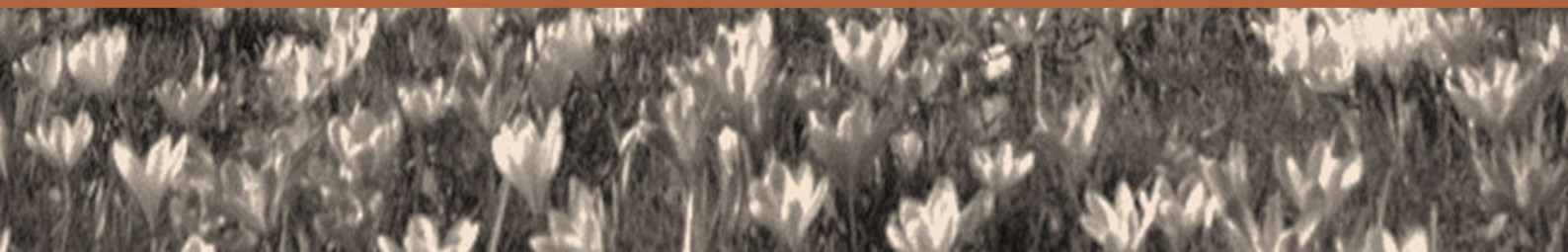


STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2022-2024



SLOT ZUYLEN





INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
1. Inleiding	2
2. Missie & visie	3
3. Ambitie en doelstellingen 2021-2024	4
4. Artistiek beleid	6
5. Beheer & behoud	9
6. Horeca & verhuur	10
7. Bezoekers & marketingstrategie	11
8. Organisatie	13
9. Financiën	14

VOORWOORD

DE WEG OMHOOG IS INGEZET

Sinds mei 2020 zijn de bezittingen en de exploitatie van Slot Zuylen ondergebracht in twee stichtingen met een Raad van Toezicht model. Per 1 januari 2022 is de operationele splitsing volledig geëffectueerd. Dagelijks wordt Slot Zuylen gerund door een klein team onder leiding van een directeur-bestuurder. Zij worden geholpen door een groep van zo'n 80 vrijwilligers.

Eind 2020 werd een eerdere versie van dit beleidsplan gepresenteerd. Daarin werden lijnen uitgezet en doelen gesteld die Slot Zuylen uit een financieel en bestuurlijk onfortuinlijke positie moesten leiden. Belangrijke relaties met subsidiegevers stonden onder druk, bestuurlijk en bedrijfsmatig moesten flinke stappen gezet worden. De gevolgen van de coronacrisis legden bovendien extra druk op het hervormen van de bedrijfsvoering en het financiële beleid.

Ondanks de gevolgen van de coronacrisis hebben de vele hervormingen van Slot Zuylen in 2020 en 2021 tot bescheiden financiële successen geleid, waar elders in de sector grote verliezen werden geleden. Hoewel er nog stappen te zetten zijn, is bestuurlijk alles op orde, staan de financiën er goed voor en ontvangt Slot Zuylen meer bezoekers dan ooit. Nu de organisatie zich in een andere fase bevindt, is het tijd om het beleidsplan uit 2020 opnieuw tegen het licht te houden. Sommige doelen van dat plan zijn inmiddels behaald, andere zijn nog in ontwikkeling. Ook zijn er nog punten waarmee moet worden begonnen. Deze 'update' van het beleidsplan laat zien waar Slot Zuylen, nu de omstandigheden zich ten goede hebben gekeerd, in 2024 wil zijn.



I. INLEIDING

VAN RIDDERLIJKE WOONTOREN TOT KASTEELMUSEUM VAN DE TOEKOMST

Slot Zuylen is een van oorsprong 13e-eeuwse versterking die in de loop der eeuwen verschillende gedaanten heeft gekend. Na een aanzienlijke verbouwing in de 18^e eeuw was het Slot geen verdedigingswerk meer, maar een woonkasteel naar de laatste mode. In dat huis woonde de adellijke familie Van Tuyll van Serooskerken nog tot 1952, toen de familie het onderbracht in de Stichting Slot Zuylen. Wederom veranderde het gebruik van het kasteel ingrijpend. Het werd opengesteld als museum en is sindsdien voor publiek toegankelijk. De inrichting van Slot Zuylen is uniek: vrijwel de gehele inboedel is in de loop der eeuwen bijeengebracht en gebruikt door de familie, die het kasteel sinds 1665 ononderbroken in bezit heeft gehad. Deze continuïteit heeft ertoe geleid dat bezoekers een gelaagd beeld kunnen krijgen van verschillende eeuwen bewoning. Hoewel het interieur van hoge kwaliteit is en enkele topstukken bevat, is Slot Zuylen geen toonbeeld van extreme adellijke weelde. Het huis wordt juist als intiem en bewoonbaar ervaren. Het Slot vormt bovendien een groene oase van rust, pal tegen de almaar groeiende stad Utrecht aan. Dat de stad letterlijk dichterbij komt, bleek in 2021, toen de gemeente Utrecht aankondigde een serie weilanden grenzend aan het Slot te willen ontwikkelen tot recreatief landschapspark.

KASTEELMUSEUM VAN DE TOEKOMST

In 2019 wist Slot Zuylen zo'n 14.000 betalende bezoekers te trekken, enkele duizenden meer dan in voorgaande jaren. In de coronajaren werden die aantallen niet behaald, al werden er in de maanden waarin het Slot wél open mocht geregeld recordaantallen bezoekers ontvangen. Een veranderde manier van openstelling, meer evenementen én samenwerkingen hebben ertoe geleid dat steeds meer mensen het Slot weten te vinden. Nu de kans op gedwongen sluiting steeds verder afneemt, wil het Slot die ontwikkeling bestendigen en verder groeien in bezoekersaantallen. Het Slot werkt aan zowel herhaalbezoek als aan nieuw bezoek. Dit rust op twee pijlers; een solide basis die het bezoeker altijd waard is (vaste openstelling van huis en tuin) en een aantrekkelijke programmering (wisselende tentoonstellingen, muziek, theater, lezingen etc.).

Waar de reguliere bezoeker zo min mogelijk een drempel moet ervaren, profileert het Slot zich op het vlak van de zakelijke en particuliere verhuur juist als exclusieve locatie. De kwetsbaarheid van huis, tuin en collectie, evenals de rustige woonomgeving van Slot Zuylen maken een veelheid aan grote evenementen en verhuringen op het Slot niet wenselijk. Dat betekent dat Slot Zuylen zich richt op bedrijven en particulieren die de authenticiteit en kwaliteit van het ensemble waarderen en aanvullen.

Door zich te profileren als een open huis met gevarieerd programma trekt Slot Zuylen meer bezoekers, met navenante inkomsten. Als exclusieve locatie voor verhuringen nemen de inkomsten ook toe, maar juist zonder kwantitatieve toename. Zo werkt Slot Zuylen in de komende twee jaar toe naar een financiële situatie met voldoende reserves. Tegelijkertijd zal er ruimte gemaakt worden om te investeren in de organisatie en alle faciliteiten van een kasteelmuseum van de toekomst.



2. MISSIE EN VISIE

EEN TOEGANKELIJK HUIS

Met de wens het Slot beschikbaar te stellen voor het publiek belang werd Slot Zuylen in 1952 door het echtpaar Van Tuyll van Serooskerken – Van Lynden ondergebracht in een stichting en opengesteld als museum. In lijn met de wens van de stichters, spannen de twee stichtingen (Stichting Slot Zuylen als beheerder en Stichting Exploitatie Slot Zuylen als exploitant) zich in om de eigendommen zo goed mogelijk te bewaren voor toekomstige generaties en met een zo breed mogelijk publiek te delen.

