Berenschot

Rapportage

Van:	Jan-Willem van Giessen	Datum:	12 mei 2025
Aan:	Gemeente Zwolle, Wim Heersink	Status:	Intern vertrouwelijk
Cc:			
Onderwerp:	Bevindingen onderzoek ANNO		

Context van de opdracht

ANNO is het stadsmuseum van Zwolle. Het museum ziet zich gesteld voor een aantal opgaven. De belangrijkste zijn:

1. ANNO bestaat nog geen drie jaar (sinds mei 2022). Het erfgoedmuseum is klein van omvang en daarom kwetsbaar. Het museum heeft forse financiële problemen. In 2022 en 2023 waren er tekorten (€ 61k en €234k). Vorig jaar is afgesloten met een positief resultaat van €67k. Belangrijke oorzaak van dit resultaat is dat de subsidie van de gemeente Zwolle in 2024 ongeveer €265k hoger was dan in 2023 (€1.147k in 2024 en €882k in 2023). De begroting 2025-2028 gaat ondanks de verhoogde gemeentelijke subsidie uit van tekorten. ANNO heeft een negatief eigen vermogen. Kortom het voortbestaan van ANNO is puur kijkend naar de actuele financiële situatie in het geding.
2. ANNO maakt onderdeel uit van de BIS van Zwolle. De subsidieaanvraag voor de periode 2025-2028 is kritisch beoordeeld door de adviescommissie. De kritiek gold met name de bedrijfsvoering van het museum. Over het museale concept (gericht op educatie en participatie en programmering ook buiten de museummuren) is de commissie wel te spreken.
3. De gemeente heeft op basis van de bevindingen van de commissie besloten het museum jaarlijkse een subsidie van € 1.203.000 (subsidieplafond, inclusief extra vraag museum € 130.000) toe te kennen mits het museum in een plan aangeeft hoe de exploitatie de komende jaren wordt verbeterd.

Onderzoeksvragen

Berenschot is gevraagd de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

- Wat zijn op dit moment de knelpunten voor een gezonde exploitatie van het museum?
- Hoe presteert ANNO als je het vergelijkt met andere stadsmusea in Nederland (benchmarkonderzoek)?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de partners van ANNO? Wat moet behouden blijven, wat kan beter, wat kan beter stoppen en liggen er kansen om het samenwerkingsverband uit te breiden?
- Op welke manier kan de exploitatie van ANNO worden verbeterd met als doel een sluitende begroting, met het huidige museale concept als uitgangspunt.

- Welke aanpassingen van het museale concept leiden tot verbetering van de exploitatie, dat wil zeggen een sluitende begroting? Wat zijn hiervan de kosten?

Het onderzoek moet uitmonden in een advies voor de verbetering van de exploitatie van het museum in het perspectief van de ambities en de statutaire opdracht van het museum. Dit advies kan het museum gebruiken bij het maken van het door de gemeente gevraagde verbeterplan.

Belangrijkste bevindingen

Op basis van analyse van door ANNO en de gemeente Zwolle beschikbaar gestelde documenten en gesprekken met vertegenwoordigers van bij ANNO betrokken partijen[1] komen wij tot een aantal bevindingen. De belangrijkste hebben wij hieronder aan de hand van een aantal thema's op een rij gezet.

