

---

# *Museale toets businessplannen*

## *Speelgoedmuseum Deventer*

---

6 mei 2016

### Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Vraag	2
3. Werkwijze	2
4. Toetsing museale concepten	3
5. Toetsing aannames publiek	4
6. Toetsing investeringsramingen	6
7. Toetsing exploitatiebegrotingen	7
8. Slot	7
9. Informatiegrondslag	8

i.o.v. Gemeente Deventer, © Gordion Cultureel Advies i.s.m. Bureau D'Arts

## 1. Inleiding

Bij de verzelfstandiging van de gemeentelijke musea in 2014 heeft de gemeenteraad van Deventer besloten werk te maken van een nieuwe, permanente presentatie van de collectie van het Speelgoedmuseum Deventer. Die collectie bleef bestuurlijk gescheiden van die van de nieuwe verzelfstandigde museale organisatie "Deventer Verhaal". Het Speelgoedmuseum bleef tijdelijk geopend, op de oude locatie. Tegelijk werd aan de lokale gemeenschap gevraagd ideeën in te dienen voor een doorstart op basis van nieuwe concepten. Daarop kwamen vier voorstellen, die eerst door bureau BMC op haalbaarheid zijn onderzocht.

Twee van de indieners zijn vervolgens uitgenodigd een verdere uitwerking van hun plannen te maken. Dat betrof respectievelijk de Schouwburg (met de "Speeldoos") op de eigen vrijkomende locatie van het filmhuis, en Bax Projectontwikkeling i.s.m. cultuureducatief centrum de Leeuwenkuil op de te herontwikkelen locatie van het voormalige Hegius Lyceum (het "Speelplein").

De eisen waaraan de twee uitwerkingen moeten voldoen liggen op het gebied van een geëxpliciteerde missie en ambitieniveau, museaal concept, publieksbereik, governance, huisvesting/inrichting, en investering en exploitatie.

## 2. Vraag

Gemeentelijk programmamanager Economie, Kunst en Cultuur Jos Haarman nodigde Gordion Cultureel Advies begin 2016 uit als onafhankelijk museaal expert de twee geselecteerde, uitgewerkte voorstellen geobjectiveerd ("appels en peren") met elkaar te vergelijken. Dat moest specifiek museale punten betreffen:

- concept
- doelgroepen
- museale aspecten van investering
- museale aspecten van exploitatie

Doel was en is het faciliteren van besluitvorming door de gemeenteraad.

## 3. Werkwijze

Op schriftelijke offerte, mondelinge bespreking en ter plekke proceduretoelichting en werkbezoek aan de twee locaties, volgde ontvangst van de twee voorstellen. Tijdens informatieve bijeenkomsten op 26 april met elk van de twee indieners, in aanwezigheid van Haarman en bouwkundige en financiële experts, werden enige detailvragen van ons beantwoord. Daarna ontvingen wij op ons verzoek een al tijdens de BMC-haalbaarheidsronde geleverde inhoudelijke aanvulling op het plan "Speelplein".

Aangezien een speelgoedmuseum vast ook gaat over of appelleert aan de leefwereld van kinderen, hebben wij twee kinderrijke testgroepen uit onze eigen kring gevraagd met een ervaringsoordeel over de voorstellen te komen. Die hebben wij zijdelings bij ons advies betrokken.

Gordion Cultureel Advies ([www.gordion.nl](http://www.gordion.nl)) heeft zich voorts laten bijstaan door Kunsthistorisch Advies- en Organisatiebureau D'ARTS te Noordeinde, dat veel ervaring heeft met advies over en ontwikkeling/exploitatie van vernieuwende museale concepten ([www.bureau-darts.nl](http://www.bureau-darts.nl)).

