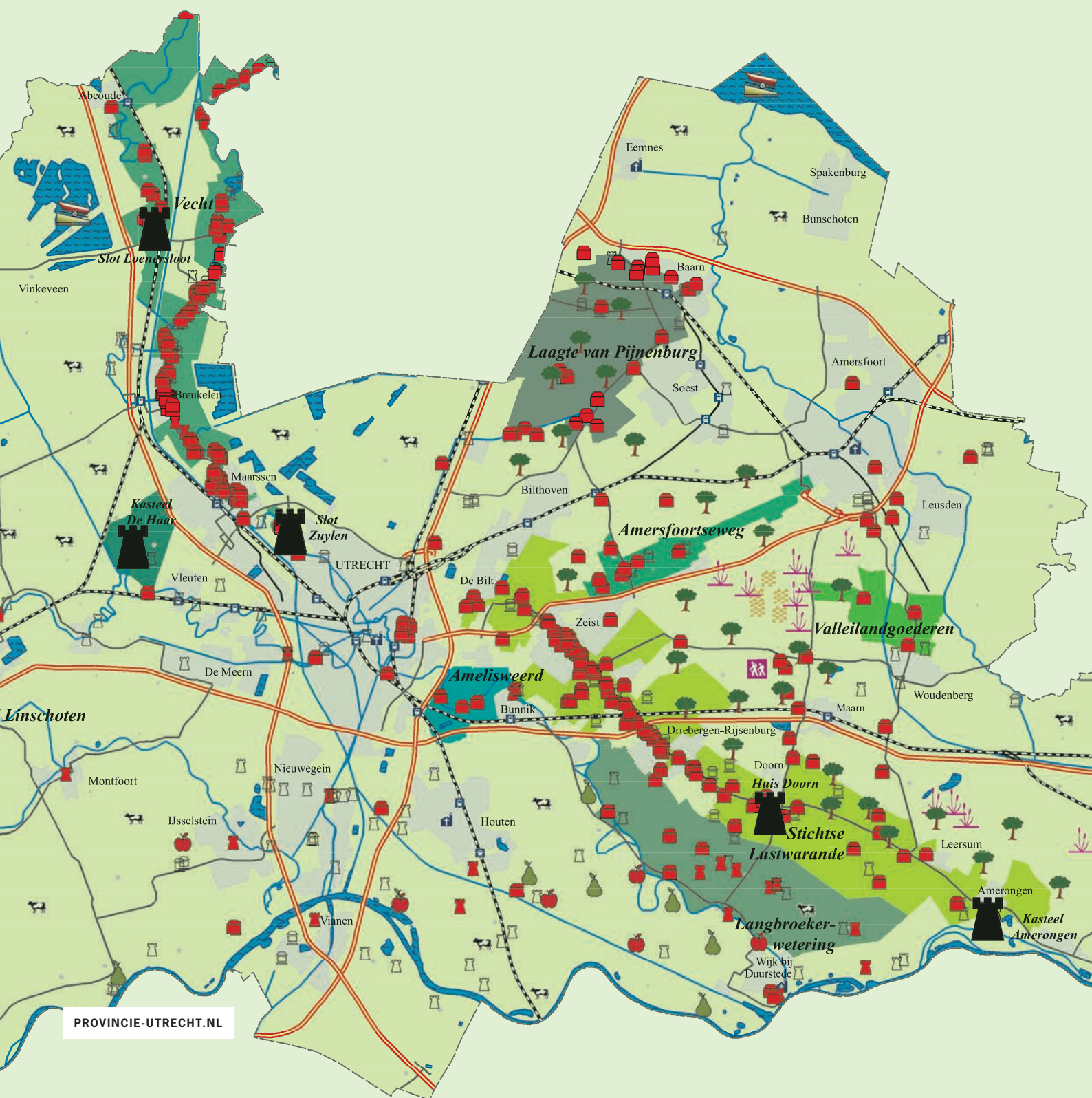




KASTELEN AAN ZET

RAPPORT SAMENWERKINGSMOGELIJKHEDEN UTRECHTSE KASTEELMUSEA





VOORWOORD

Als provinciebestuur zijn wij trots op de kracht van de provincie Utrecht en doen we er alles aan om die nog verder te vergroten. Een van de sterke kanten van ons mooie Utrecht is de kwaliteit van de leefomgeving, die deels bepaald wordt door het landschappelijke en gebouwde erfgoed. Daarom koesteren we de rijkdom aan natuur en cultuur en de manier waarop die twee samen komen in buitenplaatsen en kastelen.

De buitenplaatsen en kastelen zijn even kwetsbaar als ze belangrijk zijn. Ze zijn onderhouds- en arbeidsintensief en daardoor kostbaar. Met het oog op de onderhoudsopgave heeft de provincie de Uitvoeringsagenda Historische Buitenplaatsen opgesteld.

De Utrechtse kasteelmusea – Amerongen, Doorn, De Haar, Loenersloot en Zuylen – hebben echter niet alleen te maken met een onderhoudsopgave, maar ook met een (museale) exploitatieopgave. Zij moeten vanuit die optiek ook investeren in presentatie, publieksvoorzieningen en marketing, maar kunnen dat alleen blijven doen wanneer dat ook loont in termen van publieksbereik en inkomsten. De kasteelmusea moeten de balans zien te vinden tussen de opgaven van onderhoud, publiekstaken en gezonde bedrijfsvoering. Dat valt niet altijd mee.

