

KRANENBURGH CULTURELE
BUITENPLAATS
IN BERGEN

mei 2013

kranenburgh

bedrijfsplan

inleiding 3

1. wat is kranenburgh? 4

2. het gebouw 5

3. de onderneming 6

4. het kranenburgh dna:
multidisciplinaire synergie 7

5. programmering 8

6. een bezoek aan kranenburgh 8

7. tijdpad 'op weg naar' 9

8. omgeving en samenwerking 9

9. commerciële activiteiten 10

10. benchmarks 11

11. activiteiten, bezoekersprognose
en publieksinkomsten 12

12. subsidies en
niet commerciële inkomsten 13

13. commerciële inkomsten 14

14. kosten 15

15. overzicht winst en verlies 16

nadere planmatige uitwerking 17

inleiding

In dit dynamische bedrijfsplan volgt een kwantitatieve en kwalitatieve beschrijving van Kranenburgh, culturele buitenplaats in Bergen. Omdat Kranenburgh officieel in oktober 2013 open gaat is 2014 het eerste jaar van de daadwerkelijke uitvoering van de plannen.

Hoofdstukken 1 t/m 4 geven inzicht in de uniciteit van Kranenburgh, het ontstaan van de culturele buitenplaats en de organisatie. Daarna wordt in hoofdstuk 5 t/m 8 ingegaan op de inhoudelijke en artistieke aspecten door de programmering en de collecties te belichten. Tevens komen hierin het tijdspad, samenwerking en het bezoeken van Kranenburgh aan bod.

De grootste uitdaging voor het nieuwe Kranenburgh is om genoeg eigen inkomsten te genereren met een programma dat past binnen de doelstellingen. Hierover is meer te lezen in hoofdstuk 9 'Commerciële activiteiten', hoofdstuk 10 'Benchmarks' en in de cijfermatige en financiële onderbouwing (hoofdstukken 11 t/m 15).

Dit bedrijfsplan zal de komende jaren steeds worden aangepast aan ontwikkelingen om en rond Kranenburgh waarbij het kwalitatieve programma en een gezonde bedrijfsvoering centraal staan.

1. wat is kranenburgh?

Kranenburgh wil mensen inspireren met kunst, cultuur (historie) en educatie door verbindingen te leggen tussen verleden, heden en toekomst.

In Kranenburgh komen kunst, cultuur en natuur bijeen in een museale omgeving. De uniciteit van Kranenburgh is gelegen in:

- _ **Een bijzonder gebouw;**
een combinatie van een oude statige villa en moderne nieuwbouw omringd door een fraaie tuin.
- _ **Een bijzondere collectie;**
door het samengaan van verschillende lokale instellingen heeft Kranenburgh de beschikking over een bijzondere collectie kunst en cultuurhistorische objecten.
- _ **Een bijzondere ligging;**
op de grens van het kunstenaarsdorp Bergen en het bos, de duinen en de zee. Deze drie pijlers gecombineerd met een enorm eigen netwerk in de kunstwereld vormen de bouwstenen voor een succesvolle toekomst.

Kranenburgh stelt zich ten doel:
1. Het organiseren van tentoonstellingen, presentaties, podiumactiviteiten, muziek-activiteiten, debatten, lezingen en debat;
2. De ontsluiting en presentatie, het beheer, het onderhouden en het bij(een)houden van de daartoe aan Kranenburgh ter beschikking gestelde verzameling van collecties en archiefstukken;
3. Het stimuleren van kennisontwikkeling, educatieve activiteiten en het debat.

Cultureel ondernemerschap

Kranenburgh is een culturele onderneming met een goed georganiseerde financiële infrastructuur:

- _ Taakstellende exploitatie vanuit een culturele missie: inkomsten zoals entree gelden, cultuurwinkel, café, fondsen, legaten en sponsors vormen de basis van de financiering.
- _ De gemeente Bergen faciliteert de Stichting Kranenburgh door een structurele, maar ook taakstellende financiële basis, waaruit het gebouw en de basisinfrastructuur bekostigd kunnen worden.
- _ Kranenburgh is niet alleen partner van de kunstenaar maar ook van de sponsors én van het publiek.
- _ Veel aandacht voor (culturele) verhuur, diverse horeca-activiteiten, publieksgerichte programmering en het actief werven van sponsors en fondsen.

De kracht van Kranenburgh als culturele onderneming zit in de synergie van de ontmoeting en samenwerking met andere organisaties, gastcuratoren, gastprogrammeurs, sponsors en overige zakelijke relaties.