De gevraagde toetsing is uitgevoerd door te kijken naar:

- de theoretische helderheid en de praktische bruikbaarheid van beide plannen in de context van de voorgestelde nieuwe locaties en met beoogde samenwerkingspartners in de exploitatie ervan;
- de aannemelijkheid van het daarmee kunnen bereiken van bepaalde publieksgroepen en de realiseerbaarheid van de desbetreffende ambities;
- de noodzaak, vanuit de combinatie van concept, locatie en partners plus beoogd publiek, van de voorgestelde bouwkundige en inrichtingsinvestering;
- en de waarschijnlijkheid van het sluiten van de bijgeleverde exploitatiebegrotingen op basis van die variabelen.

#### 4. Toetsing museale concepten

Alvorens op de twee voorstellen in te gaan is het goed enige algemene opmerkingen te maken.

##### *Een collectie is nog geen museum*

In de eerste plaats geldt dat een collectie nog geen museum is. Ofschoon geen beschermde term is van een museum in het normale maatschappelijk verkeer pas sprake wanneer er iets met een collectie gedaan wordt, al of niet gelokaliseerd. Dat kan een eenvoudige presentatie zijn, maar vaak ook een programmering betreffen met inzet van die collectie, bij voorkeur door een professioneel team en voor een bepaald publiek.

Een stap verder is er sprake van een goed museum wanneer zo'n combinatie van collectie + presentatie + programmering + publiek een geslaagde, betekenisvolle impact heeft. Dat is het concept. In het geval van een nog niet bestaand, of doorstartend museum, zoals bij het Speelgoedmuseum, zouden het duurzaam slagen en een dito impact in de nabije toekomst redelijk te verwachten moeten zijn. Een *goed* museaal concept beschrijft en verbindt vanuit een urgente en maatschappelijk relevante missie en visie de volgende variabelen: collectie, presentatie, programmering, publiek, effect/impact.

##### *Belang speelgoedcollectie overschat*

Het belang, de betekenis en de kwaliteit van de Deventer speelgoedcollectie worden in de stukken die wij lezen, hoog ingeschat. Dat gebeurt niet alleen door de indieners van "Speeldoos" en "Speelplein", maar ook in de stukken van de gemeenteraad, van het museum en van Deventer Verhaal. Maar die betekenis wordt niet gerelateerd aan relevante stakeholders, noch aan bestaande museale deskundigheid nabij (Zwolle, Gelders Erfgoed) of verder weg (Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, verg. diens *Op de museale weegschaal*, Amersfoort 2015). Op enig gebied de grootste of meest volledige te zijn zegt o.i. niet zoveel over het mogelijk succes van presentatie en programmering in combinatie met locatie en doelgroep(en). Het vrm PTT-museum in Den Haag had verreweg de grootste collectie postzegels van het land, het vrm Geldmuseum in Utrecht liet een in de wereld unieke collectie munten, penningen en gesneden stenen zien. Desondanks overleefden zij niet.

### *Geen lokale binding*

Buiten wellicht een enkele plaatselijke schenker ontbeert de collectie van het Speelgoedmuseum evidente lokale relevantie. Alleen in heel generale termen lijkt historisch speelgoed zich voor een - algemeen - historisch verhaal te lenen dat *ook* van toepassing kan zijn op Deventer.

### *Concept Speeldoos*

Het concept is een doorgevoerde metafoor van Alice in Wonderland. Een uitkijktoren, ervaringstheater en een historisch spel door het hele gebouw, een *first person game*. Er zijn vier engagementen: ervaren (experimenteren met kijkdozen en speeldozen, waardoor er een *link* is met de vrm TIN-collectie bij de UvA), spelen (oude en nieuwe spellen), experimenteren (collectie) en samen doen (helpen). Het plan benoemt zes doelgroepen in een basispubliek van 40.000+ : 3 jeugd en families, volwassenen en toeristen (aandelen niet gekwantificeerd). Door verbinding met de Schouwburg moet er een Stadscafé of Deventer Huiskamer ontstaan, met separaat een thematisch kinderrestaurant. Er zal een gelaagde collectiepresentatie komen: de historische basiscollectie en een participatieve, actuele “virtuele” stadscollectie. Tijdens een zomerevenement van 10 weken worden de naburige Schouwburg en Leeuwenkuil bij het museum gevoegd, waar met een nader te specificeren programma 30-70.000 bezoekers worden verwacht.

