

Rekenkamercommissie Harlingen

EINDRAPPORTAGE

ONDERZOEK HANNEMAHUIS

**HANNEMA
HUIS**
CENTRUM VOOR
HARLINGER
CULTUUR EN
HISTORIE

Harlingen, mei 2012

Inhoudsopgave

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	3
I. SCHETS VAN HET HANNEMAHUIS	3
II. CONCLUSIES	3
III. TOEKOMSTVASTHEID	5
IV. AANBEVELINGEN	5
V. Bestuurlijk wederhoor.....	8
VI. Kort nawoord van de Rekenkamercommissie	10
HOOFDSTUK 1. INLEIDING.....	11
1.1 Aanleiding tot dit onderzoek door de Rekenkamercommissie.....	11
1.2 Wat is Het Hannemahuis?.....	12
1.3 Te beantwoorden vragen in dit onderzoek.....	13
1.4 Normenkader en definities	14
HOOFDSTUK 2. TRANSPARANTIE EN RECHTMATIGHEID.....	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Gemeente	15
2.3 Bestuurscommissie en museumstaf	16
2.4 Participantenoverleg/samenwerking.....	17
2.5 Vereniging Vrienden van het Hannemahuis.....	18
2.6 Organisatiestructuur	19
2.7 Opvattingen van gesprekspartners.....	20
2.8 Analyse van de rechtmatigheid en transparantie	21
2.9 Rechtmatigheid en transparantie: conclusies en aanbevelingen	23
HOOFDSTUK 3. DOELTREFFENDHEID	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Doelen van het Hannemahuis	25
3.3 Het Beleidsplan 2009-2012	27
3.4 Status van de doelen.....	28
3.5 Realisatie: activiteiten en resultaten van het Hannemahuis.....	28
3.6 De positie van de bibliotheek	30
3.7 Analyse van de doeltreffendheid	31
3.8 Doeltreffendheid: conclusies en aanbevelingen	33
HOOFDSTUK 4. DOELMATIGHEID	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Financieel overzicht Hannemahuis.....	35
4.3 Financiële vergelijking van het Hannemahuis met andere instellingen	38
4.4 Wie gaat over financiën?.....	40
4.5 Analyse van de doelmatigheid.....	40
4.6 Doelmatigheid: conclusies en aanbevelingen.....	42
BIJLAGEN	44
Bijlage 1: Normenkader.....	44
Bijlage 2: Gesprekspartners.....	46
Bijlage 3: Code Cultural Governance	47
Bijlage 4: Ontwikkeling taken en samenstelling Bestuurscommissie	48
Bijlage 5: Gebruikte literatuur	49

SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

I. SCHETS VAN HET HANNEMAHUIS

Het Hannemahuis is een samenwerkingsverband van 'Het Hannemahuis centrum voor Harlinger cultuur en historie', het Gemeente Archief, de Hein Buisman Stichting, de Openbare Bibliotheek, het Stadsgidsenteam, de Vereniging Oud-Harlingen, het Filmfonds, het Centraal Comité '45 en de Werkgroep Stadshistorie. Het Hannemahuis richt zich op het toegankelijk maken van de Harlinger geschiedenis en cultuur.

Museum Het Hannemahuis is gevestigd aan de Voorstaat 56 in Harlingen. Het pand is het voormalig woonhuis van de familie Hannema, is aan de gemeente geschonken en is sinds 1957 als museum in gebruik (aanvankelijk alleen in het achterste deel aan de Sint Christoffelsteeg; sinds 1966 ook in het voorhuis). In 2007 en 2008 is er uitbreiding en nieuwbouw gepleegd. Toen is ook bepaald dat andere organisaties die zich met de Harlinger historie bezig houden, eveneens onderdak krijgen in het pand. Met de nieuwbouw is het museum daarmee onderdeel geworden van het samenwerkingsverband *'Hannemahuis centrum voor Harlinger cultuur en historie'*.

De grootste partijen in deze samenwerking zijn het gemeentemuseum (jaarlijks 8.400 bezoekers, budget ruim € 400.000) en de bibliotheek (jaarlijks circa 67.000 bezoekers budget ruim € 450.000). De andere partijen zijn vrijwilligersorganisaties met een aanzienlijk lager budget. Voor de samenwerking tussen de partijen is een afzonderlijk budget van € 7.500 per jaar beschikbaar.

De Rekenkamercommissie van Harlingen heeft een onderzoek uitgevoerd naar de rechtmatigheid, transparantie, doeltreffendheid en doelmatigheid van de financiële bijdragen van de gemeente aan het Hannemahuis en aanverwante organisaties. Voor het onderzoek was geen bijzondere aanleiding, maar lopende het onderzoek kreeg het thema extra actualiteit vanwege de landelijke bezuinigingen op cultuur. Deze maken ook een scherpere kijk op het gemeentelijk cultuurbeleid noodzakelijk. In het rapport wordt in afzonderlijke hoofdstukken ingegaan op de rechtmatigheid en transparantie, op de doeltreffendheid en op de doelmatigheid. In deze samenvatting staan de conclusies van het onderzoek en de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie aan de gemeenteraad van Harlingen.

II. CONCLUSIES

1. Museum trekt meer bezoekers na verbouwing

Museum Het Hannemahuis trekt jaarlijks ongeveer 8.400 bezoekers. Dit is meer dan in de jaren '90, toen de aantallen schommelden tussen de 4.000 en 7.000. De verbouwing en uitbreiding en het actieve beleid hebben resultaat gehad.

2. Beleidsplan van het Hannemahuis geeft weinig sturing, rapportages kunnen duidelijker

Het beleidsplan van het Hannemahuis bevat een opsomming van activiteiten, maar mist belangrijke zaken, zoals een duidelijke visie op cultuurhistorie (wat is de grote lijn en wat wil men met cultuurhistorie?), een visie op de samenwerking (waarom, en waarom met deze partners?) en

aanhaking bij ander beleid, zoals onderwijs en toerisme. Ook worden geen duidelijke (meetbare) doelen gesteld. De rapportages zijn mede daarom weinig inzichtelijk. Ook is het lastig om een goed gespecificeerd financieel overzicht te verkrijgen, dat wil zeggen van de kosten, opbrengsten en resultaten op detailniveau.

3. Meerwaarde van de samenwerking is gering

De samenwerking tussen de verschillende partijen voldoet (na een aanlooperperiode) aan de Verordening bestuurscommissie Hannemahuis (november 2010). Op zich verloopt de samenwerking naar het oordeel van betrokkenen goed. Maar de meerwaarde van de samenwerking is gering, vooral tussen het museum en de bibliotheek. Meerwaarde is er wel tussen het museum en het gemeentearchief (gevestigd in hetzelfde pand). Ze delen faciliteiten, hebben gezamenlijk personeel en passen ook inhoudelijk goed bij elkaar. Maar tussen het museum en de bibliotheek is nauwelijks tot geen synergie. De samenwerking met de vrijwilligersorganisaties verloopt plezierig en de inzet van deze vrijwilligers wordt zeer gewaardeerd, maar het doel van de samenwerking is bij de vrijwilligersorganisaties niet geheel duidelijk. De gemeente stelt jaarlijks een budget van € 7.500 beschikbaar om deze samenwerking te ondersteunen.

4. Het Hannemahuis heeft een te ingewikkelde structuur

Het is onvoldoende duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook is er geen eenheid van leiding. Museum Het Hannemahuis is een gemeentelijke afdeling, maar wordt ook aangestuurd door een bestuurscommissie. De wethouder stuurt langs twee lijnen aan: via de gemeentelijke lijn en als lid van de bestuurscommissie. In de praktijk blijkt de aansturing door de bestuurscommissie de belangrijkste. De wethouder stuurt daar actief mee, terwijl het college van B&W en ook de gemeenteraad slechts marginaal toetsen.

5. De kosten van het museum zijn relatief hoog

Museum Het Hannemahuis is gevestigd in een relatief duur pand, dat enkele jaren geleden is vergroot en verbouwd. Het aantal bezoekers is sindsdien gestegen, maar minder sterk dan de kosten. Uit het onderzoek zijn overigens geen verspillingen of onrechtmatigheden naar voren gekomen. Er wordt correct en hard gewerkt, maar de kosten zijn niettemin hoog. Dit komt met name door de kapitaalslasten.

Positief is dat het museum veel fondsen weet te verwerven. Dit zorgt niet alleen voor dekking van kosten, maar is ook een indicatie dat de inhoudelijke kwaliteit goed is. Positief is ook dat het museum weet te functioneren met een relatief kleine bezetting: er zijn relatief weinig betaalde krachten per bezoeker. Tegenvallend zijn echter de inkomsten van de bezoekers. Zowel de kaartverkoop als (in sterke mate) de inkomsten uit nevenactiviteiten (horeca, museumwinkel en dergelijke) blijven achter bij landelijke cijfers. Daardoor is de subsidie per bezoeker zowel procentueel als in euro's aanzienlijk hoger dan landelijk gemiddeld (€ 44 subsidie per bezoeker in het Hannemahuis tegen gemiddeld € 25 landelijk).

Met de verbouwing is een stap gezet die de kwaliteit heeft verbeterd. Er is een mooi, professioneel museum. Daarmee zijn echter ook de kosten opgelopen, terwijl de inkomsten uit bezoekers zijn achtergebleven. Voor een groot deel is dit een gevolg van de keuze voor een kwalitatief hoogwaardig, gespecialiseerd museum in een relatief duur, historisch pand. Dat brengt hoge kosten met zich mee, terwijl de mogelijkheden om grote aantallen bezoekers te trekken beperkt zijn: Harlingen is een relatief kleine gemeente in een dunbevolkte regio, de toeristen die de gemeente aandoen zijn meestal passanten op weg naar de Waddeneilanden en het thema (lokale cultuurhistorie) is niet op een brede doelgroep gericht.

III. TOEKOMSTVASTHEID

Door bezuinigingen bij het Rijk staan culturele instellingen in Nederland momenteel onder druk. Ook de gemeente Harlingen moet bezuinigen. Hoewel dit niet de aanleiding tot het huidige onderzoek was, is het logisch om ook vanuit die achtergrond naar de uitkomsten te kijken. Dan valt op dat er in Harlingen een goede basis ligt van enthousiaste en betrokken vrijwilligers en van kwalitatief hoogwaardige professionele instellingen. De kosten van museum Het Hannemahuis zijn echter (mede door het gekozen hoge kwaliteitsniveau) hoog en de publieksinkomsten relatief laag. Het substantieel terugbrengen van de kosten is nauwelijks mogelijk, wel is het Hannemahuis nu al aan het optimaliseren om daarmee een bijdrage te leveren aan de bezuinigingsopgave. Uit gesprekken met gemeenteraadsleden en bestuurders van de gemeente Harlingen blijkt een grote betrokkenheid bij het Hannemahuis. We constateren dat alle betrokkenen de waarde van het Hannemahuis inzien.

IV. AANBEVELINGEN

De Rekenkamercommissie doet op basis van het onderzoek vier aanbevelingen aan de gemeenteraad van Harlingen, te weten:

1. Maak een richtinggevend beleidsplan
2. Vergroot de publieksinkomsten van het museum
3. Herzie de samenwerking met de partners
4. Vereenvoudig de organisatiestructuur: kies voor meer gemeentelijke sturing óf voor een museum op afstand

De vier aanbevelingen worden hieronder toegelicht.

1. Maak een richtinggevend beleidsplan

Voor de periode na 2012 is een nieuw beleidsplan nodig. Aanbevolen wordt dat de gemeenteraad van Harlingen hiervoor een beleidskader gaat vaststellen met een visie op de cultuurhistorie, op de doelen en op de samenwerking. Op die manier weten ook de partners beter wat van hen wordt verwacht. Belangrijk hierbij een duidelijk onderscheid tussen de doelen voor het museum en die voor samenwerkingsprojecten.

Maak keuzes:

- is het museum lokaal werkend voor een lokale doelgroep, óf regionaal, óf landelijk?
- alleen cultuurhistorie, of ook andere kunstuitingen?
- heeft het museum een toeristische ambitie? Zou bijvoorbeeld een toeristisch informatiepunt kunnen worden gehuisvest in het Hannemahuis?
- wat is de educatieve taak van het museum? Het is wenselijk om hiervoor in samenwerking met het onderwijs een duidelijk beleid te formuleren.

Ook als niet wordt besloten tot een wezenlijke aanpassing van de koers van het museum, dan moet het nieuwe beleidsplan duidelijker zijn dan het huidige (met ook aandacht voor de thema's toerisme en educatie) en moet worden onderzocht hoe de publieksinkomsten kunnen worden vergroot.

In samenhang hiermee is het belangrijk om de financiële planning en verslaglegging te verbeteren. Stel duidelijker financiële overzichten op, met een uitsplitsing van museum, archief en andere activiteiten en maak ook de neveninkomsten en inkomsten uit fondsen duidelijker.

2. Vergroot de publieksinkomsten van het museum

Museum Het Hannemahuis is op dit moment voor meer dan 90% afhankelijk van gemeentelijke financiering. Met het oog op de toekomst is deze afhankelijkheid te groot. Deze is niet op te vangen door een groter beroep te doen op fondsen, omdat de concurrentie op de fondsenmarkt sterk is toegenomen als gevolg van de bezuinigingen van het Rijk op kunst en cultuur.

Er staan daarom twee wegen open om de afhankelijkheid van subsidies te verminderen: snijden in de kosten (bij het Hannemahuis nauwelijks mogelijk) of het vergroten van de overige inkomsten.

Hierbij kan op kleine schaal worden gekeken naar de mogelijkheden voor meer inkomsten uit horeca, de werving van meer bezoekers, een nog betere PR en dergelijke.

Om de eigen inkomsten substantieel te verhogen, is het nodig om de inhoudelijke koers van het museum iets te verleggen, zodat het aantrekkelijker wordt voor grotere aantallen bezoekers. Het is een taak voor de Bestuurscommissie (inclusief de museumdirecteur) om op deze vraag een antwoord te geven. In de commissie is immers de inhoudelijke expertise op museum-gebied aanwezig. Enkele zaken die de commissie zou kunnen onderzoeken zijn:

✦ ***Het aanspreken van een breder publiek door het museum een meer regionale of thematische invulling te geven.***

Bijvoorbeeld rond thema's als visserij, zeevaart, Friese geschiedenis, plattelandscultuur, 19e eeuw en dergelijke. Doel is om een bredere doelgroep dan alleen de plaatselijke aan te spreken. Op dit moment worden in het tentoonstellingenbeleid al heel creatief invalshoeken gekozen die een breder publiek aanspreken, in feite wordt die lijn dan doorgezet en vertaald naar de missie van het museum. Wellicht is een thema als 'huwelijken' ook geschikt. Het museum besteedt dan in het bijzonder aandacht aan historische huwelijken (ringen, jurken, schilderijen en dergelijke) en biedt bovendien mogelijkheden voor huwelijksceremonies, een rondleiding voor alle gasten en wellicht horecavoorzieningen.

✦ ***Het aanbieden van meer beleving***

Bijvoorbeeld door herbouw van de jeneverstokerij, waar bezoekers het 'historische' jeneverstookproces kunnen beleven. Momenteel zijn alleen de fundamenteen blootgelegd. Er zouden bezwaren zijn tegen een dergelijke invulling vanuit de geschiedenis van de familie Hannema. Onderzocht moet worden in hoeverre dit werkelijk een belemmering is. Inhoudelijk past het onderwerp namelijk goed bij geschiedenis en bij het water ("stoere zeebonken die Harlinger jenever drinken").

✦ ***Het versterken van de toeristische functie***

Een sterkere toeristische functie van het museum past bij het voorgaande, met informatieverstrekking en een cultureel aanbod dat een bredere groep toeristen aanspreekt.

✦ ***Een verbreding van de culturele functie***

Een bredere culturele functie, dus niet alleen cultuur-*historisch* maar ook ruimte bieden aan muziek, toneel, amateur-schilderkunst en dergelijke. Op die manier kan een bredere lokale doelgroep worden getrokken.

3. Herzie de samenwerking met de partners

Er blijkt geen synergie te zijn tussen het museum en de bibliotheek. Wellicht is de bibliotheek daarom beter af met een goedkopere en efficiëntere huisvesting dan het huidige historische pand. Het huurcontract loopt per 1 januari 2012 af.

De samenwerking met het archief is zinvol. Onderzoek of deze verder kan worden verdiept.

De samenwerking met de vrijwilligersorganisaties verdient een andere invulling.

Maak hierbij een keuze:

- ofwel een serieuze samenwerking met duidelijke doelen, taken en zonodig een groter budget
- ofwel een meer los-vaste afstemming, zonder de ballast van de formele samenwerking.

Op beide manieren wordt ook meer recht gedaan aan het feit dat de meeste organisaties bestaan uit vrijwilligers die men niet onnodig moet belasten.

4. Vereenvoudig de organisatiestructuur

Om de ingewikkelde structuur te vereenvoudigen, liggen twee oplossingen het meest voor de hand. Beide oplossingen passen binnen de eisen van het Hannema-legaat en laten zich als volgt samenvatten:

a. Meer gemeentelijke sturing

In dit geval blijft het museum een gemeentelijke afdeling, die eenduidig wordt aangestuurd door de gemeente. De bestuurscommissie wordt omgebouwd tot een adviesraad, waar de wethouder dan geen deel meer van uitmaakt. De samenwerking van het museum en andere partijen wordt gestimuleerd door een subsidieregeling. De partijen worden uitgenodigd om samen een aantal projecten te formuleren en daar verslag over uit te brengen.

b. Een museum op afstand

In dit geval kiest men voor een zelfstandig museum, geen onderdeel van de gemeente, onder leiding van een bestuur. De gemeente onderhoudt een subsidierelatie met het museum. In dit geval berust de leiding eenduidig bij het bestuur van het museum. In de subsidievoorwaarden kan worden opgenomen dat er jaarlijks een aantal activiteiten met andere partijen moet worden uitgevoerd. Uiteraard moet hierover verslag worden gedaan. In deze constructie is de positie van het archief een belangrijk aandachtspunt.