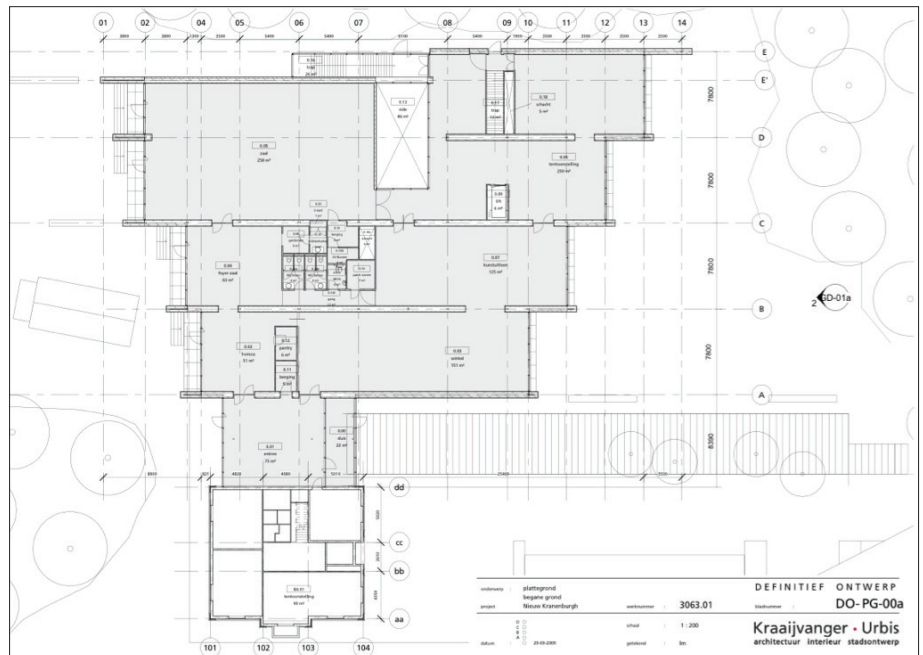
2. het gebouw

Het gebouw 'Kranenburgh' waarbij cultuur en natuur harmonieus samengaan. Het nieuwe Kranenburgh wordt gevormd door de historische villa 'Kranenburgh' en aansluitend de nieuwbouw die begin 2013 is opgeleverd:

- De historische villa 'Kranenburgh' stamt uit de negentiende eeuw en werd gebouwd door de familie Van Reenen, grondleggers van het huidige Bergen. Verschillende kunstenaars, waaronder Charley Toorop en Lucebert, hebben de villa korte of langere tijd bewoond.
- De nieuwbouw heeft veel glaspartijen zodat je goed naar binnen en naar buiten kunt kijken: een mooie manier om het omringende landschap (o.a. de beeldentuin) bij het museum te betrekken. Fijnzinnige details zoals zichtlijnen dragen bij aan de subtiele eenvoud en klasse.

Het resultaat is een museum dat zich openstelt voor zowel de natuur als het oog. Alles is bedacht vanuit het creëren van harmonie tussen cultuur en natuur.

Het gebouw maakt het mogelijk om naast de eigen programmering, ook ruimte beschikbaar te stellen voor (culturele) verhuur, ontvangsten, presentaties en recepties.



Kranenburgh in oppervlakte

Totaal circa 2.700 m²

Oudbouw: 850 m²

Nieuwbouw: 1.850 m²

Kelderzaal (ondergrondse expositiezaal): 390 m²

Projectruimte I: 65 m²

Van Reenenzaal: 260 m²

Tentoonstellingszaal: 250 m²

Projectruimte II: 125 m²

Vide: 50 m²

Winkel: 150 m²

Café: 115 m²

Hoogte: 4 meter

Tuin: circa 20.000 m²

3. de onderneming

Kranenburgh, een moderne culturele onderneming. Kranenburgh heeft de ambitie uit te groeien tot een regionaal en nationaal toonaangevend ontmoetingsplek voor kunst en cultuur. Dit zal zich vertalen in het aantal bezoekers: van 25.000 in 2013 naar 45.000 in 2017. Kranenburgh maakt een onmisbaar deel uit van de culturele infrastructuur van gemeente Bergen. Omdat er in Noord-Holland weinig plekken zijn waar hedendaagse kunst museaal wordt getoond is de ambitie dat Kranenburgh binnen een aantal jaar de belangrijkste plek voor de nieuwste kunst wordt.

De interne ambitie van Kranenburgh is verbinding tot stand brengen tussen de functies, die voorheen door verschillende partijen werden uitgevoerd.

Rechtsvorm

Kranenburgh bestaat statutair uit Stichting Nieuw Kranenburgh en Stichting Museale Collecties Nieuw Kranenburgh. De statuten van Kranenburgh sluiten qua opzet en inhoud zoveel mogelijk aan bij het Raad van Toezichtmodel zoals dat is ontwikkeld in de Code Cultural Governance.

Inzet van vrijwilligers

Kranenburgh is een professionele vrijwilligersorganisatie. Vrijwilligers worden ondersteund en aangestuurd door professionals. Vrijwilligers worden ingezet op alle onderdelen in de organisatie. Vrijwilligers zijn voor een belangrijk deel het gezicht van Kranenburgh en staan voor gastvrijheid, kwaliteit, continuïteit en flexibiliteit.

Kranenburgh werkt met 'het Vrijwilligersbeleid van Kranenburgh'. Het doel van dit beleid is een prettige en duidelijke werkomgeving te creëren en het goed functioneren van zowel de vrijwilligers als de hele organisatie in stand te houden en verder te ontwikkelen.

Organisatiestructuur

De bedrijfsvoering van Kranenburgh kenmerkt zich door de projectmatige aanpak en de 'platte' organisatiestructuur. Deze directe manier van bedrijfsvoeren, zonder een tussenlaag, bevordert een efficiënte manier van beslissen en de projectorganisatie geeft aan de medewerkers een grote mate van gedelegeerde verantwoordelijkheid.

