

## **Evaluatieonderzoek van de subsidieregeling Stichting Koninklijk Paleis te Amsterdam**

**22 april 2017**

## INHOUD

	pagina
<b>1 Beschrijving van de opdracht</b>	<b>3</b>
1.1.Vraagstelling	
1.2 Onderzoeksmethode	
<b>2 Koninklijk Paleis te Amsterdam</b>	<b>5</b>
2.1 Historie	
2.2 Stichting Koninklijk Paleis te Amsterdam	
2.3 Organisatie	
2.4 Uitvoeringsorganisaties	
<b>3 Beleid en doelstellingen</b>	<b>8</b>
3.1 Realisatie doelstellingen	
3.2 Winkel	
3.3 Marketing en communicatie	
<b>4 Financiën</b>	<b>11</b>
4.1 Algemeen	
4.2 Inkomsten	
4.3 Uitgaven	
4.4 Investerings en zelfverdien capaciteit	
4.5 Eigen vermogen en resultaat	
4.6 Accountant	
<b>5 Subsidieverstrekking vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties</b>	<b>16</b>
<b>6 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>18</b>
<b>7 Vooruitzichten</b>	<b>22</b>
<b>8 Samenvatting</b>	<b>22</b>

**Bijlage 1: activiteitenoverzicht 2012 - 2016**

**Bijlage 2: grafische weergave ontwikkelingen Stichting Koninklijk Paleis te Amsterdam**

## 1 Beschrijving van de opdracht

De opdracht betreft het evaluatieonderzoek subsidieregeling Stichting Koninklijk Paleis te Amsterdam (hierna: SKPA) in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK), in ieder geval over de periode 2012 – 2016. Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in het beleid van de stichting en vast te stellen of dit beleid doeltreffend en/of doelmatig is.

De uitgangspunten bij het evaluatieonderzoek zijn:

- de koninklijke betrokkenheid en de noodzakelijke waardigheid van alle activiteiten die door SKPA worden verricht;
- de statutaire bepaling dat de stichting zich richt op een 'veelvuldiger gebruik van het paleis' op momenten dat de koning het gebruik aan SKPA delegeert.

Bij het doeltreffendheidsonderzoek is nagegaan wat de effectiviteit van de stichting is:

- Zijn de met het beleid beoogde activiteiten daadwerkelijk gerealiseerd?
- Is het aan het beleid te danken dat de doelen zijn bereikt?

Bij het doelmatigheidsonderzoek is onderzocht:

- op welke wijze de financiële, personele en materiële middelen zijn gebruikt om een maximale output te krijgen;
- of er een onderling verband kan worden vastgesteld tussen de effecten die dankzij het beleid zijn bereikt of prestaties die door dat beleid zijn gerealiseerd, in relatie tot de ingezette middelen.

### 1.1 Vraagstelling

De hoofdvragen van het onderzoek waren:

1.1 Wie is SKPA?

1.2 Wat is het beleid van SKPA?

1.3 Hoe komt dit beleid tot stand en wordt de uitvoering gerealiseerd en gecontroleerd?

1.4 Heeft SKPA jaarlijks de voorgenomen doelstellingen bereikt?

1.5 Welke inkomsten en uitgaven liggen hieraan ten grondslag?

1.6 Wat zijn de ontwikkelingen in de verschillende jaren geweest, wat zijn de verwachtingen voor de toekomst en kunnen deze in een onderlinge samenhang worden geplaatst?

1.7 Is er een optimale organisatiestructuur om de doelstellingen te realiseren?

## 1.2 Onderzoeksmethoden

De volgende onderzoeksmethoden zijn toegepast:

### Locatiebezoek aan het Paleis te Amsterdam.

Doel van dit bezoek was om inzicht krijgen in de locatie en de specifieke situatie waarin de doelstellingen moeten worden gerealiseerd.