Slot Zuylen is een plek van enorme potentie. Het Slot onderscheidt zich met haar locatie nabij de grote stad, de rijke geschiedenis met vele verhalen over haar bewoners, de grote betrokkenheid van vrijwilligers en producten uit eigen tuin. Daarnaast zijn er kansen die Slot Zuylen moet aangrijpen om door hernieuwd aanbod (herhaal)bezoek te vergroten en beter in te spelen op de vraag naar high-end diner-, vergader-, en trouwlocaties. Dit moet tot hogere inkomsten leiden, waardoor het Slot financieel sterker staat. Kansen op het vlak van verduurzaming, professionalisering en een toenemende vraag naar lokaal recreatief aanbod bieden hier voldoende mogelijkheden toe.

In 2020 zijn de missie en visie van Slot Zuylen als volgt aangescherpt:

MISSIE

Het levend en relevant houden van Slot Zuylen door duurzaam beheer en openstelling van het unieke ensemble van gebouwen, collecties en tuinen. Met vaste en tijdelijk cultureel aanbod verbindt Slot Zuylen kunst, geschiedenis en de familiewaarden van de voormalige bewoners aan eigentijdse thema's.

VISIE

Slot Zuylen is een gastvrije plek, waar zoveel mogelijk bezoekers zich thuis voelen. De stichtingen die Slot Zuylen beheren zijn opvolgers in een lange lijn van leden van de familie Van Tuyll van Serooskerken, die zich inspanden om het geheel te behouden voor toekomstige generaties. Slot Zuylen behoudt haar eeuwenoude rol als verzorger van het landschap en de omwonenden, maar spreekt ook een breder (inter)nationaal publiek aan. Door de vroegere en hedendaagse relevantie van het Slot én een uitstekende staat van onderhoud, ervaart de bezoeker Slot Zuylen als een tijdloze plek van ingetogen allure. Aan de hand van de eigen collectie en met bruiklenen maken bezoekers van Slot Zuylen in vaste en tijdelijke presentaties kennis met het leven op het Slot, haar bewoners en hun (kunst)collecties. Met uiteenlopende culturele programmering ontstaat een agenda met voor ieder wat wils.



3. AMBITIE EN DOELEN SLOT ZUYLEN 2022-2024

3.1 AMBITIE

Het team van Slot Zuylen zit vol ambitie. Met de in 2020 vastgestelde visie als uitgangspunt, weet het team van Slot Zuylen wat ze te doen. In 2020 is een lange lijst met doelen opgesteld, waarvan een deel inmiddels is uitgevoerd. In 2022 is die lijst opnieuw tegen het licht gehouden en aangepast waar nodig. Omdat in de afgelopen twee jaar flinke stappen zijn gezet in het opzetten van een stabiele organisatie en verbetering van de financiële situatie, kan er vanaf 2022 meer tijd besteed worden aan het verder professionaliseren van de organisatie en het verhogen van de kwaliteit van het culturele aanbod met oog voor commerciële mogelijkheden.

Het Slot is nog steeds genoodzaakt hoge ambities te formuleren om de noodzakelijke naamsbekendheid te vergroten, meer inkomsten te genereren en een duurzame openstelling op de lange termijn te kunnen garanderen. Sommige doelen zijn relatief gemakkelijk te verwezenlijken, terwijl andere meer tijd en meer financiële armslag vereisen. Dat betekent dat sommige doelen niet op korte termijn realiseerbaar zijn, maar vooral een punt aan de horizon zijn. Aan de hand van 4 beleidsterreinen zijn doelstellingen geformuleerd.

3.2 DOELSTELLINGEN

1. VERDERE PROFESSIONALISERING IN BEDRIJFSVOERING

Door vele personeelwisselingen tot 2021 was binnen Slot Zuylen een wirwar aan protocollen, regels en gebruiken of juist een gebrek daaraan ontstaan. Een klein team van betaalde krachten en een groot team vrijwilligers werkt bijzonder hard, maar werd geregeld tegengewerkt door onduidelijke verhoudingen of dubbelzinnige regels. In de afgelopen twee jaar is al veel werk verzet in het creëren van duidelijke takenpakketten, nieuw (vrijwilligers)beleid en structuur in de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden. De rust in de organisatie is wedergekeerd met een stabiel en goed op elkaar afgestemd team. Vanaf 2022 ligt de focus op verdere efficiëntie slagen die nog gemaakt kunnen worden. Ook zijn er nog volop mogelijkheden om de inkomsten van het Slot te verhogen door samenwerkingen te optimaliseren en het Slot te laten profiteren van sponsors en meer inkomsten uit verhuur. Ook staat veiligheid hoog op de agenda.

- Efficiënte inzet FTE's
- Werving en behoud van vrijwilligers
- Verruiming van openingstijden
- Ontwikkeling vrienden en sponsors
- Professionalisering zakelijke verhuur en huwelijken
- Permanente aandacht voor veiligheidsaspecten
- Ontwikkeling visie op ontwikkeling en exploitatie terreinen

2. INSTANDHOUDING

Het hoofddoel van Stichting Slot Zuylen is het beheren, behouden en openstellen van de gebouwen, tuinen en de collectie. Instandhouding van erfgoed heeft doorlopend aandacht nodig. Er lopen vele trajecten tegelijk, waardoor structuur en duidelijke formulering en uitvoering van plannen van groot belang is. Nu de plannen allemaal zijn vastgesteld en subsidies zijn toegekend, wordt een duidelijke tijdlijn uitgezet.

- Meerjarenplannen naar een duidelijke tijdlijn vertalen
- Verbeteren collectieregistratie en digitalisering
- Klimaatbeheersing en ongedierte bestrijding
- Verduurzamingsmogelijkheden optimaal benutten



3. PROGRAMMERING

Het aanbod van Slot Zuylen moet voor een grotere groep bezoekers aantrekkelijk worden gemaakt. Door erfgoed te koppelen aan hedendaagse thema's zijn er meer bezoekers voor wie Slot Zuylen relevant kan worden gemaakt. Met name op het terrein van jong en divers publiek valt nog veel te winnen. Een stevige basis in de vorm van goed permanent aanbod, aangevuld met voldoende variatie in de vorm van tijdelijke tentoonstellingen en culturele evenementen moeten het Slot aantrekkelijk maken voor nieuwe en vaste bezoekers. Slot Zuylen stelt zich de opgave het hele jaar door een prikkelend cultureel programma van tentoonstellingen en grote en kleine evenementen te bieden dat een groot en divers publiek trekt.

- Permanente mogelijkheid tot bezoek op eigen gelegenheid
- Aanpassingen informatievoorziening en rondleidingen
- Ambitieuze tentoonstellingsprogrammering
- Vernieuwende randprogrammering
- Optimalisatie herhaald jaarlijks aanbod

4. MARKETING & BEZOEKERS

Slot Zuylen moet doorlopend naar buiten treden om zoveel mogelijk bezoek aan te trekken. De marketing en communicatie van het Slot biedt veel potentie voor verbetering. Met een heldere visie op het Slot kan gericht gewerkt worden in het aantrekken van meer bezoekers, sponsors en partijen die het Slot willen huren. Begin 2022 is een nieuwe huisstijl gepresenteerd, die beter aansluit bij de visie op Slot Zuylen als toegankelijke plek met hoogwaardig cultureel aanbod. Het Slot stelt zich tot doel een sterke band te hebben met de directe omgeving, maar bekendheid te genieten als museum van nationaal belang waar kwaliteit en gastvrijheid hoog in het vaandel staan.