### *Concept Speelplein*

Dit concept kent drie elementen en een publiek dat grotendeels uit kinderen bestaat (35.000 van de 55.000+):

- “nostalgische” vaste presentatie van de collectie en halfjaarlijks wisselende thematentoonstellingen voor herhaalbezoek, via drie routes/speurtochten en familieknoppunten;
- workshop/werkplaatsprogramma i.s.m. Leeuwenkuil op maatschappelijke thema’s;
- buitenspeelplaats, kids café en logies.

De collectie wordt waar mogelijk aangevuld en waar nodig verkocht. De inhoud van de museale ervaring zal een combinatie van speelgoed, techniek en kunst zijn, analoog aan het gefuseerde HEIM/Crea in Hengelo (zie onder). Het doel van het “Speelplein” is leren, in de zin van Science Café of Science Gallery. Er wordt veel belang gehecht aan de inzet van multimediale en (digitale) sociale media. Een doorloop in het toekomstige Speelplein wordt niet beschreven.

### *Conclusie*

De ingediende business cases ontberen een noodzakelijke of causale verbinding tussen de collectie, presentatie(s), programmering en publieksgroepen, én tussen concept en plaats (Deventer), ondanks de sterke maar niet erg betekenisvolle relatie tussen concept en behuizing (respectievelijk speeldoos - theater en speelplein - school). In beide plannen figureren wel allerlei uiteenlopende thema’s en invalshoeken, interessante inhoudelijke flarden en aspecten, vermeende kwaliteiten en verhoopte effecten – maar zonder coherentie, consistentie, urgentie of oorzakelijke logica. De Speeldoos is wat dat betreft iets consistentier in zijn totaalontwerp rond spelen. Maar wat dit soort museum nodig maakt, nu, op die plek en op die wijze, wordt niet duidelijk.

## 5. Toetsing aannames publiek

### *Eenmalig niet heel moeilijk*

In het algemeen is het niet onwaarschijnlijk dat enig serieus museaal initiatief in een stad van de omvang, het profiel en een locatie als Deventer, mag rekenen op een aantal bezoekers in orde van

grootte van 20-40.000 per jaar. Daar hoeft eenmalig niet zoveel voor te worden gedaan. Relocatie van het Speelgoedmuseum, dan wel doorontwikkeling van gebruik van diens collectie in een nieuw museaal initiatief op dezelfde of op een nieuwe locatie, mag dan ook uitgaan van belangstelling van ongeveer dat volume bezoekers.

#### *Duurzaam succesvol vergt geduld en beleid*

Waar wel veel aan moet worden gedaan is dat blijvend zo te houden. Dat geldt temeer wanneer er, zoals bij de Speeldoos het geval is, een *nieuw* mega-publieksevenement (Devent) moet worden ontwikkeld om het initiatief succesvol te maken. Een slechte reputatie heb je zo (vergelijk openingsjaren Archeon na 1994, het Geldmuseum in Utrecht, het Industrien in Kerkrade, het Scription in Tilburg) - een goede vergt jarenlang investeren en leren van fouten.

#### *Benchmark referentiemusea*

Er zijn voor Speeldoos/Speelplein weinig referenties waaraan een benchmark kan worden ontleend. De eisen zijn: monothematisch, buiten de drukke Randstad, hoog doe-karakter en ongelokaliseerd (d.w.z. het thema van het museum heeft geen of weinig relatie met de locatie). De in beide plannen genoemde referenties Nemo, Naturalis, Spoorwegmuseum, Scheepvaartmuseum en Openluchtmuseum zijn disproportioneel en van een andere orde. Wij denken dan eerder aan kleinere themamusea als het Tegelmuseum in Otterloo of het Klokkemuseum aan de Zaanse Schans. Maar die zijn weer niet te vergelijken op het punt van het doe-karakter dat voor het Speelgoedmuseum-van-straks zo belangrijk is. Het Watermuseum in Arnhem wel, evenals het Speelgoedmuseum (!) in Mechelen. Dat laatste wordt in de museale wereld vooral gewaardeerd vanwege zijn innovatieve collectie- en ontsluitingsbeleid. De Mechelse aandacht voor interculturele aspecten kan als bron van inspiratie gelden voor een cultureel diverse stad als Deventer.