Tot zover de samenvatting met de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. In de hoofdstukken 2, 3 en 4 wordt achtereenvolgens ingegaan op de transparantie en rechtmatigheid, op de doeltreffendheid en op de doelmatigheid. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met afzonderlijke conclusies en aanbevelingen die op een aantal punten wat specifiekere zijn dan in deze samenvatting.

Hierna volgt eerst de bestuurlijke reactie dd. 10 mei 2012 van burgemeester en wethouders van de gemeente Harlingen op het rapport en een kort nawoord van de Rekenkamercommissie.

Bestuurlijke wederhoor

kopie intern: Nee
afschrift extern: Nee



Rekenkamercommissie

uw brief	ons nummer	datum	verzonden
PUB	U12.002342	10 mei 2012	
onderwerp	in behandeling bij	telefoonnummer	bijlagen
bestuurlijke reactie	mr. G. Andringa	0517-492 240	-
eindrapportage			
onderzoek			
Hannemahuis			

Geachte leden van de Rekenkamercommissie,

Wij hebben met belangstelling uw rapport over het Hannemahuis gelezen. In dit rapport doet u een aantal aanbevelingen om het Hannemahuis toekomstbestendig te maken. U vraagt het college om een bestuurlijke reactie. Wij maken graag van die mogelijkheid gebruik. U leest hieronder per aanbeveling een korte reactie.

Aanbeveling 1: "Maak een richtinggevende beleidsplan"

Reactie:

De bestuurscommissie en de directeur van het Hannemahuis schrijven een beleidsplan voor de periode 2012-2016. In dit plan worden concrete doelen geformuleerd die voldoen aan het 'SMART' criterium. Bovendien zullen er uitvoeringsplannen worden gemaakt, die jaarlijks getoetst worden, zowel financieel als inhoudelijk.

Aanbeveling 2: "Vergroot de publieksinkomsten van het museum"

Reactie:

De publieksinkomsten worden vergroot, onder meer door een ander type exposities te organiseren, waarop meer bezoekers verwacht kunnen worden. De museumwinkel wordt heringericht en het aanbod verbreed. Beperken van de veelal vaste uitgaven is nauwelijks een optie, zoals u al vaststelde.

Aanbeveling 3: "Herzie de samenwerking met de partners"

Reactie:

De samenwerking met de huidige partners wordt herijkt en waar nodig verbeterd. De onderlinge afspraken en verwachtingen worden scherper geformuleerd en er worden gezamenlijke doelen vastgesteld. Daarnaast zal waar mogelijk ook met andere aanbieders worden samengewerkt.

Postbus 10.000, 8860 HA Harlingen
Voorstraat 35, 8861 BD Harlingen
T 0517-492222. F 0517-412664
E gemeentebestuur@harlingen.nl

Aanbeveling 4: "Vereenvoudig de organisatiestructuur"

Reactie:

De wethouder van cultuur zit niet langer in de bestuurscommissie van het Hannemahuis. Een regulier overleg van het dagelijks bestuur en de directeur van het Hannemahuis enerzijds en de wethouder anderzijds, zal hiervoor in de plaats komen. Het Hannemahuis zal deel blijven uitmaken van de gemeentelijke organisatie. Wij zien hiervoor geen alternatief op de middellange termijn. De onafhankelijke positie van de wethouder wordt door het bovenstaande gewaarborgd.


Tot slot

Met de hierboven beschreven wijzigingen zijn naar ons inzicht de belangrijkste bevindingen van uw rapport overgenomen. Naar verwachting zal het Hannemahuis met deze aanpassingen nog beter op de toekomst zijn berekend.

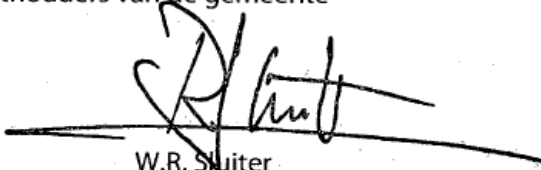
Vragen?

Heeft u nog vragen? Neemt u dan gerust contact op met de heer Geert Andringa. Hij is bereikbaar via telefoonnummer 0517-492240

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van de gemeente
Harlingen,



W. Slob
secretaris



W.R. Smit
burgemeester

VI. Kort nawoord

De Rekenkamercommissie heeft het rapport met de aanbevelingen op 13 februari 2012 voor bestuurlijk wederhoor voorgelegd aan het college van burgemeester en wethouders. Dit met het verzoek om binnen vier weken te reageren (deze termijn is vastgelegd in het protocol van de commissie).

Het college geeft in zijn bestuurlijke reactie van 10 mei jl. aan, dat het de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie overneemt. Tevens blijkt uit deze reactie dat er al stappen zijn gezet om de aanbevelingen tot uitvoering te brengen. De Rekencommissie heeft hiervan met waardering kennis genomen. Zij hoopt dat de gemeenteraad van Harlingen op basis van dit rapport en de reactie daarop van het college zijn kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van het Hannemahuis c.a. verder kan versterken.

Rekenkamercommissie van de gemeente Harlingen:

- mr. F.A.J.M. van Beek MSM (voorzitter)
- drs. W. de Boer (lid)
- ir. A. Hoekstra (lid)

Secretaris van de commissie: drs. G. Helder (griffier gemeente Harlingen)

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

1.1 Aanleiding tot dit onderzoek door de Rekenkamercommissie

De Rekenkamercommissie van de gemeenteraad van Harlingen heeft een onderzoek uitgevoerd naar de rechtmatigheid, transparantie, doeltreffendheid en doelmatigheid van de financiële bijdragen van de gemeente aan het *Hannemahuis en aanverwante organisaties*, zoals onder meer het gemeentearchief en de bibliotheek.

Het gaat hierbij om de vraag of overheidsgeld juist wordt ingezet en om de relaties tussen de instellingen en de gemeente. Het gaat dus niet om een inhoudelijke, artistieke of cultuur-historische beoordeling van de tentoonstellingen en andere activiteiten.

Tijdens de formulering van het onderzoeksvoorstel was er geen bijzondere aanleiding om dit onderzoek te starten. De commissie onderzoekt uiteenlopende beleidsvelden waarbij de keuze deze keer is gevallen op het Hannemahuis, vanwege het grote maatschappelijke en financiële belang. Gaande het onderzoek bleek dat het thema een extra actualiteit kreeg, vanwege de landelijke bezuinigingen op cultuur die ook een scherpere kijk op het gemeentelijk cultuurbeleid noodzakelijk maken. De commissie heeft haar oordeel gebaseerd op dossieronderzoek en op gesprekken met betrokkenen. Zij dankt de betrokken partijen voor hun medewerking en tijd.

Kader: Voorstraat, Harlingen, en impressie van het Hannemahuis

Aan het eind van de winkelstraat, achter een grote gevel en een verder weinig opvallende entree, stap je een pand binnen waar de geschiedenis op je af komt.

Eenmaal binnen bevind je je in een historisch pand waar veel oude elementen bewaard zijn gebleven.

Op de begane grond zijn er kamers met schilderijen en zilver, opvallend mooie museumstukken.



Het museum is groter dan gedacht, er zijn verdiepingen met verrassende tentoongestelde stukken – Harlinger tegelwerk, Simon Vestdijk. Achter het huis blijkt een prachtige tuin met een 300 jaar oude beuk en beelden, en is er een ruimte met resten van een jeneverstokerij. Achterin is er een nieuwe tentoonstellingsruimte, waar een tentoonstelling over de strijd met het water wordt gehouden. Een mooi museum.....

1.2 Wat is Het Hannemahuis?

Het Hannemahuis is een samenwerkingsverband van 'Het Hannemahuis centrum voor Harlinger cultuur en historie', het Gemeente Archief, de Hein Buisman Stichting, de Openbare Bibliotheek, het Stadsgidsenteam, de Vereniging Oud-Harlingen, het Filmfonds, het Centraal Comité '45 en de Werkgroep Stadshistorie. Het Hannemahuis richt zich op het toegankelijk maken van de Harlinger geschiedenis en cultuur en is gevestigd aan de Voorstaat 56 in Harlingen.

Het Hannemahuis is sinds 1957 als museum in gebruik. Het voormalige woonhuis van de familie Hannema werd aan de gemeente geschonken onder de voorwaarde dat het een museum zou zijn en blijven.¹ Het museum is eerst gevestigd in het pand aan de Sint Christoffelsteeg. Vanaf 1966 wordt ook het voorhuis ingericht als museum.² De eerste decennia van haar bestaan is het een kleinschalig streekmuseum – een 'oudheidkamer' – met beperkte openingstijden en alleen gerund door vrijwilligers.³ De bezoekersaantallen zijn bescheiden in deze periode: tot 1966 ongeveer 1.000 per jaar, vanaf 1966 rond de 4.000 per jaar.

Halverwege de jaren tachtig wordt het steeds moeilijker om het museum op basis van de inzet van vrijwilligers draaiende te houden. Er wordt een beleidsplan opgesteld waarin veranderingen worden voorgesteld. Ingegeven door de wens om het gebouw op te knappen en de collectie beter te kunnen tentoonstellen, wordt er besloten om het museum te professionaliseren.⁴ Er wordt een conservator aangesteld en er vindt een verbouwing plaats.⁵ Vanaf dan is het museum in beginsel het hele jaar open en worden er tentoonstellingen opgezet. Vanaf deze jaren is het Hannemahuis meer als een volwaardig, maar nog steeds kleinschalig, museum te beschouwen.⁶ De bezoekersaantallen schommelen in de jaren '90 tussen de 4.000 en 7.000 per jaar.⁷

Onder andere naar aanleiding van de vondst van resten van een 18^e-eeuwse jeneverstokerij in 2000 wordt er nagedacht over een verdere verbouwing en uitbreiding van het pand. Er wordt een plan opgesteld voor nieuwbouw, op de plaats van een vroegere opslagruimte. De nieuwbouw is bedoeld voor een tentoonstellingsruimte, het gemeente-archief en een ruimte voor bijeenkomsten.⁸ De doorslag voor het plan is de toevoeging van het gemeente-archief en mogelijkheden voor externe financiering (subsidies).⁹ Daarnaast is onderdeel van het plan dat andere organisaties die zich

¹ Uit legaat/schenkingsakte (1956): 'Het geschonkene zal enkel en alleen moeten en mogen worden gebruikt als museum en/of oudheidkamer.' De schenking betrof: het herenhuis aan de Voorstraat 56, het kantoor met pakhuis aan de Sint Christoffelsteeg 2, de garage aan de Sint Christoffelsteeg 4. Het pand aan de Voorstraat bleef bewoond door de heer Hannema en, ook na zijn overlijden, door zijn echtgenote.

² J.J. Huizinga en H.P. ter Avest, 50 jaar museum Hannemahuis, Harlingen, 2007.

³ Het museum is de eerste jaren enkele uren per week geopend op dinsdag, woensdag en zaterdag. Er is alleen een betaalde kracht in de vorm van een conciërge.

⁴ De veranderingen zijn gebaseerd op het beleidsplan voor het museum. De toenmalige gemeentesecretaris had een groot aandeel in de plannen.

⁵ De aanstelling van de conservator is vanaf juni 1986; eerst voor 20 uur per week, vanaf 1988 32 uur. Daarnaast zijn er nog steeds vrijwilligers actief en wordt er een aantal jaren van gesubsidieerde ('Melkert'-)banen en 'uitzendconstructies' gebruik gemaakt. In de zomermaanden wordt vanwege de openstelling gebruik gemaakt van tijdelijke aanstellingen. Vanaf 2004 is er ook voor 18 uur per week een balie-medewerkster/administratieve kracht.

⁶ Het museum gaat in juli 1989 weer open.

⁷ Zie de bijlagen.

⁸ In de nieuwbouw zijn opgenomen: een geklimatiseerde tentoonstellingszaal, een lift, een studiezaaltje voor het archief, een archiefwaarplaats, een film/fotostudio, een schilderijendepot en twee keukentjes. De zolder van het oude pakhuis is omgevormd tot een gehoorzaal. Technische installaties zijn vervangen. Het belendende woonhuisje is verworven, waar een vergaderruimte en een werkplaats/opslagruimte zijn ondergebracht. Jaarverslag 2007-2008. Gemeentemuseum het Hannemahuis, Harlingen, 2009.

⁹ J.J. Huizinga en H.P. ter Avest, 50 jaar museum Hannemahuis, Harlingen, 2007.

met de Harlinger historie bezig houden, onderdak krijgen in het pand.¹⁰ De verbouwing vindt plaats in 2007/2008. Het Hannemahuis is in september 2008 weer opengegaan. Met de nieuwbouw heeft het Hannemahuis een bredere opzet. Vanaf dat moment is het museum onderdeel van het 'Hannemahuis centrum voor Harlinger cultuur en historie'. Vanaf 2009 is het museum het hele jaar en ook in de weekenden open.¹¹ De bezoekersaantallen liggen rond de 8.400 per jaar.

Tabel 1.1 Enkele kengetallen Hannemahuis (2010)

Gemeentelijke uitgaven Hannemahuis (inclusief archief)	€ 472.110
Inkomsten Hannemahuis	€ 46.591
<i>waarvan entreegelden</i>	€ 7.052
<i>bijdragen fondsen, Vrienden van het Hannemahuis e.d.</i>	€ 39.539
Aantal bezoekers	8.400
<i>waarvan bezoekers museum</i>	7.200
<i>bezoekers lezingen</i>	1.200

Bron: Gemeente Harlingen, 2010. Zie ook hoofdstuk 4.

De *museumstaf* bestaat op dit moment uit vier personen, samen circa 2,9 fte:

- een fulltime directeur (vanaf 1987 eerst 20 uur, vanaf 1988 'teneinde het hele jaar ook open te kunnen zijn en tentoonstellingen te kunnen opzetten 32 uur';¹²
- een medewerkster collectieregistratie en beheer van het gemeente-archief (samen 0,9 fte)
- twee balied medewerkers /administratieve ondersteuning. Een van deze medewerkers voert ook educatieve taken uit en doet school-bezoek. Dit is, zo blijkt uit gesprekken, spontaan ontstaan omdat de betreffende medewerker affiniteit met dit onderwerp blijkt te hebben. De activiteiten passen binnen de taken van het Hannemahuis, maar niet binnen de beschikbare uren en formatie; ze voert deze activiteiten op dit moment voor een klein deel uit in "rustige uren" maar voor het grootste deel als vrijwilligster in haar vrije tijd.

Ook het gemeentearchief is ondergebracht in het museum. Dit heeft men om twee redenen gedaan. De *praktische* reden was dat de vorige huisvesting van het gemeentearchief (in de kelder van het gemeentehuis) niet meer aan de wettelijke kwaliteitseisen voldeed, de *inhoudelijke* reden was dat het Hannemahuis een centrum voor Harlinger cultuur en historie moest worden, waar het gemeentearchief goed bij past.

1.3 Te beantwoorden vragen in dit onderzoek

Dit onderzoek moet antwoord geven op de volgende vragen:

- *Rechtmatigheid en transparantie (hoofdstuk 2)*. Voldoen de (subsidie)relaties van de gemeente met het Hannemahuis en aanverwante organisaties aan de eisen op dit vlak, inclusief de rol van de raad daarbij?
- *Doeltreffendheid (hoofdstuk 3)*: welke bijdragen leveren het Hannemahuis en aanverwante or-

¹⁰ Daarmee werd het plan ook subsidiabel uit provinciale subsidies.

¹¹ Jaarverslag 2009. Gemeentemuseum het Hannemahuis, Harlingen, 2010.

¹² Verordening 1987.

ganisaties aan de gemeentelijke doelstellingen en/of gemaakte prestatie-afspraken?

- *Doelmatigheid (hoofdstuk 4)*: wat kosten deze voorzieningen, in hoeverre komen deze kosten voor rekening van de gemeente en hoe moet dit worden beoordeeld?

1.4 Normenkader en definities

Bij de beoordeling van bevindingen gebruikt de Rekenkamercommissie een normenkader, dat vermeld staat in de bijlagen. De volgende definities worden gebruikt:

- Hannemahuis: het Centrum voor Harlinger Cultuur en Historie, dus het gemeentemuseum plus de overige instellingen;
- Museum: gemeentemuseum het Hannemahuis;¹³
- Directeur: de directeur/conservator¹⁴ van het museum;
- Bestuurscommissie: de commissie die het Hannemahuis bestuurt. Eerder heette deze commissie de *Beheerscommissie*, en nog eerder de *Commissie van Advies en Toezicht*.

¹³ Op de www.hannemahuis.nl gaat het om het 'Hannemahuis, Centrum voor Harlinger Cultuur en Historie, met daaronder een link naar 'Museum Het Hannemahuis'. Overigens is de gemeente zelf niet altijd consequent in de aanduiding. Bijvoorbeeld in Afdelingsplan Publiekszaken en de Programmabegroting 2011, waar de termen *museum* en *Hannemahuis, centrum voor Harlinger Cultuur en Historie* naast elkaar worden gebruikt.

¹⁴ De heer H. ter Avest.

HOOFDSTUK 2. TRANSPARANTIE EN RECHTMATIGHEID

2.1 Inleiding

In de organisatie van het Hannemahuis spelen vier partijen een rol: de gemeente (Gemeenteraad, wethouder, ambtelijk), het Hannemahuis (Bestuurscommissie en museumstaf), het participanten-overleg en de Vereniging Vrienden van het Hannemahuis.