- Concrete targets in bezoekersaantallen
- Externe marketeer aantrekken
- Optimalisatie gebruik van social media / free publicity
- Uitdragen Brand Identity
- Samenwerkingen en arrangementen uitwerken en permanent aanbieden

3.3 STRATEGIE

EEN VOLGENDE STAP

De doelen die Slot Zuylen zichzelf stelt zijn ambitieus, maar noodzakelijk. Met een heldere visie durft het Slot groot te denken zonder onrealistisch te worden. Het team dat het dagelijks management van het Slot uitvoert bestaat momenteel uit een gezonde mix van krachten die lang aanwezig zijn en de geschiedenis van het Slot waarborgen en een aantal nieuwe of relatief nieuwe medewerkers met een frisse blik. Er is oog voor het verleden met een visie op de toekomst.

Nu bestuurlijk, bedrijfsmatig en financieel een goede basis is gelegd kan een volgende stap gezet worden. Tijd die voorheen besteed werd aan het op orde brengen van de basale organisatie kan nu gestoken worden in bestendinging en het behalen van groeidoelen. Met beperkte eigen middelen blijft het echter noodzakelijk steeds goed te kijken naar waar die het meest effectief kunnen worden ingezet. Waar mogelijkheden zijn voor externe financiering worden die aangegrepen. Waar in 2020 in eerste instantie nog weg ingezet op laaghangend fruit, kan nu meer de focus gelegd worden op grotere, kostbaardere doelen, waarvan in 2020 nog niet duidelijk was of ze behaald konden worden.



4. ARTISTIEK BELEID

VASTE PRESENTATIE

In de vaste presentatie zullen de voormalige bewoners altijd een belangrijke rol vervullen. Belle van Zuylen heeft daarbinnen altijd de hoofdrol gespeeld, terwijl er ook andere sterke vrouwen én mannen waren. Het Slot wil daarom niet enkel inzoomen op haar beroemdste bewoner, maar ook aandacht schenken aan andere familieleden en de prominente rol die zij hadden in de loop der eeuwen. Bijzonder is bovendien dat er nazaten zijn die het huis nog in compleetheid hebben zien functioneren voordat het een museum werd. Deze heeft het Slot vastgelegd en zullen gedeeld worden in nieuw te ontwikkelen programmering en filmpjes in en rondom het Slot.

Dat de telgen uit het geslacht Van Tuyll van Serooskerken een belangrijke rol vervullen, betekent niet dat er geen andere aandachtspunten kunnen zijn. Het Slot beheert stukken van grote (kunst)historische waarde die ook als topstuk *an sich* gepresenteerd mogen worden. Om die individuele stukken voor een beter voetlicht te brengen is het van belang dat sommige onderdelen van de vaste presentatie worden herzien. Hierbij valt te denken aan betere belichting, een andere plaatsing en een betere informatievoorziening. Bij wijzigingen in de presentatie blijft het uitgangspunt echter altijd om het huis als huis te presenteren aan bezoekers. Het Slot wil zo min mogelijk museale ingrepen. Vitrines, glazen kappen en koorden worden alleen toegepast wanneer dat strikt noodzakelijk is.

In de informatievoorziening over de vaste presentatie brengt het Slot een verdere gelaagdheid aan. De mogelijkheid om vrij door het huis te lopen die in 2020 is ingevoerd, heeft laten zien dat er onder verschillende bezoekersgroepen een verschillende behoefte aan informatie bestaat. Met name jongere bezoekers willen zelf beslissen hoeveel informatie ze tot zich nemen. Daarom ontwikkelt Slot Zuylen verschillende lagen aan informatie, van basaal tot zeer diepgaand. De bezoeker bepaalt zelf hoe diep hij gaat. De informatie varieert in lengte en diepgang van een gratis bezoekersgids tot rondleidingen, audiotours, gedrukte gidsen en de augmented reality app *Slot Zuylen Timeswitch*.

TIJDELIJKE TENTOONSTELLINGEN

Met tijdelijke tentoonstellingen legt Slot Zuylen de verbinding tussen kunst, geschiedenis, erfgoed en de hedendaagse maatschappij. Tentoonstellingen bieden de mogelijkheid de focus te leggen op een bijzonder onderdeel van de familiegeschiedenis of een deel van de collectie. Tijdelijke tentoonstellingen vormen bij uitstek de manier om een jonger en meer divers publiek aan te trekken. Door in tijdelijke tentoonstellingen extra de nadruk te leggen op de koppeling tussen thema's uit deze tijd krijgt het Slot voor meer mensen relevantie. Daarbij komen geregeld spraakmakende bruiklenen van gerenommeerde musea kijken. Die zijn naast publiekstrekking ook middelen om het Slot te profileren als belangrijke museale instelling. Tijdelijke tentoonstellingen kunnen plaatsvinden in het Slot, maar ook in het koetshuis en afhankelijk van het soort tentoonstelling ook in de tuin.

In de periode 2020-2021 is gebleken dat een programmering van twee grote tentoonstellingen per jaar voorlopig te veel is. Wat betreft financiering (middels fondsenwerving), aanlooptijden en mankracht vraagt dat teveel van de bezetting. Daarom kiest het Slot ervoor jaarlijks één grotere tentoonstelling te organiseren en één wat kleinere. Op termijn kan toegewerkt worden naar twee grotere tentoonstellingen per jaar. Grote tentoonstellingen vragen meer budget en kunnen grootser georganiseerd worden met speciale ontwerpen in de tentoonstellingsruimtes (t.z.t. in het koetshuis). De kleinere tentoonstellingen kunnen plaatsvinden in één of meerdere kamers, mogelijk ook als tijdelijke toevoeging of interventie in het normale interieur.



RANDPROGRAMMERING

Naast de vaste presentatie en tijdelijke tentoonstellingen organiseert Slot Zuylen jaarlijks tal van activiteiten. De komende jaren zet Slot Zuylen de trend die in 2021 is ingezet voort en trekt nieuwe doelgroepen door samen te werken met nieuwe partijen met wisselende achterbond.

Randprogrammering is bij uitstek geschikt om een jonger en diverser publiek aan het Slot te binden. In de organisatie van de randprogrammering zoekt Slot Zuylen altijd inhoudelijke verdieping op de eigen verhalen van vaste en tijdelijke presentaties. Naast concerten en lezingen, die al lange tijd bij Slot Zuylen worden georganiseerd, valt te denken aan een tijdelijke (buiten)bioscoop, opera op het voorplein of een pop-up restaurant zoals in de zomer van 2022. In de organisatie van randprogrammering zoekt het Slot samenwerkingen met gerenommeerde partijen die actief zijn in uiteenlopende disciplines en toegang hebben tot een grote achterban.

PROGRAMMERINGSMATRIX

Om elke activiteit die Slot Zuylen organiseert goed te kunnen toetsen aan de doelen van dit beleidsplan is een programmeringsmatrix opgezet. Steeds worden tentoonstellingen en andere activiteiten door de matrix gehaald om te kijken of er voldoende aanknopingspunten zijn in het beleid. De matrix bestaat uit 6 categorieën, die uiteenlopen in aard van financieel tot inhoudelijk. Om plaats te kunnen vinden moet een activiteit minimaal 5 'vinkjes' hebben.