De provincie heeft daarom, zoals aangekondigd in de cultuurnota 2012-2015 Cultuur voor U, het initiatief genomen om te laten onderzoeken of en zo ja hoe samenwerking tussen de Utrechtse kasteelmusea zou kunnen helpen om deze instellingen sterker en beter te maken.

Graag spreek ik mijn dank uit aan Hans Wijers, die hiervoor zijn tijd en ervaring inzette, aan BoerCroon, die 'om niet' met ons meedacht, en aan alle betrokken kasteelmusea, die voor en namens ons allen zorgen voor deze parels van de provincie. Laten we daar zuinig op zijn!

Mariëtte Pennarts, gedeputeerde Cultuur



I. DE KASTEELMUSEA EN HET PROVINCIALE CULTUURBELEID

Betrokken provincie

De Utrechtse kasteelmusea – Amerongen, Doorn, De Haar, Loenersloot en Zuylen – maken samen vier eeuwen geschiedenis zichtbaar en tastbaar. Ze vertellen gevarieerde verhalen over adel, elite, politiek, wooncultuur en buitenleven door de eeuwen heen. Daarom zijn zij Utrecht en de Utrechters dierbaar.

De provincie is niet verantwoordelijk voor de kasteelmusea, maar is wel nauw betrokken bij hun wel en wee. Een bijzondere en nauwe betrokkenheid is er bij Slot Zuylen en Kasteel Amerongen, die als enige van de vijf financiële ondersteuning krijgen van de provincie. De provincie is al sinds de jaren '70 van de vorige eeuw intensief bij deze twee instellingen betrokken en heeft belang bij hun instandhouding en publieke toegankelijkheid omdat ze in hoge mate bepalend zijn voor het profiel van Utrecht als aantrekkelijke provincie. Slot Zuylen en Kasteel Amerongen ontvangen bovendien geen steun van andere overheden voor hun museale taak.



Uitvoeringsagenda Historische Buitenplaatsen

Geen provincie is zo rijk aan historische buitenplaatsen als Utrecht. Gedeputeerde Staten hebben de historische buitenplaatsen daarom aangewezen als een van hun prioritaire thema's. In september 2011 verscheen de Uitvoeringsagenda Historische Buitenplaatsen 2012-2015. In dat licht gaat de aandacht ook naar de kasteelmusea, die zich vroeg of laat allemaal ontwikkeld hebben tot buitenplaatsen. In de Uitvoeringsagenda constateerde de provincie het volgende:

'In het verlengde van aandacht voor restauratie en behoud, of eigenlijk aan de basis daarvan, moet met het oog op een goede toekomst voor buitenplaatsen aandacht worden geschonken aan de professionaliteit van de organisatie, het management en het beheer. Anders dan subsidiemogelijkheden voor restauratie en herstel bestaan er geen ondersteuningsregelingen voor het ontwikkelen van een gezonde en duurzame exploitatie.'

Dat leidde tot het voornemen om nader onderzoek te doen naar mogelijkheden om het management en beheer van buitenplaatsen overkoepelend te professionaliseren.

Cultuurnota

De kasteelmusea leveren een bijdrage aan de voornaamste doelstellingen van de cultuurnota 2012-2015:

1. Wij willen de cultuurhistorische kwaliteit van onze leefomgeving behouden, verbeteren en zichtbaar maken.
2. Wij willen de provincie Utrecht profileren als regio die sterk is in cultuur en mensen laten genieten van het rijke culturele aanbod.

Een andere doelstelling van het cultuurbeleid is de professionele en economische versterking van de culturele sector. De provincie Utrecht streeft ernaar dat culturele instellingen minder afhankelijk worden van publieke middelen. Dat vergt ondernemerschap, maatschappelijk draagvlak en samenwerking. De provincie voert het programma 'Cultuur Onderneemt' uit om een impuls te geven aan het ondernemerschap van cultuurproducenten en erfgoedeigenaren.

Deze doelstelling is minder relevant voor de meeste buitenplaatsen, die immers economisch gebruikt worden als woon- en/of werkruimte, maar zeer relevant voor de kasteelmusea, die gebouw en park moeten zien te exploiteren. Op het vlak van exploitatie en ondernemerschap hebben vooral Slot Zuylen, Huis Doorn en Kasteel Amerongen nog veel werk te doen.

De cultuurnota formuleert daarom aansluitend op het programma 'Cultuur Onderneemt' en het breed geformuleerde voornemen uit de Uitvoeringsagenda een specifiek voornemen met betrekking tot de kasteelmusea:

'Uitgaande van de verantwoordelijkheid voor Zuylen en Amerongen willen we, samen met Kasteel De Haar, Huis Doorn en Het Utrechts Landschap, onderzoeken wat de mogelijkheden en wensen zijn voor structurele samenwerking van buitenplaatsen met een museale functie.

Zij kunnen elkaar versterken door samen te werken op het gebied van beheer, publieksbereik en fondsenwerving. Voor deze samenwerking, met als werktitel 'Utrechtse Trust', zullen wij een kwartiermaker benoemen. De rol van de provincie in deze is louter faciliterend; de instellingen zullen het zelf moeten uitvoeren en waarmaken.'