2.2 Gemeente

Het Hannemahuis is onderdeel van de *gemeentelijke afdeling Publiekszaken*, waar ook Welzijn, Onderwijs, Cultuur en Sport, Vergunningverlening en Handhaving onder vallen, en het Klantcontactcentrum.¹⁵ Het is binnen de gemeentelijke organisatie een afdeling. Er is daarom geen sprake van een subsidierelatie, maar van reguliere gemeentelijke uitgaven om beleid te realiseren via het eigen gemeentelijke apparaat. Wel staat het Hannemahuis enigszins los van de rest van de organisatie: het afdelingshoofd van de afdeling Publiekszaken stuurt weliswaar formeel het Hannemahuis aan, maar in de praktijk is de uitvoering van de taken rond het Hannemahuis gedelegeerd aan de directeur van het Hannemahuis. Hij is (als budgetbeheerder) ook verantwoordelijk voor de financiën. Het afdelingshoofd en de directeur van het Hannemahuis overleggen ongeveer 1x per 6 weken.

Omdat het personeel in gemeentelijke dienst is, loopt het personeelsbeleid via de gemeentelijke organisatie. Zo legt de directeur van het Hannemahuis verantwoording af aan het hoofd van de afdeling Publiekszaken, in een functioneringsgesprek. Door personeelwisselingen bij deze afdeling hebben deze gesprekken vóór 2010 overigens niet regelmatig plaatsgevonden. De manager Publiekszaken beoordeelt in bijzijn van de directeur van het Hannemahuis het functioneren van de andere medewerkers. Bij het aannemen of ontslaan van mensen neemt het hoofd van de afdeling Publiekszaken een beslissing, waarbij de voorzitter van de Bestuurscommissie wordt gehoord.

Het *college van B&W* is belast met het toezicht op het Hannemahuis, zoals vastgelegd in de betreffende gemeentelijke verordening (artikel 14). Deze verordening is op 3 november 2010 vastgesteld door de gemeenteraad. De Bestuurscommissie dient informatie te verstrekken aan het college en doet dat ook. In de praktijk blijkt dat het college van B&W niet veel doet met de toegezonden documenten, waarbij opgemerkt wordt dat een lid van B&W (een wethouder) in de bestuurscommissie zit, zodat er wel personele en inhoudelijke betrokkenheid is.

De *gemeenteraad* stelt uiteindelijk de jaarlijkse Programmabegroting vast. Hierin zit onder meer het programma "Cultuur, sport en educatie", waarin ook het Hannemahuis is opgenomen. De begroting wordt als een geheel vastgesteld door de gemeenteraad; het 'onderdeel' Hannemahuis wordt normaliter niet afzonderlijk besproken. Bij de laatste Programmabegroting, die mede in het teken stond van bezuinigingen, was dat anders. Toen is wel expliciet de vraag gesteld of en in hoeverre ook naar het Hannemahuis wordt gekeken als het gaat om bezuinigingen.

Een inhoudelijke betrokkenheid van de raad is er wel. Dit komt naar voren uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd met zowel de portefeuillehouder als de gemeenteraad. De gemeenteraad onderschrijft breed het belang van het Hannemahuis. In september 2010 heeft een kennisma-

¹⁵ Naast Publiekszaken kent de gemeente nog de afdelingen Ruimtelijke Zaken en Bedrijfsvoering.

kingsbezoek van gemeenteraadsleden plaatsgevonden, maar uit het gesprek met raadsleden bleek dat zij het Hannemahuis ook daarvoor al kenden en in het algemeen een warm hart toedragen. Wel constateert de raad ook zelf dat haar bemoeienis met het beleid afstandelijk is: er worden geen debatten over gevoerd of voorstellen voor gemaakt, mede omdat er geen politieke controverse rond het thema is. Evenmin is er een intensieve bespreking van de geboekte resultaten. Alleen rond de verbouwing van het Hannemahuis, toen bleek dat de kosten van de verbouwing veel hoger uitkwamen dan begroot, zijn er wel debatten gevoerd. Deze hadden een praktisch karakter (hoe moeten kostenoverschrijdingen worden beperkt). Er is geen inhoudelijk debat gevoerd over nut, noodzaak of doelen van het centrum en van cultuur(historisch) beleid gevoerd.

2.3 Bestuurscommissie en museumstaf

De *Bestuurscommissie*¹⁶ – voorheen (en trouwens nog steeds wel) *Beheerscommissie* genoemd – vormt het bestuur van het Hannemahuis. Het feitelijke beheer over het Hannemahuis ligt bij de Bestuurscommissie; die bepaalt de inhoudelijke lijn van het Hannemahuis en kan voorstellen doen aan het college. In bijlage 4 is de geschiedenis van de bestuurscommissie uitgebreider beschreven.

Formeel – volgens de betreffende gemeentelijke verordening – voert de Bestuurscommissie alle bevoegdheden uit van het college van B&W, die te maken hebben met de uitvoering van beheer en exploitatie van het Hannemahuis. Ook geeft de Bestuurscommissie advies aan het college. De delegatie van bevoegdheden en andere zaken zijn geregeld in de gemeentelijke Verordening bestuurscommissie Hannemahuis (van november 2010).

De taken van de bestuurscommissie zijn onder andere:¹⁷

- opstellen van de ontwerp-begroting, inclusief een voorstel voor de tarieven. Dit ontwerp wordt voorgelegd aan het college, die op basis daarvan een voorstel aan de raad kan doen. Begroting en tarieven worden dan uiteindelijk vastgesteld door de gemeenteraad;
- beslissen over de inrichting van het gebouw en activiteiten;
- het jaarlijks opstellen van een financieel overzicht van de exploitatie en een bijbehorend verslag van werkzaamheden.

De samenstelling van de bestuurscommissie is in de gemeentelijke verordening aangegeven. In november 2010 is de samenstelling van de commissie gewijzigd in de zin dat niet langer een raadslid, maar een wethouder zitting heeft.¹⁸ Dit was een (verlaat) gevolg van de dualisering (gestart in 2002), die krachtens de Gemeentewet onder meer inhoudt dat een raadslid geen zitting kan nemen in een door het college ingestelde bestuurscommissie. Anderen kunnen wel in zo'n commissie zitting nemen: collegeleden of externen.

In Harlingen is gekozen voor een collegelid in de commissie, vanuit de gedachte dat er op die manier korte lijnen zijn, en men elkaar goed kan informeren. Zoals eerder werd genoemd, moet de

¹⁶ Een college van B&W of een gemeenteraad kan bevoegdheden delegeren aan een bestuurscommissie. Voorbeelden zijn een bestuurscommissie openbaar onderwijs, een klachtencommissie, een bezwaarschriftencommissie of een welstandscommissie. Omdat het om delegatie van bevoegdheden gaat is de bestuurscommissie gebaseerd op de Gemeentewet. Artikel 83, 1 luidt: De raad, het college of de burgemeester kan bestuurscommissies instellen die bevoegdheden uitoefenen die hun door de raad, het college, onderscheidenlijk de burgemeester zijn overgedragen. (...). Samenstelling bestuurscommissie: de heer J. Hannema (die ook een opvolger mag aanwijzen); 4 door de commissie voor de dragen personen, die wonen in de gemeente Harlingen; 2 door de commissie voor te dragen personen, op grond van specifieke deskundigheid; een lid van het college.

¹⁷ Verordening bestuurscommissie Hannemahuis, november 2010.

¹⁸ Een andere verandering is dat de vertegenwoordigers van de Ottema-Kingma stichting en het Fries museum in de bestuurscommissie vervangen zijn door twee door de commissie voor te dragen personen (Aanpassing verordening november 2010).

Bestuurscommissie een aantal zaken aan het college opleveren:

- een ontwerp-begroting, inclusief een voorstel voor de tarieven;
- besluiten en verslagen van de Bestuurscommissie;
- een financieel overzicht van de exploitatie en een bijbehorend verslag van werkzaamheden;
- eens in de vier jaar een beleidsplan en programma van activiteiten.

Op zich wordt aan deze verplichtingen voldaan, maar de inzichtelijkheid van de financiële gegevens laat nog te wensen over. Hierbij moet worden bedacht, dat de nieuwe invulling van het Hannemahuis (als samenwerkingsproject met andere instellingen) nog vrij recent is. Voor het Hannemahuis in de nieuwe opzet is één keer een beleidsplan opgesteld (in 2009).

2.4 Participantenoverleg/samenwerking

Bij de verbouwing en uitbreiding van het Hannemahuis in 2007/2008 is ook de samenwerking tussen de betrokken partijen op een nieuwe leest geschoeid¹⁹ De wijze van samenwerking tussen partijen is afgesproken Al bij de voorbereiding van de verbouwing is veel door de betrokken partijen overlegd. In de plannen wordt immers expliciet gesproken over een 'duidelijke meerwaarde' door:²⁰

1. toevoegen van het gemeente-archief aan het museum;
2. het creëren van faciliteiten in het gebouw waar participanten gebruik van kunnen maken;
3. het tot stand brengen van gezamenlijke projecten met participanten.

De participanten van het Hannemahuis zijn:

1. Museum Het Hannemahuis;
2. Gemeente-archief;
3. Hein Buisman Stichting;
4. Vereniging Oud Harlingen;
5. Stadsgidsenteam;
6. Centraal Comité '45;
7. Het Filmfonds;*
8. Werkgroep stadshistorie;*
9. Openbare Bibliotheek.

* Ook onderdeel van de Vereniging Oud Harlingen.

De bedoeling van de samenwerking is dat de 'kennis, archieven en eventuele collecties die bij de verschillende organisaties aanwezig zijn, gebundeld worden, waardoor een duidelijke meerwaarde ontstaat'.²¹ In het participantenoverleg worden gezamenlijke plannen ontwikkeld.²² Er wordt samenwerking gezocht en de participanten informeren elkaar over voorgenomen activiteiten.²³

Het overleg tussen deze samenwerkende partijen heet het *Participantenoverleg*. Het kan worden beschouwd als een werkoverleg van de verschillende partijen. In tegenstelling tot de Bestuurscommissie kent het Participantenoverleg geen formele basis. Er is geen rechtspersoonlijkheid en er

¹⁹ Bij de schenking werd ook al aandacht besteed aan samenwerking. Volgens de schenkingsakte mag de Vereniging Oud Harlingen een vertrek in de panden gebruiken voor haar bestuursvergaderingen (artikel 12). De schenkingsakte bepaalt ook dat de meubilering, verlichting en verwarming van die ruimte voor kosten van de gemeente zijn.

²⁰ Samenvatting collegebesluit dekking verbouwing (2007).

²¹ Jaarverslag 2005. Gemeentemuseum het Hannemahuis, Harlingen, 2006.

²² Jaarverslag 2006. Gemeentemuseum het Hannemahuis, Harlingen, 2007.

²³ Jaarverslag 2007-2008. Gemeentemuseum het Hannemahuis, Harlingen, 2009.

zijn geen expliciet vastgelegde taken. Ook de samenstelling van het overleg en de manier van besluitvorming zijn niet formeel (in een reglement of iets dergelijks) vastgelegd.²⁴ De participanten bepalen gezamenlijk, in onderling overleg, wie zitting hebben in dit overleg. Hierbij speelt een rol dat de gemeente Harlingen een overzichtelijke maat heeft, waardoor bij iedereen bekend wie zich met cultuurhistorische onderwerpen bezighoudt en er minder noodzaak is voor formalisering.

Vanuit het Participantenoverleg is een *programmacommissie* gevormd, die lezingen organiseert en het programma van activiteiten opstelt. Maar ook individuele participanten organiseren activiteiten in het museum, met name in de gehoorzaal. De ruimte wordt om niet ter beschikking gesteld aan de participanten.

Een grote participant is de *bibliotheek Noordwest-Fryslân*. In het beleidsplan van de bibliotheek is vooral ingegaan op zijn expertise op het gebied van informatie-ontsluiting. Ook streeft de bibliotheek naar goede contacten met het onderwijs en kan ze op die manier een brug naar de jeugd en de scholen zijn. In de praktijk is de beoogde samenwerking met het Hannemahuis, in de ogen van de bibliotheek maar ook in de ogen van het ambtelijk apparaat van de gemeente, niet uit de verf gekomen. Er is twijfel over de zin van de samenwerking tussen de bibliotheek en het Hannemahuis.

Financiering van de individuele participanten

De participanten zijn zelfstandige organisaties met een eigen exploitatie, die los staat van het Hannemahuis. Over het algemeen hebben de organisaties een bescheiden begroting, is er geen subsidiëring door de gemeente en worden ze volledig door vrijwilligers geleid. Een uitzondering hierop is de Vereniging Oud-Harlingen. Deze heeft voor het *Restauratiefonds 'Klein maar Fijn'* eenmalig een gemeentelijke subsidie ontvangen van € 7.500,--. Het restauratiefonds wordt beheerd door de Vereniging Oud Harlingen en is bedoeld om historische en beeldbepalende elementen van panden te herstellen. Een andere uitzondering is de Bibliotheek, een organisatie met uiteraard wél een groot eigen budget.

Financiering van het participanten-overleg

Er is een jaarlijks budget van € 7.500 voor gezamenlijke activiteiten van de participanten. Dit budget wordt onder andere ingezet voor stadswandelingen en de organisatie van lezingen. Daarnaast 'liften de participanten mee' op de website van het Hannemahuis en hebben ze om niet de beschikking over ruimten in het Hannemahuis.

2.5 Vereniging Vrienden van het Hannemahuis

De Vereniging van Vrienden van het Hannemahuis heeft tot doel de activiteiten van het museum te ondersteunen door onder meer aankopen mogelijk te maken, catalogi en grote tentoonstellingen financieel te ondersteunen, en in het algemeen 'activiteiten die tot de verlevendiging van het Hannemahuis bijdragen' te ontwikkelen.²⁵

De vereniging heeft ongeveer 450 leden en heeft een eigen bestuur. Een lid van de Bestuurscommissie is vanuit zijn hoedanigheid als bestuurder lid van deze vereniging. De directeur treedt op als adviseur.

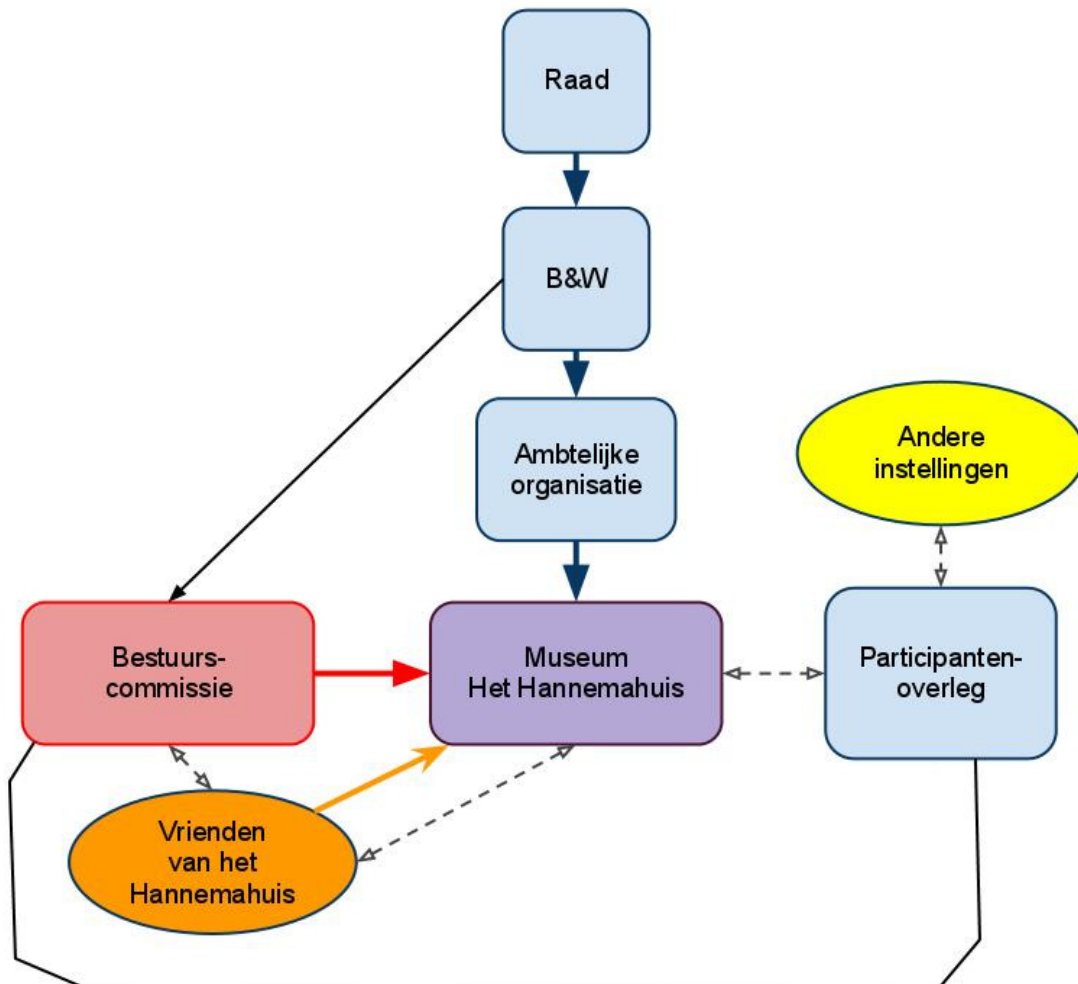
²⁴ Naast vertegenwoordigers van de participanten zijn drie leden van de Bestuurscommissie, de directeur en de beheerder van het gemeente-archief lid van het Participantenoverleg.

²⁵ Zie www.hannemahuis.nl.

2.6 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is als volgt grafisch uit te beelden:

Figuur 2.1 *Organisatiestructuur*



Het Hannemahuis wordt door 4 partijen beïnvloed:

- de Gemeente;
- de Bestuurscommissie;
- de Participanten;
- de Vrienden van het Hannemahuis.

Van boven naar beneden is de normale *gemeentelijke* lijn afgebeeld: de raad die de kaders vaststelt en het college controleert, het college dat opdrachten geeft aan de ambtelijke organisatie, waar ook museum Het Hannemahuis onder valt.