	bezoekers	fte's	vrijwilligers	omzet	subsidie
Watermuseum Arnhem	57.000	6	60	540K	?
Speelgoedmuseum Mechelen	70.000	13	niet bekend	?	125K
HEIM Hengelo (2012)	35.000	6,3	160	658K	259K
(Tegelmuseum Otterloo - 2012)	10.000	3	30	200K	165K)

Deze vergelijking is uiterst schetsmatig. Wel suggereert ze dat inzet van een substantieel aantal vrijwilligers bij redelijk vergelijkbare musea van groot belang is. En tevens dat een publieksbereik in de orde van grootte als de Speeldoos en Speelplein ambiëren gezien de klandizie van de referentiemusea niet als onrealistisch moet worden beschouwd.

#### *Organisatorisch vergelijkbare musea<sup>1</sup>*

Combinaties van een theater respectievelijk een cultuureducatieve organisatie met een (belevings)museum zijn zeldzaam. In Alkmaar was het Stedelijk Museum vóór zijn verzelfstandiging in 2013 enige tijd organisatorisch vervlochten met theater De Vest. Dat beviel geen van beide partijen. In Hengelo is uit bezuinigingsoverwegingen besloten de cultuureducatieve voorziening Crea te fuseren met techniekmuseum HEIM. De partijen tonen zich enthousiast, maar er zijn nog geen concrete resultaten te melden. Argumentatie-ondersteunende vergelijkingen kunnen dan ook nog niet gemaakt worden.

<sup>1</sup> Het door Speelplein later genoemde Kindermuseum Labyrinth in Berlijn, dat met 23 interactieve presentaties jaarlijks 1,4M bezoekers trekt, is collectieloos en lijkt eerder op Villa Zebra of Nemo dan op het Speelgoedmuseum.

### *Geen analyse teloorgang Speelgoedmuseum*

In de business cases troffen wij geen eenduidige analyse aan van de oorzaken of omstandigheden van de teloorgang van het oude Speelgoedmuseum, met name met betrekking tot de 12-jarige aanwinstenstop en het sinds 2010 halveren van de bezoekersstroom. Desgevraagd meldde de initiatiefnemer van de Speeldoos dat “de ziel eruit was”, en die van het Speelplein dat het bestaande gebouw “te klein en te oud” is. Het Stand Alone-document van Deventer Verhaal spreekt van “beperkingen vanwege grootte en logistiek”. Zolang de reden dat die ziel eruit was respectievelijk waarom het gebouw als te klein en ongeschikt wordt ervaren niet duidelijk is, dragen de voorgestelde remedies het risico van symptoombestrijding in zich.

### *Doe- en spelactiviteiten, jong vs oud*

Het onderscheidend vermogen van de twee voorstellen op het gebied van doe- en spelactiviteiten is niet heel hoog. Beide plannen, met name Speeldoos, leggen grote nadruk op interactie en zelf doen. Maar vrijwel alle Nederlandse musea hebben uitvoerige activerende, hands-on educatieve programmeringen voor jongeren. Daar gaan ze geen verschil maken. Waar ze wel verschil kunnen gaan maken ligt in de balans jeugd-ouderen. Bij historisch speelgoed is het een gegeven dat dat vooral voor oudere mensen belangwekkend is. Nostalgie is een *unique selling point* van speelgoedmusea. De opgave die Speeldoos en Speelplein nu laten liggen is het vinden van een werkende balans, en mogelijk interactie en meerwaarde, in de inrichting tussen voorzieningen voor spelende en onderzoekende jeugd en die voor van het feest der herkenning genietende ouderen. In 2015 was de verhouding op de oude locatie 8% junior tegen 59% volwassen bezoekers (plan Speeldoos, p. 16).