II. VERKENNEND ONDERZOEK

In de zomer van 2012 vond de provincie de heer Wijers bereid in de rol van kwartiermaker onderzoek te doen om antwoord te kunnen geven op de volgende vragen:

- Welke aanpak bevordert professionalisering van de kasteelmusea?
- Zou nauwere samenwerking kunnen leiden tot versterking van de instellingen en tot versteviging van ieders exploitatie?

De heer Wijers liet een benchmark uitvoeren naar de financiële positie, de exploitatie, de bestaande en potentiële samenwerkingsrelaties, de activiteiten en het publieksbereik van de kasteelmusea. Aansluitend voerde hij in de periode september-december 2012 verkennende gesprekken met de vijf partijen die een Utrechts kasteelmuseum beheren: Stichting Exploitatie Kasteel De Haar, Stichting Slot Zuylen, Het Utrechts Landschap, Stichting Kasteel Amerongen en Stichting tot Beheer Huis Doorn. Ook werd gesproken met Landschap Erfgoed Utrecht als ondersteunende instelling.

De uitkomsten van de benchmark en de gesprekken werden gebruikt voor een analyse van de positie van de vijf kasteelmusea op zichzelf en ten opzichte van elkaar. Daarbij werd gekeken naar de historische en geografische context, de inhoud van de museale presentaties (welk verhaal vertelt ieder kasteelmuseum), de personele samenstelling, het maatschappelijk draagvlak, de vermogenspositie en de exploitatie.

Onderzoeksresultaten: de kasteelmusea in beeld

Kasteel Amerongen: rijk en roerig verleden

Vanaf het ontstaan in 1286 is Kasteel Amerongen eeuwenlang toneel van roerige adellijke levens. Afwisselend kent het huis perioden van levendigheid en verlatenheid, vaak afhankelijk van het politieke lot van zijn bewoners. Eind 19e eeuw brengt de familie Bentinck rust en stabiliteit. Het huis wordt verbouwd door Pierre Cuypers. Korte tijd biedt het onderdak aan de Duitse keizer Wilhelm II, voordat deze zich voorgoed vestigt in Huis Doorn. In de architectuur domineert de 17e eeuw; het interieur is overwegend 18e eeuws.



Kasteel, park en collectie zijn eigendom van de stichting Kasteel Amerongen, die ook verantwoordelijk is voor de exploitatie. Het complex verkeert in goede staat. Als gevolg van tegenvallende bezoekers na de oplevering van de restauratie in 2011, heeft de stichting sterk moeten snijden in het personeelsbestand. Kasteel Amerongen draait nu voornamelijk op vrijwilligers en staat qua activiteiten 'op de waakvlam'. Daardoor is er sprake van beperkte openstelling en kan de potentie van kasteel, bijgebouwen en tuinen voor de commerciële verhuur maar ten dele worden verzilverd. In 2013 ontving Kasteel Amerongen een kleine 20.000 bezoekers.

Door de nijpende personele krapte heeft Kasteel Amerongen behoefte om expertise en mankracht te delen met een of meer verwante instellingen, om zo 'meer met minder' te kunnen doen. Ook op het gebied van fondsenwerving, marketing, programmering en inkoop ziet Amerongen mogelijkheden. Een voor de hand liggende partner is Huis Doorn. Met dit kasteelmuseum heeft Kasteel Amerongen een natuurlijke band, zowel vanwege de locatie (Utrechtse Heuvelrug) als vanwege de relatie met keizer Wilhelm en het erfgoed van de Eerste Wereldoorlog.

Huis Doorn: gestolde tijd

Huis Doorn dankt zijn bekendheid aan de laatste bewoner, de Duitse keizer Wilhelm II. Deze vroeg na de Duitse nederlaag in de Eerste Wereldoorlog asiel aan in Nederland en vestigde zich in Doorn. Huis, park en collectie dragen het persoonlijk stempel van de keizer. Alles in het huis is zoals het was in de tijd van zijn beroemdste bewoner; de tijd is er als het ware gestold. Het is een icoon van de 19e eeuwse hofcultuur en tegelijkertijd symbool voor het abrupte en gewelddadige einde daarvan in de Grote Oorlog.



Huis en collectie zijn rijkseigendom. De Rijksgebouwendienst beheert het onroerend goed. Dat verkeert in goede staat, maar biedt in de huidige vorm weinig mogelijkheden voor gezonde exploitatie. Het beheer van de collectie is in handen van de stichting tot beheer van Huis Doorn. Wat ten tijde van het verkennend onderzoek van de heer Wijers al dreigde, is met ingang van 2013 werkelijkheid geworden: de rijkssubsidie is gehalveerd. Het rijk betaalt alleen nog voor de instandhouding van haar eigendom en niet langer voor de museale taak. Sindsdien draait de organisatie hoofdzakelijk op vrijwilligers en zijn de mogelijkheden om het publieksbereik en de exploitatie te verbeteren geminimaliseerd. In 2013 ontving Huis Doorn circa 28.000 bezoekers.

Ook voor Huis Doorn geldt dat de behoefte groot is om door samenwerking de personele krapte op te lossen, de neergaande spiraal te doorbreken en 'meer met minder' te kunnen doen. Huis Doorn ziet Kasteel Amerongen als meest voor de hand liggende partner voor een samenwerking die al op korte termijn vruchten kan afwerpen.

