL cultuur
VSB-fonds	Financiële projectsteun aan maatschappelijke organisaties	Brede doelstelling

Operationeel basisbudget

Huisvesting, salarissen en collecties financieel gedekt krijgen is één, het samenstellen van een out-of-pocket (OOP) budget voor variabele of tijdelijke kosten is nog wat anders. De meeste kleine tot middelgrote musea beschikken over een OOP-budget van circa € 100.000 - € 150.000 per jaar.

Dit wordt gevormd door gehonoreerde projectaanvragen en de brutowinstmarges op verkochte entreebewijzen, horeca-assortiment of merchandise in een museumwinkel.

De totale jaaronzet zal zich zo tussen de 1,5 en het 2 miljoen moeten bewegen.

Het is van belang om richting overheid en fondsen goed aan te geven *waarvoor* een beroep wordt gedaan op financiering of subsidiëring. Dit om te voorkomen dat na gebleken succes het PTM wordt gekort. Een z.g. 'lump sum' lijkt heel aantrekkelijk maar hier komen steeds meer gesubsidieerde organisaties van terug.

5.2 EXPLOITATIE AANNAMES

5.2.1 Exploitatie Algemeen

- 55.000 bezoekers per jaar totaal. Hiervan bezoeken 20.000 mensen het museum 'sec', 20.000 in combinatie met een matineevoorstelling en 15.000 een 'echte' avondtheatervoorstelling.
- Er zijn 2 varianten met betrekking tot huisvesting gehanteerd:
 - Variant 1: het PTM huurt of koopt zelf een gebouw à € 225 per m²
 - Variant 2: de overheid (gemeente) stelt een gebouw ter beschikking waarover het PTM een jaarlijkse huursom betaalt. Hier is jaarlijks € 50.000 aangehouden.
- Totale oppervlakte gezien onderstaande is 3.000 m².
- Gas water licht is € 50.000 per jaar.
- De algemene kosten bestaan uit: verzekeringen, drukwerk, advieskosten, accountskosten en bestuurskosten, reis en verblijfkosten, seminars enz. totaal € 100.000.-

5.2.2 Exploitatie Product-mix

Museum 'sec':

- Aantal bezoekers voor museum 'sec' 20.000 per jaar.
- Toegangsprijs museum € 5,50 per persoon gemiddeld. Dit genereert een omzet van € 110.000.
- Opbrengsten rondleidingen niet opgenomen.
- Oppervlakte tentoonstellingsruimte 600 m².
- Naast vaste opstelling 2 wisseltentoonstellingen per jaar. Wisselen kost € 50.000.
- Voor studie en onderzoek wordt € 20.000 ingecalculeerd.

Museum Matinee Theater:

- Het theater verzorgt 4 meer 'lichte' matineevoorstellingen geschikt voor zowel ouderen als de jeugd vanaf pakweg 7-8 jaar. Dit resulteert in 20.000 bezoekers **van zowel** matinee als museum in combinatie. Deze voorstellingen worden door een of twee vaste spelers gedaan. Theaterprijzen: € 10.- voor een matineecombi met museumbezoek Dit zijn gemiddelde prijzen waarin volwassen- en kindertarieven zijn gemengd. Exacte prijsstelling nader te bepalen. Omzet: € 200.000.-

Avondtheater:

- Het theater verzorgt 3 professionele voorstellingen 's avonds per week met een bezettingsgraad van gemiddeld 50%, bij 200 zitplaatsen genereert dit een bezoekers aantal per jaar van 15.000ⁱ Berekening gebaseerd op 50 weken per jaar, totaal 150 voorstellingen. Kosten inhuur spelers € 1.000 per voorstelling (150 voorstellingen per jaar) Omzet: € 187.500.
- en € 12,50 voor een avondvoorstelling.
- Kortingen voor combinatiekaarten, groepskortingen en de effecten van eventuele deelname aan museumjaarkaarten zijn niet opgenomen.

Winkel:

- Kaartverkoop en winkel zijn gecombineerd qua personeel en ruimte.
- Opbrengst winkel: 25% van 40.000 bezoekers koopt iets, voor gemiddeld € 3. Dit komt neer op € 30.000 omzet. Veronderstelde marge 50% (verkoop – inkoop).