Een verdere complicatie bij het vinden van de balans tussen jong en oud kan het verschil in belangstelling zijn van de beoogde bezoekers van buiten de stad (toeristen, passanten: in Plan Speelplein  $\frac{2}{3}$  van het totaal) met die van regio- of stadgenoten. Wij weten niet wat die verschillen precies zijn, maar wel dat cultuureducatieve programma's voor de Deventer jeugd niet zonder meer geschikt zijn voor vakantiekids in familieverband.

## 6. Toetsing investeringsramingen

Bij het ontbreken van concreet uitgewerkte concepten - wat gaat er exact gebeuren voor wie, hoe wordt er ingericht, wat is er te zien, welke begeleidende programmering wordt precies ontwikkeld, met wie en voor wie - is het niet goed mogelijk om een relatie te leggen tussen wat er beoogd wordt en de hoogte van de voorgestelde investeringen.

### *Hoge inrichtingskosten, bij Speeldoos niet inzichtelijk*

Daarbij speelt een aanmerkelijk verschil in de opbouw van de investeringssoorten. De detailleringen van de begrotingen en de toerekening van kosten lopen in de twee voorstellen nogal uiteen en zijn daarom niet goed met elkaar te vergelijken.

In plan Speeldoos is 3,81 M voorzien voor de verbouwing en aanpassing van het Schouwburgcomplex, waarvan 1,48 M is gereserveerd voor de museale inrichting (met daarenboven nog een “ambitieniveau voor het inrichtingsbudget” van 2M). Voor bruto 1000 m<sup>2</sup> is dat een zeer ruim bedrag, tegen een museale vuistregel voor inrichtingen van ca. 1000 euro per vierkante meter (het gemiddelde museale inrichtingsbedrag in plan Speelplein, tabel p. 36, is € 950/m<sup>2</sup>). Dit geldt te meer wanneer duidelijk is dat het effectieve museumoppervlak, minus winkel, garderobe, toiletten en filmzaal, in het plan Speeldoos beduidend kleiner uitpakt dan 1000 m<sup>2</sup>.

Bij plan Speelplein is in alle vier varianten 1,5 M voorzien voor de museale inrichting, maar de bijbehorende installaties zijn voor een onbekend bedrag in de bouwkosten ondergebracht.

Voor beide plannen geldt met andere woorden dat de vraag onbeantwoord blijft welk verhaal/museaal concept precies wordt gerealiseerd, welk kwaliteitsniveau wordt beoogd, en hoe duurzaam e.e.a moet zijn. En vooral: waarom zou het gaan werken?

## 7. Toetsing exploitatiebegrotingen

### *Geen afschrijving*

Van de beide businessplannen houdt Speeldoos geen en Speelplein alleen impliciet (“opgenomen in de € 112/m<sup>2</sup> per jaar”) rekening met afschrijving op de museale inrichting. De afschrijvingssystematiek, d.w.z. de periodes van vervangingsinvestering, kan variëren, van b.v. 10 jaar voor de vaste collectiepresentatie tot 3 jaar voor ICT-apparatuur, infrastructuur en software.<sup>2</sup> Gezien het kennelijk beoogde interactiviteitsniveau, en daarmee onderhevigheid aan slijtage, schade en veroudering, zal die afschrijvingstermijn eerder 3 jaar dan 10 jaar zal zijn, conservatief geschat gemiddeld 5 jaar. Dat betekent dat beide exploitatiebegrotingen nog met een post van 1,5M/5 is 300.000 euro moeten rekenen, ofwel met 42 procent moeten worden opgehoogd.

### *Weinig programma- en marketingbudget*

De kosten voor presentatie/programmering en reclame/promotie lopen in de twee businessplannen opvallend uit elkaar. Speeldoos rekent met 100 + 70 = 170K, Speelplein met 35 + 75 = 110K. Gezien het ambitieniveau lijkt een hoge investering op deze posten ons niet misplaatst. Wij weten niet waarop de aannahme gebaseerd is dat daarin wel door derden zal worden bijgedragen. Hoe nuttig aandacht voor marketing is blijkt uit het onbegrip dat onze pilotgroep-met-kids toonde voor de namen Speeldoos en Speelplein, waarmee geen museale functie werd geassocieerd.