Museaal concept

- ANNO is een verzameling van functies. Het bestaat uit:
  - het museale en monumentale Drostenhuis met daarin een vaste presentatie van een aantal Zwolse verhalen;
  - een studiezaal (Collectie Overijssel);
  - een vrij toegankelijke zaal waar het verhaal van Zwolle en van ANNO in vogelvlucht wordt gepresenteerd;
  - het Erfgoedlab voor archeologie, bouwhistorie en monumentenzorg (Team Erfgoed);
  - een ruimte voor educatie en verhuur;
  - een ruimte voor tijdelijke exposities (vide boven de ingang);
  - het ANNO Café, met een binnentuin;
  - een winkel direct bij de ingang.
- ANNO heeft een ingewikkeld museaal concept gekozen bij de start. Het is een stapeling van functies die weinig samenhang vertonen. Is het een erfgoedcentrum, een klassiek museum, een archief, een VVV-informatiepunt of zelfs een winkel? Het wekt bij bezoekers de indruk van een bedrijfsverzamelgebouw of een "shop in shop". Het oogt als het product van een tekentafel. Wat ANNO biedt en wil zijn (wat zijn de programmalijnen?), is voor het publiek onduidelijk. Maar ook voor de betrokkenen zelf. Je zou ook kunnen zeggen dat de ambities bij de start te hoog waren en dat vanaf het begin focus ontbrak bij het kiezen van functies en het maken van het programma.
- ANNO is onder grote druk tot stand gekomen. Er is letterlijk en figuurlijk voortgebouwd op de restanten van het Stedelijk Museum Zwolle. Op de avond dat de gemeenteraad besloot te stoppen met financiering van het Stedelijk Museum Zwolle is er brand uitgebroken in het Drostenhuis (2017). Het gebouw is in relatief korte tijd grondig gerenoveerd. De plannen voor een nieuwe bestemming van het gebouw aan de Melkmarkt zijn middenin de Corona-periode ontwikkeld. Collectie Overijssel is bij de ontwikkeling van ANNO de dominante partij geweest (directeur CO was kwartiermaker en beoogd directeur ANNO) en kreeg daarvoor van de gemeente alle ruimte. CO is direct na opening naar de achtergrond getreden. De regie van de samenwerking en de exploitatie van ANNO kwamen te liggen bij de stichting Allemaal Zwolle. Het voornemen was om ANNO organisatorisch onder te brengen bij CO. De precieze reden waarom dit uiteindelijk niet is gebeurd is onduidelijk. CO is een

[1] Gemeente Zwolle, Overijssel Academie, VORG, Collectie Overijssel en stichting Allemaal Zwolle.

archieforganisatie met weinig affiniteit met het maken van tentoonstellingen en publieksactiviteiten. Team Erfgoed, hoewel net als CO met weinig ervaring met tentoonstellingen, zag de komst van ANNO als grote kans om archeologische objecten aan het publiek te tonen en daarover mooie verhalen te vertellen die de historie van Zwolle illustreren. En dan speelde op de achtergrond de VORG nog een rol die verwachtte een deel van haar collectie in het nieuwe museum te kunnen laten zien. Kortom bij de start had ANNO te maken met diverse betrokken partijen met hoge verwachtingen. ANNO is ontstaan in een onduidelijke bestuurlijke en organisatorische context.

- Er gebeurt op diverse plekken in Zwolle veel op het gebied van historie en erfgoed. ANNO draagt bij aan de programmering binnen en buiten het museumgebouw. Het is onduidelijk wat de ambities zijn van ANNO voor de komende jaren. Wil het meer een regierol op zich nemen of de banden met het Academiegebouw en de Bibliotheek aanhalen?
- ANNO heeft fors ingezet op de ontwikkeling en het aanbieden van een educatief programma. Daar krijgt ANNO waardering voor, zie ook het advies van de Commissie.
- De vaste opstelling in het Drostenhuis (waar bezoekers een kaartje voor moeten kopen) is weinig aansprekend. Het is zichtbaar onder tijdsdruk (ANNO moest na de brand weer open) tot stand gekomen. Onduidelijk is welke Zwolse verhalen verteld worden en wat de samenhang is. De lege wanden in de kamers verhogen de sfeer voor bezoekers ook niet echt. Bezoekers krijgen te weinig waar voor hun geld. Kritische recensies zijn makkelijk te plaatsten en negatieve ervaringen (niet waargemaakte verwachtingen) slaan terug op het imago van ANNO.
- De studieruimte CO is mooi ingericht maar er komt nauwelijks publiek. Veel archieven zijn inmiddels digitaal te raadplegen. CO levert medewerkers voor de studieruimte en betaalt jaarlijks € 80.000 voor de huur rechtstreeks aan de gemeente. De studieruimte is geen versterking van het museaal concept en houdt een mooie ruimte bezet die ook voor andere publieksactiviteiten gebruikt kan worden.
- ANNO heeft zelf geen collectie. De collecties die gebruikt worden zijn in bezit van de gemeente, CO en de VORG. De collecties van deze drie partijen is te smal voor een aansprekende vaste opstelling en een programma van tijdelijke tentoonstellingen.