Kasteel De Haar: jetset in de roaring twenties

Kasteel de Haar is een creatie van Pierre Cuypers. Gebouw, interieur en tuinen dragen onmiskenbaar het stempel van de grote bouwmeester van de 19e eeuw. De cultuurhistorische waarde is groot en algemeen erkend. Luxe en comfort voeren de boventoon in het ontwerp. De familie van Zuylen van Nijvelt nodigde er in de

twintiger jaren veelvuldig de internationale jetset uit. In de marketing en positionering van Kasteel De Haar wordt de nadruk gelegd op het 'luxe kasteelleven'.



Kasteel en park zijn eigendom van de stichting Kasteel De Haar. Daarnaast is er een stichting voor beheer en exploitatie. Die heeft de beschikking over een breed samengesteld team van betaalde medewerkers, bijgestaan door een stabiele groep vrijwilligers. De organisatie heeft massa en kan daardoor op eigen kracht goed functioneren. Het omringende landgoed Haarzuilens is van de vereniging Natuurmonumenten.

Kasteel De Haar manifesteert zich als enige van vijf Utrechtse kasteelmusea als locatie voor grootschalige evenementen en positioneert zich in de markt met een minder scherp cultureel profiel. De Haar ontvangt op jaarbasis ongeveer 250.000 bezoekers. Een deel daarvan komt specifiek voor het kasteel, een ander deel (het grootste) voor de vele evenementen in het kasteelpark. De zakelijke verhuur heeft te lijden onder de crisis. Omdat het kostenniveau (personeel en gebouwonderhoud) hoog is, staat de exploitatie onder druk. De Haar heeft behoefte aan strategische afstemming en/of samenwerking op het gebied van fondsenwerving, public affairs en marketing (met name relaties met touroperators, segmentering van de markt).

Kasteel Loenersloot: verborgen parel

Kasteel Loenersloot is een klassiek waterkasteel, met een slotgracht als voornaamste verdedigingswerk. Het van oorsprong 13e eeuwse kasteel met zijn militaire functie, werd in de 18e eeuw verbouwd tot buiten-



plaats en draagt qua architectuur en inrichting het stempel van die eeuw. Tot 2011 was Loenersloot, geheel in de geest van de laatste bewoner, volledig afgesloten voor het publiek. In mei 2013 werd het Kasteel voor het eerst opengesteld voor publiek. Sindsdien maakten zo'n 2000 bezoekers gebruik van de gelegenheid deze lang verborgen parel te bekijken.

Het kasteel is eigendom van de stichting Kasteel Loenersloot. Het Utrechts Landschap beheert het en is erin geslaagd met steun van het provinciale Parelfonds om Kasteel Loenersloot beperkt publiek toegankelijk te maken. De publieksfunctie blijft echter ondergeschikt, omdat het kasteel niet geschikt is voor massaal bezoek en omdat een deel van het kasteel na oplevering (voorjaar 2013) verhuurd wordt voor bewoning en kantoorfunctie. Dankzij deze structurele huurinkomsten kan Loenersloot rekenen op een gezonde exploitatie.

Beheerder Het Utrechts Landschap ziet mogelijkheden voor samenwerking aan de kostenkant en in het vrijwilligersmanagement.

Slot Zuylen: Belle en haar 18e eeuw

Het van oorsprong 13e eeuwse Slot Zuylen werd in de 18e eeuw verbouwd tot buitenverblijf. De middeleeuwen schemeren nog door de 18e eeuwse architectuur heen. Het interieur is bijzonder goed bewaard gebleven.

Het lijkt wel of de schrijfster Belle van Zuylen er zo uit is weggelopen. Belle, een vrijgevochten en verlichte vrouw van wereldformaat, werd hier geboren en woonde er geruime tijd.



Slot Zuylen, inclusief tuin en collectie, is eigendom van de gelijknamige stichting. Deze voert ook het beheer. Slot Zuylen heeft een compact team van betaalde krachten en draait grotendeels op de inzet van vrijwilligers. Gebouw, tuin en collectie vergen veel restauratie en onderhoud. Dat kan de stichting financieel net bolwerken: de exploitatie is krap maar wel sluitend. De vooruitzichten zijn goed, maar Zuylen blijft kwetsbaar. Om tot een

gezondere exploitatie te kunnen komen, zijn investeringen nodig in publieksfaciliteiten en presentatie. Samenwerkingsbehoefte is er op het gebied van educatie, marketing (doelgroepenbeleid) en programmering. Slot Zuylen werkt al veel samen met Kasteel De Haar en is verder vooral georiënteerd op samenwerking in de Vechtstreek. Slot Zuylen ontving in 2013 20.000 bezoekers.

Onderzoeksresultaten: samenwerkingsmogelijkheden in beeld

Het onderzoek toont aan dat de uitgangssituaties van de diverse partijen zeer verschillen. Daardoor lopen ook de gedachten over en de kansen van samenwerking enigszins uiteen, zoals hierboven is beschreven. Niettemin zijn er kansen om de kasteelmusea door samenwerking sterker te maken. Randvoorwaarde voor een vruchtbare samenwerking is, dat de kasteelmusea zelf eigenaar worden en blijven van het proces.