De professionele vrijwilligersorganisatie

Raad van Toezicht

		<i>directeur/bestuurder</i>	1			<i>directie assistent</i>	0,7
communicatie		artistiek		facilitair			
<i>marketing/communicatie</i>	1	<i>coördinator artistiek</i>	0,2	<i>zakelijk leider</i>	0,8	<i>horeca/verhuur</i>	1
		<i>conservator</i>	0,8				
		<i>kunstuitleen</i>	0,5				
		<i>projectleider</i>	0,5	office	2	horeca/evenementen	6,5
communicatie	1,1	<i>programmamaker podium</i>	0,4	<i>vrijwilligers coördinatie</i>	0,2	<i>horeca</i>	4
<i>verspreiders</i>	0,1	<i>educatie</i>	0,4	<i>ict</i>	0,4	<i>sociëteit</i>	0,5
<i>vormgevers</i>	0,2	collectie	1,3	<i>secretariaat</i>	1	<i>evenementen uitvoering</i>	2
<i>tekstschrijvers</i>	0,1	<i>collectiebeheerders</i>	0,2	<i>financiële administratie</i>	0,4		
<i>social media</i>	0,3	<i>registrators</i>	0,2	verkoop/verhuur	8,2	<i>facilitair medewerker</i>	0,8
<i>narrow casting</i>	0,1	<i>documentatie</i>	0,2	<i>receptie</i>	2		
<i>development</i>		<i>onderzoek</i>	0,5	<i>kassa</i>	2	facilitair	9
<i>website</i>	0,3	<i>knipselarchief</i>	0,1	<i>evenementen organisatie</i>	0,2	<i>tuinonderhoud</i>	2
		<i>kunstenaarsarchief</i>	0,1	<i>winkel/kunstuitleen</i>	4	<i>beveiliging</i>	3
		podium	0,7	<i>publieksfunctie</i>	5	<i>techniek</i>	2
		<i>luistermuseum</i>	0,1	<i>gastvrouwen/gastheren</i>	3	<i>transport</i>	2
		<i>leesmuseum</i>	0,1	<i>avondregie</i>	2		
		<i>sociëteit</i>	0,2				
		<i>lezingen/activiteiten</i>	0,3				
		educatie	1,2				
		<i>cultuurhistorische educatie</i>	0,2				
		<i>gidsen</i>	0,5				
		<i>workshopleiders/kunstenaars</i>	0,5				
		tentoonstellingen	2,2				
		<i>onderzoek</i>	0,2				
		<i>Sterkenhuis</i>	0,5				
		<i>kcb</i>	1				
		<i>vormgeving</i>	0,5				

In totaal bestaat de organisatie uit 8,1 fte betaalde medewerkers (in cursief aangegeven) en 37,2 fte vrijwilligers (223 mensen).

4. het kranenburgh dna: multidisciplinaire synergie

Kranenburgh is ontstaan uit museum Kranenburgh, Kunstenaarscentrum Bergen, Het Sterkenhuis, de Kunstuitleen en NHKC. Het samengaan van deze instellingen in het nieuwe Kranenburgh zal leiden tot synergie vanuit meerdere disciplines, meer efficiency en herkenbaarheid, en intensief gebruik van één locatie en één organisatie.

De onderdelen waaruit het nieuwe Kranenburgh bestaat:

- _ **Kunstenaarscentrum Bergen (KCB):** De kernwaarden van de kunstenaarsvereniging bestaan uit sociëteit, netwerk, ontmoeting, presentaties, ballotage, kwaliteitsverbetering en service gericht. Het KCB wordt gehuisvest in Kranenburgh en is organisatorisch onderdeel van de organisatie. De kunstenaarsvereniging heeft een rol in de totstandkoming van tentoonstellingen in Kranenburgh.
- _ **Het Sterkenhuis:** Het cultuurhistorisch museum, aan de Oude Prinsweg 21, vormt de tweede locatie van Kranenburgh. Het verzamelbeleid van het museum strekt zich uit over de bewoning en bewoners van het gebied van de gemeente Bergen vanaf de prehistorie tot op heden, met een groot accent op de 18e en 19e eeuw. Educatie speelt een belangrijke rol. Dit wordt voortgezet in het nieuwe Kranenburgh.
- _ **De Kunstuitleen:** De kunstuitleen zal een eenheid vormen met de 'winkel' en verkoop van o.a. sieraden en kleine kunst- en designvoorwerpen stimuleren. Met kleine presentaties sluit de kunstuitleen aan op activiteiten in Kranenburgh. In samenwerking en overeenstemming met Kranenburgh is de Kunstuitleen actief online aanwezig, voor informatie en documentatie, voor reserveringen en aankoop.
- _ **NHKC:** De collectie van het Noord-Hollands Kunstencentrum wordt actief beheerd door Kranenburgh.
- _ **Museum Kranenburgh:** De organisatie Museum Kranenburgh gaat op in het nieuwe Kranenburgh. De collectie van het museum, waarin de Bergense School centraal staat, wordt actief beheerd en tentoongesteld in het nieuwe museum.

Het transitiejaar 2013

Tot aan de opening in oktober 2013 wordt er een nieuwe organisatiestructuur gevormd waarbij de verschillende organisaties naar Kranenburgh verhuizen en opgaan in de nieuwe organisatie. Het streven is dat de Kunstuitleen en het KCB in het tweede kwartaal van 2013 verhuisd zijn en Het Sterkenhuis opgenomen wordt in de organisatie.

5. programmering

Tentoonstellingen, presentaties, podiumactiviteiten, muziek, lezingen en debat. De kernfuncties van Kranenburgh zijn:

1. **Expositie**
2. **Podium**
3. **Kennis, educatie en debat**

Grote thema's

Grote thema's lopen als rode draad door de programmering. Kranenburgh kiest daarbij de verbinding met universele thema's die dicht bij huis liggen:

- _ Natuur en kunst
- _ Kunstenaarsgroeperingen
- _ Hedendaagse kunstenaars uit de regio
- _ Geschiedenis van de regio en cultuurhistorie

Collecties

In de programmering wordt, waar mogelijk, gebruik gemaakt van de collecties die onder het beheer van Kranenburgh vallen:

- _ **Collectie van het oude museum Kranenburgh:** Deze collectie bevat hoofdzakelijk werken van de Bergense School en tijdgenoten.
- _ **Collectie van de gemeente Bergen:** Een zeer brede collectie, waaronder een deel van de oude BKR-regeling. De gemeenteraad van Bergen heeft Kranenburgh gevraagd om een plan te ontwikkelen tot opschoning en afstoting van de gemeentelijke collecties.
- _ **Collectie van het NHKC:** Onder andere aangekochte werken afkomstig van het KCB.
- _ **Collectie van Het Sterkenhuis:** Deze collectie omvat voornamelijk cultuurhistorische objecten en archivalia.