Categorie	Voldoet	Voldoet niet
1. Inhoudelijke link <i>Zijn er voldoende raakvlakken met de historie van het Slot, de bewoners, de eigen collectie, de erfgoedactiviteiten?</i>		
2. Financiële basis <i>Is het project financieel interessant? Zijn er te werven middelen van derden? Is het verdienmodel in verhouding tot de inspanning?</i>		
3. Afwisseling <i>Kan de activiteit georganiseerd worden zonder een goede spreiding over het jaar of afwisseling in soort programmering of inhoudelijk karakter in gevaar te brengen?</i>		
4. Partners <i>Zijn er interessante partners te vinden van niveau? Draagt zijn/haar naam bij aan het juiste imago van het Slot? Levert hij/zij hoogstaand werk?</i>		
5. Interne capaciteit <i>Kan het team de tijdsinvestering maken zonder in te leveren op de kwaliteit? Is er voldoende bezetting om de activiteit te draaien?</i>		
6. Doelgroepen <i>Zorgt de activiteit voor voldoende spreiding in aanbod voor verschillende doelgroepen? Is er een nieuwe doelgroep mee te trekken?</i>		
Eindoordeel		

RESTAURATIES

In de afgelopen jaren zijn grote delen van de collectie al onderhanden genomen. In de komende beleidsperiode blijft Slot Zuylen doorlopend restauraties uitvoeren. In de keuze voor te restaureren stukken speelt toestand en potentiële achteruitgang een rol, evenals de wens objecten in te zetten voor eigen tentoonstellingen of die van andere instellingen. Waar mogelijk



worden restauraties zoveel mogelijk gevat in (tentoonstellings)projecten, waar fondsen voor geworven kunnen worden.

REGISTRATIE EN DIGITALISATIE

Slot Zuylen maakt gebruik van Adlib voor het registreren van alle objecten in het Slot. Nagenoeg alle aanwezige objecten in het Slot zijn al ingevoerd, maar de informatie is voor veel records zeer beperkt. Ook zijn er belangrijke velden incorrect of nog niet ingevoerd, wat vooral bleek tijdens het onderzoek naar de eigendomssituatie van de stukken in het slot. Het Slot zet de werkzaamheden die ter verbetering van de database enkele jaren geleden zijn ingezet voort en werkt toe naar een completere database. Naast de museummedewerker wordt hiertoe ook gebruik gemaakt van collectie vrijwilligers en stagiaires.

AANKOPEN EN AFSTOTEN

In 2021 is hard gewerkt aan het vastleggen van de eigendomssituatie van alle stukken in het Slot en zijn de vele bruiklenen uit privé eigendom opnieuw tegen het licht gehouden. Een veelheid aan objecten verlaat het slot ultimo 2021, zodat beperkte zorgcapaciteiten besteed kunnen worden aan de stukken die van belang zijn voor het verhaal dat verteld wordt.

Er wordt een streng deurbeleid gehanteerd en het Slot wil met aankoop of langdurig bruikleen alleen die hiaten in de collectie vullen, die van toegevoegde waarde zijn voor de vaste presentatie. Derhalve is er geen aankoopbudget in de begroting opgenomen. Indien objecten die wel in eigendom zijn in aanmerking komen voor afstoting volgt Slot Zuylen de Leidraad Afstoting Museale Objecten zoals opgesteld door de Museumvereniging.

BRUIKLEENBELEID

Slot Zuylen stelt zich op als barmhartig bruikleengever. Hoewel objecten bij bruikleen enige tijd niet zichtbaar zullen zijn voor bezoekers van het Slot, biedt het de mogelijkheid het hoogwaardige karakter van de eigen collectie elders tentoon te stellen. Zo kan Slot Zuylen zich mede profileren als hoogwaardig museum. Bovendien stelt deze houding het Slot in staat zelf belangrijke werken in bruikleen te nemen. Het Slot zal geen bruikleenvergoeding vragen, anders dan de noodzakelijk gemaakte kosten voor personeel, administratie en eventuele benodigde restauratiewerken.

EDUCATIE & ONDERZOEK

Het Slot heeft zoals iedere museale instelling een belangrijke educatieve rol. Het Slot ontvangt jaarlijks uiteenlopende groepen die een bezoek brengen met hun school of als onderdeel van een vervolgopleiding. Hiermee werkt het Slot samen met KunstCentraal. Het Slot zet in op bestending van die bezoeken en onderzoekt met een pilot in 2022 i.s.m. Kasteel Amerongen in hoeverre een educatieprogramma in eigen beheer bevalt. Het Slot ziet voldoende aanknopingspunten binnen het eigen verhaal om een relevante toevoeging te zijn op het curriculum van scholen en vervolgoopleidingen in de omgeving. Hierbij valt te denken aan thema's als gelijkheid en emancipatie, maar ook ambacht, tuinbouw en lokale historie.

Aan de basis van elke tentoonstelling of restauratie ligt gedegen academisch onderzoek. Hiervoor is Slot Zuylen afhankelijk van de interne onderzoekscapaciteiten, maar ook van tijdelijke krachten als externe academici, gastconservatoren en restauratoren. Ook wordt Slot Zuylen geregeld ondersteund door studenten die een aantal maanden stage lopen in het Slot als onderdeel van hun opleiding. In de komende jaren zal het Slot die aanpak handhaven.

KOETSHUIS ALS TENTOONSTELLINGSRUIMTE

Het koetshuis doet momenteel dienst als museumcafé, met op de verdieping een congresruimte en de kantoren van het personeel. Om te voorzien in de mogelijkheid indrukwekkende bruiklenen te lenen van andere musea, zal het koetshuis geklimatiseerd



worden. In het Slot zijn de ingrepen die daarvoor benodigd zijn niet wenselijk, terwijl ze in het koetshuis relatief gemakkelijk uitgevoerd kunnen worden. Wanneer het koetshuis geklimatiseerd is, kan het van tijd tot tijd functioneren als tentoonstellingsruimte en biedt het Slot Zuylen de mogelijkheid zich te profileren als museum dat hoogstaande tentoonstellingen organiseert. Het is op termijn ook mogelijk om een langere banden met grote musea uit de randstad aan te gaan en als 'buitenmuseum' van zo'n instituut te functioneren.

5. BEHEER & BEHOUD

BEHEER VAN PANDEN

Het beheer en behoud van de panden van Slot Zuylen zijn twee belangrijke kerntaken. Als eigenaar van verschillende rijksmonumenten, geclassificeerd onder één noemer *Buitenplaats Slot Zuylen*, is er niet alleen een juridische, maar ook een morele verplichting het Slot en haar verhalen te kunnen blijven delen. De panden van Stichting Slot Zuylen, het Slot, de poortgebouwen, het koetshuis en de beheerderswoning, vereisen doorlopend aandacht. Slot Zuylen wordt daarin ondersteund met een SIM subsidie. Tevens zullen incidenteel gelden van fondsen of anderen geworven worden om alle panden in optimale staat te houden. In de afgelopen jaren heeft het Slot een hecht netwerk opgebouwd van specialisten die het Slot inmiddels goed kennen en weten hoe bepaalde problemen opgelost moeten worden, op een kosteneffectieve manier. Deze partners blijft het Slot betrekken bij het onderhoud. Momenteel is één van de opstallen op het terrein, Tournooiveld 3, niet in bezit van Slot Zuylen. Wél de grond, die wordt verpacht. Gezien de potentiële verplichting tot aankoop van de opstallen bij het aflopen van de erfpachtovereenkomst, wordt hiervoor een bestemmingsreserve gecreëerd. Voor de jaren 2023 en 2024 staat groot onderhoud van de buitenzijde van het slot op de agenda. Andere panden verkeren in betere staat en kunnen met (klein) doorlopend onderhoud op niveau gehouden worden.