Inhoudelijk

De Utrechtse kasteelmusea vormen een heterogene groep erfgoedinstellingen. Van oudsher is er nauwelijks binding van betekenis tussen deze vijf kastelen, hun geschiedenis en hun bewoners. Met uitzondering van De Haar, dat nooit permanent bewoond is geweest, ligt het accent in de museale presentatie op de woonfunctie die de huizen door de tijd heen hebben gehad. De kastelen vormen ieder een ensemble met hun interieur en omringende park en vertellen een stuk bewoningsgeschiedenis met een rijke persoonlijke dimensie. Slot Zuylen, Kasteel Amerongen en Kasteel Loenersloot geven met name een beeld van de adellijke wooncultuur van de 18e eeuw; Huis Doorn van de 19e en de vroeg 20e eeuw en De Haar van de hele 20e eeuw. 'Drie eeuwen adellijke wooncultuur' zou een gezamenlijke inhoudelijke noemer kunnen zijn op basis waarvan op het gebied van presentatie, programmering, educatie en marketing samengewerkt kan worden.



Personeel

Met uitzondering van Kasteel De Haar werken alle kasteelmusea met een (zeer) kleine personele bezetting. Personele samenwerking ligt dan ook voor de hand. Zo zouden de instellingen met beperkte kosten de voordelen kunnen plukken van de beschikbaarheid van professionele krachten.

Taken die zich lenen voor een 'personele unie' zijn: directie, financiële administratie, facilitair/technisch beheer, conservator, marketing/communicatie en educatie. Educatie is een kansrijk samenwerkingsgebied, omdat dat bij alle kasteelmusea onderontwikkeld is en het relatiebeheer met scholen veel tijd kost en nauw luistert. Op dat

gebied zou LEU de samenwerkende kasteelmusea kunnen ondersteunen met expertise. Ook hebben de kastelen de mogelijkheid zich aan te sluiten bij initiatieven zoals Museum in de Klas van het Utrechts Centrum voor de Kunsten en de gemeente Utrecht. Kasteel De Haar doet dit al.

Eventueel valt te denken aan flexibilisering van het personeelsbestand, zoals het bijvoorbeeld het geval is in de samenwerking tussen Hermitage en Nieuwe Kerk. Dat zou de vorm kunnen aannemen van een gezamenlijke personeelspool. Elke vorm van functiedeling kan winst opleveren in termen van zowel kwaliteit en professionaliteit als kosten.

Marketing en programmering

De Utrechtse kasteelmusea communiceren via nieuwsbrieven, websites, mailings en social media met hun (potentiële) publiek. Zij hebben echter te weinig personele en financiële armslag om zich professioneel en effectief te kunnen positioneren in de markt van cultuurtoerisme en recreatie. Niet voor alle kasteelmusea is het overigens interessant om zich hierin te begeven. Kasteel Loenersloot heeft een beperkte openstelling, Slot Zuylen is te klein en te kwetsbaar voor massaal bezoek en Kasteel Amerongen kan met de huidige personele bezetting ook maar mondjesmaat publiek ontvangen. Desondanks zou samenwerking op het gebied van marketing en programmering meerwaarde kunnen hebben:



- Gezamenlijke visieontwikkeling. Idealiter komen de vijf kasteelmusea tot afspraken over de positionering van elk kasteel in de markt van (cultuur)toerisme en recreatie. Gevaar is dat de kastelen elkaar steeds meer gaan beconcurreren bij het binnenhalen van evenementen en arrangementen. Dat is onwenselijk en moet voorkomen worden.
- Gezamenlijke (rand)programmering. Dit is met name kansrijk in de context van de Utrechtse Heuvelrug (Huis Doorn en Kasteel Amerongen, zo mogelijk in samenwerking met andere buitenplaatsen en lokale musea).
- Gezamenlijke marketingstrategie, met name gericht op de cultuurtoeristische markt.



Fondsenwerving

Fondsenwerving is een belangrijke bezigheid voor ondernemende culturele instellingen. Het vergt deskundigheid, een goed relatienetwerk en voortdurende alertheid. De Utrechtse kasteelmusea beschikken stuk voor stuk over een goed relatienetwerk, met name via hun bestuurders en de leden van hun vriendenstichtingen. Het ontbreekt hen echter vaak aan capaciteit om genoeg werk te maken van fondsenwerving. Daarom is er ook op dit gebied winst te behalen door samenwerking.

- Gezamenlijke fondsenwerving betekent dat instellingen meer professionaliteit en kwaliteit kunnen inzetten en een grotere kring van potentiële (subsidie)gevers kunnen bereiken. Er is echter ook het risico dat het samenwerkingsverband van de Utrechtse kasteelmusea onbedoeld gaat 'kannibaliseren' op de afzonderlijke stichtingen, doordat ze geld binnen halen ten koste van de vijf individuele stichtingen. Daarnaast is er de heikele vraag hoe inspanningen en opbrengsten verdeeld moeten worden. Nader onderzoek op dit punt is wenselijk.
- Samen hebben de kasteelmusea meer tijd en gelegenheid om innovatieve vormen van fondsenwerving te ontwikkelen en te implementeren, zoals het verzilveren van het eigenaarschap van (lokale) gemeenschappen in obligaties of aandelen, naar het voorbeeld van het Concertgebouw.
- Fondsenwerving bij particulieren en/of bedrijven is een kwestie van lange adem, van bouwen aan duurzame relaties. De ervaring bij op dit gebied succesvolle culturele instellingen leert, dat het jaren kan duren voordat deze inspanningen lonen. Om de kasteelmusea hierbij te ondersteunen, zouden zij een (gezamenlijke) professionele 'hands on' medewerker goed kunnen gebruiken.