Exploitatie en organisatie

- De financiële situatie van ANNO is zorgelijk. De financiële resultaten waren in 2022 en 2023 negatief. Het resultaat in 2024 was weliswaar positief, maar dit is vooral te verklaren door een forse subsidieverhoging van de gemeente Zwolle. De verwachtingen voor de komende jaren zijn somber zoals blijkt uit de meerjarenbegroting 2025-2028. ANNO heeft geen reserves meer. In de meerjarenbegroting wordt aangekoerst op een negatief eigen vermogen in 2028 van € 600k. Dat kan natuurlijk niet. Als er niet wordt ingegrepen kan het niet anders dat het museum in 2025 liquiditeitsproblemen zal krijgen.
- ANNO zegt dat gerealiseerde en begrote tekorten geen verrassing zijn en altijd bekend zijn geweest bij de gemeente Zwolle en de partners. De gemeente Zwolle ontkent dit. Feit is dat ANNO te maken heeft met tekorten en dat voor het dichten van deze tekorten nadrukkelijk naar de gemeente wordt gekeken. Wij stellen vast dat dat er geen formele toezeggingen van de gemeente in de vorm van besluiten liggen die deze veronderstelling van het museum rechtvaardigen.
- ANNO beschikt over een fraaie tuin met terras gelegen aan de achterkant van het gebouw aan de niet aantrekkelijke Voorstraat. Het terras is maar een beperkt aantal maanden open. De horeca wordt in eigen beheer uitgevoerd De netto opbrengsten

bedroegen in 2023 ongeveer € 60k. ANNO heeft ongeveer 2 fte voor horeca op de loonlijst staan. Dus feitelijk legt ANNO toe op de horeca. De continuïteit, de kwaliteit en de financiële risico's van de horeca zijn dus de zorg van het museum. Het is maar de vraag of een externe partij beter in staat is om de horecafunctie op die plek in te vullen (lees rendabel).

- Er komt weinig publiek naar ANNO. In 2023 heeft ANNO 10.000 betalende bezoekers ontvangen. In 2023 was de Museumkaart nog niet geldig. In 2024 wel. Dit heeft bijgedragen aan een hoger bezoekersaantal (14.000, opgave ANNO). Lage bezoekersaantallen zijn niet goed voor de exploitatie, maar ondermijnen ook het maatschappelijk draagvlak dat nodig is om de jaarlijkse subsidie te kunnen legitimeren. En weinig publiek is ook niet motiverend voor de medewerkers.
- De eigen inkomsten zijn door het lage bezoekersaantal beperkt. Dat blijkt ook uit de vergelijking met een aantal andere musea. ANNO was in 2023 voor 76% van zijn inkomsten afhankelijk van structurele subsidie van de gemeente Zwolle (in 2024 73%). Er zijn nauwelijks inkomsten uit fondsen voor dekking van het programma. De afhankelijkheid van subsidie blijft de komende jaren groot, zoals blijkt uit de meerjarenbegroting.
- Net als op de horeca legt ANNO op educatie geld toe. Educatie levert jaarlijks € 8.000 op en kost € 65.000 (meerjarenbegroting). Het kan zijn dat het bieden van een educatief programma onderdeel is van de opdracht van de gemeente aan ANNO en om die reden betaald kan worden vanuit de gemeentelijke subsidie. Maar dit is niet expliciet in de subsidiebeschikking als opdracht aan ANNO opgenomen.
- De huisvestingslasten bedroegen in 2023 18% van de totale kosten. Gemiddeld liggen deze kosten voor musea tussen 20 en 25% van de totale kosten. Uit de benchmark blijkt dat de huisvestingskosten van ANNO niet uit de pas lopen.
- Wat opvalt is dat de leden van de RvT in 2023 een vergoeding van € 1.900 hebben ontvangen. Voor vergoeding van de leden van Raad van Toezicht is in de meerjarenbegroting een jaarlijkse post van € 13.000 opgenomen. Bijna alle leden van Raden van Toezicht van culturele instellingen dus ook musea doen dit onbezoldigd. Dat geldt zeker voor kleine instellingen zoals ANNO.
- ANNO heeft relatief en gelet op het publieksbereik een omvangrijk team medewerkers. Het aandeel van de personeelslasten in de totale kosten valt in de bandbreedte van musea (40-45%).
- Er is veel verloop onder het personeel (30% in 2023 en bijna 50% in 2024). Van een vast team is nog geen sprake waardoor het opbouwen en benutten van netwerken en samenwerkingsverbanden niet goed van de grond is gekomen.
- De directeur heeft er voor gekozen geen actieve rol te spelen in de programmeringscommissie. Ze speelde meer een rol op de achtergrond. Dit heeft als onbedoeld gevolg gehad dat ANNO, als nieuwe speler in het culturele veld van Zwolle, weinig zichtbaar is geweest voor de culturele partners. Het opzetten en positioneren van een nieuw cultureel initiatief vergt een andere aanpak dan het runnen van een regulier museum.