Collectiemanagement

Naast de kernfuncties binnen het programma is het beheer en behoud (depot) van bovenstaande collecties een belangrijke pijler voor Kranenburgh. Om de verschillende collecties samen te voegen en een professionaliseringslag op het gebied van collectiemanagement te bewerkstelligen wordt gewerkt aan een Collectieplan en een meerjarenplan Collectiebeheer. Hierbij spelen verdere administratie en digitalisering maar ook opschoning van de collecties een belangrijke rol.

6. een bezoek aan kranenburgh

Kranenburgh bezoeken kan bijna 7 dagen per week en 16 uur per dag. Iedere dag is er iets te beleven. Soms voor een speciale doelgroep maar meestal voor iedereen; jong en oud!

Openingstijden

Algemene openingstijden Kranenburgh tentoonstellingen:

- _ **Dinsdag t/m zondag**
11.00 - 17.00 uur
- _ **Vrijdag, zaterdag, zondag**
17.00 - 20.00 uur.
- _ **Maandag gesloten**
(behalve bij podiumprogrammering)

Voor podium- en educatieve activiteiten worden aangepaste openingstijden gehanteerd. Het café sluit hierop aan.

De receptie: welkom en wegwijs

Een bezoek aan Kranenburgh start bij de receptie, waar je een kaartje koopt en je laat informeren over de activiteiten.

Entreprijzen Kranenburgh (standaard en bij aanvang 2013):

- _ Podium: € 9,75
- _ Expositie: € 7,75
- _ Festival: € 9,75

De entreprijzen zijn gebaseerd op ervaringscijfers.

Het café: 'horen, zien, proeven, ontmoeten'

De horecagelegenheid van Kranenburgh is een levendige, gastvrije plek in het hart van de museum, waar kunstenaars en publiek elkaar kunnen ontmoeten en verschillende kunstvormen elkaar bestuiven of in elkaar overvloeien. De horecagelegenheid van Kranenburgh is vrij toegankelijk. Ook mensen die niet het museum bezoeken zijn welkom voor een hapje en drankje.

De winkel: aandenken voor thuis

De museumwinkel vormt de laatste stop tijdens een bezoek aan Kranenburgh maar dient ook als lokale giftshop. De ruimte is een kruising tussen een cadeaushop en een tentoonstellingsruimte. Een leuke afsluiter van een inspirerend bezoek waar ook de lokale bevolking graag komt om cadeaus te kopen.

Net als de winkel en het café, is ook de foyer gratis te bezoeken. De drempel voor het betaald bezoek wordt hierdoor verlaagd en het maakt een bezoek aantrekkelijker voor mensen die normaal gesproken geen musea bezoeken.

7. tijdpad 'op weg naar'

	Q1 & Q2 2013	Q3 & Q4 2013	Q1 & Q2 2014	Q3 & Q4 2014	2015	2016
Gebouw	Oplevering nieuwbouw Renovatie oudbouw	Opening				
Bedrijfsvoering	Bedrijfsplan	Sponsorwerving en fondsenwerving				
Organisatie	Benoeming RvT Vrijwilligers werven	Invulling professionele organisatie				
Programma	Benoeming Artistieke Adviesraad Kick off Kranenburgh LAB	Openingstentoonstelling	Tentoonstelling over buitenplaatsen Mommie Schwarz - Lucebert	Tentoonstelling over Constant- natuur versus kunst- Joost Zwagerman	Tentoonstelling over Sjoerd Buisman	Tentoonstelling over Picasso
Collecties	Inventarisatie collecties	Opzet collectiebeheersplan Sluiting depot Bergen Uitbreiding depot Egmond	Onder leiding van Crown Art starten met collectieplan	Afstemming tussen alle collectie- beheerders	Digitale ontsluiting collecties	

8. omgeving en samenwerking

Kranenburgh vertelt het verhaal van kunstenaarsdorp Bergen.

Grote namen uit de kunstwereld hebben zich door de jaren heen verbonden met Bergen. Kranenburgh wil het werk van deze kunstenaars presenteren en documenteren. Het bouwt verder aan de legende van Bergen als kunstenaarsdorp door er nieuwe namen aan toe te voegen. Zo groeit het 'boek Bergen' met telkens nieuwe hoofdstukken.

Samenwerking in de breedste zin van het woord is essentieel voor Kranenburgh. Van het (lokale) bedrijfsleven tot en met collega instellingen, van commercieel tot artistiek inhoudelijk, Kranenburgh zoekt niet alleen intern de verbinding tussen disciplines maar ook daar buiten.

- _ Artistieke samenwerking: gastcuratoren en -programmeurs.
- _ Educatie & onderzoek: samenwerking met lokale (basis)scholen maar ook op te zetten onderzoek in samenwerking met universiteiten.
- _ Commerciële samenwerking: sponsors, reizende tentoonstellingen vanuit Kranenburgh.
- _ Consument/bezoeker: sociëteit, Vrienden van, educatie etc.

9. commerciële activiteiten

De commerciële activiteiten van Kranenburgh hebben een financiële doelstelling: het genereren van extra inkomsten. De activiteiten moeten daarbij dienstbaar zijn aan het karakter van Kranenburgh en dienen binnen het vastgestelde bestemmingsplan te passen.

De jaarlijkse omzet van de commerciële activiteiten (arrangementen en ontvangsten, winkel en horeca) is geprognosticeerd op gemiddeld 15% van de totale omzet van Kranenburgh. Met die inkomsten kan een deel van de reguliere publieks-activiteiten en educatieve activiteiten worden betaald.

Arrangementen en ontvangsten

Deze activiteiten zijn zeer divers. Het gaat voornamelijk om commerciële ontvangsten, zowel van het bedrijfsleven als van particulieren, en om commerciële rondleidingen.