BEHEER VAN TERREINEN

In het functioneren van een kasteel speelde de tuin een cruciale rol. Ook tegenwoordig genieten vrijwel alle bezoekers van Slot Zuylen van een wandeling door de tuin. Naast de historische waarde van de tuin voor het ensemble, bevat de tuin van Slot Zuylen unieke elementen, zoals de slangenmuur en een bijzondere flora zoals de stinsenplanten en oude vruchtenbomen. De tuin heeft net als de panden en de collectie een grote museale waarde. Ook biedt de tuin het Slot allerlei mogelijkheden bij het organiseren van evenementen en vinden er regelmatig huwelijken plaats. De oogst van de moestuin wordt zoveel mogelijk ingezet in de horeca en overschotten worden verkocht of uitgedeeld aan vrijwilligers.

Maandelijks wordt door de tuinbaas, ondersteund door vrijwilligers met expertise, een werkschema uitgewerkt. Hieruit vloeien begrotingen voort, die gedeeltelijk gedekt worden door groene BRIM subsidie die het Slot ontvangt. In 2021 is gebleken dat met name het onderhoud van bomen achterstallig was. Hiertoe heeft Slot Zuylen haar bomenbestand laten inventariseren. Jaarlijks worden controles uitgevoerd en adviezen voor kap- en snoeiwerk zo snel mogelijk opgevolgd. De directeur sluit aan bij tuin overleggen om te monitoren of geplande werkzaamheden worden uitgevoerd. Ten behoeve van veiligheid van bezoekers en terreinen wordt het parkeerterrein van nieuwe half verharding voorzien. Ook worden het parkeerterrein en het Tournooiveld van camera's voorzien.

VEILIGHEID

Met het oog op bezoek en collectie is de veiligheid van de panden en terreinen uiterst belangrijk. Het Slot voldoet aan alle normen die door de brandweer worden gesteld en laat jaarlijks controles uitvoeren op alle voorgeschreven apparatuur. Ook beschikken de panden van het Slot over adequate inbraakdetectie, die doorgeschakeld is met een meldkamer en politie. Met het oog op boomonderhoud wordt jaarlijks door een erkend bedrijf een



inspectieronde uitgevoerd, waaruit alle aanbevelingen worden opgevolgd. Zoals in elk historisch huis zijn er talloze sleutels aanwezig. Het sleutelbeleid zal in de komende beleidsperiode gestroomlijnd worden. Teven wordt opnieuw tegen het licht gehouden welke medewerkers en vrijwilligers waarbij kunnen en welke sleutels in omloop zijn. Jaarlijks worden BHV cursussen voor medewerkers en vrijwilligers georganiseerd en met regelmaat worden verbandtrommels en blusmiddelen gecontroleerd en waar nodig aangevuld of vervangen.

BINNENKLIMAAT, MUSEALE SCHOONMAAK EN ONGEDIERTEBESTRIJDING

Zoals alle oude huizen heeft ook Slot Zuylen een weerbarstig binnenklimaat. Slechts enkele ruimtes in het Slot hebben een stabiel binnenklimaat. De meeste ruimtes in het huis fluctueren mee met de seizoenen van het jaar. De meeste collectiestukken, die zich vaak al eeuwen in deze omgeving bevinden, kunnen dat klimaat prima aan. Wel wordt geregeld gecontroleerd. Op sommige plekken in het huis wordt gewerkt met bevochtigers en ontvochtigers. De lage mate van controle over het binnenklimaat heeft wel verstrekkende gevolgen voor de mogelijkheid bruiklenen in het Slot te tonen. Dit heeft o.a. geleid tot de wens om het koetshuis te klimatiseren. Ook kampt het Slot met ongedierte, zoals motten, muizen en clustervliegen. Hiertoe worden met grote regelmaat vallen geplaatst en wordt een vast jaarlijks plan afgelopen met hulp van bestrijdingsdiensten.

6. HORECA & VERHUUR

HORECA

Het museumcafé van Slot Zuylen wordt hoog gewaardeerd als het gaat om het aanbod van zelfgemaakte producten, waarin zoveel mogelijk groenten, vruchten en kruiden uit eigen tuin worden verwerkt. De museale tuin van Slot Zuylen heeft haar oorspronkelijke functie ten dele behouden. Het is echter belangrijk om de horeca – die in tegenstelling tot veel andere kastelen in eigen beheer is – winstgevender te maken. Hierin zijn al flinke stappen gezet. In 2020-2021 zijn prijzen gestegen tot een markconform niveau, is het inkoopbeleid aangescherpt en het aanbod efficiënter gemaakt. Het Slot beschikt over een bijzonder fraai terras op de oude bleek direct naast het Slot, evenals een tuinhut, die beter benut kunnen worden in de dagelijkse operatie. In 2023 onderneemt Slot Zuylen stappen om de horecamogelijkheden van het kasteelterras te benutten door ook daar een (klein) café te exploiteren.

HUWELIJKEN EN ZAKELIJKE VERHUUR

Het verhuren van ruimtes en de tuin ten behoeve van huwelijken of zakelijke bijeenkomsten vormt een belangrijke bron van inkomsten voor het Slot. In 2020-2021 zijn de verhuurruimtes onder handen genomen, waardoor het Slot aantrekkelijker is voor huurders. Door de beperkingen n.a.v. het coronavirus is het succes van die aanpak echter nog niet bewezen. Pas medio 2022 kwam de verhuur voor huwelijken en de zakelijke markt weer op gang. Momenteel werkt het Slot samen met een externe partij die de verhuur voor een belangrijk deel uit handen neemt. Per 2023 wordt die aanpak gewijzigd, naar een situatie waarin twee of drie *preferred partners* diners en huwelijken op het slot kunnen verzorgen. Waar het Slot in de reguliere openstelling haar drempel juist zo laag mogelijk houdt, wil het Slot in de verhuur juist een exclusief karakter krijgen. De locatie is zeer hoogwaardig maar ook kwetsbaar. Het Slot wil daarom inkomsten maximeren en juist zo min mogelijk belastende verhuringen doen.

EVENEMENTEN

In de afgelopen jaren bestonden er verschillende jaarlijks terugkerende evenementen, zoals de Lichtjesavond en Zomer- en Herfstmarkten. De ervaringen uit 2020-2021 maken dat voornoemde evenementen opnieuw tegen het licht gehouden dienen te worden. De manier zoals ze werden georganiseerd zorgden voor steeds minder aanloop en tegenvallende financiële resultaten. Er wordt onderzocht of en zo ja op welke manier deze evenementen



nieuw leven ingeblazen kan worden. Ook worden nieuwe samenwerkingen opgezet en uitgetoet, zoals het pop-up diner in de zomer van 2022. Dit alles moet leiden tot een goede mix van evenementen, waarbij successen uit het verleden opnieuw ingezet kunnen worden, maar waar ook ruimte voor vernieuwing is.

7. BEZOEKERS & MARKETINGSTRATEGIE

BEZOEKERSAANTALLEN

Om Slot Zuylen voor de toekomst te behouden is het van belang meer bezoekers te trekken. In 2019 is een aanzienlijke groei van bezoekers ingezet. In 2021 werd ondanks een sluiting van een half jaar een vergelijkbaar aantal betalende bezoekers getrokken als in 2019. De eerste helft van 2022 laat een grote groei zien. In de eerste helft van 2022 trok Slot Zuylen gemiddeld 96 betalende bezoekers per dag dat het slot was opengesteld (11.213 bezoekers / 116 dagen). Dit gemiddelde wordt aanzienlijk opgetrokken door grote zomerse drukte door de tentoonstelling met aanverwante programmering. Slot Zuylen streeft ernaar in 2024 gemiddeld 150 betalende bezoekers per opengestelde dag te trekken. Met eerder genoemde trends en de ingrepen zoals voorzien, gelooft Slot Zuylen dat deze groei ambitieus, maar haalbaar is. Jaarlijks wordt dan gestreefd naar een toename van bezoekers van 20 a 30%, waarmee het streven in 2024 is om gemiddeld rond de 200 bezoekers per dag te ontvangen.