Samenwerking

- De basis van ANNO wordt gevormd door drie partners. Naast de stichting Allemaal Zwolle die verantwoordelijk is voor de exploitatie van het museum zijn dat Collectie Overijssel (beheer en behoud gemeentelijke collectie en de VORG collectie) en het Team Erfgoed van de gemeente Zwolle dat als taken heeft het beheer, het behoud en de ontsluiting van de archeologische en bouwhistorische collectie van de gemeente Zwolle. De sturing van het samenwerkingsverband is de taak van ANNO/Allemaal

Zwolle. Deze structuur blijkt in de praktijk niet te werken. De samenwerking tussen de partners verloopt niet goed. In het bestuurlijk convenant onderschrijven de gemeente Zwolle, CO en de stichting Allemaal Zwolle de missie en visie van ANNO en spreken af met elkaar tot een programmering te komen. Dit laatste is niet gelukt.
- Het brede en hybride museale concept en de niet goed functionerende samenwerking tussen drie partijen maken de profilering en de positionering van ANNO ingewikkeld.
- ANNO opereert solistisch en is naar binnen gekeerd. De andere twee partners zijn nauwelijks betrokken bij de programmering, voelen zich geen "eigenaar" van ANNO en eisen hun aandeel niet op.
- Collectie Overijssel heeft zich teruggetrokken en beperkt haar rol tot leverancier van kennis die ANNO kan gebruiken bij publieksactiviteiten. CO wil inhoudelijk betrokken blijven bij ANNO maar vindt dat het geen rol heeft bij de programmering ("zijn we niet van", past ook niet echt bij een archieforganisatie). CO wil na verhuizing naar Deventer een plek houden voor bezoekers in Zwolle, maar dat hoeft niet persé in ANNO.
- Team Erfgoed voelt zich niet betrokken en niet serieus genomen bij de programmering van ANNO. Ideeën worden niet opgepakt en ANNO opereert solistisch. Het Team heeft recent een brief aan de wethouder gestuurd waar de bezwaren worden toegelicht. Je kunt je afvragen waarom niet eerder zo nadrukkelijk aan de bel is getrokken.
- VORG wil in ANNO graag zijn collectie tonen (vooral 19^{e} eeuw, niets na WOII). Maar VORG is teleurgesteld in de opstelling van ANNO. ANNO zoekt de samenwerking niet op en maakt nauwelijks gebruik van de VORG-collectie. VORG zou ANNO graag meer als een klassiek museum willen zien opereren.

Rol van de gemeente

- De gemeente Zwolle heeft ten opzichte van ANNO diverse rollen: subsidieverlener, eigenaar en verhuurder gebouw, partner in ANNO met Team Erfgoed, verantwoordelijk voor erfgoed- en cultuurbeleid. Deze rollen zijn vanaf het begin niet goed op elkaar afgestemd.
- De gemeente heeft ANNO onvoldoende tegengas gegeven. ANNO heeft van de gemeente veel ruimte gekregen om het museale concept te ontwikkelen en te vertalen in een programma. De gemeente heeft niet gestuurd op basis van de afspraken die zijn gemaakt in het Bestuurlijk Convenant.

Gebouw

- Het gebouw heeft geen ruimte is voor het presenteren van wisseltentoonstellingen. De vide die daar nu voor wordt gebruikt is eigenlijk niet geschikt voor het maken van presentaties. Musea hebben wisseltentoonstellingen nodig om dynamiek (o.a. publiciteit) en herhaalbezoek te genereren.
- Er zijn beperkingen wat betreft de klimatologische voorzieningen. Dat levert met name beperkingen op in het laten zien van oude schilderijen en kwetsbare tekeningen. De vraag is of ANNO deze nodig heeft voor het vertellen van de verhalen. Bij de inrichting en het maken van tentoonstellingen kan ANNO ook uitgaan van wat er wel kan. Eventueel kunnen oplossingen worden gevonden in het gebruik van objectgerichte klimaatbeheersing door middel van vitrines of mobiele systemen. In het Stedelijke Museum Zwolle was voor de brand ook geen volledige museale klimaatbeheersing in het Drostenhuis.
- De eerste etage van het Drostenhuis is helaas niet geschikt voor publieksfuncties. Door de smalle toegangstrap geeft de brandweer daarvoor geen vergunning. Het is

een prachtige ruimte met fraai uitzicht op de Melkmarkt die nu voor kantoorwerkplekken worden gebruikt. Dat is jammer.
- Het gebouw en de indeling zorgen voor een aantal beperkingen voor de exploitatie van het museum. Het grootste deel van het museum is nu gratis toegankelijk. Alleen voor het bezoek aan het Drostenhuis moeten bezoekers een ticket kopen.