Onderzoeksresultaten: de grenzen van samenwerking in beeld

Hoewel samenwerking de Utrechtse kasteelmusea op veel gebieden verder kan helpen, leverde het onderzoek ook het inzicht op dat er grenzen zijn aan wat de instellingen samen kunnen ondernemen.

Veel van het werk in de Utrechtse kasteelmusea wordt door vrijwilligers gedaan. Dat betekent dat de kasteelmusea zonder uitzondering beschikken over een gezond maatschappelijk draagvlak. Dat is iets om trots en zuinig op te zijn. Daarom kent samenwerking ook duidelijke grenzen: als de eigenheid van de kasteelmusea en de beheerorganisaties door verregaande samenwerking zou worden aangetast, gaat dat onherroepelijk ten koste van de loyaliteit van vrijwilligers en de stevigheid van het maatschappelijk draagvlak. Samenwerking is alleen interessant als de voordelen groot zijn en de nadelen klein. Omslachtigheid door allerlei nieuwe overlegstructuren en bureaucratisering zijn reële afbreukrisico's. Een eventueel samenwerkingsverband van twee of meer kasteelmusea moet geen extra bestuurslaag opleveren; iedere vorm van samenwerking moet 'lean and mean' zijn.

Antwoorden op de onderzoeksvragen

Het onderzoek van de heer Wijers gaf eind 2012 heldere antwoorden op de onderzoeksvragen:

- om de professionalisering van de kasteelmusea te bevorderen is met name van personele samenwerking snel resultaat te verwachten. Met uitzondering van De Haar en Loenersloot zitten de kasteelmusea momenteel in een vicieuze cirkel: juist omdat zij zo klein en kwetsbaar zijn, zijn ze nauwelijks in staat om voorbij hun eigen problemen en functioneren te kijken naar mogelijkheden om zaken samen en anders aan te pakken. Door personele samenwerking kunnen instellingen over dat dode punt heen komen. Vooral Huis Doorn en Kasteel Amerongen kunnen en moeten hiervan profiteren. Deze instellingen hebben bovendien zowel geografisch als historisch de meeste raakvlakken van de vijf betrokken kasteelmusea, zodat ook vanuit die optiek nauwe samenwerking meerwaarde kan opleveren.
- nauwere samenwerking kan zeker leiden tot versterking van de instellingen en tot versterking van ieders exploitatie, maar de oplossing ligt niet in een allesomvattende samenwerkingsovereenkomst tussen deze vijf kasteelmusea. Daarvoor zijn de uitgangspunten en behoeften te verschillend.



III. KASTEELMUSEA VOORZICHTIG OP WEG NAAR SAMENWERKING

Al snel na de afronding van het onderzoek van de heer Wijers hebben de instellingen de handschoen voorzichtig opgepakt. Verschillende kleinere samenwerkingsverbanden zijn inmiddels al tot stand gekomen:

- Kasteel Amerongen en Huis Doorn hebben vanaf begin 2013 tijdelijk een gezamenlijke directeur aangesteld, die de verdere samenwerking gedurende een nader te bepalen periode (1 tot 2 jaar) gaat vormgeven en uitbouwen. De kosten voor de inzet van de gezamenlijke directeur worden gedeeld door de provincie en de beide kasteelmusea. Eind 2013 wordt de samenwerking geëvalueerd.



- Slot Zuylen heeft in 2013 tijdelijk gebruik gemaakt van de conservator van De Haar voor het realiseren van de thematentoonstelling 2013. Voor een meer structurele verbinding was geen geld.
- De vijf kasteelmusea zijn gezamenlijk in gesprek met een nieuwe Mbo-opleiding Collectiebeheer om een leerwerkplaats aan te bieden aan toekomstige studenten van deze opleiding.
- De vijf kasteelmusea ontwikkelden samen met MOA - Museum Oud Amelisweerd plannen voor een gezamenlijke promotiecampagne onder de noemer 'Utrechtse Kastelen'.
- De Utrechtse kasteelmusea sloten zich in juni 2013 aan bij een landelijk initiatief om te onderzoeken wat de mogelijkheden van een landelijke coöperatie van kasteelmusea zijn.
- Een deelonderzoek werd uitgezet om een antwoord te vinden op de vragen of het zinvol is om gezamenlijke commerciële activiteiten op te zetten en een gezamenlijke propositie te ontwikkelen. Bureau BoerCroon heeft over deze vraag een jubileumadvies 'om niet' uitgebracht. Dit leidde niet tot een eenduidig antwoord.
- Kasteel De Haar is bereid te onderzoeken of het zakelijke diensten tegen kostprijs kan aanbieden aan enkele collega's.
- Amerongen en De Haar doen sinds enkele jaren mee aan een landelijk merkenonderzoek (Hendrik Beerda).