Evenementen

Verschillende zalen en voorzieningen zijn beschikbaar voor verhuur, ten behoeve van bedrijfsevenementen, vergaderingen, symposia, productlancerings, modeshows, fotoshoots, radio en Tv-uitzendingen, etc. Ook vindt culturele verhuur plaats, aan kunstenaars, professionele en amateur-gezelschappen, muziekscholen, etc.

De voor verhuur beschikbare ruimten zijn:

- _ Villa 1 en 2 (beide 40 m²)
- _ Van Reenzaal (260 m²)
- _ Horeca gedeelte (200 m²)
- _ Ondergrondse expositiezaal (390 m²)

Tentoonstellingszalen zijn, buiten openingstijden, te huur voor speciale ontvangsten en rondleidingen door de tentoonstelling. Net als voor alle overige activiteiten, geldt ook voor evenementen dat zij te allen tijde rekening dienen te houden met het bestemmingsplan dat in 2013 door de gemeenteraad van Bergen is vast gesteld.

Sponsoring en fondsenwerving

Sponsoring staat steeds meer in het teken van relaties, netwerken en relatiebeheer. Het werven van sponsors en fondsen is een specialisme wat Kranenburgh uitbesteed aan de externe partij: Van Dooren Advies. Kernwaarden in het beleid zijn mogelijkheden binnen merkassociatie, relatiemarketing, imago en maatschappelijke betrokkenheid.

Crowdfunding

Crowdfunding is een belangrijke alternatieve wijze om Kranenburgh projecten te financieren. Deze financieringsvorm zorgt voor direct contact tussen investeerders (particulieren en zakelijke investeerders) en het te financieren project. Op deze manier kan iedereen voor een stukje 'eigenaar' worden van verschillende projecten binnen de museale omgeving. Omdat Kranenburgh samenwerking en verbinding zoeken essentieel acht, past deze vorm van financiering goed in haar beleid.

Al voorafgaand aan de opening wordt gestart met crowdfunding. Binnen het Touwenkunstwerk-project in de tuin van Kranenburgh bouwt kunstenaar Chiel Kuijl zijn werk 'Concentraties' op in fases waarbij het publiek de kans krijgt mee te helpen aan het resultaat door middel van kleine giften.

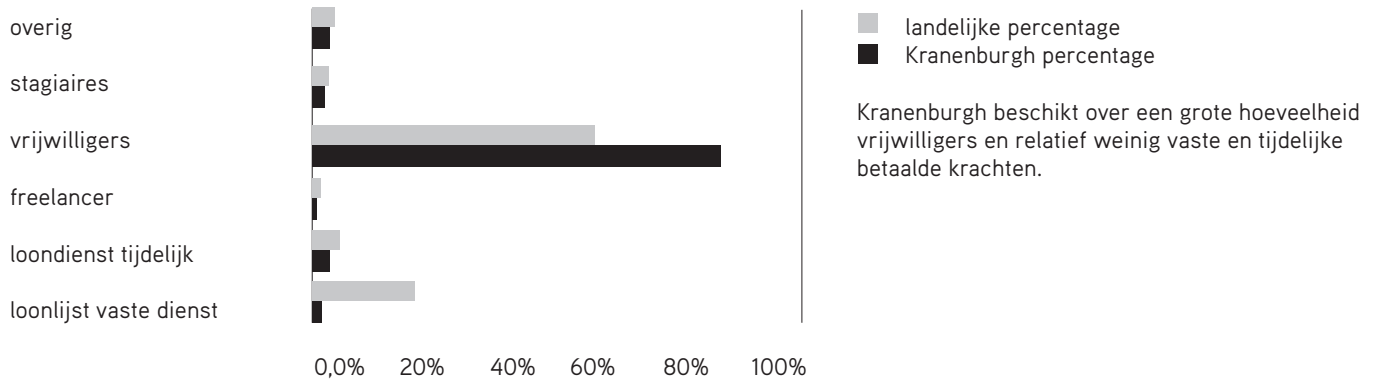
Vrienden van Kranenburgh

De leden van de Stichting Vrienden van Kranenburgh ondersteunen niet alleen financieel, zij ondersteunen vooral als ambassadeurs en nemen actief deel aan vele activiteiten. De terugloop in institutionele subsidies en andere externe inkomsten, gecombineerd met de economische recessie, maakt dat ook Kranenburgh steeds meer afhankelijk zal worden van de bijdragen die Vrienden en sponsors kunnen geven.

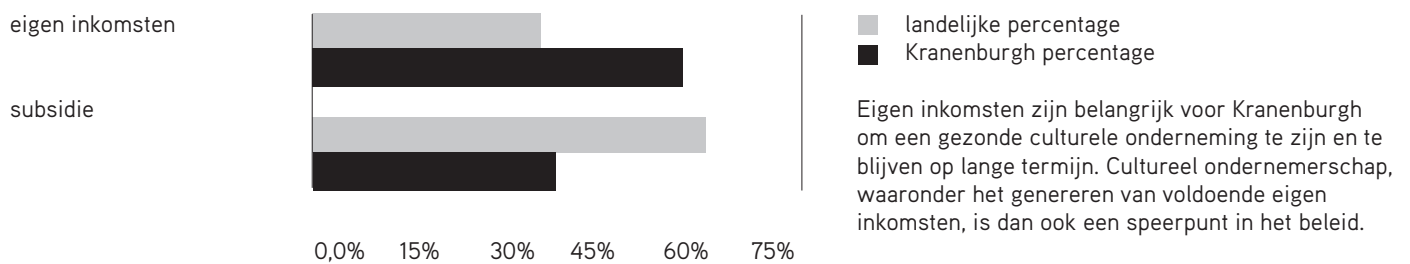
10. benchmarks

Om tot een realistisch en financieel haalbaar exploitatieplan te komen voor het nieuwe Kranenburgh zijn de gegevens van Kranenburgh vergeleken met de cijfers zoals de Nederlandse Museum Vereniging ze hanteert (2011). In dit hoofdstuk volgt een overzicht van de vergelijking.