Conclusies

- ANNO bestaat nog geen drie jaar. Het is daarom te vroeg om definitieve conclusies te trekken. ANNO heeft meer tijd nodig om zich te bewijzen. Maar er is wel alle aanleiding om zo kort na de start te kijken naar de uitwerking van het concept, de indeling van het gebouw, het programma, het team, de exploitatie en de samenwerkingsstructuur. Een brede reset lijkt onvermijdelijk.
- De gemeente speelt verschillende rollen bij ANNO. De gemeente is de belangrijkste financier, eigenaar van het gebouw en is via het Team Erfgoed inhoudelijk betrokken. Deze rollen zijn niet goed op elkaar afgestemd. De gemeente heeft, kan je achteraf zeggen, haar rol als opdrachtgever te passief ingevuld.
- ANNO biedt te weinig om veel bezoekers te trekken. Het publieksbereik is te klein als je kijkt naar de ambities en het budget van ANNO.
- De samenwerking tussen de partners verloopt niet goed en doet geen recht aan de afspraken die bij de start zijn gemaakt.
- De profilering en positionering van ANNO zijn onduidelijk, zowel voor de partners als het publiek. Het programma (met nadruk op educatie) maakt onvoldoende duidelijk wat ANNO is en wat de ambities zijn.
- De financiële situatie is zondermeer zorgelijk en vereist bijsturing op korte termijn. De afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie is te groot.
- De huidige indeling en het gebruik van het gebouw beperkt de exploitatiemogelijkheden van ANNO. Het onderscheid tussen gratis toegankelijk en betaalde toegang is een ongelukkige keuze, zowel wat betreft de consequenties voor de inkomsten als het wekken van verwachtingen bij het publiek.
- De horeca kost ANNO geld. Dat kan ANNO zich niet permitteren gelet op de kwetsbare financiële positie. De horecafunctie zou net als de winkel een (bescheiden) opbrengst moeten hebben.

Advies

Op basis van onze analyse komen wij tot de volgende aanbevelingen:

- Maak een nieuwe sluitende begroting voor 2025 en de jaren er na. Mogelijkheden om kosten te besparen zijn verkleining van het team (bijvoorbeeld door het niet invullen van de bestaande vacatures), beperken openingstijden, uitbesteden horeca of anders inrichten van het horecaconcept. Snijden in het activiteitenbudget moet zoveel mogelijk voorkomen worden. Dan wordt de kans om uit de neerwaartse spiraal te komen verder verkleind.
- Stel bij elke interventie de vraag centraal: levert het meer publiek op? Vergroten van het publieksbereik moet centraal staan in het verbeterplan.
- Onderzoek de mogelijkheden om het gebouw anders in te richten en te gebruiken. Een aantal te onderzoeken opties:
  - studiezaal CO opheffen in ANNO en verplaatsen naar bijvoorbeeld de bibliotheek;
  - de horeca (in een ander concept verplaatsten naar de voorkant (b.v. de vide);
  - de ruimte waar nu de horeca zit geschikt te maken voor tijdelijke tentoonstellingen;
  - de kantoorruimte verplaatsen naar de naastgelegen villa waar team Erfgoed zit;

- de vrijgekomen kantoorruimte benutten voor bijeenkomsten/huiskamer erfgoedorganisaties (afhankelijk wat brandweer wel toestaat);
- het gehele gebouw gratis toegankelijk maken (of tegen laag tarief van bijvoorbeeld €4) of alle bezoekers een ticket laten kopen. Stop met huidige vage/hybride opzet die te weinig opbrengt en voor teleurstellingen bij het publiek zorgt;
- de zaal voor educatie/verhuur transformeren in een tentoonstellingsruimte.