Horizontaal zijn de drie andere spelers weergegeven. De *bestuurscommissie* stuurt inhoudelijk het Hannemahuis aan. In deze bestuurscommissie heeft onder andere een wethouder zitting; de mu-

seumdirecteur neemt als deskundige deel aan de besprekingen. Ook het *participanten-overleg* is van invloed op het museum. In dit overleg vindt afstemming plaats tussen de diverse instellingen die bij het Hannemahuis zijn betrokken. Tenslotte noemen we de *Vrienden van het Hannemahuis*. Zij doen aanvragen bij fondsen, kopen werken aan en schenken die aan het museum. Om deze reden hebben ze invloed op het museum.

Er zijn tussen de partijen de nodige dwarsverbanden. Zo ondersteunt de museumdirecteur de Vrienden van het Hannemahuis bij het aanvragen van gelden bij fondsen, en is ook een vertegenwoordiger van de Bestuurscommissie lid van de Vrienden. De bestuurscommissie is ook vertegenwoordigd in het Participantenoverleg. Belangrijk is ook dat een wethouder lid is van de Bestuurscommissie. Daarmee bestuurt de wethouder langs twee lijnen het Hannemahuis: verticaal (als opdrachtgever voor de ambtelijke organisatie) en horizontaal (als lid van de Bestuurscommissie). De directeur van het museum heeft een sleutelrol, en zit in alle overleggen: met de ambtelijke organisatie, met de bestuurscommissie, met het participantenoverleg en met de Vrienden van het Hannemahuis.

2.7 Opvattingen van gesprekspartners

In de interviews is het beeld bevestigd dat het Hannemahuis onderdeel is van de gemeente maar tegelijkertijd 'op afstand' staat. De inhoudelijke aansturing van het Hannemahuis ligt, zo zien de gesprekspartners, bij de Bestuurscommissie. Maar, men mist een duidelijk kader en richting van de kant van de gemeente. Een externe deskundige (directeur van een ander museum) vond dat je moet kiezen: of onder de gemeente, maar dan ook duidelijk aangestuurd door de gemeente, of juist meer op afstand. Deze opmerking sluit aan bij de twee meest gevonden bestuursmodellen in het land: ofwel onderdeel van de gemeente, ofwel op afstand.

Beide modellen hebben voor- en nadelen. Een voordeel van gemeentelijke aansturing is dat de gemeente die *betaalt* ook rechtstreeks *bepaalt*. Ook is afstemming met ander gemeentelijk beleid als onderwijs of toerisme gemakkelijker. Een nadeel van rechtstreeks aansturing kan echter zijn dat er te weinig ruimte is voor een eigen artistiek beleid van een museum en dat er te veel op bijzaken wordt gestuurd. In de woorden van de genoemde directeur: "*binnen een gemeente vind je geen goed klankbord, je moet zelfstandig zijn met een eigen raad van advies. Je moet prestatieafspraken met de gemeente maken in het kader van subsidie-beleid*". In Harlingen is er in feite een tussenvorm: het museum is onderdeel is van de gemeentelijke organisatie maar wordt ook door een zelfstandige commissie aangestuurd.

Betrokkenen bij het Hannemahuis ervaren het overleg en de afstemming tussen de verschillende instellingen als zinvol. Tegelijkertijd signaleren ze de volgende knelpunten:

- de structuur is ingewikkeld. Citaat: "*Ik weet op een gegeven moment niet meer in welk overleg ik nu zit*";

- sommige organisaties worden gedraaid door professionals (museum, bibliotheek), andere door vrijwilligers. De vrijwilligers zijn gewend aan kleine budgetten, hebben veel tijd, zijn heel betrokken en willen zelf hun werk bepalen, terwijl de professionals meer budget hebben, meer inhoudelijke achtergrond hebben en eerder een regionale invalshoek hebben. Het verschillend karakter van deze organisaties leidt soms tot wrijving;

- de centrale positie van de directeur van museum het Hannemahuis. Het gaat om een deskundige, betrokken sleutelpersoon, die sterk bepalend is voor het succes van het Hannemahuis, maar daardoor in de ogen van andere organisaties soms te bepalend is;

- de meerwaarde van de samenwerking tussen bibliotheek en museum is niet uit de verf gekomen. Er zijn drie problemen: de inhoudelijke raakvlakken zijn niet groot; er is daardoor nauwelijks overlap in de bezoekersgroepen; en de voordelen van de samenwerking zijn ongelijk (het museum profiteert meer van de bezoekers-stromen van bibliotheek dan andersom, omdat de bibliotheek ongeveer 8 x zoveel bezoekers trekt).

2.8 Analyse van de rechtmatigheid en transparantie

De onderzoeksvragen luiden als volgt:

1. Welke eisen gelden voor rechtmatigheid en transparantie (financiële verordening e.d.)?

Norm (zie ook normenkader, bijlage 1): de gemeentelijke regels voor de vaststelling van de financiële bijdragen dan wel subsidieverlening zijn duidelijk en rechtmatig

2. Wordt in de praktijk gehandeld conform deze eisen?

Norm: bij de vaststelling van de financiële bijdragen aan het Hannemahuis en aanverwante organisaties worden deze regels in acht genomen

3. Hoe verloopt de besluitvorming?

Norm: de raad wordt in staat gesteld om hierbij op hoofdlijnen zijn kaderstellende/sturende en controlerende taken te vervullen

Thans worden deze vragen achtereenvolgens behandeld.

Ad 1 en ad 2. Eisen rechtmatigheid en transparantie/ handelen conform deze eisen

Museum Het Hannemahuis is onderdeel van de gemeente en werkt samen met andere partijen, een samenwerking die is geregeld in een verordening. Dat betekent dat het museum moet voldoen aan dezelfde eisen als andere gemeentelijke instellingen (planning- en controlcyclus, uitgaven in een geaccordeerde begroting en dergelijke) en dat de samenwerking moet voldoen aan de eisen van de verordening.

Voor wat het voldoen aan gemeentelijke eisen van planning & control betreft, zijn er geen aanwijzingen dat er op dit gebied niet aan de eisen voldaan zou zijn. Voor wat het tweede onderdeel betreft, zijn de eisen van de Verordening Bestuurscommissie als volgt samen te vatten:

Tabel 2.1 Eisen Bestuurscommissie

<i>Eis</i>	<i>is hieraan voldaan?</i>
de commissie heeft 8 leden, waaronder een lid van het College	Ja
de directeur neemt als adviseur deel aan de vergaderingen	Ja
de commissie oefent alle taken van het college uit, ter uitvoering van beheer en exploitatie van het Hannemahuis	Ja
de commissie maakt verslagen van de vergaderingen en zend die toe aan het college	Ja
de commissie stelt jaarlijks een begroting op. Na goedkeuring voert de commissie beleid uit binnen die financiële kaders	nee: er is slechts 1 begroting opgesteld
de commissie stelt eens in de 4 jaar een beleidsplan op	ja
de commissie stelt jaarlijks een financieel en inhoudelijk verslag op	nee: slechts 1 verslag opgesteld, met weinig aandacht voor de samenwerkingsprojecten.

Bij het financieel en inhoudelijk verslag geldt bovendien dat Het Hannemahuis meer is dan alleen een gemeentelijke afdeling. Men zou drie “rekeningen” in het Hannemahuis kunnen onderscheiden:

1. de rekening van museum Het Hannemahuis (al dan niet met een uitsplitsing museum - archief);
2. de rekeningen van de overige partijen. Dit zijn zelfstandige organisaties met een eigen jaarverslag, zoals onder andere de bibliotheek, de Hein Buisman Stichting en de Vrienden van het Hannemahuis. Een bijzonderheid van de Vrienden hierbij is overigens dat zij eigen middelen verwerven voor het museum;
3. een rekening van samenwerkingsprojecten.

Voor een totaaloverzicht heeft men inzicht nodig in alle drie de “rekeningen”. Een dergelijk totaaloverzicht is lastig op te stellen. Er is een verslag over het museum als gemeentelijke afdeling en er zijn verslagen van de andere partijen. In het geval van de Vrienden van het Hannemahuis is dit verslag toegevoegd aan dat van het museum; de overige verslagen moet men achterhalen bij de betrokken organisaties zelf. Voor wat betreft de gezamenlijke projecten: er is een jaarlijks budget van € 7.500 voor samenwerkingsactiviteiten. Maar ook voor de betrokken partijen zelf is onvoldoende duidelijk aan welke eisen deze activiteiten moeten voldoen. Er is geen verslag dat inzicht geeft in resultaten, kosten of baten. Al met al kan worden geconstateerd dat een gedetailleerd overzicht van kosten en baten ontbreekt.

Een aan te scherpen aspect is overigens de eigendom van voorwerpen. In sommige gevallen koopt een fonds een kunstvoorwerp en geeft dat in bruikleen aan het Hannemahuis. In dat geval blijft dat fonds eigenaar van het voorwerp. In andere gevallen vragen de Vrienden van het Hannemahuis co-financiering aan fondsen, kopen vervolgens het object en schenken dit aan het muse-

um. Daarmee wordt de gemeente dus eigenaar wordt. Een klein risico hierbij is dat op een kwade dag een gemeentebestuur uit geldnood deze objecten gaat verkopen. In dat geval zien de donateurs hun giften dus verdwijnen. Om die reden hebben De Vrienden hebben wens om duidelijker als voorwaarde bij de gift te stellen dat het object niet mag worden verkocht door de gemeente, of om eigenaar blijven en het object in bruikleen aan de het museum te geven.

Ad 3. Hoe verloopt de besluitvorming?

Bij de besluitvorming kan men onderscheid maken tussen de Bestuurscommissie en het Participantenoverleg enerzijds en het gemeentebestuur anderzijds. Eind 2009 is het eerste beleidsplan opgesteld voor het in 2008 gereedgekomen 'Hannemahuis centrum voor Harlinger cultuur en historie' en wordt er meer nagedacht over toezicht. Het Participantenoverleg is in de praktijk een plaats waar ideeën worden uitgewisseld. Omdat dit overleg geen formele basis heeft (geen rechtspersoon, geen reglement van orde, geen beleidsplan of doelen, geen formele zeggenschap, voornamelijk bestaand uit vrijwilligers) is de positie ten opzichte van de Bestuurscommissie zwak. Ook is er bij participanten soms onduidelijkheid over het precieze doel van de samenwerking en de status daarvan.

Binnen de Bestuurscommissie leidt de positie van wethouder als lid van de Bestuurscommissie tot onduidelijkheid, omdat de wethouder via twee lijnen het Hannemahuis bestuurt (als lid van de bestuurscommissie en als aanstuurder van de ambtelijke lijn).

Aan de kant van de gemeente geldt dat het college toezicht houdt op het Hannemahuis, via de normale begrotingscyclus (en meer in het bijzonder via het beleidsplan, de verslagen van de Bestuurscommissie en het jaarverslag van het Hannemahuis). In de praktijk geeft het college een marginale invulling aan deze sturing. Toegezonden jaarverslagen en het beleidsplan worden doorgaans voor kennisgeving aangenomen in het college. Ze worden niet aan de raad doorgezonden. Dit kan men ook positief zien: kennelijk zijn er geen grote problemen. Via de lijn van de bestuurscommissie is de wethouder overigens wel direct betrokken.

Uit gesprekken van de rekenkamercommissie met gemeenteraadsleden komt een positieve betrokkenheid met het Hannemahuis naar voren, die echter niet tot uiting komt in een actieve controlerende rol. De commissie pleit voor zo'n rol, om op die manier de controlerende taak van de raad beter in te vullen en om het beleid van het Hannemahuis verder aan te scherpen. Bovendien is een politieke behandeling een blijk van waardering voor de vele betrokken vrijwilligers.

2.9 Rechtmatigheid en transparantie: conclusies en aanbevelingen

Conclusies

- ✦ Het Hannemahuis is een samenwerking van verschillende partijen op het gebied van cultuurhistorie. De samenwerking houdt zich, na een opstartfase waarin er nog geen beleidsplan was en geen jaarverslag werd opgesteld, aan de eisen die zijn vastgelegd in de bestuursverordening.
- ✦ De samenwerking bestaat uit het gemeentemuseum, de bibliotheek en een aantal andere culturele/ cultuurhistorische instellingen. De instellingen verschillen sterk in schaal en karakter (professioneel of vrijwilligersorganisatie).
- ✦ De samenwerking is naar het oordeel van betrokkenen plezierig verlopen. Maar de meerwaarde van de samenwerking is gering. Zo is er geen synergie tussen het museum en

de bibliotheek.

- ⤴ Het is niet altijd duidelijk wat met de term *Hannemahuis* wordt bedoeld: het museum of het samenwerkingsverband. Het zou verhelderend zijn om aan te geven welke activiteiten het museum uitvoert, welke zaken samenwerkingsprojecten zijn en welke zaken door de andere partijen worden uitgevoerd. In dat geval zou de samenwerking beter zijn afgebakend.
- ⤴ Er is niet een goed totaaloverzicht van de financiën voor deze samenwerking. Wel zijn er overzichten van de verschillende partijen.
- ⤴ Het Hannemahuis heeft een ingewikkelde structuur. Niet alleen is onvoldoende duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is (zie eerder), ook is er geen eenheid van leiding. Museum Het Hannemahuis is een gemeentelijke afdeling, maar wordt ook aangestuurd door een bestuurscommissie. De wethouder stuurt langs twee lijnen aan: via de gemeentelijke lijn, en als lid van de bestuurscommissie.
- ⤴ In de praktijk blijkt de aansturing door de bestuurscommissie de belangrijkste. De wethouder stuurt daar actief mee, terwijl het college van B&W en ook de gemeenteraad slechts marginaal toetsen.
- ⤴ het Hannemahuis is geen onderwerp van politiek debat. Wel is er een sterke inhoudelijke betrokkenheid en waardering van gemeenteraadsleden bij het werk van het Hannemahuis.

Aanbevelingen

- ⤴ Geef duidelijker aan wat bedoeld wordt met Het Hannemahuis. Maak daarbij onderscheid in het museum, de overige partijen en de samenwerkingsprojecten.
- ⤴ Laat de beleidsplannen en de verslaglegging (inhoudelijk en financieel) hier op aansluiten.
- ⤴ Zorg voor een betere financiële verslaglegging zodat de betrokken partijen steeds een goed totaaloverzicht hebben en ontwikkelingen zonodig tijdig kunnen bijsturen.
- ⤴ Bekijk kritisch of de bibliotheek een logische Hannemahuis-partner is.
- ⤴ Maak als gemeenteraad duidelijk aan alle betrokken partijen (met veel vrijwilligers) dat hun werk gewaardeerd wordt. Geef als raad van tevoren duidelijk aan wat de doelen en wensen zijn en bekijk en beoordeel achteraf de resultaten.
- ⤴ Vereenvoudig de organisatiestructuur. Daar zijn een aantal oplossingen voor, die alle passen binnen de eisen van het Hannema-legaat. Twee oplossingen liggen het meest voor de hand:

*** meer gemeentelijke sturing:**

Het museum blijft een gemeentelijke afdeling, die eenduidig wordt aangestuurd door de gemeente. De bestuurscommissie wordt omgebouwd tot adviesraad, waar de wethouder dan nadrukkelijk geen deel van uitmaakt. De samenwerking van het museum en andere partijen wordt gestimuleerd door een subsidieregeling. De partijen worden uitgenodigd om samen een aantal projecten te formuleren, en daar verslag over uit te brengen.

*** een museum op afstand:**

In dit geval kiest men voor een zelfstandig museum, geen onderdeel van de gemeente, onder leiding van een bestuur. De gemeente onderhoudt een subsidierelatie met het museum. In dit geval berust de leiding eenduidig bij het bestuur van het museum. In de subsidievoorwaarden kan worden opgenomen dat er jaarlijks een aantal activiteiten met andere partijen moet worden uitgevoerd. Uiteraard moet hierover verslag worden gegeven. In deze constructie is de positie van het archief een belangrijk aandachtspunt.

HOOFDSTUK 3. DOELTREFFENDHEID

3.1 Inleiding

De naam “Hannemahuis” laat de geschiedenis al zien: het museum is gevestigd in het vroegere woonhuis van de familie Hannema. De familie heeft het huis en de inventaris nagelaten aan de gemeente, onder de voorwaarde dat het een cultuurhistorische bestemming zou hebben, en onder voorwaarden ten aanzien van de samenstelling van het bestuur (zie bijlage 4). Bij de invulling van het bestuur moet rekening worden gehouden met deze eisen, die zijn vastgelegd in een notariële akte. De akte laat de mogelijkheid open om het bestuur een andere rechtsvorm te geven, bijvoorbeeld een stichting.

3.2 Doelen van het Hannemahuis

In deze paragraaf worden de verschillende doelen genoemd zoals die voor het Hannemahuis worden gehanteerd.

Omschrijving 1: museum en/of oudheidkamer

De schenkingsakte is getekend op 30 oktober 1956 door Leendert Jacobus Hannema, eigenaar van het pand Voorstraat 56, en Berend Nauta, burgemeester van de gemeente Harlingen. De strekking van de akte is dat het pand en inventaris aan de gemeente wordt geschonken met als doel deze te gebruiken als “museum en/of Oudheidkamer”. Tevens is een bestuursvorm aangegeven met een Commissie van Advies en Toezicht, met daarin een vertegenwoordiger van de familie, vertegenwoordigers uit de cultuur/museumwereld, de conservator van het gemeentemuseum en twee meerderjarige inwoners van Harlingen zitting hebben.

De doelstelling van het Hannemahuis vloeit primair voort uit de opdracht zoals verwoordt in de schenking van Hannema. *Uit het legaat (1956): ‘Het geschonkene zal enkel en alleen moeten en mogen worden gebruikt als museum en/of oudheidkamer’ (artikel 1). Echter de gemeente mag op advies van de ‘Commissie van Advies en Toezicht’ de panden ‘voor andere doeleinden mogen gebruiken of doen gebruiken, indien zij niet meer als Oudheidkamer dienstdoen’. De gemeente heeft het recht veranderingen aan te brengen aan de panden (artikel 3).*

De opdracht is algemeen geformuleerd en niet gespecificeerd, bijvoorbeeld in termen van aard en omvang van de collectie. De gemeente is eigenaar van de gebouwen van het Hannemahuis, verkregen uit de schenking. Aan het eigendom is de voorwaarde verbonden dat de gebouwen als museum of oudheidkamer worden gebruikt. Er is volgens de schenkingsakte wel enige vrijheid om de panden te veranderen of voor andere doelen te gebruiken.