### *Belang rol vrijwilligers*

Op personeelsniveau stelt de bescheiden bezetting (5,6 fte Speeldoos, 6,5 fte Speelplein) forse eisen aan een betrouwbare inzet van vrijwilligers/onbetaalde medewerkers c.q. aan museale interface-taken aangepaste medewerkers van het cultuureducatiecentrum in het plan Speelplein, zeker gezien het hoge ambitieniveau en de breedte van de beoogde activiteiten. Uit de beschikbare informatie is niet goed op te maken of de HR formatie voor het uitvoeren van de programma's daarvoor toereikend is. De Schouwburg wijst aldus gevraagd op ervaring met inzet van 150 vrijwilligers - voor de aansturing waarvan dan wel weer 2,5 extra f.t.e. op de vaste 17,7 benodigd is. In het plan Speelplein wordt gewezen op “diverse vrijwilligers” en bij navraag verwezen naar verwachte synergie met Leeuwenkuil-medewerkers.

## 8. Slot

De onderliggende samenwerkingsverbanden tussen enerzijds Schouwburg, Leeuwenkuil en Museum en anderzijds Leeuwenkuil en Museum, met in beide gevallen een nog niet uitgewerkte relatie met Verhaal van Deventer als derde partner, spreken niet vanzelf. Sommige spelers voelen zich prettiger in het ene dan in het andere arrangement. Transactiekosten zullen niet te vermijden zijn. Een transitieperiode is in beide plannen onontbeerlijk. De beoogde resultaten zullen bovendien sterk

---

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld Twentse Welle:[ris.enschede.nl/stukken/06402/download.html](https://ris.enschede.nl/stukken/06402/download.html)

afhangen van factoren als vertrouwen, ervaring, leiderschap, de wil om samen te werken en het benutten van voordelen - allemaal elementen die meetbaar noch maakbaar zijn.

## 9. Informatiegrondslag

Wij hebben bij ons onderzoek van de volgende documenten kennis genomen:

- Annelies van der Horst en Rento Zoutman, *Richtingendocument*, 5 februari 2014
- Bas Noor (D66), Initiatiefvoorstel "Speelgoedmuseum", 24 juni 2015
- M. Hottenhuis, *Speelgoedmuseum Deventer. Marktonderzoek onder de doelgroep*. Team Kennis en Verkenning gemeente Deventer, [z.d.].
- Bax Projectontwikkeling, *Speelplein DEVENTER van speelgoedmuseum naar goed speelmuseum*, 21 september 2015, <https://prezi.com/eccmrk46mtp0/speelgoedmuseum/>
- Bax Projectontwikkeling, Aanvullingen Speelplein Deventer naar aanleiding van vragen BMC [z.d.]
- Alex Kühne, *Speeldoos. Plan nieuwe Speelgoedmuseum Deventer, Laatste concept*, 9 september 2015
- M.M. van Vulpen en D.E. te Winkel, *Haalbaarheidsonderzoek Speelgoedmuseum. Beoordeling voorliggende plannen*, Rapport Gemeente Deventer, BMC Advies oktober 2015
- [Gemeenteraad Deventer,] *Opdracht uitwerking en toetsing businessplannen Speelgoedmuseum*, 10 december 2015
- [Jos Haarman,] *Planning indiening en toetsing businessplannen Speelgoedmuseum*, 30 maart 2016
- Deventer Verhaal, *Speelgoedmuseum Deventer, Collectiebeleidsplan*, 1 april 2016
- Deventer Verhaal, *Speelgoedmuseum stand alone. Ter inspiratie en als vergelijkingsmateriaal voor de plannen Speelplein en Speeldoos*, 1 april 2016
- *Deventer Speeldoos. Businessplan*, 22 april 2016
- *Businessplan Deventer Speelgoedmuseum & Het Cultuureducatiecentrum worden Speelplein Deventer*, 22 april 2016