Horeca:

- Gevestigd in de centrale hal, waarin ook winkel en kaartverkoop gevestigd zijn.
- Centrale hal is ook foyer voor de theatervoorstellingen.
- Café serveert koffie, thee, frisdranken en zwak alcoholische dranken. Beperkt assortiment taart, borrelhapjes en broodjes ('snacks').

- Opbrengst café: 40% van 55.000 gebruikt iets in het café voor gemiddeld € 3 is € 66.000 omzet. Veronderstelde marge 66% - 33 % (verkoop – inkoop).

Bibliotheek/mediatheek en kantoor:

- Vloeroppervlak studiezaal + documentatie en archief 120 m². Daarnaast is voor overige vast personeel nog 70 m² nodig.
- Boeken mogen niet meegenomen worden.
- Geen opbrengsten gedefinieerd, misschien vergoedingen bij dienstverlening naar andere musea.

Depot:

- Oppervlakte getallen van nota Berenschot, waarbij PCS collectie 100 m² nodig heeft (6.500 objecten). In totaal dus niet 500 maar 550 vierkante meter (17.100 objecten + groei 50% = ong. 25.000 objecten).
- Geen opbrengsten gedefinieerd, misschien bij vrijkomende ruimte verhuurmogelijkheden.

5.2.3 Exploitatie overig

Eenmalige kosten:

- Verhuizing collecties en archiveren collecties € 100.000.
- Inrichten tentoonstelling vaste collectie € 100.000.
- Aanloopkosten (kosten personeel, huisvesting, advies, etc.) € 300.000.
- Dit komt neer op totaal € 500.000 à fonds perdu.

Investerings:

- Inrichting theater: geluidsinstallatie, verlichting, beveiliging aanleg nutsvoorzieningen, meubilair, kassasysteem, computers, podium etc..
- Inrichten tentoonstellingsruimte: vitrines, klimaatbeheersing, beveiliging, verlichting, etc.
- Inrichten café: keuken inventaris, meubilair, bar inventaris, etc.
- Kantoor: meubilair, computers, verlichting, etc.
- Totaal geschat: € 2.500.000. Afschrijven in 10 jaar, afschrijvingskosten € 250.000 jaarlijks.

5.3 EXPLOITATIE BEGROTING PTM

Aannames:

museum sec	20.000	bezoekers	à € 5,50 p.p.
museum & matinee theater	20.000	“	à € 10,00 p.p.
avondtheater	15.000	“	à € 12,50 p.p.

horeca 22.000 (t.w. 40 % van 55.000) à € 3.-
winkel 10.000 (t.w. 25 % van 40.000) à € 3.-

De exploitatie wordt dan op jaarbasis (bedragen in €):

	Lasten	Baten	Zelf	Overheid	Sponsors
Omzet					
Museum Sec		110.000			
Museum Matinee		200.000			
Avondtheater		187.500			
Horeca		66.000			
Winkel		30.000			
Totaal		593.500	593.500		
Kosten					
Beroepskrachten	340.000		- 340.000		
Overig personeel	120.000			80.000	
Inkoop spelers t.b.v. theater (150 x € 1.000)	150.000		- 150.000		
Projectkostententoonstellingen	50.000				50.000
Huisvesting variant 1	675.000			675.000	
Gas Water Licht	50.000			50.000	
Marketing en PR	120.000		-60.000	60.000	
Studie en onderzoek	40.000				40.000
Aankoop collecties	10.000				10.000
Conserveren/restaureren	50.000			50.000	
Algemene kosten	100.000			100.000	
Afschrijvingen	250.000			250.000	
Kosten inkoop winkel	15.000		-15.000		
Kosten inkoop café	22.000		-22.000		
Aanzuivering tekort				33.500	
Resultaat PTM		(33.500)			
Totaal	1.992.000	1.992.000	593.500	1.298.500	100.000

Variant 2 huur 50.000	1.367.000	1.367.000	593.500	673.500	100.000
------------------------------	------------------	------------------	----------------	----------------	----------------

Z = Door PTM zelf te dragen uit opbrengsten

O = Door overheid ter beschikking te stellen

S = Sponsors c.q. fondsen

- De subsidiequote van de overheid is 65,2 % bij variant (1) en bij variant (2) 49,3 %
- Voor de opstart van het PTM is zoals hiervoor aangegeven eenmalig € 500.000.- nodig à fonds perdu
- De investeringen ad € 2.5 mln. zijn in de exploitatiebegroting opgenomen tegen afschrijvingsnorm van 10 jaar.