- Maak een plan voor een nieuwe presentatie in het Drostenhuis en de huidige studiezaal. Hier zal fondsenwerving voor nodig zijn bij gemeente, lokale en landelijke fondsen en sponsoren. Zorg voor een aantrekkelijke, dynamische en hedendaagse vormgeving (“immersive, veel beeld en geluid, interactief).
- Maak samen met de partners, maar ook in overleg met het Academiehuis en de Bibliotheek een programma voor 2025 en 2026. Rode draad daarbij: historie Zwolle in hedendaagse context, binnen ANNO en op locatie. Zoek actief naar cofinanciering van het programma.
- Kijk opnieuw naar de gewenste formatie een noodzakelijke competenties. Maak daarbij een onderscheid tussen een vast kernteam en een ring met freelancers. Overweeg bepaalde functies “in te kopen” bij partners of samen met partners in te vullen.
- Zorg voor een RvT die past bij de opgaven en ambities van ANNO. Stel een RvT samen op basis van gewenste competenties en netwerken en een mix in leeftijd, achtergrond en gender. Doe dit niet via coöptatie maar door een openbare werving en selectie procedure. Belangrijke taak van de RvT is een coachende rol ten opzichte van de directeur/bestuurder. De RvT moet ook goede contacten onderhouden met de gemeente, uiteraard in nauwe samenwerking met de directeur/bestuurder. Vraag de RvT om dit onbezoldigd te doen. Pas de Code Cultural Governance toe.
- Vul de komende jaren (indicatie twee jaar) als gemeente de rol van opdrachtgever van ANNO nadrukkelijk in. Accepteer dat ANNO in deze kwetsbare fase sturing nodig heeft om tot een levensvatbaar museaal concept te komen. Geef vanuit het Zwolse cultuur- en erfgoedbeleid aan wat van ANNO wordt verwacht. Treed zodra ANNO weer op de rit staat terug en behandel ANNO vervolgens op dezelfde wijze als de andere gesubsidieerde culturele instellingen. Positioneer Team Erfgoed als adviseur van ANNO bij de programmering. Duidelijk moet zijn dat de stichting verantwoordelijk is voor de exploitatie van ANNO.

BIJLAGE Benchmark

We hebben ANNO vergeleken met een aantal andere historische musea. Vergelijking van musea is lastig omdat de lokale omstandigheden (collectie, huisvesting, ambities gemeente, gebouw, historie) altijd verschillen. Belangrijk is om het verhaal achter de cijfers te kennen om de verschillen te kunnen verklaren. Maar de vergelijking hieronder geeft een indicatie hoe ANNO presteert vergeleken met een aantal andere musea. Wat het meest opvalt is het lage bezoekersaantal en de grote afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie.

2023	ANNO Stadsmuseum Zwolle	Stadsmuseum Harderwijk	Museum de TiiD Bolsward	Musea Zutphen	Museum de Waag Deventer	**Gemiddelden**
Baten	€ 1.214.055	€ 1.339.050	€ 543.498	€ 1.745.771	€ 2.118.213	**€ 1.392.117**
Lasten	€ 1.445.039	€ 1.173.131	€ 340.768	€ 1.931.419	€ 2.129.380	**€ 1.403.947**
Aantal bezoekers	10.000	117.815	10.000	78.604	81.000	**59.484**
Aantal fte	11	9	3	16	14	**10,6**
Huisvestingslasten	€ 259.039	€ 152.606	€ 22.486	€ 445.437	€ 474.982	**€ 270.910**
Huisvestingslasten (% van totale lasten)	18%	13%	7%	23%	22%	**17%**
Personeelslasten	€ 609.942	€ 569.765	€ 189.430	€ 1.068.009	€ 987.836	**€ 684.996**
Personeelslasten (% van totale lasten)	42%	49%	56%	55%	46%	**50%**
Activiteitenlasten	€ 365.729	€ 225.464	€ 33.287	€ 65.741	€ 598.216	**€ 257.687**
Inkomsten uit entree	€ 43.680	€ 767.375	€ 17.752	€ 366.896	€ 348.367	**€ 308.814**
Inkomsten uit entree (% van totale inkomsten)	3%	57%	3%	21%	16%	**20%**
Inkomsten uit subsidie	€ 1.061.429	€ 328.790	€ 456.612	€ 1.247.472	€ 1.794.698	**€ 977.800**
Inkomsten uit subsidie (% van totale inkomsten)	87%	25%	84%	71%	85%	**70%**
Inkomsten uit horeca, verhuur en sponsoring	€ 75.384	€ 242.885	€ 65.384	€ 10.743	€ 92.654	**€ 97.410**