Uit de Programmabegroting (2011): “ Kunst en cultuur hebben een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid in de gemeente Harlingen. Toelichting: Cultuur bevordert de ontmoeting tussen inwoners van de gemeente en draagt bij aan de ontplooiing en ontspanning van de inwoners door middel van het genieten, ervaren en beoefenen van kunst en cultuur in verschillende disciplines en uitingsvormen. Cultuur draagt bij aan het historisch besef van de inwoners van de gemeente. Cultureducatie is een gezamenlijk inspanning van onderwijs- en cultuurorganisaties en de gemeente.”

Omschrijving 2: een bijdrage aan leefbaarheid en historisch besef; activiteiten, 8.400 bezoekers

De gemeente heeft de doelstelling van wat zij wil bereiken met het Hannemahuis onder andere vastgelegd in de programmabegroting. Het doel van het Hannemahuis is daarin beschreven in termen van het belang van cultuur. Het doel van het 'programma Cultuur' is het leveren van een 'belangrijke bijdrage' aan de leefbaarheid in de gemeente Harlingen. Het belang van cultuur wordt ook verwoord in termen van: 'cultuur draagt bij aan het historisch besef van de inwoners van de gemeente'.²⁶ Om dat te bereiken draagt de gemeente financieel bij aan het Hannemahuis en moeten er activiteiten worden georganiseerd door het Hannemahuis m.b.t. geschiedenis en cultuur Harlingen. Er is een effectindicator aangegeven van 8.400 bezoekers museum in 2011.²⁷

Omschrijving 3: verzamelen, tonen

De doelen van de gemeente met het Hannemahuis zijn nader gespecificeerd in het Afdelingsplan Publiekszaken 2011. Daar is als doel geformuleerd: het vergroten van kennis en inzicht in de lokale geschiedenis en kunstgeschiedenis. Daartoe heeft het Hannemahuis als taken: het verzamelen van de materiële cultuur, het beheren en tentoonstellen van de collectie, het uitvoeren van de het activiteitenprogramma, en het onderhouden van het gebouw.²⁸

Omschrijving 4: platform, gebouw, archiefplaats, toegankelijk

Over het doel van het Hannemahuis is in juni 2007 in een collegebesluit geformuleerd dat de verbouwing ten doel had de 'realisatie van een fysieke uitbreiding van het gebouw en het vormen van een platform voor culturele en historische activiteiten voor een brede doelgroep binnen de Harlinger gemeenschap en daarbuiten'. De verbouwing zou moeten leiden tot een 'modern en aan alle eisen voldoende museum en archiefbewaarplaats'.²⁹ Het accent ligt na de verbouwing ook op samenwerking van een aantal organisaties binnen het Hannemahuis, met als doel 'een zo breed mogelijk publiek op één plaats alle informatie over cultuur en geschiedenis van Harlingen en zijn bewoners beschikbaar te stellen en toegankelijk te maken'.³⁰ Ten opzichte van de nalatenschap is de doelstelling dus verruimt van museum/Oudheidkamer naar een 'platform voor culturele activiteiten'. De nalatenschap biedt hiertoe overigens de ruimte, laat mits de 'Commissie van Advies en Toezicht', zoals het in de nalatenschap is verwoord, daarmee akkoord gaat³¹).

Omschrijving 5: informatie over de geschiedenis voor een breed publiek

Aan een zo breed mogelijk publiek, op één plaats, alle informatie over de geschiedenis en de cultuur van Harlingen en zijn bewoners toegankelijk maken en beschikbaar stellen, door foto's en films, boeken, tijdschriften en andere publicaties, gebouwen, monumenten, gevelstenen, bouwwerken, schilderijen, scheepsmodellen, zilver, archieven, registers en vele andere bronnen over de Harlinger cultuur en historie te beheren, conserveren, ontsluiten en exposeren. (Bron: www.hannemahuis.nl)

Omschrijving 6: een reeks activiteiten

Collectieregistratie, ontsluitingsproject, educatie, Harlinger spreektaal, geschiedenis en schrijvers,

²⁶ Gemeente Harlingen, Programmabegroting 2011.

²⁷ Gemeente Harlingen, Programmabegroting 2011.

²⁸ Gemeente Harlingen, Afdelingsplan Publiekszaken

²⁹ Collegebesluit (samenvatting advies) aanvraag krediet uitbreiding Hannemahuis, juni 2007.

³⁰ Volgens een persbericht. Zie www.harlingen.nl.

³¹ Bron: notariële akte, 1956.

wandelroutes, conservering, archief, tentoonstellingen en dergelijke³².

3.3 Het Beleidsplan 2009-2012

In mei 2009 verscheen het eerste beleidsplan van het Hannemahuis 'nieuwe stijl', dus de samenwerking van museum en partners. In dit plan worden onder andere de participanten geschetst en wordt aangegeven wat hun inbreng in het Hannemahuis zal zijn.

Tabel 3.1 Inbreng van participanten

Participant	Omschrijving	Inbreng
Bibliotheek Noordwest-Fryslân	Ontsluiten van informatie; uitlenen van boeken	- uniforme ontsluiting van informatie - uitbouw van Harlinger collectie - uitlenen van materiaal van partners - contacten met onderwijsinstellingen - kennis, gebouw, geen structureel geld, wel incidenteel innovatief budget
Vereniging Oud-Harlingen (VOH)	Bewaren en restaureren van stedschoon, natuurschoon en voorwerpen. 1300 leden.	- kennis, kunde en tijd
Filmfonds	Bewaren, restaureren en tonen van historische films	- activiteiten
Werkgroep Stadshistorie	Coördineren van historisch onderzoek, publiceren van boeken en artikelen, redactie van het magazine 'Oud Harlingen', samenstellen van fotoboeken	- activiteiten
Hein Buismanstichting	Aankoop en restauratie van historische panden, vooral in Harlingen maar ook daarbuiten	- kennis en archief
Centraal Comité 1945	Organisatie van evenementen en volksfeesten	- activiteiten
Gemeentearchief	Ruim zevenhonderd strekkende meter geschiedenis, bestaande uit de archieven van de stad en het gemeentebestuur, alsmede archieven van gemeentelijke instellingen, diensten en bedrijven, van gildes en diverse archieven van scholen en opleidingen.	- archief
Stadsgidsen	Twaalfstal vrijwilligers die stadswandelingen van circa 2 uur tijd aanbieden door de historische binnenstad.	- activiteiten

Daarnaast wordt in het beleidsplan vooral een beschrijving gegeven van de huidige stand van zaken (het gebouw, de organisatie en dergelijke). Een duidelijke visie ontbreekt, net als kwantitatieve doelen voor de komende periode. Wel wordt er een aantal voorgenomen projecten genoemd:

- Collectieregistratie. Leden van het participantenoverleg bezoeken verzamelaars en vragen of hun particuliere verzameling digitaal in kaart mag worden gebracht en eventueel worden tentoongesteld;
- Ontsluitingsproject. De gespecialiseerde instelling Tresoar kan helpen de digitale informatie toegankelijk te maken. Doel is dat uiteindelijk via de website van het Hannemahuis een da-

32

Bron: Beleidsplan 2009-2012, Hannemahuis, centrum voor Harlinger Cultuur en Historie

- tabank met informatie kan worden doorzocht. De bibliotheek, de Vereniging Oud-Harlingen, het archief en het museum zorgen voor de ontsluiting;
- Er worden educatieve activiteiten voorzien;
 - Het Harlinger stadsdialect wordt in kaart gebracht;
 - Museum en VOH zijn voornemens om een standaardwerk over de Harlinger geschiedenis te schrijven, dat “enkele jaren na de tijdgrens van dit beleidsplan” gereed zou moeten zijn
 - Er zijn plannen om stil te staan bij Harlinger schrijvers. De bibliotheek en de stadsgidsen nemen het voortouw;
 - Wandelroutes (Museum en Stadsgidsen) en Open Monumentendag (participantenoverleg en gemeentevoorlichter).

3.4 Status van de doelen

De doelen die in de voorgaande paragraaf aan de orde kwamen zijn afkomstig uit verschillende bronnen en hebben een verschillende status. Het gaat om doelen die zijn geformuleerd in achter-eenvolgens:

- de schenkingsacte uit 1956. Status: een rechtsgeldig document, dat op grote hoofdlijnen doelen aangeeft;
- collegebesluit (juni 2007) over de financiering van de verbouwing van museum Het Hannemahuis. Status: vastgesteld door het college;
- de Programmabegroting 2011. Status: vastgesteld door de gemeenteraad;
- het gemeentelijke Afdelingsplan Publiekszaken. Status: een ambtelijk document, als uitwerking binnen de vastgestelde begroting;
- het beleidsplan 2009-2012. Status: vastgesteld door de Bestuurscommissie, maar niet behandeld in college of raad;
- een persbericht. Geen formele status.

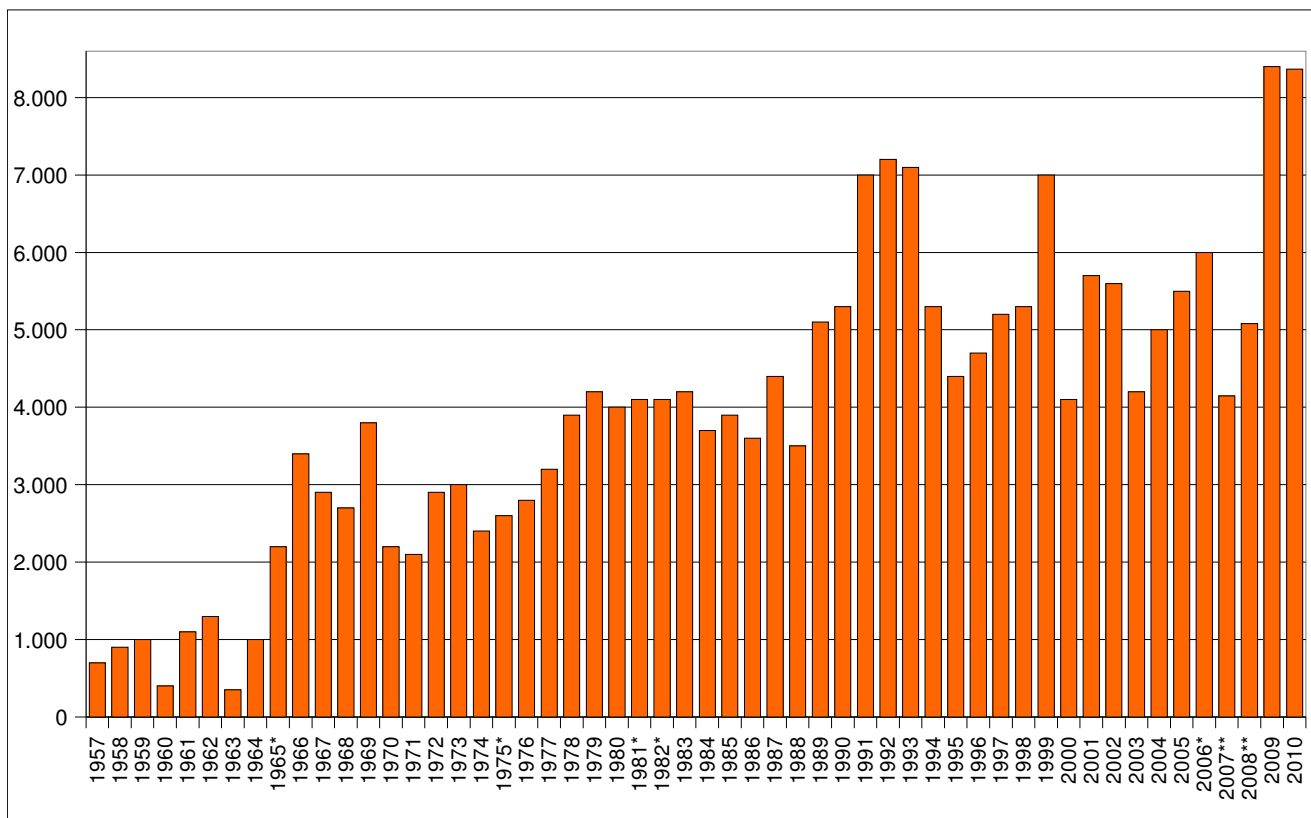
3.5 Realisatie: activiteiten en resultaten van het Hannemahuis

In deze paragraaf komen de activiteiten en resultaten van het Hannemahuis naar voren aan de hand van een aantal indicatoren.

a. Bezoekersaantallen aan museum Het Hannemahuis

In de onderstaande grafiek zijn de bezoekersaantallen per jaar weergegeven. Het betreft hier bezoekers aan het museum *plus* aan andere activiteiten, maar *exclusief* bezoekers aan het gemeentearchief.

Figuur 3.1. Jaarlijkse bezoekersaantallen Hannemahuis



* Gegevens niet bekend: schatting op basis van naastliggende jaren.

** In 2007 en 2008 was het museum beperkt geopend vanwege de verbouwing; het museum is in september 2008 weer opengegaan.

Bron: Jaarverslagen, en J.J. Huizinga en H.P. ter Avest, 50 jaar museum Hannemahuis, Harlingen, 2007.

Uit de figuur blijkt een schommelend verloop van de bezoekersaantallen. De jaren 2009 en 2010 laten hogere aantallen bezoekers zien. 2007 en 2008 tellen minder bezoekers; het museum was toen deels gesloten wegens verbouwing. Er zijn in 2010 in totaal 8.400 bezoekers geweest, waarvan 7.200 museumbezoekers en 1.200 bezoekers aan lezingen. Bezoekers aan het archief worden niet geregistreerd.

b. Tentoonstellingen en presentaties

In 2010 zijn de volgende zaken gerealiseerd: (bron: Jaarverslag 2010 Gemeentemuseum Het Hannemahuis³³)

- Vijf tentoonstellingen: Woon jou oek in Plan Sud/ Kunstenaarsvereniging Fria/ W.G.F. Janssen/Beeldtentoonstelling in de tuin/ Koppen boven water (i.s.m. Rijkswaterstaat, Wetterskip, Vereniging Oud-Harlingen en Stadsgidsen. En 4 sponsors uit Harlingen);
- Vijf kleine presentaties in de balkonkamer.

³³ Het Jaarverslag bevat verder een overzicht van ontwikkelingen rond de collectie (aankopen, bruiklenen), een overzicht van activiteiten van het gemeentearchief en een verslag (inhoudelijk en financieel van de Vereniging Vrienden van het museum Het Hannemahuis.

c. Overige activiteiten

- overige: (Kunstpreek in de tuin/Open monumentendag/Binnenkomst Sinterklaas/ Cursussen en dergelijke;
- educatie: alle scholen in Harlingen bezocht door een vrijwilligster, ontwikkeld educatief materiaal;
- 15 lezingen

d. Synergie: de volgende activiteiten zijn als samenwerking van participanten uitgevoerd:

- Met de bibliotheek: tentoonstelling van beelden in de gezamenlijke tuin; start van de Kinderboekenweek; gedichtenavond; voorleeswedstrijd
- Met de Vereniging Oud-Harlingen en de Stadsgidsen: tentoonstelling / rondleiding

3.6 De positie van de bibliotheek

De positie van de bibliotheek verdient een aparte paragraaf, gezien de omvang en het financiële belang van deze instelling. De volgende tabel geeft kengetallen over de bibliotheek in Harlingen.

Tabel 3.2 Kerncijfers bibliotheek

Bibliotheek Harlingen	2009	2010
Bezoekers	65.034	67.352
Leden	4.691	4.859
Uitleningen	120.113	126.270
Gemeentelijke subsidie	360.664	360.664
Gemeentelijke subsidie per lid	€ 77	€ 74
“ per uitlening	€ 3	€ 3

Bron: Jaarverslag en Jaarrekening 2010, bibliotheek Noordwest Fryslân

Uit de tabel blijkt dat het bezoekersaantal van de bibliotheek in Harlingen in 2010 licht is toegenomen, dit in tegenstelling tot de landelijke daling van het bezoekersaantal. De huur in Harlingen bedraagt € 48.000 per jaar. De huurtermijn loopt per 1 januari 2012 af. De gemeente Harlingen subsidieert de bibliotheek jaarlijks met € 360.000 euro. De totale kosten bedragen € 454.000 per jaar (2010). Daarmee draagt de gemeente 79% van de kosten, de overige kosten worden gedekt uit diverse andere subsidies en inkomsten van leners (Bron: Exploitatierkening 2010 Stichting Openbare Bibliotheken Noordwest Fryslân).

De bibliotheek is hiermee in termen van gemeentelijk budget ongeveer even groot als het museum. In termen van bezoekers is de bibliotheek circa acht keer groter dan het museum. Puur kwantitatief kijkend naar bezoekersstromen (los van het type bezoekers en hun motieven) is de bibliotheek daarmee voor het museum een aantrekkelijke buurman, terwijl dat omgekeerd veel minder het geval is. Dit beeld wordt in de gesprekken met betrokken bevestigd.

De bibliotheek houdt de klanttevredenheid ook bij, maar helaas niet uitgesplitst per gemeente. Het algemene beeld (uit een klanttevredenheidsonderzoek uit 2009 onder 1362 bezoekers van 13 jaar en ouder) is dat men tevreden is over de collectie en de openingstijden. Opmerkelijk in het kader van dit onderzoek is, dat bezoekers positief zijn over informatieve culturele activiteiten. 40% wil zelfs dat er meer van die activiteiten georganiseerd moeten worden. Het is helaas niet mogelijk om te zien hoe dit in Harlingen specifiek is. Het geeft wel aan dat er kennelijk bij bibliotheekbezoekers behoefte is aan bredere culturele activiteiten.