De provincie heeft in 2012 en 2013, vooruitlopend op de afronding van dit traject en inspeland op de tussenresultaten en de initiatieven van de kasteelmusea zelf, bijgedragen aan de versterking van de vijf kasteelmusea. Mede in aansluiting op de ambities in de Uitvoeringsagenda Historische Buitenplaatsen 2012-2015 en op de aanbevelingen van de Stichting Landelijk Themajaar Buitenplaatsen 2012, leverde de provincie vanuit het beschikbare erfgoedbudget 2012 en 2013 de volgende ondersteuning:

- Bijdrage voor inzet gemeenschappelijke interim-directeur Amerongen en Doorn;
- Bijdrage voor educatief materiaal over kasteelmusea;
- Bijdrage voor vrijwillige landschapsbeheerploegen van Landschap Erfgoed Utrecht, die onder andere werken aan het beheer van de parken van de kasteelmusea;
- Bijdrage ten behoeve van de toeristische website UtrechtseBuitenplaatsen.nl;
- Bijdrage ten behoeve van digitale informatieproducten van Het Utrechts Archief over enkele kasteelmusea (website en apps);
- Oprichting revolverend fonds voor cultuurleningen, dat ook beschikbaar is voor de kasteelmusea;
- Bijdragen uit het Parelfonds voor diverse restauraties: de beschoeiing van de wallenkanten van Slot Zuylen, het Châtelet van Kasteel De Haar, park Kasteel Loenersloot en Chinese behangsels MOA - Museum Oud Amelisweerd;



- Bijdrage ten behoeve van opening Themajaar Buitenplaatsen 2012 op Kasteel Amerongen;
- Bestuurlijke inzet, inzet van lobbyist in Den Haag en juridische advisering ten behoeve van het behoud van (de rijkssubsidie voor) de museale functie van Huis Doorn;
- Bijdrage voor het opzetten van een Utrechtse 'afdeling' (www.UtrechtvoorCultuur.nl) van de landelijke crowdfundingssite www.voordekunst.nl, om de lokale betrokkenheid bij culturele instellingen en projecten te stimuleren.

IV. HOE VERDER?

De provincie is blij dat de kasteelmusea kleine stappen hebben gezet, maar vindt het noodzakelijk dat er op korte termijn grotere stappen volgen. Ondanks de grote financiële druk en personele krapte bij enkele instellingen, is het gevoel van urgentie nog steeds niet bij alle kasteelmusea in voldoende mate aanwezig. Het is hoog tijd dat daarin verandering komt.

De provincie is zich er terdege van bewust dat de in de Cultuurnota geuite wens tot oprichting van een Utrechtse Trust gezien de eigendomssituaties op korte termijn niet haalbaar is. Maar ook zonder die stap is er veel mogelijk, zoals de onderzoeken van de heer Wijers en BoerCroon hebben laten zien. De kasteelmusea zijn nu aanzet om zichzelf en elkaar een toekomst te verschaffen door samen te gaan werken op alle gebieden en in alle verbanden die kansen bieden. De provincie is bereid hen daarin te ondersteunen voor zover nodig en mogelijk, zeker als de initiatieven van de kasteelmusea aansluiten bij de volgende aanbevelingen:

Aanbevelingen voor de kasteelmusea

1. Denk in mogelijkheden, niet in onmogelijkheden. Zowel medewerkers als bestuurders moeten de blik naar buiten en op de toekomst richten. Samenwerking is noodzakelijk om de museale functie en daarmee de publieke toegankelijkheid van de kleinere kasteelmusea in stand te houden.
2. Durf ook iets op te geven. Als samenwerking weer een extra belasting betekent voor de toch al zware belaste kasteelmusea, is de kans groot dat het niet gaat werken. Echt kiezen voor partnerschap en commitment aangaan is de beste garantie voor succesvolle samenwerking



3. Kies voor samenwerking op maat. Gezien de grote verschillen tussen de betrokken instellingen, zullen zij nu eens op basis van complementariteit, dan weer op grond van een gemeenschappelijke zwakte of sterkte, partners moeten zoeken. Het ligt voor de hand daarbij niet alleen te kijken naar de in dit onderzoek betrokken

kasteelmusea, maar ook in ruimere kring te zoeken, bijvoorbeeld onder andere Utrechtse kasteelmusea, zoals MOA - Museum Oud Amelisweerd en Kasteel Groeneveld, in regionale verbanden of multisectoraal met toeristische en natuurorganisaties.

4. Maak de omslag van aanbodgericht naar klantgericht denken. Voer gezamenlijk markt- en klanttevredenheids-onderzoek uit en gebruik de uitkomsten ten behoeve van productontwikkeling.
5. Ontwikkel gezamenlijke educatieve producten en maak daarbij gebruik van de financieringsmogelijkheden die (overheids)fondsen daarvoor bieden, zoals de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit van het Fonds Cultuurparticipatie, waarvan erfgoedinstellingen nog nauwelijks gebruik maken.
6. Onderzoek de mogelijkheden tot verdergaande personele samenwerking in de backoffice (inkoop, payroll, ICT, administratie) en op het gebied van collectiebeheer (conservatorschap), public affairs, marketing, sales en communicatie.
7. Deel kennis en good practices op het gebied van vrijwilligers(beleid), fondsenwerving en commerciële (on)mogelijkheden. Zo kunnen de andere kasteelmusea bijvoorbeeld profiteren van de ervaringen die Slot Zuylen in 2013 opdeed met het succesvolle crowdfunding project Belle in beeld.