### Gesprekken met functionarissen van de SKPA.

Met de volgende bestuursleden zijn gesprekken gevoerd:

- mevrouw drs. K. van der Wansem, chef Kabinet Burgemeester van Amsterdam, penningmeester-secretaris van SKPA sinds 2014;
- de heer J. Breemer, penningmeester- secretaris van SKPA tot 2014;
- mevrouw drs. M.R. Leijten, secretaris-generaal ministerie van Financiën, bestuurslid van SKPA;
- drs. J. Versteeg, grootmeester van het Huis van Z.M. de Koning, bestuurslid van SKPA;
- drs. Ph.C.B. Maarschalkerweerd, directeur Koninklijk Huisarchief, bestuurslid van SKPA.

Overige personen met wie is gesproken:

- mevrouw drs. T. Wagemakers, directeur bij Mazars, de accountant van SPKA;
- twee medewerkers Educatieve Dienst van de Dienst Koninklijk Huis (hierna DKH), drs. N. Breukers en drs. L. Hangoor.

### Dossieronderzoek

Het dossieronderzoek is gesplitst in een financiële en een operationele analyse.

De financiële analyse is uitgevoerd om inzage te krijgen in zaken als:

- de ontwikkeling van de uitgaven van de subsidiegelden;
- de inkomstenontwikkeling;
- het financiële resultaat;
- de ontwikkeling van de vermogenspositie;
- de zelfverdiencapaciteit.

De volgende documenten zijn bij de financiële analyse betrokken:

- de jaarlijkse begrotingen over de subsidieperiode 2012 - 2016;
- de accountantsrapporten over de subsidieperiode 2012 - 2015;
- de jaarstukken over de jaren 2001 t/m 2011;
- de subsidieaanvragen van SKPA over de periode 2012 - 2016;
- de subsidiebeschikkingen van de periode 2012 - 2016.

Voor het onderzoek zijn de jaarverslagen over de boekjaren 2000 tot en met 2011 beschikbaar gesteld. Over het jaar 2009 betrof het een conceptjaarverslag, zonder accountantscontrole. De cijfers over het boekjaar 2016 zijn niet bij het onderzoek betrokken, omdat ze nog niet waren opgesteld.

Het operationeel onderzoek betreft een analyse van:

- beleidsdocumenten;
- jaar- en tentoonstelling plannen;
- de opzet en realisatie van tentoonstellingen en de educatieve plannen;
- de inzet van communicatie (o.a. nieuwe media);
- verslagleggingen;
- de perioden van openstelling voor het publiek;
- de ontwikkeling van de aantallen bezoekers en hun herkomst.

## 2 Koninklijk Paleis te Amsterdam

### 2.1 Historie

Het voormalige stadhuis van Amsterdam en huidige Koninklijk Paleis werd tussen 1648 en 1665 gebouwd als stadhuis in de stijl van het Hollands classicisme. Het ontwerp was van de architect Jacob van Campen en werd technisch uitgevoerd door de stadsbouwmeester Daniel Stalpaert. Het gebouw geldt als Nederlands belangrijkste historische en culturele monument van de Gouden Eeuw. De omvang ervan was in die dagen ongekend in Europa en het werd gezien als het grootste niet-religieuze gebouw, hét symbool van de vrijzinnige stad Amsterdam. Mensen van alle gezindten zochten hier hun toevlucht.

Het gebouw heeft vele bijzondere ruimten, waarbij de burgerzaal centraal in het bouwwerk is gelegen. Bij de bijzondere decoraties in deze ruimte staat het beeld van Atlas centraal en in de vloer zijn drie cirkels met een sterrenkaart en het oostelijk en westelijk halfronde afgebeeld. De zaal toont door deze decoraties dat Amsterdam destijds het centrum van het universum was en dat de hele wereld en hemel aan de voeten van de Amsterdammers lagen.

Vele monumentale zalen, waaronder de Vierschaar, Schepenzaal, Burgerzaal, Krijgsraadzaal, het Burgemeestersvertrek en Galerijen, maken het paleis tot een indrukwekkend gebouw. Schilderijen en decoraties op schoorsteenmantels, maar ook plafondschilderingen waren van de hand van de grote schilders van weleer. Klinkende namen als Govert Flinck, Ferdinand Bol, Thomas de Keyser en Jacob Jordaens hebben daaraan bijgedragen.