Het bibliotheekbezoek in Harlingen heeft zich positiever ontwikkeld dan landelijk. Dit staat waarschijnlijk helemaal los van het Hannemahuis. Immers, ook elders is in Friesland was de ontwikkeling positiever, Mogelijk spelen leeftijdsopbouw, de afwezigheid van grootstedelijk vermaak en dergelijke een rol. In ieder geval is de bibliotheken met andere thema's bezig dan het Hannemahuis, zoals blijkt uit de visie: *"De bibliotheek is een herkenbaar dynamisch en inspirerend kenniscentrum voor persoonlijke ontwikkeling, leesplezier, mediawijsheid en leesbevordering. De bibliotheek is de betrouwbare en eigentijdse gids en raadgever voor alle Friese burgers en organisaties. Zij is – vooral in kleine kernen – een belangrijke speler op het gebied van sociale cohesie."*

Ook uit de lijst van "innovatieve projecten" van de bibliotheek blijkt geen cultuurhistorische focus. De projecten zijn:

- digitaal loket;
- doorgaande leeslijn;
- marketingproeftuin Service-arme uren;
- promotie en PR / Marketing;
- implementatie Lytse Biebs, Makkelijk Lezen Pleinen (MLP's);
- beleidsontwikkeling / Beleidsplan Retail en winkelconcepten;
- pilot E-books;
- samenwerking lokale instellingen, (vooral Speel-o-theken en dergelijke).

Er is hier vooral een (mogelijke) koppeling met onderwijs, welzijnsvoorzieningen en detailhandel te zien, veel minder een combinatie met cultuurhistorie.

3.7 Analyse van de doeltreffendheid

De volgende vragen kunnen thans beantwoord worden:

1. Welke (SMART: specifieke, meetbare, acceptabele, realistische en tijdgebonden) prestaties vraagt de gemeente van het Hannemahuis en aanverwante organisaties?

Normen: de gemeente heeft duidelijk vastgelegd welke doelen ze terzake wil bereiken c.q. welke prestaties het Hannemahuis en aanverwante organisaties moeten leveren

2. In hoeverre zijn de afgesproken doelen/prestaties in de afgelopen 5 jaar gehaald? Welke ontwikkelingen doen zich voor in de prestaties? Worden gegevens verzameld over de klanttevredenheid?

Normen: de doelen zijn behaald, de prestaties worden in de loop der tijd beter, er worden gegevens verzameld over klanten, de klanttevredenheid is voldoende tot hoog.

3. Hoe is de rapportage/verantwoording over de prestaties?

Norm: het Hannemahuis en aanverwante organisaties leggen hierover jaarlijks verantwoording af aan de gemeente, waarbij voldaan wordt aan de eisen van tijdigheid, juistheid en begrijpelijkheid de betrokken partijen evalueren jaarlijks de opgedane ervaringen en betrekken deze bij het maken van nieuwe afspraken over de financiën en prestaties voor het volgende planjaar

De vragen komen achtereenvolgens aan de orde.

Ad 1. Welke (SMART) prestaties vraagt de gemeente van het Hannemahuis en aanverwante organisaties? Dit is in de onderstaande tabel samengevat

Tabel 3.3 meetbaarheid en realisatie van doelen

Doel (2011)	SMART?	Realisatie?
<i>Leefbaarheid</i> : het leveren van een 'belangrijke bijdrage' aan de leefbaarheid in de gemeente Harlingen. Bron: Programmabegroting	Nee	Niet te bepalen
<i>Kennis</i> : bijdragen aan lokaal historisch besef en kennis van de kunstgeschiedenis bij de plaatselijke bevolking. Bron: Programmabegroting	Nee	Niet te bepalen
<i>Bewaren en tonen</i> : verzamelen van de materiële cultuur, beheren en tentoonstellen van de collectie, en het onderhouden van het gebouw, modern en aan alle eisen voldoende museum en archiefbewaarplaats'. Bron: Schenkingsacte en afdelingsplan publiekszaken.	Nee	Ja, er wordt verzameld, beheerd, tentoongesteld en onderhouden. Waar het gaat om 'modern' en 'aan alle eisen voldoende' is er niets over te zeggen
<i>Activiteiten en samenwerking</i> : uitvoeren van een activiteitenprogramma, vormen van een platform voor culturele en historische activiteiten voor een brede doelgroep binnen de Harlinger gemeenschap en daarbuiten. Bron: website	Nee	Ja, er zijn activiteiten uitgevoerd
<i>Trekken van bezoekers</i> : voor een zo breed mogelijk publiek op één plaats alle informatie beschikbaar stellen en toegankelijk maken; 8.400 bezoekers museum in 2011. Bibliotheek: 65.000 bezoekers, 120.000 uitleningen. Bron: Programmabegroting en afdelingsplan publiekszaken.	Ja	In 2010 zijn de doelen behaald.
<i>Diversen</i> : Collectieregistratie. Ontsluitingsproject. Educatieve activiteiten. Harlinger stadsdialect. Standaardwerk Harlinger geschiedenis. Harlinger schrijvers. Wandelroutes. Open Monumentendag. Bron: Beleidsplan 2009-2012 (vastgesteld door Bestuurscommissie)	Nee	Onbekend/ niet te bepalen

Geconcludeerd kan worden dat er alleen 'smart' doelen worden geformuleerd zijn voor de bezoekersaantallen van het museum. En voor de bibliotheek het bezoekersaantal en het aantal uitleningen. Daarnaast kan worden vastgesteld dat er veel verschillende doelen zijn geformuleerd, met een verschillende status.

In beleidsstukken van de gemeente wordt de term Hannemahuis zowel voor het museum als voor het bredere verband gebruikt; en ook in het Jaarverslag 2010 van "Gemeentemuseum Het Hannemahuis" wordt genoemd dat *"deze grens niet altijd even scherp [is] te trekken"*. Uit gesprekken met participanten blijkt dat de betrokkenen geen eenduidig beeld hebben van de doelen van het Hannemahuis en van de onderlinge taakverdeling. Ook is er onduidelijkheid over het doel van de samenwerking. Enkele citaten uit de gesprekken:

- *"eigenlijk is het niet duidelijk wie bepaalt wat het museum moet zijn"*
- *"er ontbreekt bij de gemeente een visie op wat je met je cultuur-historie wil"*
- *"zijn we voor Harlingen, voor de regio of voor de toeristen?"*

De conclusie is dat noch de gemeente, noch het samenwerkingsverband duidelijke doelen hebben geformuleerd. Dat geldt zowel op strategisch als op operationeel niveau. Strategisch ontbreekt een grote lijn en visie: wat wil men bereiken? Waarom? Wat is daarin de taak van elk van de participanten? Wat doet men gezamenlijk? En operationeel zijn de activiteiten alleen in globale termen omschreven.

De commissie is er zich van bewust dat dit mede wordt veroorzaakt doordat de meeste participanten-organisaties uit vrijwilligers bestaan. Een strak cijfermatig, 'smart' keurslijf past daar niet bij. Anderzijds geldt dat er bij de verbouw van het museum en de opzet van het 'Hannemahuis nieuwe

stijl' er een ambitie is geformuleerd van samenwerking, leefbaarheid, kennis, activiteiten. Om die ambitie waar te maken en om te weten of men op de goede weg is, zijn duidelijke doelen nodig³⁴, gebaseerd op een duidelijke visie, missie en strategie.

Ad 2. In hoeverre zijn de afgesproken doelen/prestaties in de afgelopen 5 jaar gehaald? Welke ontwikkelingen doen zich voor in de prestaties? Worden gegevens verzameld over de klanttevredenheid?

De doelen zijn doorgaans niet kwantitatief vastgelegd. Het is daarom niet mogelijk om te bepalen of de doelen zijn behaald. Voor zover dit wel is gebeurd, is de realisatie van het vorige jaar als doelstelling genomen. De bezoekersaantallen zijn sinds 2009 hoger dan voorheen. Omdat er geen gegevens over klanttevredenheid worden verzameld, is niet te bepalen welke ontwikkeling zich hierin voordoet.³⁵

Ad 3. Hoe is de rapportage/verantwoording over de prestaties?

Er wordt tijdig en juist gerapporteerd. De begrijpelijkheid schiet echter tekort, doordat een totaaloverzicht van resultaten, kosten en baten ontbreekt. Ambtelijk zijn de cijfers er wel. Er is geen regelmatige evaluatie van de ervaringen. De begrotingen voor het komende jaar worden beleidsarm opgesteld, met de realisatie van het afgelopen jaar als basis.

3.8 Doeltreffendheid: conclusies en aanbevelingen

Conclusies

- ⤴ Museum Het Hannemahuis trekt jaarlijks (2009 en 2010) ongeveer 8.400 bezoekers. Dit is meer dan in de jaren '90, toen de aantallen schommelden tussen de 4.000 en 7.000. De verbouwing en uitbreiding en actief beleid lijken resultaat te hebben gehad. Er wordt in en rond het museum een groot aantal activiteiten georganiseerd, deels samen met de partners.
- ⤴ Van de partners is de bibliotheek de grootste. Deze trekt acht keer meer bezoekers dan het museum. De bibliotheek registreert het meest systematisch en duidelijk de doelen en de prestaties. Deze hebben zich bovendien positief ontwikkeld. Er is geen synergie zichtbaar tussen het museum en de bibliotheek.
- ⤴ Het is niet zichtbaar wat de samenwerking met de andere partijen heeft opgeleverd. Er zijn geen duidelijke doelen geformuleerd en het is daarom onduidelijk in hoeverre de samenwerking aan doelstellingen heeft voldaan.
- ⤴ het gemeentelijk cultuurbeleid mist concrete doelen.
- ⤴ Voor het overige zijn de doelen van het Hannemahuis maar voor een klein deel concreet ('SMART') gemaakt. Dat geldt zowel voor doelen die de gemeente formuleert (bijvoorbeeld in programmabegrotingen) als voor het beleidsplan 2009-2012 van het Hannemahuis. Dat beleidsplan bevat wel een opsomming van activiteiten, maar belangrijke zaken missen, zoals een duidelijke visie (wat is de grote lijn? wat wil men met cultuurhistorie?), een visie op samenwerking (waarom, en waarom met deze partners?), aanhaking bij ander beleid (onderwijs, toerisme), meetbare doelen.

³⁴ Voor de goede orde: dit hoeft niet te betekenen dat er geen ruimte meer zou zijn voor experimenten. Men kan ook als doel formuleren: "ervaring opdoen met... teneinde te bepalen wat de beste manier is om..."

³⁵ Wel is er een gastenboek, waarin veelal positieve reacties staan vermeld. Dit kan echter niet als een representatief beeld van de klanttevredenheid worden beschouwd.

Aanbevelingen

- ⤴ Stel voor de periode na 2012 (als er een nieuw beleidsplan nodig is) een grondiger Beleidsplan op. Met daarin meer aandacht voor de visie op cultuurhistorie, een visie op samenwerking, de partnerkeuze en de doelen. Op die manier weten ook de partners beter wat van hun wordt verwacht.
- ⤴ Maak duidelijk onderscheid tussen doelen voor het museum en voor samenwerkingsprojecten
- ⤴ Maak keuzes: is het museum lokaal werkend voor een lokale doelgroep? Of regionaal? Of landelijk? Alleen cultuurhistorie, of ook andere kunstuitingen (moderne kunst?) en hoe is de afstemming en positie ten opzichte van andere Friese musea?
- ⤴ Heeft het museum een toeristische ambitie? (of juist nadrukkelijk niet?) Op welke wijze kan het Hannemahuis de gemeente Harlingen aantrekkelijker maken voor toeristen? Wat betekent dit voor samenwerking met andere spelers in het toerisme? Zou je bijvoorbeeld een toeristisch informatiepunt kunnen huisvesten in het Hannemahuis?
- ⤴ Wat is de educatieve taak van het museum? Het is wenselijk om hiervoor in samenwerking met het onderwijs een duidelijk beleid te formuleren.
- ⤴ Vertaal de visie in meetbare doelen en rapporteer daar ook over.
- ⤴ Er blijkt geen synergie te zijn tussen het museum en de bibliotheek. Maak daarom een keuze: of versterk de banden en richt de panden zo in dat die synergie gemakkelijker wordt; of ga uit elkaar. Wellicht is in dat geval een goedkopere en efficiëntere huisvesting een betere plaats voor de bibliotheek. Het huurcontract loopt per 1 januari 2012 af.

HOOFDSTUK 4. DOELMATIGHEID

4.1 Inleiding

De bevindingen rond de financiën zijn gebaseerd op cijfermatig dossieronderzoek en niet op interviews. Wel is in gevallen van twijfel een mondelinge verduidelijking gevraagd.

4.2 Financieel overzicht Hannemahuis

4.2.1 Exploitatie en begroting

Het archief is een integraal onderdeel van het Hannemahuis. De kosten van het archief worden daarom niet afzonderlijk vermeld. Elders in deze studie maken we een vergelijking van het Hannemahuis met instellingen elders. Gekozen is voor musea. Om 'appels met appels' te vergelijken is het dan nodig om de kosten van het archief uit de totaalcijfers te halen. Hiertoe is een schatting nodig. Deze zal niet op de euro kloppen, maar wel een redelijke indicatie geven. De gegevens zijn afkomstig uit directe informatie van de directeur van het Hannemahuis en van de gemeente Harlingen.

De personele inzet op het archief is circa de helft van een 0,88 fte baan, dus 0,44 fte. Dit komt neer op € 20.675. De investeringen in het archief bedroegen circa € 425.000. Tegen een rekenrente van 6% en een afschrijvingstermijn van 25 jaar (zie later) komt men dan in totaal uit op 10% aan kapitaallasten ofwel € 42.500 per jaar. Ook zijn er exploitatiekosten als verwarming, onderhoud en dergelijke. Hoe dit exact moet worden toegerekend is lastig te bepalen. Een ruwe benadering gaat uit van oppervlaktes. Het archief is ongeveer een vijfde van het totaaloppervlak. *We kunnen dan een vijfde van de kosten toerekenen aan het archief. Onderstaand zijn de totale kosten en opbrengsten weergegeven, en daarna een schatting van de kosten van museum en archief afzonderlijk.*

Tabel 4.1: Overzicht inkomsten en kosten, 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010	2011*
UITGAVEN	Euro						%	
Salariskosten	62.149	69.661	102.653	119.849	157.549	162.021	34%	144.996
Activiteiten (educatie, exposities)	5.578	2.486	3.847	3.091	10.710	28.868	6%	NB
Aankopen/restauraties	4.746	3.251	9.011	6.097	4.737	13.865	3%	NB
Onderhoud gebouw + installaties	5.955	7.639	6.082	72.070	17.445	29.671	6%	NB
Kapitaallasten	3.634	3.419	8.979	47.726	120.676	115.498	24%	120.193
overige kosten	78.321	61.466	41.920	50.341	61.627	79.400	17%	64.528
doorberekening kostenplaatsen	53.324	69.707	118.430	152.107	134.234	42.787	9%	49.511
Uitgaven totaal	213.707	217.629	290.922	451.281	506.978	472.110	100%	379.228
INKOMSTEN								
Hannemahuis	6.102	3.987	4.350	5.826	6.849	46.591		12.500
Entreegelden	5.925	3.856	4.225	3.610	11.671	7.052		12.500
diverse baten	177	131	125	2.216	-4.822	39.539**		
				2008	2009	2010		
UITGAVEN MUSEUM (SCHATTING)								
Salariskosten				99.174	136.874	141.346		
Activiteiten (educatie, exposities)				3.091	10.710	28.868		
Aankopen/restauraties				6.097	4.737	13.865		
Onderhoud gebouw + installaties				57.656	13.956	23.737		
Kapitaallasten				47.726	78.176	72.998		
overige kosten				40.273	49.302	63.520		
doorberekening kostenplaatsen aan museum				121.686	107.387	34.230		
Uitgaven museum totaal				375.703	401.142	378.564		
UITGAVEN ARCHIEF (SCHATTING)								
Salariskosten				20.675	20.675	20.675		
Activiteiten (educatie, exposities)				0	0	0		
Aankopen/restauraties				0	0	0		
Onderhoud gebouw + installaties				14.414	3.489	5.934		
Kapitaallasten				0	42.500	42.500		
overige kosten				10.068	12.325	15.880		
doorberekening kostenplaatsen				30.421	26.847	8.557		
Uitgaven archief totaal				75.578	105.836	93.546		

* 2011 raming. ** Dit is met name een bijdrage uit fondsen via Vereniging van Vrienden van het Hannema-

huis voor aankopen, restauratie e.d. Bron: directe informatie van de gemeente Harlingen, afdeling Publiekszaken, directe informatie Hannemahuis, exploitatiecijfers Hannemahuis

Opmerking: de geraamde kosten over 2011 lijken lager te zijn dan in 2009 en 2010, omdat er wordt gerekend met lagere salariskosten. Tegelijkertijd zijn er een aantal "NB" posten. Bij navraag is gebleken dat onduidelijk is of de kosten ook daadwerkelijk zo sterk zullen dalen als de tabel suggereert.

De salariskosten vormen de grootste kostenpost van Het Hannemahuis. Deze zijn met de uitbreiding van uren voor de directeur en de administratie- en baliemedewerkers toegenomen in de loop van de jaren. Daarnaast zijn er kosten voor tentoonstellingen, catalogi en andere activiteiten, en voor aankopen en restauraties van de collectie. Een aanzienlijk deel van deze uitgaven wordt niet door de gemeente bekostigd maar, via de Vrienden van het Hannemahuis, door verschillende fondsen. In 2010 ging het om een totaalbedrag van bijna € 40.000 dat gedekt is uit fondsbijdragen.³⁶

Een andere relatief grote kostenpost is het pand. Het gaat hierbij deels om onderhoudskosten en deels om kapitaallasten. De kapitaallasten kan men vergelijken met huur. Omdat het om een gemeentelijk pand gaat, wordt de rente over de kosten die de gemeente heeft gemaakt voor aankoop en verbouwing in 2007 en 2008, toegerekend aan het Hannemahuis. De toerekening van de kapitaallasten gebeurt op basis van een rekenrente van 6% en een afschrijvingstermijn van 25 jaar.