7.1 DOELGROEPEN

De doelgroepen waar Slot Zuylen zich op richt zijn in vijf categorieën uiteengezet:

1. RECREATIEVE BEZOEKERS (INDIVIDUEEL – BINNENLAND)

Uit het onderzoek blijkt dat de individuele bezoekers aan Slot Zuylen momenteel voornamelijk bestaan uit 'actieve 50-plussers', zowel echtparen als vriendenstellen, geïnteresseerden in kastelen en landhuizen uit heel Nederland, algemene museumliefhebbers uit heel Nederland en (Groot)ouders met kinderen uit de regio met een culturele interesse.

2. RECREATIEVE BEZOEKERS (INDIVIDUEEL – BUITENLAND)

Buitenlandse bezoekers aan Slot Zuylen bestaan uit buitenlandse toeristen die in Amsterdam of Utrecht verblijven met een culturele interesse. Voor zowel Amsterdam als Utrecht is Slot Zuylen ten opzichte van vele andere kastelen gunstig gesitueerd. Hierin zal het Slot zich sterker profileren. Toch zet het Slot niet in op grote groepen die het Slot via touringcar bezoeken, want daartoe is de capaciteit niet aanwezig. Slot Zuylen werkt samen met VVV Gooi & Vecht en maakt via de samenwerking in de SSK gebruik van het netwerk en de marketingactiviteiten van NBTC (Holland Marketing) en zal dat blijven doen. Zij richten zich vooral op individuele kunst en cultuurliefhebbers in met name Duitsland, België en Engeland.

3. RECREATIEVE BEZOEKERS (GROEPEN)

Slot Zuylen richt zich met haar rondleidingen op (personeels)-verenigingen, serviceclubs, tuingroepen, kunstgezelschappen en literaire gezelschappen. De centrale locatie, die toch voelt als ver buiten de stad voelt maakt Slot Zuylen daarvoor een geschikte locatie. Ook is het mogelijk voor privé partijen om feest te vieren in het Slot. Huwelijk vormen hier het belangrijkste onderdeel van.

4. ZAKELIJKE BEZOEKERS (GROEPEN)

Slot Zuylen richt zich met haar locatie, horeca en zaalverhuur op zakelijke groepen die hier terecht willen voor vergaderingen, presentaties, kleine congressen of zakelijke diners en borrels. Het Slot wil een exclusieve locatie zijn, waar men voor de ambiance en het service niveau naartoe komt. De centrale locatie in het land nabij de snelweg, parkeermogelijkheden



op het terrein en authentieke interieurs zijn een belangrijke trekker. Horeca partijen die cateren in het Slot zijn belangrijke partners in het werven van zakelijke bezoekers.

5. EDUCATIEVE BEZOEKERS (GROEPEN)

Slot Zuylen wordt jaarlijks door verscheidene groepen in het kader van educatie bezocht. Het Slot heeft nauwe banden met verschillende organisaties die voor basisscholen educatieve bezoeken verzorgen. Ook werkt het Slot samen met de Museum Jeugd Universiteit en KunstCentraal. Het Slot overweegt in de toekomst een eigen educatief programma te ontwikkelen en zo permanent aanbod te hebben voor scholen en vervolgopleidingen.

7.2 MARKETINGSTRATEGIE

De uitstraling van het Slot in de marketingcommunicatie moet aansluiten bij de kernwaarden: oprecht, betrokken en nieuwsgierig. De marketingcommunicatie van het Slot biedt veel ruimte voor verbetering, om naast de basis activiteiten zoals de website, folders, brochures en pr- en media, te vernieuwen en uit te breiden. Hiermee kan het Slot (nieuwe) doelgroepen aantrekken, behouden en vaker later terugkomen.

EEN NIEUW GEZICHT VOOR SLOT ZUYLEN

Medio 2022 is een nieuwe huisstijl gelanceerd, evenals een nieuwe website. Beiden sluiten beter aan op de beoogde uitstraling. Bovendien is de website minder onderhoudsintensief en wordt meer gebruik gemaakt van beeld om website bezoekers aan te zetten tot een bezoek aan het slot. In de komende tijd wordt de huisstijl verder uitgerold, zodat alle uitingen van het slot op korte termijn in lijn zijn en van een kwaliteit die past bij de allure van het kasteel.

FREE PUBLICITY & SOCIAL MEDIA

Het belang van aanwezigheid op social media zal in de komende jaren enkel toenemen. Met name potentiële jonge bezoekers zijn sterk gericht op social media. Bijkomend voordeel van campagnes en incidentele communicatie via social media is een relatief hoog bereik voor kosten die aanzienlijk lager zijn dan grote buitencampagnes. Bovendien kunnen via verschillende social media kanalen zeer nauwkeurig doelgroepen worden bereikt. Om marketing via sociale media te laten slagen is het van belang om aan te sluiten bij hedendaagse thema's. Doormiddel van samenwerkingen en met de inzet van influencers wil Slot Zuylen bij zowel lokale als landelijke nieuwe doelgroepen onder de aandacht komen. Hierbij valt te denken aan kanalen van de Regio Utrecht, het NBTC en invloedrijke influencers die online schrijven over culturele uitstapjes. Middels een jaarlijkse contentkalender die continu wordt bijgewerkt en aangevuld zal via social media en de persberichten meer structuur in de berichtgeving worden georganiseerd.

HERHAALBEZOEK STIMULEREN

Het Slot kan nog meer bezoekers uit de regio aantrekken en herhaalbezoek stimuleren. Middels een maandelijkse nieuwsbrief en de evenementenkalender wordt gecommuniceerd over de laatste activiteiten en evenementen bij het Slot. Een wisselende vernieuwende programmering kan tevens bijdragen aan het stimuleren van herhaalbezoek. Daarnaast worden de mogelijkheden voor het bieden van een regiokaart of een ander middel/acties bekeken, om zo bezoekers uit de regio vaker naar het Slot en het Koesthuis te trekken.

MARKETINGCOMMUNICATIE VOOR VERHUUR PROFESSIONALISEREN

Voor het aantrekken van meer bezoekers voor zowel bruiloften als zakelijke en particuliere verhuur kan het Slot nog meer inzetten op marketingcommunicatie. Naast het vernieuwen van brochures en de website, zal het Slot een zakelijk mailbestand opbouwen en een specifieke nieuwsbrief opzetten voor particulieren en organisaties die eerder op het Slot zijn geweest



voor verhuur. Daarnaast kunnen de reviews vaker worden gedeeld op social media en kunnen we enthousiaste mensen uitnodigen om een korte blog te schrijven over hun ervaringen. Door specifiek te kijken waar onze doelgroep zich bevindt kunnen al bestaande samenwerkingen met regionale en nationale partijen worden aangescherpt en aangevuld om het Slot als verhuurlocatie bij de juiste mensen onder de aandacht te brengen.