Mogelijkheden van de provincie

Erfgoed is en blijft een kerntaak van de provincie. De provincie zal dan ook vanuit het erfgoedbudget ondersteuning blijven bieden aan de initiatieven die de kasteelmusea nemen om zichzelf en elkaar te versterken en te professionaliseren. In de Uitvoeringsagenda Historische Buitenplaatsen 2014 zullen enkele op de kasteelmusea gerichte projecten worden opgenomen.

Het provinciale erfgoedbeleid kreeg in juli 2013 een extra steun in de rug toen Provinciale Staten de motie 'Utrecht Verhaalt' aannamen. Deze motie stelt dat:

- De provincie Utrecht over een grote schat aan musea, landgoederen, cultuur- en natuurhistorische centra beschikt.
- De geschiedenis van Utrecht onze regio een eigen identiteit heeft gegeven.

- Cultureel ondernemerschap gestimuleerd moet worden.
- Utrecht zo rijk is aan schatten en het daarmee ook een groot deel van de Nederlandse (en Europese) geschiedenis als het ware tentoonstelt.
- De provincie Utrecht naast het uitvoeren van haar kerntaken ook een verbindende rol heeft.



In maart 2014 zal een voorstel voor uitwerking van deze motie aan de Statencommissie WMC worden voorgelegd. Deze uitwerking zal ook voorstellen bevatten die gericht zijn op de kasteelmusea en die aansluiten op de uitkomsten van het verkennend onderzoek van de heer Wijers en de initiatieven die de kasteelmusea zelf ontplooiën, zoals:

- Collectief verkennen en benaderen van de touroperatorsmarkt, in samenwerking met Toerisme Utrecht;
- Ontwikkelen en uitvoeren van een thematische buitenlandcampagne ('Utrecht Castles'), in samenwerking met Toerisme Utrecht;
- Ontwikkelen en uitvoeren van een landelijke promotiecampagne van Utrechtse kasteelmusea, in samenwerking met MOA en Uit op de Heuvelrug;
- Aanstellen van een gezamenlijke sales manager ten behoeve van de kasteelmusea;
- Realiseren van educatieve producten en projecten over de kasteelmusea, in samenwerking met Landschap Erfgoed Utrecht;
- Realiseren van het Verhaal van de Eerste Wereldoorlog, met Huis Doorn en Kasteel Amerongen, Koninklijk Leger Museum België, Museum Flehite, Nieuwe Hollandse Waterlinie, Het Utrechts Archief en het Belgenmonument in Amersfoort;
- Verder bouwen aan het Verhaal van de Vecht, met Slot Zuylen en het Vechtsnoer;
- Benaderen van de congres- en vergadermarkt, in samenwerking met Utrecht Congres Bureau;
- Collectieve benadering van de pers;
- Wijder en beter verspreiden van toeristische informatie, zoals de activiteitenagenda's van de kasteelmusea en specifieke wandel- en fietsroutes waarin de kasteelmusea zijn opgenomen, bijvoorbeeld via het nieuwe webplatform Utrechts erfgoed en UtrechtYourWay.nl.

In de Jaaragenda Uitvoeringsagenda Historische Buitenplaatsen 2014 zullen enkele voorstellen opgenomen worden die de versterking van de kasteelmusea mede als doel hebben.

- Organiseren van de Nacht van de Buitenplaats 2014;
- Continueren van de bijdrage aan de inzet van de interim-directeur Amerongen en Doorn;
- Leveren van bijdragen voor restauratie uit het Parelfonds;
- Continueren van de bijdrage aan de vrijwillige landschapsbeheerploegen van Landschap Erfgoed Utrecht.



COLOFON:

Dit onderzoek is een initiatief van de provincie Utrecht en vormt een project uit de Uitvoeringsagenda Historische Buitenplaatsen 2012-2015

Het verslag is te vinden op de website www.provincie-utrecht.nl/buitenplaatsen

Projectleiding

Geerte Wachter (provincie Utrecht)

Projectuitvoering vond plaats met hulp van Hans Wijers, Stichting Exploitatie Kasteel De Haar, Stichting Slot Zuylen, Het Utrechts Landschap, Stichting Kasteel Amerongen en Stichting tot Beheer Huis Doorn, Raamwerk advies en tekst (Margreet Windhorst), BoerCroon (Eric de Groot, Jeroen Schutz en Sander de Jong) en Landschap Erfgoed Utrecht

Tekst

Margreet Windhorst (Raamwerk advies en tekst) en Geerte Wachter (provincie Utrecht)

Foto's

Provincie Utrecht

Vormgeving

Pier 19 Utrecht

Drukwerkbegeleiding

MultimediaCentrum provincie Utrecht

© provincie Utrecht, november 2013

www.utrechtsebuitenplaatsen.nl

<https://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/alle-onderwerpen/historische>

<https://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/alle-onderwerpen/cultuurnota-2012>

<http://www.kasteelamerongen.nl>

<http://www.slotzuylen.nl>

<http://www.kasteelloenersloot.nl>

<http://www.kasteeldehaar.nl>

<http://www.huisdoorn.nl>

Provincie Utrecht

Postbus 80300, 3508 TH Utrecht

T 030 25 89 111