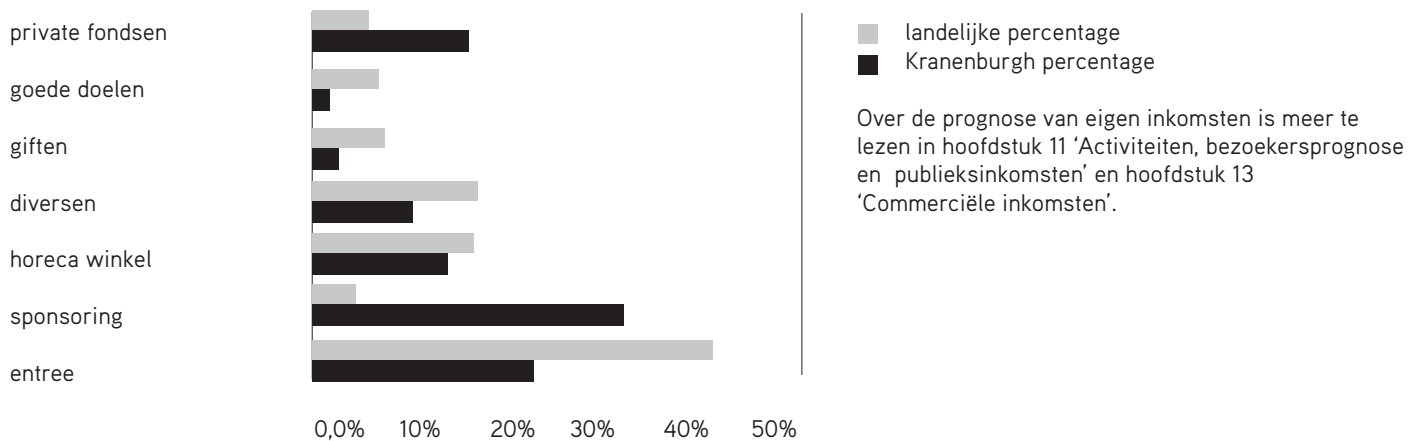
Werknemers



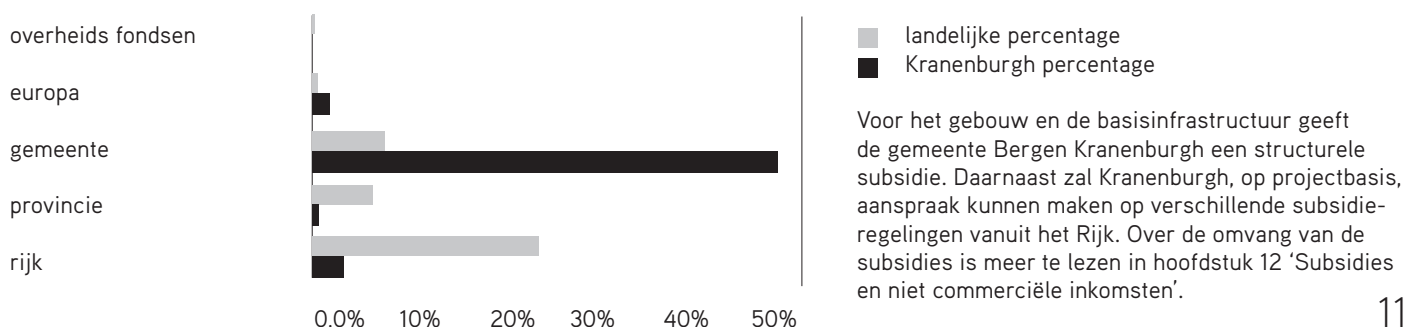
Baten



Eigen inkomsten



Subsidie



11. activiteiten, bezoekersprognose en publieksinkomsten

De basis van de financiering van Kranenburgh komt uit entreegelden, de opbrengst van de winkel en het café/restaurant, fondsen, legaten en sponsors. Omdat Kranenburgh officieel in oktober 2013 open gaat is 2014 het eerste jaar van de daadwerkelijke uitvoering van de plannen.

Bezoekersprognose en publieksinkomsten

Verdeeld over de verschillende activiteiten (expositie, podium, festivals, projecten en educatie) in Kranenburgh is het uitgangspunt voor de exploitatieraming in aantal bezoekers en directe publieksinkomsten inkomsten als volgt:

Publieksinkomsten	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
Totaal aantal bezoekers	14.250	30.000	35000	40000	45000
Totale publieksinkomsten	€ 55.250	€ 183.500	€ 222.425	€ 263.182	€ 305.837

Bezoekersprognose en opbrengst per activiteit

Exposities & Projecten	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
aantal exposities en projecten	5	23	23	23	23
bezoekers expo	10.000	20.000	22.000	24.000	26.000
opbrengst expo	€ 30.000	€ 115.000	€ 129.663	€ 144.986	€ 160.995
Podiumactiviteiten	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
aantal podiumactiviteiten	5	50	50	50	50
bezoekers podium	250	3.000	4.000	5.000	6.000
opbrengst podium	€ 2.250	€ 29.250	€ 39.975	€ 51.218	€ 62.998
Educatie	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
aantal activiteiten educatie	5	100	100	100	100
deelnemers educatie	2.000	4.000	5.000	6.000	7.000
opbrengst educatie	€ 5.000	€ 10.000	€ 12.813	€ 15.759	€ 18.846
Festivals	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
aantal manifestaties tijdens festival	1	16	16	16	16
bezoekers festivals	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000
opbrengst festivals	€ 18.000	€ 29.250	€ 39.975	€ 51.218	€ 62.998

12. subsidies en niet commerciële inkomsten

Directe subsidies

De mate van subsidiëring is in grote mate afhankelijk van de projecten die het centrum organiseert, aangezien het met name om projectsubsidie gaat. Er zijn voor zowel podiumprogrammering als het organiseren van exposities en educatie diverse subsidie-regelingen waar Kranenburgh voor in aanmerking komt.