CAMPAGNES

Op basis van de programmering worden crossmediale thematische campagnes ingezet voor Slot Zuylen. Hierbij wordt zowel online als offline ingezet op promotie voor specifieke tentoonstellingen of evenementen van het Slot. Naast de eigen communicatiekanalen kan hier worden gekeken naar on- en offline advertising, thematisch offline materiaal en andere thematische middelen. In projectbegrotingen van bijvoorbeeld tentoonstellingen zullen aparte marketing budgetten worden opgenomen, om specifiek voor één tentoonstelling of evenement bezoekers aan te trekken. In zulke campagnes worden speciale tijdelijke samenwerkingen aangegaan met partijen die passen bij het thema van de tentoonstelling of een bijzondere link met de beoogde (nieuwe) doelgroep hebben.

8. ORGANISATIE

TWEE STICHTINGEN

De activiteiten en personele bezetting zijn per 1-1-2022 ondergebracht in Stichting Exploitatie Slot Zuylen. De oude stichting, Stichting Slot Zuylen, blijft eigenaar van panden, terreinen en collectie en treedt op als een beheerstichting. Het eigendom van de beheerstichting wordt verhuurd aan Stichting Exploitatie Slot Zuylen. Beide stichtingen staan onder de dagelijkse supervisie van een directeur-bestuurder, die onder toezicht staat van een raad van toezicht. Beide stichtingen hebben een culturele ANBI status.

DIRECTEUR-BESTUURDER EN RADEN VAN TOEZICHT

De raden van toezicht van beide stichtingen bestaan uit 5 (maximaal 6) toezichthouders, die ieder een eigen specialisme hebben en daarmee de diverse belangen van de stichtingen goed kunnen monitoren. Naast de voorzitter en secretaris, die beide een bestuurlijke achtergrond hebben, bevat de raad toezichthouders die specialistische kennis hebben van erfgoed, familiegeschiedenis en juridische en financiële aangelegenheden. De raad van toezicht (in de vorm van een remuneratiecommissie) heeft maandelijkse contactmomenten en houdt tevens functionerings- en beoordelingsgesprekken met de directeur-bestuurder. Eenmaal per jaar houdt de raad van toezicht een zelfevaluatie. Naast de remuneratiecommissie bestaan binnen de raden van toezicht een auditcommissie en agendacommissie.

Hoe de raden van toezicht en bestuurder zich tot elkaar verhouden wordt vanaf 2022 verder geprofessionaliseerd. Functioneringsgesprekken met de bestuurder, financiële rapportages, het vaststellen van beleid en begrotingen wordt duidelijker op elkaar afgestemd in een vaste controle cyclus, zodat bestuurder en toezichthouders al ruim van tevoren weten welke zaken geagendeerd en behandeld moeten worden op welk moment van het jaar. Binnen dit schema blijft uiteraard ruimte om urgente of onverwachte zaken goed te behandelen. Het Slot heeft in 2020 een bestuursreglement en een visie op toezichthouden opgesteld en onderschrijft daarmee de Code Cultural Governance. Het werk van de toezichthouders is volledig onbezoldigd. Zie bijlage twee voor een overzicht van het kernteam en de leden van de raden van toezicht

VERDERE PROFESSIONALISERING ORGANISATIE 2021-2024

In de jaren 2019 en 2021 zijn belangrijke professionaliseringsslagen binnen Slot Zuylen doorgevoerd. Waar mogelijk zijn zaken geautomatiseerd, alle ICT voorzieningen zijn op niveau gebracht. Ook de vergaderstructuur, terugkomende meetings en projectorganisaties zijn op



orde gebracht. Van elke medewerker is duidelijk wat er wanneer van hem of haar verwacht wordt. In 2020 was al een heldere structuur geïntroduceerd wat betreft functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarin kunnen goede ontwikkelingen en verbeterpunten besproken en beoordeeld worden. Hoewel Slot Zuylen geen CAO volgt, ontwikkelt het salaris van de medewerkers zich langs de lijnen van de schalen van de Museum CAO.

PERSONEELSBELEID

Slot Zuylen voert een actief personeelsbeleid. In 2021 is een handboek AO opgesteld en jaarlijks worden met alle betaalde krachten functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd. De uitkomsten daarvan worden opgeslagen en dienen als leidraad voor het volgende gesprek, met goede punten én verbeterpunten. Van de 7 krachten in dienst, zijn er 4 in vaste dienst. Wanneer personeelsleden met een tijdelijk dienstverband in aanmerking komen voor een vaste aanstelling, wordt die in principe gegeven. Goed functioneren is daarvoor uiteraard een pré, maar ook in welke mate personeelsleden passen binnen de ontwikkelingen die de organisatie nog doormaakt. De directeur en manager bedrijfsvoering houden gesprekken met de teamleden, de manager bedrijfsvoering houdt samen met de medewerkers van de betreffende afdelingen gesprekken met de vrijwilligers.

De directeur-bestuurder wordt beoordeeld door de raad van toezicht, in de vorm van de remuneratiecommissie, bestaande uit twee toezichthouders. De directeur heeft een vaste aanstelling, maar ook ten aanzien van de directeur wordt een actief personeelsbeleid gevoerd. Middels jaarlijks samen te formuleren doelen en de uitvoering van het beleid wordt voortgang en ontwikkeling gemonitord. Het streven van de raad van toezicht is om één directeur zo'n 6 jaar in dienst te houden. Zo is er voldoende tijd om beleid te ontwikkelen en uit te voeren én kan de organisatie na verloop van tijd weer fris leiderschap verwachten, passend bij de situatie waarin de organisatie zich dan bevindt.

UITWERKING VISIE TOEKOMSTIGE EXPLOITATIE

Met de komst van Natuurpark Zuilen, dat de Gemeente Utrecht ontwikkelt, is duidelijk geworden dat Slot Zuylen een heldere visie moet ontwikkelen op de toekomstige exploitatie van haar terreinen. In 2023 worden korte notities die hierover al zijn opgesteld uitgewerkt tot een heldere visie, waarin uiteen wordt gezet hoe het Slot zich wil verhouden tot de naderende stad Utrecht. Ook binnen de gracht doen zich potentieel in de komende jaren veranderingen voor. Één van de opstallen, voorheen eigendom van het Slot, is in 2012 verkocht, waarbij de grond in erfpacht is gegeven. Wanneer de eigenaar van de opstallen tot verkoop besluit heeft Slot Zuylen een eerste kooprecht.

OPTIMALISATIE VRIENDEN EN SPONSOREN

Slot Zuylen heeft een grote vereniging vrienden, waaruit jaarlijks wisselende schenkingen worden gedaan ten behoeve van allerlei (hoofdzakelijk inhoudelijke) activiteiten en restauraties. Het is zaak dat de visie op Slot Zuylen ook zijn weerklank vindt in het bestuur van de vereniging vrienden. In de komende periode zal aandacht besteed worden aan het verder in lijn brengen van de toekomstvisie van de vrienden en het Slot. Ook wordt onderzocht in welke mate het opzetten van zakelijke sponsoring, jonge vrienden en grote private schenkers met of door de vrienden geworven kunnen worden.

10. FINANCIËN

STAND VAN DE FINANCIËN IN AUGUSTUS 2022

Medio 2022 staat het Slot er financieel goed voor. Het is drukker dan ooit, met naast regulier bezoek ook talloze extra activiteiten. Ook de omzetten van nevenactiviteiten zoals het café, de winkerverkoop en de verhuur stijgen. Nu bezoekers vrij door het huis lopen en niet meer standaard een gids meekrijgen, is daar een nieuw verdienmodel ontstaan. Ook het



parkeertarief dat sinds begin 2022 geldt, brengt extra inkomsten op. Tegelijkertijd valt op dat door inflatie, maar ook door drukte de kosten stijgen. Daarbij valt te denken aan extra kosten voor gas, water en licht, meer afvoer van afval en hogere schoonmaakkosten. Al met al is de balans positief en wordt naar aanleiding van de halfjaarcijfers een bescheiden positief resultaat verwacht, waarmee een risicoreserve opgebouwd kan worden. Welke formule achter de berekening van de hoogte daarvan moet zitten, wordt in het laatste kwartaal van 2022 vastgesteld en dan tevens verankerd in de begroting van de volgende jaren.