5.4 FINANCIËLE BIJDRAGE OVERHEID NADER TOEGELICHT

De verschillende begrotingen en de bijdrage van de overheid gebaseerd op een standaardbeleidsperiode van 4 jaar, waarvan eerste jaar inclusief fonds perdu à € 500.000.

Tabel 10 Overheidsbijdrage

Begrotingsvariant	Jaar 1	Jaar 2 t/m 4, jaarlijks	Cumulatief Jaar 1 t/m 4	Gem. p. jaar.
Variant 1	€ 1.798.500.-	€ 1.298.500.-	€ 5.694.000.-	€ 1.423.500.-
Variant 2	€ 1.173.500.-	€ 673.500.-	€ 3.194.000.-	€ 798.500.-

Wat zijn/waren zo de jaarlijkse vaste subsidie bijdragen aan musea in ons land ? Hieronder een overzicht van de meest recent beschikbare cijfers. Opgemerkt zij dat allerlei beleidswijzigingen sindsdien zijn opgetreden. Niettemin geeft het een indicatie over de bedragen die gehanteerd worden:

Museum Volkenkunde Leiden	€ 10.297.395.-	(2004)	rijk (OCW)
Legermuseum Delft	€ 9.342.000.-	(2004)	rijk (Defensie)
Zuiderzeemuseum Enkhuizen	€ 6.748.143.-	(2004)	rijk (OCW)
Rijksmuseum van Oudheden	€ 5.481.000.-	(2004)	rijk (OCW)
Van Goghmuseum	€ 5.053.624.-	(2004)	rijk (OCW)
Museon Den Haag	€ 4.666.300.-	(2004)	gemeente
Groninger museum	€ 3.593.000.-	(2004)	gemeente
Valkhof museum	€ 2.800.436.-	(2004)	gemeente
KIT Tropenmuseum Amsterdam	€ 2.775.000.-	(2004)	?
Drenths museum	€ 2.559.000.-	(2004)	provincie
Fries Museum	€ 2.310.000.-	(2004)	provincie
Noordbrabants museum	€ 2.248.147.-	(2004)	provincie
Joods Historisch Museum Amsterdam (OCW)		€ 1.950.247.- (2004)	rijk
Kunsthall Rotterdam	€ 1.200.000.-	(2004)	gemeente
Natuurmuseum Rotterdam	€ 700.000.-	(2004)	gemeente
Speelklok tot Pierement	€ 516.708.-	(2004)	gemeente
Singer museum Laren	€ 337.000.-	(2004)	gemeente
Verzetsmuseum Amsterdam	€ 225.600.-	(2004)	gemeente
Gemeentemuseum Den Haag	€ 4.506.000.-	(2003)	gemeente
Frans Hals museum	€ 5.135.000.-	(2000)	gemeente
Dordrechts museum	€ 3.070.000.-	(2000)	gemeente
Rembrandthuis Amsterdam	€ 800.000.-	(2000)	gemeente
MoMa & Historisch museum Arnhem gemeente		€ 3.903.000.- (2000)	
Museum Kempenland Eindhoven	€ 1.182.000.-	(2000)	gemeente



6. HOE NU VERDER?

Dit rapport heeft het karakter van een beslisdocument. Het geeft aan hoe het samenvoegen van de 3 collecties ons inziens de meeste maatschappelijke betekenis kan krijgen. Samen met het rapport van Instituut Collectie Nederland vormt het een soort 'bidbook' voor een ieder die wil investeren in een Nederlands Poppentheater Museum.

In een volgende fase bevelen we aan om deze investeringspropositie actief onder de aandacht te brengen bij potentieel geïnteresseerde overheden en private organisaties. Zijn de meest geschikte huwelijkskandidaten gevonden dan moet -om de beeldspraak maar voort te zetten- een huis worden gevonden. Eerst dan kan een uitputtend productbusinessplan worden opgesteld omdat in dat stadium de uiteindelijke fysieke en financiële randvoorwaarden uit definitieve getallen bestaan.