De post 'overige kosten' betreft met name overhead kosten zoals schoonmaak, print- en drukkosten, telefoonkosten en overige kantoorkosten.

Er is een aparte post voor de doorberekening van kostenplaatsen van de gemeente aan het museum. Tijdens en voor de verbouwing in 2007-2008 waren deze kosten relatief hoog, kennelijk is er veel menskracht van andere gemeentelijke afdelingen in de verbouwing gestoken. In 2010 lijken de kosten van doorberekening weer op een 'normaal' niveau te zitten. Toch kan bij deze kosten een vraagteken worden gezet. Immers, het Hannemahuis functioneert op afstand in een eigen pand en heeft daardoor in beginsel weinig te maken met andere afdelingen van de gemeente. Zo wordt in 2010 bijna € 28.000,= aan automatiseringskosten aan het museum doorberekend, terwijl mag worden verondersteld dat bij het Hannemahuis het ICT-gebruik beperkt is, en er weinig sprake is van geautomatiseerde processen. De doorberekende kosten lijken dus aan de hoge kant. Zonder inzicht in achterliggende aannames, verdeelsleutels en dergelijk is door de commissie niet te bepalen of deze kosten daadwerkelijk te hoog zijn.

4.2.2 Kosten verbouwing

De uitbreiding plus verbouwing van het Hannemahuis heeft uiteindelijk € 1.277.050 gekost, aanzienlijk meer dan de eerder geraamde € 800.000. De oorzaken zijn strengere eisen rond brandveiligheid, inbraakwerendheid en energiebesparing; sanering van asbest, een aanpassing van de bouw aan mindervaliden, en gestegen materiaalkosten (bron: beleidsvoorstel juni 2007, gemeente Harlingen). Van de totale kosten is ruim 1 miljoen euro ten koste van de gemeente Harlingen gekomen.

³⁶ De Vereniging van Vrienden van het Hannemahuis maakt daarnaast ook nog eigen 'overhead' kosten die bekostigd worden uit donaties van de leden. Die inkomsten en uitgaven zitten niet in het overzicht. Het gaat om enkele duizenden euro per jaar.

Tabel 4.2. Uitbreidings- en verbouwingskosten Hannemahuis

	Kosten	Subsidie/ fondsen	Ten laste van gemeente
Gebouw	997.178	265.000	732.178
Installaties	136.822		136.822
Inrichting	344.275	208.275	136.000
Totaal	1.478.275	473.275	1.005.000

Bron: opgave gemeente Harlingen

4.3 Financiële vergelijking van het Hannemahuis met andere instellingen

In deze paragraaf wordt het Hannemahuis vergeleken met een aantal andere instellingen. Uiteraard zijn deze vergelijkingen nooit één-op-één. Ieder museum is weer anders van opzet, heeft een andere doelstelling en een andere markt. De cijfers zijn dan ook bedoeld als startpunt, als 'verwonderpunten'.

Eerst wordt een vergelijking gemaakt met met het gemiddelde van alle Nederlandse musea samen en met rijksmusea. Die laatste vergelijking wordt gemaakt omdat het kabinet een nieuwe norm heeft ingevoerd voor die musea, die daarmee een ijkpunt. Tegelijkertijd merken we ook op dat Rijksmusea vaak groter zijn en daardoor 'schaalvoordelen' behalen. Ook kunnen ze met de grotere bezoekersstromen veel eenvoudiger een horecavoorziening exploiteren. Niettemin is deze "Zijlnorm" (genoemd naar de huidige staatssecretaris) een begrip geworden, vandaar dat we deze toch als vergelijking opnemen. De norm houdt in dat een museum 17,5% van haar inkomsten zelf moet verdienen. Daarna vergelijken we het Hannemahuis met musea van een ongeveer gelijke schaal.

Een moeilijkheid is dat er weinig echt vergelijkbare cijfers zijn in de museumwereld. Om die reden waren een aantal aannames nodig, te weten:

- ♣ bij het Hannemahuis is gerekend met de geschatte kosten van het museum-deel, zie daartoe de toelichting bij tabel 4.1;
- ♣ er is gerekend met de gemiddelde cijfers over 2008, 2009 en 2010 om schommelingen van jaar tot jaar te verminderen;
- ♣ de schenkingen van de Vrienden van het Hannemahuis zijn bij de kosten opgeteld en ook als inkomsten gerekend. Stel dat de kosten € 100 bedragen en dat de Vrienden € 25 schenken. Dan is in feite dat jaar € 125 uitgegeven, waarvan de Vrienden € 25 voor hun rekening hebben genomen ($25 / 125 = 20\%$);
- ♣ er is gerekend met gemiddeld € 10.500 aan kassa-inkomsten en € 1.000 aan inkomsten uit verkoop van boekjes en dergelijke en € 22.000 uit fondsen en de Vrienden. In totaal rekenen we met een bedrag van € 407.136, waarvan € 373.636 subsidie;
- ♣ als bezoekersaantal is gewerkt met 8.400 per jaar, te weten het aantal bezoekers aan museum plus lezingen;
- ♣ bij de Rijksmusea zijn de cijfers gebaseerd op OCW: Kunst in Cijfers 2010. Dit zijn de meest recente gegevens, die betrekking hebben op de periode 2005 t/m 2008;
- ♣ De cijfers van Kunst in Cijfers zijn niet sluitend, zoals OCW ook aangeeft. Uit de tekst blijkt dat vooral incidentele subsidies niet zijn opgenomen (de structurele wel). Aangenomen is dat alle ontbrekende bedragen (incidentele) subsidies zijn;
- ♣ De museum-statistieken van het CBS verschijnen tweejaarlijks. De meest recente cijfers hebben betrekking op 2007 en 2009. Het gemiddelde van deze cijfers is gebruikt.

Tabel 4.3 Inkomsten van musea, als percentage

	Rijksmusea (2005-2008)	Alle musea (2007/2009)	Hannemahuis (2008-2010)
Subsidies	67%	71%	91,8%
Entreegelden	18%	13%	2,6%
Overige eigen inkomsten	15%	15%	5,6%
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>Subsidie per bezoeker</i>	<i>€ 29,76</i>	<i>€ 22,15</i>	<i>€ 44,48</i>

Berekend op basis van Ministerie van OC&W (2010), Kunst in cijfers (Rijksmusea) en CBS Museum-statistieken (alle musea in Nederland).

Opvallende zaken uit de tabel:

- het Hannemahuis hangt in sterkere mate af van overheidsgeld dan het gemiddelde museum. Bedacht moet worden dat dit deels komt door de geschiedenis: een historisch pand plus collectie kosten meer dan een modern pand zonder "ballast". De andere genoemde musea zijn privaat. Het Admiraliteitshuis heeft net als het Hannemahuis ook een geschiedenis en heeft dan ook een hoge subsidie nodig;
- uit achterliggende cijfers kan worden opgemaakt dat wat bijdrage uit fondsen en dergelijke betreft het Hannemahuis even goed scoort als landelijk, maar dat de inkomsten uit kaartverkoop en – vooral – horeca, museumwinkel en dergelijke, sterk achterblijven bij het gemiddelde in Nederland;
- de subsidie per bezoeker is relatief hoog;
- de musea zitten met hun aandeel eigen inkomsten al ruim boven de nieuwe "Zijlstra-norm" van 17,5%. Het Hannemahuis zit met 8,2% aan eigen inkomsten hier ruim onder.

Vervolgens vergelijken we het Hannemahuis met een aantal regionale musea.

Tabel 4.4 Hannemahuis vergeleken met 4 andere regionale musea

Museum	Plaats	Baten		Bezoekers	Formatie (fte)	Vrijwilligers	Subsidie per bezoeker (€)	1 betaalde fte per ... bezoekers
		Provincie	gemeente					
Belvédère	Oranjewoud	451.000	0	90.000	4,4	80	0	20.455
Buitenplaats	Eelde	720.000	250.000	27.000	9,6	105	11,67	2.813
Admiraliteits-huis	Dokkum	240.000	150.000	6.500	3	?	32,31	2.167
De Fundatie	Zwolle	2.300.000	1.350.000	45.000	20,3	10	41,11	2.217
Hannemahuis	Harlingen	407.136	373.636	8.400	2,4	60	44,48	3.500

Bron andere musea: BMC (2008), De Buitenplaats als Buitenkans; Admiraliteitshuis: directe informatie en gemeente (exploitatiecijfers Hannemahuis); Begroting gemeente Harlingen (2010)

Uit de tabel blijkt dat het Hannemahuis met de subsidie per bezoeker in 2009 hoog zat, aanzienlijk hoger dan een aantal andere musea. Eén van de verklaringen hiervoor is de aard van het museum (grote eigen collectie, relatief duur historisch pand).

4.4 Wie gaat over financiën?

De Bestuurscommissie stelt een concept-begroting op. Deze wordt onderdeel van een gemeentelijk afdelingsplan dat uiteindelijk via het college naar de raad gaat om daar te worden vastgesteld. Dit proces is te kenschetsen als 'beleids-arm'. Een 'beleids-rijk' proces zou eruit bestaan dat de Bestuurscommissie op basis van eigen doelen een concept-begroting opstelt, die aan het college voorlegt, die vervolgens dat plan wel of niet opneemt in de gemeentebegroting (en het daarna aan de raad voorlegt ter besluitvorming).

Het samenwerkingsverband met de participanten heeft voor zover de commissie kan zien een beperkte financiële vertaling gekregen. Er is een jaarlijks budget van € 7.500 voor gezamenlijke activiteiten.

4.5 Analyse van de doelmatigheid

Thans kunnen de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

1. Wat zijn de totale kosten en inkomsten geweest? Hoeveel subsidie of andere financiële bijdragen verstrekt de gemeente jaarlijks (over de laatste 5 jaar)? Onder welke vorm en voorwaarden?
Norm: er is een duidelijk inzicht in kosten en baten.

2. Welke prestatie-indicatoren kunnen hieruit worden afgeleid voor de gemeentelijke bijdragen/subsidies? Hoe verhouden de prestaties van het Hannemahuis (in de vorm van activiteiten, bezoekersaantallen, eigen inkomsten versus gemeentelijke bijdrage e.d.) zich tot vergelijkbare musea elders in Fryslân? En hoe ziet dit eruit voor de bibliotheek?

Normen: op basis van de nettokosten per bezoeker functioneren het Hannemahuis en de bibliotheek doelmatig ten opzichte van vergelijkbare voorzieningen in enkele andere gemeenten. De eigen inkomsten bedragen minimaal 17,5%.

3. Hoe hebben deze prestatie-indicatoren zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld? Wat zijn de verwachtingen voor de middellange termijn? *Norm: andere musea.*

4. Zijn de financiële en beheersmatige afspraken van de gemeente met het Hannemahuis en aanverwante organisaties doelmatig? *Norm: naar analogie van de Code Cultural Governance (opgenomen in bijlage 3) is het duidelijk wie verantwoording aflegt aan wie en is er een duidelijke taakverdeling tussen partijen en tussen directie en bestuur.*

5. Worden de kansen op synergie tussen het Hannemahuis en aanverwante organisaties optimaal benut? *Norm: -*

6. In hoeverre is de positie van het Hannemahuis toekomstvast? Kan het museum een bezuiniging verdragen? *Norm: -*

De vragen komen nu achtereenvolgens aan de orde.

Ad 1. Wat zijn de totale kosten en inkomsten geweest? Hoeveel subsidie of andere financiële bijdragen verstrekt de gemeente jaarlijks (over de laatste 5 jaar)? Onder welke vorm en voorwaarden?

De financiële bijdrage van de gemeente aan het museum en archief bedraagt de laatste jaren

gemiddeld ruim € 373.000 per jaar. Daarnaast ontvangen individuele participanten subsidie voor eigen projecten. Zo geeft de gemeente jaarlijks een subsidie van € 7.500 voor samenwerkingsprojecten en heeft de Vereniging Oud-Harlingen éénmalig € 7.500 gekregen voor initiatieven die een bijdrage leveren aan stadsherstel. De bibliotheek kent een eigen financiering met een jaarbudget van ruim € 450.000 en een gemeentelijke subsidie van € 360.000 per jaar.

De verslaglegging door het Hannemahuis is niet erg inzichtelijk. Wie moeite doet, kan via het ambtelijke niveau aan achterliggende cijfers komen, maar het overzicht dat de verslagen en de begrotingen zelf bieden, is beperkt. Zo is onduidelijk welk deel van de bezoekers voor het museum komt (en dus een kaartje koopt) en welk deel op overige activiteiten afkomt, hoeveel de diverse fondsen bijdragen en dergelijke. Er is een samenwerkingsverband van diverse participanten, maar die komt niet tot uiting in een gezamenlijk cijfermatig overzicht van prestaties en kosten en baten.

Zo hebben de Vrienden van het Hannemahuis een eigen financieel overzicht. Dat is terecht, maar beneemt ook een duidelijk zicht op de financiële staat. De directeur van museum het Hannemahuis is doorgaans de schrijver van de aanvragen en het museum profiteert van de giften van de Vrienden. Voor de samenwerking met andere partijen geldt dat nog sterker, er is maar beperkt inzicht in kosten, activiteiten en dergelijke.

Ad 2. Welke prestatie-indicatoren kunnen hieruit worden afgeleid voor de gemeentelijke bijdragen/subsidies? Hoe verhouden de prestaties van het Hannemahuis (in de vorm van activiteiten, bezoekersaantallen, eigen inkomsten versus gemeentelijke bijdrage e.d.) zich tot vergelijkbare musea elders? En hoe ziet dit eruit voor de bibliotheek?

De eigen inkomsten bedragen 8,2%³⁷, ruim beneden de norm die geldt voor rijksmusea (zie bijlagen). In vergelijking met andere regionale musea zijn de kosten per bezoeker relatief hoog, maar wel in lijn met bijvoorbeeld het Admiraliteitshuis.

De inkomsten uit kaartverkoop en vooral horeca, winkel en dergelijke blijven achter bij andere musea. Opgemerkt wordt dat er grote verschillen tussen musea zijn in collectie, publiek, ligging, omvang en dergelijke, zodat dit soort nevenactiviteiten bij het ene museum gemakkelijker is te realiseren dan bij het andere. Het Hannemahuis drijft voor een relatief groot deel op de overheid. Wat fondsenwerving betreft doet het museum het wel relatief goed.

Ad 3. Hoe hebben deze prestatie-indicatoren zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld? Wat zijn de verwachtingen voor de middellange termijn? Norm: andere musea.

Hier is alleen iets te zeggen over de ontwikkeling van de kosten en de bezoekersaantallen. Beiden kenden een sterk schommelend maar licht stijgend verloop. In 2005 telde het museum 5.500 bezoekers, in 2010 8.400 (+53%). Maar de kosten zijn gestegen van € 213.707 naar € 378.564 per jaar in 2010 exclusief archief (+77%), met name door de verbouwing. In die zin is het museum minder efficiënt geworden. Hierin is geen rekening gehouden met kwaliteitsaspecten.

Er zijn geen aanwijzingen dat op middellange termijn de doelmatigheid zal verbeteren, omdat de kapitaallasten niet zullen dalen en er geen indicaties zijn dat het aantal bezoekers (bij ongewijzigd beleid) sterk zal stijgen.

³⁷ de 'Zijlstranorm' wordt berekend als de eigen inkomsten gedeeld door de structurele overheidssubsidies. Bij het Hannemahuis zou dit neerkomen op $33.500 / 407.136 = 8,2\%$

Tegelijkertijd is er geen enkele aanwijzing dat er geld verkeerd wordt besteed. De bezetting is bijvoorbeeld klein, in vergelijking met het aantal bezoekers. Het museum heeft de “pech” dat het in een relatief duur historisch pand is gevestigd. Dat is een gevolg van het aanvaarden van de schenking van Hannema en ligt niet aan het presteren van het museum zelf. Wel zou men kunnen zeggen dat er weinig schaalvoordelen zijn. Veel kosten zijn vast; als er 50% meer bezoekers zouden zijn, zouden de kosten per bezoeker aanzienlijk lager uitkomen.

Ad 4. Zijn de financiële en beheersmatige afspraken van de gemeente met het Hannemahuis en aanverwante organisaties doelmatig? De afspraken kunnen als minder doelmatig worden beoordeeld. In tegenstelling tot de aanwijzingen in de Code Cultural Governance is de taakverdeling tussen partijen onduidelijk en is onvoldoende duidelijk wie verantwoording aflegt aan wie.

Ad 5. Worden de kansen op synergie tussen het Hannemahuis en aanverwante organisaties optimaal benut? Dat verschilt per partner. Met het archief is een goede samenwerking. Het pand wordt gedeeld, installaties worden gedeeld, personeel wordt op museum en archief ingezet. Maar met de bibliotheek is geen synergie. Met de overige organisaties zijn er wel veel inhoudelijke raakpunten, maar zijn de verschillen in schaal en professionaliteit groot. Bovendien zijn er geen doelen vastgelegd en was en nauwelijks budget voor samenwerkingsprojecten.

Ad 6. In hoeverre is de positie van het Hannemahuis toekomstvast? Kan het museum een bezuiniging verdragen? Het museum heeft te maken met aanzienlijk hogere kosten sinds de verbouwing. De bezetting (in betaalde krachten per bezoeker) is niet hoog. Er is niet veel 'overtollig vet', dat kan worden weggesneden. Een bezuiniging zal al snel leiden tot minder bezoekers en minder activiteiten, wat niet goed past bij de uitbreiding van het pand en de kwaliteitsvergroting die daarmee is ingezet.