ADMINISTRATIE EN VERSLAGLEGGING

In 2020-2021 is de administratie naar een hoger niveau gebracht in samenwerking met een extern boekhoudkantoor. Hiermee kunnen tijdig complete rapportages opgeleverd worden en is er altijd een actueel inzicht in de boekhouding mogelijk. Jaarlijks vindt een evaluatie plaats om te bespreken hoe zaken nog efficiënter ingericht kunnen worden.

Op 1-1-2022 is de operationele splitsing naar de twee stichtingen geëffectueerd. Hoewel een en ander uitvoerig is voorbereid blijken sommige zaken in de praktijk toch weerbarstig. Gedurende 2022 wordt meermaals gereflecteerd op de gezette stappen en wordt opnieuw gekeken wat er (kosten)effectiever kan. Ook brengt het voeren van twee administraties extra kosten met zich mee, met name aan de kant van de externe boekhouder en accountant.

OPBOUW FINANCIËLE RESERVES EN ONAFHANKELIJKHEID

Ondanks de beperkingen van het coronavirus zijn in 2020 en 2021 bescheiden reserves opgebouwd. Deze bevinden zich in de Stichting Slot Zuylen, die nu opereert als een beheerstichting. De grootste bedrijfsrisico's bevinden zich echter in Stichting Exploitatie Slot Zuylen. In 2022 wordt vastgesteld welke bedrijfsrisico's gedekt moeten kunnen worden met een op te bouwen continuïteitsreserve en hoe lang de stichting denkt nodig te hebben om die reserve op te bouwen. Uitgangspunt is dat de stichting bij het wegvallen van inkomsten ten minste een half jaar lang aan haar verplichtingen kan voldoen. Er wordt voorkomen dat er excessieve reserves ontstaan, die werving van fondsen en subsidies in de weg zullen staan.

TOELICHTING OP BEKNOPT MEERJARENBEGROTING 2022-2024

In 2020 is een meerjarenbegroting gepresenteerd, die in veel opzichten door de ontwikkelingen van het coronavirus en de aanpassing van de bedrijfsvoering is ingehaald. Bovendien zijn de activiteiten over twee stichtingen verdeeld. Onderstaande meerjarenbegroting vormt daarom weliswaar een aanknopingspunt voor komende jaren, maar jaarlijks legt de directie een begroting voor aan de raad van toezicht ter vaststelling. Hierin krijgen de ambities uit het beleidsplan handen en voeten.

FISCALE EENHEID

Momenteel vormen de beide stichtingen een fiscale eenheid. In 2021 is uitvoerig onderzocht hoe de splitsing over twee stichtingen het beste vorm gegeven kon worden. Gezien de verwevenheid van beide stichtingen werd door de belastingdienst een fiscale eenheid vastgesteld. Om die eenheid te ontbinden en twee werkelijk separate stichtingen te krijgen, zijn verschillende ingrepen nodig. In 2022 wordt onderzocht in hoeverre het opheffen van die eenheid wenselijk is en welke ingrepen nodig zijn.



BEKNOPTE MEERJARENBEGROTING

	2022		2023		2024	
	Exploitatie	Beheer	Exploitatie	Beheer	Exploitatie	Beheer
Baten						
Toegangsgelden	€ 130.000	€ -	€ 150.000	€ -	€ 155.000	€ -
Verhuringen	€ 70.000	€ -	€ 75.000	€ -	€ 80.000	€ -
Nettobaten Museumcafé	€ 70.000	€ -	€ 80.000	€ -	€ 82.000	€ -
Nettobaten Winkel	€ 9.000	€ -	€ 10.000	€ -	€ 11.500	€ -
Evenementen	€ 8.000	€ -	€ 15.000	€ -	€ 15.000	€ -
Projectbijdragen	€ 135.100	€ -	€ 100.000	€ -	€ 100.000	€ -
Subsidies en giften	€ 160.745	€ -	€ 161.000	€ -	€ 161.000	€ -
Overige baten	€ 12.000	€ -	€ 14.000	€ -	€ 15.000	€ -
Huursom panden	€ -	€ 105.900	€ -	€ 126.000	€ -	€ 126.000
Subsidies en overige bijdragen	€ -	€ 47.610	€ -	€ 40.000	€ -	€ 45.000
Projectbijdragen	€ -	€ 115.000	€ -	€ 20.000	€ -	€ 20.000
Overige huur en erfpacht	€ -	€ 29.000	€ -	€ 29.000	€ -	€ 29.000
Totaal baten (A)	€ 594.845	€ 297.510	€ 605.000	€ 215.000	€ 619.500	€ 220.000
Lasten						
Personeelslasten	€ 254.500	€ -	€ 242.000	€ -	€ 252.000	€ -
Projectkosten	€ 120.000	€ -	€ 110.000	€ -	€ 112.000	€ -
Afschrijving vaste activa	€ 5.000	€ -	€ 5.000	€ -	€ 5.000	€ -
Huisvestingskosten	€ 146.900	€ -	€ 168.000	€ -	€ 169.000	€ -
Instandhoudingslasten	€ 10.500	€ -	€ 11.000	€ -	€ 11.000	€ -
Kantoorkosten	€ 15.200	€ -	€ 16.000	€ -	€ 17.000	€ -
Verkoopkosten	€ 10.000	€ -	€ 10.000	€ -	€ 10.000	€ -
Advieskosten	€ 3.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ 3.000	€ -
Algemene lasten	€ 22.000	€ -	€ 22.000	€ -	€ 22.000	€ -
Rentelasten	€ 3.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ 3.000	€ -
Doorbelasting personeel	€ -	€ 25.000	€ -	€ 25.000	€ -	€ 25.000
Projectkosten	€ -	€ 115.000	€ -	€ 20.000	€ -	€ 20.000
Afschrijving vaste activa	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huisvestingskosten	€ -	€ 23.300	€ -	€ 24.000	€ -	€ 24.000
Instandhoudingslasten	€ -	€ 115.610	€ -	€ 110.000	€ -	€ 115.000
Advieskosten	€ -	€ 3.000	€ -	€ 3.000	€ -	€ 3.000
Algemene lasten	€ -	€ 14.000	€ -	€ 14.000	€ -	€ 14.000
Rentelasten	€ -	€ 1.000	€ -	€ 1.000	€ -	€ 1.000
Totaal lasten (B)	€ 590.100	€ 296.910	€ 590.000	€ 197.000	€ 604.000	€ 202.000
Saldo (A-B)	€ 4.745	€ 600	€ 15.000	€ 18.000	€ 15.500	€ 18.000
Resultaatverdeling						
Risicoreserve	€ 4.745	€ 600	€ 15.000	€ 3.715	€ 15.500	€ 3.715
Bestemmingsreserve TV 3	€ -	€ -	€ -	€ 14.285	€ -	€ 14.285
Totaal reserves						
Totaal risicoreserve	€ 4.745	€ 18.876	€ 19.745	€ 22.591	€ 35.245	€ 26.306
Totaal Bestemmingsreserve TV3	€ -	€ -	€ -	€ 14.285	€ -	€ 28.570