Een ding is zeker. Voor hen die ambities koesteren in museale innovatie, cultuurtoeristische ontwikkeling en economische groei is een PTM en van de meest aantrekkelijke concepten die denkbaar zijn.

BIJLAGE 1
LIJST VAN MEEGEWERKTE ORGANISATIES

Leder en Schoenenmuseum, Hr W. Blok, Waalwijk (NL)
Tinnenfigurenmuseum, Lou van der Aa, Ommen (NL)
Tassenmuseum, Amstelveen, Heinz Ivo, (NL)
Nederlands Stoommachinemuseum, Medemblik (NL)
Lambert Puppet Theatre, Mr Dee, Dublin (IRL)
Puppenmuseum Wien, Hr V. Sladky, Wenen (A)
Museo Marionetto di Palermo, Mw Maria Fasino, Palermo (I)
Center for Puppetry Arts, Susan Kinney, Atlanta (VS)
Marionetteatern, Mw Eva Kassander, Stockholm (S)
Die Kiste, Augsburg (D)

BIJLAGE 2
LITERATUUROPGAVE

Collectierapport Poppenspel, Instituut Collectie Nederland, 2005
Handleiding museumbeleid voor gemeenten', NMV/LCM/VNG, 2004
Erfgoed voor Toerisme', NCM/SNA/NMV/DIVA/DEN, 2003
'25 jaar Stichting Poppenspel Collecties', Stichting Poppenspelcollecties, Dordrecht 2002
'Ateliers op Handen', Stichting Poppenspelcollecties, Dordrecht 1995
'Theater uit Handen', Stichting Poppenspelcollecties, Dordrecht 1995

BIJLAGE 3
BEZOEKCIJFERS (ENIGSZINS) VERGELIJKBARE MUSEA

Naam	Plaats	Bezoekers	Entreprijs (Volw/Kind)
Van Speelklok tot Pierement	Utrecht (U)	92.000 (1)	7,00/4,00
Juttersmuseum 3)	Texel (NH)	65.000 (2)	4,75/3,25
TV Toys Museum	Dieren (GL)	50.000 + (1)	6,50/5,50
Museum Kinderwereld	Roden (D)	26.000 (1)	4,50/3,50
Rijtuigmuseum	Leek (G)	22.000 (2)	4,50/gratis
Leder & Schoenenmuseum	Waalwijk (NB)	21.000 (2)	3,50/2,50
Ambachten & Speelgoedmu- seum	Terschuur (GL)	20.000 (2)	7,90/6,50
Belastingmuseum	Rotterdam (ZH)	20.000 (2)	gratis
Stoommachine(s)museum	Medemblik (NH)	15.000 (3)	4,80/2,40
Draaiorgelmuseum	Assen (D)	10.000 (3)	gratis
Tinnenfigurenmuseum	Ommen (O)	8.000 (3)	4,00/3,50
Poppen- & Speelgoedmuseum	Tilburg (NB)	7.000 (3)	4,00/2,50
Boerenwagenmuseum	Buren (GL)	5.000 (3)	2,50/1,00
Tassenmuseum	Amstelveen (NH)	4.000 (3)	4,50/4,50
Kinderwagenmuseum	Nieuwolda (G)	3.000 (3)	2,50/0,50
Gemiddelden		24.500	4,68/3,30
1 = 2003, 2 = 2004, 3 = 2005			
Nederlands Urwerkmuseum	Zaandam (NH)		4,00/gratis
Hoedenmuseum 5)	Andijk (NH)		2,00/1,00
Nationaal Fietsmuseum	Nijmegen (GL)		4,60/2,80

- 1) Er zijn **2** strijkijzermusea in Nederland, t.w. in Terschelling (F) en Noordbroek (G)
- 2) Er zijn **3** schaatsmusea in Nederland, t.w. Hindeloopen (F), Sappemeer (G) en Naaldwijk (ZH)..
- 3) Er zijn **4** juttersmusea, w.v. 2 op Texel, 1 in Zandvoort en 1 in Ameland...
- 4) Er zijn **2** brillenmusea t.w. in Rotterdam (privé) en Amsterdam (bij winkel)
- 5) Er zijn **2** hoedenmusea t.w. in Andijk en Utrecht