4.6 Doelmatigheid: conclusies en aanbevelingen

Conclusies

- ✦ het Hannemahuis heeft te maken met een relatief duur pand, dat recentelijk is vergroot en verbouwd. Het aantal bezoekers is sindsdien gestegen, maar niet zo sterk als de kosten;
- ✦ de subsidie per bezoeker is hoger dan in het gemiddelde museum;
- ✦ de bezetting is daarentegen bescheiden. Er zijn relatief weinig betaalde krachten per bezoeker;
- ✦ met de verbouwing is een stap gezet, die tot een kwaliteitsverhoging maar ook tot hogere kosten heeft geleid. En ook tot hogere kosten per bezoeker. Deze kosten zou men terug kunnen dringen door het aantal bezoekers te verhogen, of door op andere manieren de bezetting van het pand te verhogen;
- ✦ de neveninkomsten (horeca en dergelijke) liggen ook op een lager niveau dan bij veel andere musea.

Aanbevelingen

- ✦ Stel duidelijker financiële overzichten op, met een uitsplitsing van museum, archief en andere activiteiten. Maak ook de neveninkomsten en inkomsten uit fondsen duidelijker;
- ✦ Onderzoek of in samenwerking met partners een verhoging van het bezoekersaantal kan worden gerealiseerd. Dat past bij het kritisch kijken naar de partners en participanten zoals in eerdere hoofdstukken aan de orde kwam. Samenwerking kan overigens ook met los-vaste samenwerkingspartijen, mogelijk ook uit de toeristische hoek;

- ✦ Onderzoek de mogelijkheden om de bezetting van het pand te vergroten en meer neveninkomsten te verwerven.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Normenkader

Rechtmatigheid en transparantie (de regels zijn duidelijk, rechtsgeldig, worden gebruikt, de gemeenteraad stuurt):

1. de gemeentelijke regels voor de vaststelling van de financiële bijdragen c.q. subsidieverlening zijn duidelijk en rechtmatig
2. bij de vaststelling van de financiële bijdragen aan het Hannemahuis en aanverwante organisaties worden deze regels in acht genomen
3. de raad wordt in staat gesteld om hierbij op hoofdlijnen zijn kaderstellende/sturende en controlerende taken te vervullen

Doeltreffendheid (gemeente zegt wat ze wil, krijgt waar voor haar geld, de prestaties zijn duidelijk zichtbaar en gemeente en andere partijen leren van ervaringen) :

1. de gemeente heeft duidelijk vastgelegd welke doelen ze ter zake wil bereiken c.q. welke prestaties het Hannemahuis en aanverwante organisaties moeten leveren
2. het Hannemahuis en aanverwante organisaties slagen er over het algemeen in om de beoogde prestaties te leveren binnen de afgesproken financiële kaders, ofwel 'de gemeente krijgt waar voor haar geld'
3. het Hannemahuis en aanverwante organisaties leggen hierover jaarlijks verantwoording af aan de gemeente, waarbij voldaan wordt aan de eisen van tijdigheid, juistheid en begrijpelijkheid
4. de betrokken partijen evalueren jaarlijks de opgedane ervaringen en betrekken deze bij het maken van nieuwe afspraken over de financiën en prestaties voor het volgende planjaar
5. het Hannemahuis geeft duidelijk aan wat het eigen profiel is, hoe zich dat ontwikkelt en hoe de samenwerking met andere partijen en regionale spelers is
6. er is een expliciete visie op educatieve inspanningen, en een uitgewerkt plan op dit gebied, inclusief doelen en inspanningen
7. er is een duidelijk beleid over het bereiken en binden van brede en nieuwe doelgroepen

Doelmatigheid (er wordt efficiënt, zonder verspilling gewerkt):

1. de gemeente, het Hannemahuis en aanverwante organisaties ervaren hun werkrelaties als praktisch en efficiënt
2. de financiële en beheersmatige afspraken van de gemeente met het Hannemahuis en aanverwante organisaties worden uit oogpunt van het financiële beleid van de gemeente als doelmatig beschouwd
3. de kansen op synergie tussen het Hannemahuis en aanverwante organisaties worden optimaal benut
4. op basis van de nettokosten per bezoeker functioneren het Hannemahuis en de bibliotheek doelmatig ten opzichte van vergelijkbare voorzieningen in enkele andere Friese gemeenten
5. naar analogie van de Code Cultural Governance is het duidelijk wie verantwoording aflegt aan wie en is er een duidelijke taakverdeling tussen partijen en tussen directie en bestuur.
6. Er zijn twee soorten normen toegevoegd aan het normenkader door de onderzoekers. Ten eerste aanvullende eisen en inzichten die naar voren komen uit de recente herziening van en bezuiniging op landelijke kunst- en cultuursubsidies. Ten tweede eisen die af

- te leiden zijn uit de Code Cultural Governance.
7. de eigen inkomsten bedragen minimaal 17,5%.

Nieuwe eisen vanuit het herziene landelijke subsidiesysteem

Het onderzoek heeft na de start een onverwachte actualiteit gekregen. Ten *eerste* leiden de algehele bezuinigingen bij Rijk en lagere overheden tot een (noodgedwongen) kritische blik op alle overheidsuitgaven. Ten *tweede* hebben de relatief forse landelijke bezuinigingen op kunst en cultuur tot gevolg dat andere instellingen vaker een beroep zullen doen op particuliere fondsen, waardoor de spoeling dunner wordt. Hierdoor wordt het mogelijk voor Museum Het Hannemahuis moeilijker om middelen uit deze fondsen te verwerven. De precieze omvang van dit risico is op dit moment niet aan te geven. Ten *derde* is het landelijke cultuurbeleid niet alleen financieel soberder, maar heeft er ook een beleidsmatige verschuiving plaatsgevonden. Met andere woorden: in de toekomst worden kunst- en cultuurprojecten op een nieuwe manier beoordeeld. Het lijkt de RKC verstandig om te kijken in hoeverre het Hannemahuis aan deze nieuwe normen voldoet, omdat dit iets zegt over de “toekomstvastheid” van het huidige beleid.

De eisen die vanuit dit nieuwe beleid naar voren komen zijn:

1. *Kwaliteit*: hoe heeft de artistieke kwaliteit zich ontwikkeld, hoe wil men deze in de toekomst uitdragen, wat is het artistieke profiel;
2. *Publiek*: het *bereiken* van zoveel mogelijk publiek, het *binden* daarvan en het *aantrekken van nieuwe doelgroepen*³⁸
3. *Ondernemerschap*: eigen inkomsten van minimaal 17,5% (eigen inkomsten gedeeld door alle structurele overheidssubsidies, inclusief (voor musea) de huisvestingssubsidie); inzicht in financieringsbehoefte en dekking; uitsplitsing naar herkomst (markt - filantropische sector - overheid) en doel (exploitatie, activiteiten etc.) en inzicht in het *verdienmodel*; een ondernemingsplan dat inzicht geeft in de bedrijfsfilosofie en het profiel van de instelling; het product; de verhouding tot en samenwerking met andere organisaties, *stakeholders* en regio en de meerwaarde van eventuele samenwerking. Besturingsmodel: het profiel van het bestuur/ Raad van Toezicht; reflectie op prestaties in het verleden.
4. *Educatie*: visie; ambities (aard, het aantal en het bereik - in aantal kinderen - van de activiteiten; wijze van *samenwerking* met het onderwijs; personele en financiële inzet; evaluatie van de activiteiten.

Criteria uit Cultural Governance

De Code Cultural Governance (2006) is een gedragscode die is opgesteld door de sector kuist en cultuur, in opdracht van en samenspraak met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Het Ministerie gebruikt deze code om te beoordelen of een instelling goed wordt bestuurd. Dit is een voorwaarde voor subsidieverstekking vanuit het Rijk. In bijlage 3 wordt deze code toegelicht.

In de culturele sector zijn het *raad-van-toezicht-model*, het *bestuur+directie-model* en het *bestuur-model* het meest gebruikelijk. Een belangrijke aanleiding voor de code was het ontbreken van een duidelijke verantwoording bij stichtingen. Immers: aan wie legt de stichting verantwoording af over zijn werkzaamheden? Van wie IS een Stichting?

³⁸

In de nota worden criteria genoemd als: wie is de doelgroep? hoe is de doelgroep samengesteld (achtergrond, leeftijd, opleiding, interesse); wat is het bereik (fysiek en virtueel; ontwikkeling hiervan in de laatste drie jaar; maatregelen om het publieksbereik te verbreden en te verstevigen; welke prijsstrategie wordt gebruikt?)

Bijlage 2: Gesprekspartners

Diverse gesprekspersonen Admiraliteitshuis (museum te Dokkum)

Dhr. Andringa, afdelingshoofd gemeente Harlingen

Dhr. Chris Elsinga, VOH/ voorzitter lezingencommissie

Mw. Tjitske de Heij, directeur van de bibliotheken in Noordwest Friesland

Hannemahuis: de heer H.P. ter Avest, directeur Hannemahuis centrum voor Harlinger cultuur en historie

Gemeenteraad Harlingen

Dhr. Gerry Kuiper – Stadsgidsen/Werkgroep stadshistorie/comité 40-45

Dhr. Pruiksma, Museum De Buitenplaats, Eelde

Mw. M. Le Roy, Wethouder gemeente Harlingen

Dhr. Vermeulen – voorzitter Bestuurscommissie / lid PO

Mw. Clara van Waldthausen, (BC+PO)

Dhr. Tjeerd Zandhuis –Hein Buismanstichting

Bijlage 3: Code Cultural Governance

In de culturele sector zijn het *raad-van-toezicht-model*, het *bestuur+directie-model* en het *bestuur-model* het meest gebruikelijk (bron: Code Cultural Governance, 2006). De code is opgesteld door de sector zelf, in opdracht van en samenspraak met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Het Ministerie gebruikt de code om te beoordelen of een instelling goed wordt bestuurd.

Een belangrijke aanleiding voor de code was het ontbreken van een duidelijke verantwoording bij stichtingen. Immers: aan wie legt de stichting verantwoording af over zijn werkzaamheden? Van wie IS een Stichting? Het Hannemahuis is een gemeentelijke dienst, geen stichting. Dat maakt de verantwoording gemakkelijker. Toch is de Code Cultural Governance om drie redenen belangrijk:

- a) het is een veel gebruikte code in de culturele wereld en als zodanig een referentiepunt
- b) er zijn voorbeelden te halen uit de besturingsmodellen bij stichtingen
- c) het Hannemahuis is meer dan alleen een gemeentelijke dienst maar ook

Definities uit Code Cultural Governance (2006):

Beleid =

1. De inhoudelijke/artistische programmering
2. De bedrijfsvoering van de instelling
3. Het bereiken van de doelgroepen
4. Het genereren van inkomsten
5. Het aangaan van arbeids- en soortgelijke overeenkomsten.

Besturen =

1. Beleid voorbereiden
2. Beleid vaststellen
3. Beleid uitvoeren.

Toezicht =

1. Goedkeuren van vastgesteld beleid
2. Toezicht houden op beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering
3. Zo nodig ingrijpen in het bestuurlijk proces
4. Adviseren en desgewenst ondersteunen.

Modellen:

1. Gemeentelijke dienst. In zekere zin gemakkelijk want de verantwoording is duidelijk: aan B&W en/of Raad.
2. Stichtingen:
 - a) Bestuurmodel. Er is een bestuur dat alles doet: beleid, bestuur en toezicht. Dit kan alleen bij kleine stichtingen.
 - b) Raad van Toezicht-model. De directie voert het beleid uit (beleid en bestuur); het toezicht ligt in handen van de Raad van Toezicht. De directeur is hier "directeur-bestuurder", de Raad van Toezicht staat op grote afstand
 - c) het Bestuur+Directiemodel. Beleid, bestuur en toezicht liggen in handen van de directie en het bestuur samen. Er is daarbij een taakverdeling. Eén mogelijkheid is dat het bestuur de inhoudelijke (artistieke) koers uitzet, en dat de directeur vooral een "manager" is. Ook het omgekeerde is mogelijk: de directeur is de inhoudelijke expert, die wordt aangevuld door meer bedrijfsmatig ingestelde mensen in het bestuur.

Bijlage 4: Ontwikkeling taken en samenstelling Bestuurscommissie

De historie van de bestuurscommissie

De aansturing door de bestuurscommissie vindt zijn oorsprong in het legaat van Hannema. In de schenkingsakte (1956) is het volgende opgenomen (artikel 8):

'Een Commissie van Advies en Toezicht (...) zal aan de Gemeente Harlingen adviezen kunnen geven over de wijze waarop de geschonken gebouwen het beste kunnen worden ingericht om aan het gestelde doel te beantwoorden, welke adviezen door de gemeente Harlingen in het algemeen een sterk bindend karakter zullen hebben (...)' In de schenkingsakte is bepaald wie zitting hebben in de Commissie van Advies en Toezicht (artikel 9): de directeur van het Fries Museum (of een bestuurslid van het Fries genootschap voor geschied-, oudheid- en taalkunde; een bestuurslid van de Ottema-Kingma stichting; de comparant Hannema, of een opvolger daarvan; twee in Harlingen wonende meerderjarige personen, door de gemeenteraad te benoemen op voordracht van de Commissie van Advies- en Toezicht; door de gemeenteraad in 1964 veranderd in "vier te of nabij Harlingen wonende personen"; de conservator van het gemeentemuseum.

In 1987 wordt de Commissie van Advies en Toezicht ingepast in de bestuurlijke organisatie: de commissie wordt een zogenoemde **beheerscommissie ex art. 61 van de Gemeentewet**. Er wordt daartoe een gemeentelijke verordening opgesteld (Verordening op de commissie belast met het beheer van het museum Het Hannemahuis, 1987). In de verordening worden de taken van de beheerscommissie beschreven. De commissie:

- oefent alle bevoegdheden van gemeenteraad en college van B&W uit (artikel 9);
- geeft gevraagd en ongevraagd advies aan gemeenteraad en college van B&W (art.9);
- heeft de bevoegdheid om de concept begroting op te stellen, inclusief tarieven; de raad stelt die vast (art.9);
- beslist zelfstandig over uitgaven (binnen de grenzen van het budget; art.8/9);
- stelt het financiële overzicht van de exploitatie van het museum op, met een verslag van werkzaamheden (art.10);
- doet een voorstel voor benoemingen en ontslag; beslissingen worden genomen door het college van B&W (art.11).

In de toelichting bij de verordening wordt ook gesteld dat 'het financieel beheer een oneigenlijke taak van de commissie is.' Dat moet worden verschoven. 'De financiële huishouding van het museum' (moet) onderdeel a(...) vormen van de gemeentelijke begroting.' 'Door het aanvaarden van de schenking (...) is het runnen van het museum een puur gemeentelijke aangelegenheid geworden.' **Voor die tijd kreeg het museum een subsidie.** De raad beslist nu dus ook over de begroting en ook over de toegangsprijs. Verder is vastgesteld dat het college van B&W is belast met het toezicht op de uitvoering van de bevoegdheden door de commissie (art.12).

Ten slotte is in de verordening de samenstelling van de beheerscommissie gewijzigd. De ambtelijk conservator woont vanaf nu als adviseur ('ambtshalve') de commissievergaderingen bij en is 'trait-d'union' met het ambtelijk apparaat. In de verordening wordt een raadslid toegevoegd aan de beheerscommissie. In 1988 wordt de samenstelling verder gewijzigd doordat de Ottema-Kingma stichting en het Fries Museum niet zelf vertegenwoordigd hoeven te zijn, maar elk een deskundige namens de stichting aanwijzen (Aanvulling/wijziging verordening, 1988).

In 1991 wordt gewijzigd dat niet meer de directeur van het Fries Museum lid moet zijn, maar dat deze een andere deskundige mag voordragen. In 2002 heeft de gemeenteraad in verband met de invoering van het dualisme geconstateerd, dat het benoemen van een raadslid in het bestuur niet past in de nieuwe dualistische verhoudingen. Daarom neemt nu een lid van het college van burgemeester en wethouders zitting. Een andere verandering is dat de vertegenwoordigers van de Ottema-Kingma stichting en het Fries museum in de bestuurscommissie vervangen zijn door twee door de commissie voor te dragen personen (Aanpassing verordening november 2010)

Bijlage 5: Gebruikte literatuur

Admiraliteitshuis: directe informatie

Bibliotheek Noordwest Fryslân, Jaarverslag en Jaarrekening 2010,

BMC (2008), De Buitenplaats als Buitenkans;

CBS Museum-statistieken (diverse jaren)

Gemeente Harlingen. Wijziging in schenkingsakte (1964)

Gemeente Harlingen. Verordening op de museumcommissie, 1987.

Gemeente Harlingen. Wijzigingen op de Verordening op de museumcommissie, 1988 en 1991.

Gemeente Harlingen, Collegebesluit (samenvatting advies) aanvraag krediet uitbreiding Hannemahuis, juni 2007.

Gemeente Harlingen, Begroting (2010)

Gemeente Harlingen, Verordening bestuurscommissie Hannemahuis, november 2010.

Gemeente Harlingen, Afdelingsplan Publiekszaken 2011.

Gemeente Harlingen, Programmabegroting 2011

Gemeente Harlingen, afdeling Publiekszaken, directe informatie van de

Gemeentemuseum het Hannemahuis, Harlingen, 2006. Jaarverslagen 2005, 2006, 2007-2008, 2009, 2010

Gemeentemuseum Hannemahuis: Beleidsplan 2009-2012,

Gemeentemuseum Hannemahuis, gastenboek

Hannemahuis, exploitatiecijfers Hannemahuis, directe informatie

Huizinga, J.J. en H.P. ter Avest, 50 jaar museum Hannemahuis, Harlingen, 2007.

Legaat/schenkingsakte (1956)

Ministerie van OC&W (2010), Kunst in cijfers.

www.cultuur-ondernemen.nl: Code cultural Governance

www.Hannemahuis.nl