De subsidies zijn als volgt geraamd:

	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
directe subsidie expo	€ 50.000	€ 50.000	€ 51.250	€ 52.531	€ 53.845
directe subsidie podium (o.a. NFPK)	€ 5.000	€ 20.000	€ 20.500	€ 21.013	€ 21.538
directe subsidie educatie	€ 5.000	€ 37.000	€ 37.925	€ 38.873	€ 39.845
directe subsidie festivals	€ 35.000	€ 30.000	€ 30.750	€ 31.519	€ 32.307
Totaal directe subsidies	€ 95.000	€ 137.000	€ 140.425	€ 143.936	€ 147.534

Donaties en giften

Voor Kranenburgh is uitgegaan dat 4% van het aantal bezoekers vriend wordt, voor een gem. bijdrage van € 20 per jaar. Na aftrek van de kosten voor vrienden van Kranenburgh en privileges blijft 50% over als bijdrage in de exploitatie.

De bedrijfsvrienden en leden van de businessclub zijn geraamd op 0,5% van het aantal bezoekers. Ervan uitgaande dat het animo gerelateerd zal zijn aan het succes bij het publiek, maar toch een select gezelschap zal zijn. Het bedrijfslidmaatschap is gesteld op gemiddeld € 250 waarvan na aftrek van de kosten, 50% overblijft als bijdrage in de exploitatie.

De donaties en giften zullen via de Vriendenstichting/steunfonds van Kranenburgh geworven worden. Door gebruik te maken van de **Geefwet** en de **ANBI status** van de stichting is het aantrekkelijk voor particulieren, instellingen en bedrijven om Kranenburgh een geldelijk warm hart toe te dragen.

13. commerciële inkomsten

Sponsoring en advertentie inkomsten

De opbrengsten uit sponsoring en advertenties zijn geraamd op 230.000 per jaar. De succesvolle geldwerving voor de initiële investeringen geven goede verwachtingen voor de betrokkenheid van het lokale bedrijfsleven.

Opbrengst verhuur en besloten voorstellingen

Uitgegaan is van 60 à 90 dagen verhuringen/besloten voorstellingen per jaar tegen een tarief van € 670 per dag (excl. techniek). Dit is conform tarieven voor vergelijkbare zalen. Landelijk varieert de zalenverhuur van 20% tot 40% bezetting. De te verhuren zalen zijn de Villa 1, Villa 2, de Van Reenenzaal, de horeca gelegenheid en de ondergrondse expositiezaal.

	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
aantal zalen	5	5	5	5	5
aantal dagen/jaar	150	150	150	150	150
capaciteit	750	750	750	750	750
bezettingsgraad	2%	20%	23%	27%	30%
gem. bezetting verhuringen/ jaar	15	150	172,5	202,5	225
gem. tarief	€ 670	€ 400	€ 410	€ 420	€ 431
opbrengst verhuur	€ 10.046	€ 60.000	€ 70.725	€ 85.101	€ 96.920
opbrengst verhuur techniek	€ 2.411	€ 14.400	€ 16.974	€ 20.424	€ 23.261
opbrengst verhuur artistiek	€ 502	€ 3.000	€ 3.536	€ 4.255	€ 4.846
opbrengst verhuur totaal	€ 12.960	€ 77.400	€ 91.235	€ 109.780	€ 125.027

Opbrengst horeca

De bruto vloeroppervlakte van het café is geraamd op 200 m² (inclusief niet-verdienend oppervlak). Voor de exploitatieraming is uitgegaan van een opbrengst oplopend van € 200 tot € 323 per m².

	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
oppervlakte café/restaurant m ²	114	200	200	200	200
opbrengst per m ²	€ 200	€ 300	€ 308	€ 315	€ 323
totaal opbrengst horeca	€ 22.800	€ 60.000	€ 61.500	€ 63.038	€ 64.613

Opbrengst winkel

Uitgangspunt is een gemiddelde besteding van €3 per museumbezoeker (landelijk gemiddelde) en een verkoopmarge van 40%. In de berekening zijn uitsluitend het tentoonstellingsbezoek en de inkomsten uit de Kunstuitleen meegenomen aangezien deze twee direct samengaan in de winkel. Indien de winkel in het gebouwgebruik beter kan aansluiten bij het podium en/of horecapubliek is een hogere omzet goed mogelijk.

	transitiejaar	Kranenburgh			
	2013	2014	2015	2016	2017
besteding per expo bezoeker	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3
winstmarge	30%	30%	30%	30%	30%
totaal winkel	€ 9.000	€ 18.000	€ 19.800	€ 21.600	€ 23.400
Kunstuitleen	€ 40.000	€ 40.000	€ 41.000	€ 42.025	€ 43.076
totaal winkel/kunstuitleen	€ 49.000	€ 58.000	€ 60.800	€ 63.625	€ 66.476

14. kosten

Huisvesting

De huurberekening is opgesteld door Gemeente Bergen en bedraagt initieel 80.000 euro per jaar, oplopend tot 86.000 per jaar in 2017, exclusief onroerend zaak belasting, verzekering en onderhoud. De gemeente blijft als eigenaar van het gebouw verantwoordelijk voor het onderhoud.

Kosten artistiek

- _ Voor **onderzoek en ontwikkeling** is een vast bedrag opgenomen voor de inhoudelijke staf.
- _ **Collectie en expositie**: De vaste collectie bestaat uit duizenden kunstwerken, paraferalia en archiefstukken. Volgens een schatting bedragen de beheerskosten € 25.000 per jaar. Het artistieke budget voor expositie is gesteld € 125.000 per jaar. Het budget is taakstellend. Voor meer omvangrijke tentoonstellingen zal aanvullende financiering gevonden moeten worden.
- _ **Festivals**: Het budget voor het jaarlijkse festival is een stelpost waarbij het uitgangspunt projectfinanciering is.
- _ **Kennisontwikkeling, educatie, debat**: De programmakosten maken deel uit van de artistieke kosten of worden kostenneutraal uitgevoerd. Waar mogelijk wordt samengewerkt met kennispartners.

Overige bedrijfskosten

- _ Het **marketing en promotiebudget** is gebaseerd op 1,20 per bezoeker bij 40.000 bezoekers, conform het kengetal van de Museumvereniging. Om de groei naar 45.000 mogelijk te maken wordt dit budget de eerste jaren, ook bij mindere bezoekersaantallen, gefixeerd.
- _ De post algemene kosten is in hoofdlijnen gebaseerd op het kengetal van € 5.000 per fte, en ter verificatie gebaseerd op een verdubbeling van de huidige algemene kosten van Museum Kranenburgh, en verdrievoudiging van **representatie en accountancy**. Daarnaast is een post **advisering** toegevoegd.

15. overzicht winst en verlies

Verlies en winst overzicht	transitiejaar	Kranenburg			
Versie mei					
Omschrijving	2013	2014	2015	2016	2017
Totaal aantal exposities/festivals	5	42	42	42	42
Totaal aantal activiteiten podium	10	50	50	50	50
Totaal aantal activiteiten educatie	10	100	100	100	100
Totaal aantal bezoekers	14.250	30.000	35.000	40.000	45.000
jaarlijkse indexering	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Baten artistiek					
Opbrengst publiek	55.250	183.500	222.425	263.182	305.837
Fonds	95.000	137.000	140.425	143.936	147.534
Sponsoring artistiek	100.000	120.000	120.000	120.000	120.000
bruto baten artistiek	250.250	440.500	482.850	527.117	573.371
Kosten artistiek/activiteiten					
Bruto lasten	203.300	368.500	391.563	416.102	455.754
Exploitatieresultaat artistiek	46.950	72.000	91.288	111.016	117.617
Overige baten					
Donaties en giften (netto)	54.606	30.750	35.875	41.000	46.125
Opbrengst verhuur / besloten voorstellingen	12.960	77.400	91.235	109.780	125.027
Opbrengst winkel/kunstuitleen en horeca	71.800	118.000	122.300	126.663	131.089
Sponsoring algemeen	255.000	230.000	230.000	230.000	230.000
Totale overige baten	394.366	456.150	479.410	507.442	532.241
Lasten					
Personeelskosten	380.903	450.466	461.728	473.271	485.103
Huisvesting	177.684	215.184	220.564	226.078	231.730
Techniek	25.000	25.000	25.625	26.266	26.922
Marketing/ promotie	115.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Algemene kosten	226.652	174.700	178.618	182.633	186.749
Afschrijvingskosten investeringen	34.982	74.271	84.716	81.843	69.786
Totale lasten	960.221	1.035.621	1.067.249	1.086.090	1.096.289
Bedrijfsresultaat vóór subsidie	-518.905	-507.471	-496.552	-467.632	-446.432
Subsidie Gemeente Bergen					
Subsidie NK	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Extra lening	350.000				
Collectiebeheer	25.000	25.000			
Totaal subsidie	525.000	525.000	500.000	500.000	500.000
Resultaat	6.095	17.529	3.448	32.368	53.568
(controle)					
Totale baten	644.616	896.650	962.260	1.034.559	1.105.612
Totale lasten	1.163.521	1.404.121	1.458.812	1.502.192	1.552.044
Resultaat zonder subsidie	-518.905	-507.471	-496.552	-467.632	-446.432
Subsidie	525.000	525.000	500.000	500.000	500.000
Resultaat	6.095	17.529	3.448	32.368	53.568

De Gemeente Bergen heeft een lening beschikbaar gesteld die in het voorjaar van 2013 ontvangen is. Vanaf 2018 moet de lening in 10 jaar afgelost gaan worden. Om aan deze aflossingsverplichting te kunnen voldoen is het nodig om een gering weerstandsvermogen op te bouwen. Dit is de reden dat de begrote resultaten voor de jaren 2013 e.v. een geringe winst vertonen.

nadere planmatige uitwerking

'Kranenburgh, culturele buitenplaats in Bergen'

Dit dynamische bedrijfsplan is het startpunt van waaruit gedetailleerde (beleids)plannen per onderwerp, kwalitatief en kwantitatief, worden opgesteld, waaronder:

- _ Een gedetailleerde financiële meerjarenbegroting
- _ Een specificatie en onderbouwing van de omvang van de organisatieformatie
- _ Het vrijwilligersbeleid 'Kranenburgh'
- _ Een Collectieplan en meerjarenplan Collectiebeheer
- _ Een Artistiek plan i.s.m. Artistieke Adviesraad
- _ Een Educatieplan
- _ Een plan van aanpak met betrekking tot sponsoring en fondsenwerving (Van Dooren Advies)
- _ Een Marketing- en communicatieplan

Dit bedrijfsplan zal de komende jaren steeds worden aangepast aan ontwikkelingen om en rond Kranenburgh waarbij het kwalitatieve programma en een gezonde bedrijfsvoering centraal staan.

De uniciteit van Kranenburgh is gelegen in een bijzonder gebouw, een bijzondere collectie en een bijzondere ligging. Gecombineerd met een enorm netwerk in de kunstwereld zijn er genoeg bouwstenen voor een succesvolle toekomst.

Bergen, mei 2013