Tot 1808 heeft het gebouw gefunctioneerd als stadhuis van Amsterdam, waarna het als paleis aan koning Lodewijk Napoleon is aangeboden. Koning Willem I heeft het gebouw vervolgens teruggegeven aan de stad Amsterdam. Deze teruggave is in 1815 geformaliseerd. Sinds 1936 is het paleis staats eigendom. Het gebouw maakt deel uit van de portefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf, dat weer onderdeel is van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het onderhoud aan het paleis wordt verricht door tussenkomst van het Rijksvastgoedbedrijf.

In de twintigste eeuw werd het gebouw meermalen gerestaureerd. Sinds de restauratie in 1960 is het beperkt opengesteld voor het publiek. De laatste grootschalige renovatie van het paleis vond plaats tussen september 2005 en juni 2009. Bij deze restauratie werd onder meer asbest verwijderd en werden de verblijven voor de gasten bij staatsbezoeken en hun gevolg gemoderniseerd.

Het paleis is aan het staatshoofd ter beschikking gesteld. Bij ceremoniële staats- en familieaangelegenheden van de koning vervult het dan ook een belangrijke functie. Zo is het mogelijk dat tijdens staatsbezoeken het bezoekende staatshoofd met zijn gevolg logeert in het paleis te Amsterdam, waar tevens officiële ontvangsten plaatsvinden.

Het paleis is niet alleen bijzonder door de betekenis voor de stad Amsterdam en het koningshuis, maar heeft een unieke functie in ons land. Er is namelijk geen ander gebouw in Nederland dat door de Staat beschikbaar is gesteld aan de koning voor de uitoefening van zijn functie, maar waarvan hij het gebruik delegeert in de perioden dat hij het daarvoor niet nodig heeft. (zie beleid en doelstellingen).

## 2.2 Stichting Koninklijk Paleis te Amsterdam

De stichting is opgericht op 15 september 1978, door de toenmalige koningin Juliana, voor onbepaalde tijd.

## 2.3 Organisatie

De formele organisatiestructuur van de stichting bestaat uit het bestuur en de paleiscommissie.

### Het stichtingsbestuur

De leden van het bestuur van de stichting worden benoemd op de volgende wijze:

- twee leden door de koning;
- een lid door de minister-president, minister van Algemene Zaken;
- een lid door de minister van Binnenlandse Zaken;
- een lid door burgemeester en wethouders van Amsterdam;
- een lid, de penningmeester-secretaris, door burgemeester en wethouders van Amsterdam.

In de statuten is vastgelegd dat het bestuur ten minste twee keer per jaar vergadert. Alhoewel deze statuten niet voorschrijven dat er verslagen van de vergaderingen worden gemaakt, is het aantal verslagen dat voor het evaluatieonderzoek beschikbaar is, beperkt.

Over de onderzoeksperiode 2012- 2016 is in de jaren 2013 tot en met 2016 jaarlijks een beknopt verslag van de bestuursvergadering opgesteld.

### Paleiscommissie

De paleiscommissie heeft als functie om desgevraagd of uit eigener beweging het bestuur te adviseren omtrent de activiteiten: openstelling voor het publiek, eventueel te combineren met het houden van tentoonstellingen, het organiseren van evenementen en symposia of van andere activiteiten die gericht zijn op een veelvuldig gebruik van het paleis, met het doel dat dit een levendige functie in de hoofdstad vervult.

In de paleiscommissie hebben zitting: de koning, de koningin, prinses Beatrix, het bestuur van SKPA, de directeur Koninklijk Huisarchief en erudiete mensen c.q. cultuurkenners uit  $\alpha$ - en  $\beta$ -wetenschappen, beeldende kunsten, muziek en architectuur.

De voorzitter en de secretaris van SKPA bekleden diezelfde functie binnen de paleiscommissie. Vanuit het bestuur of de paleiscommissie komen er tijdens de vergaderingen voorstellen die worden omgezet in programmering. In een aantal gevallen betreft het jaarlijks terugkomende gebeurtenissen, en deze vormen de doelstellingen van de stichting: 'de algemene openstelling voor het publiek op momenten dat de koning geen gebruikmaakt van het paleis voor de uitoefening van zijn functie, de zomertentoonstelling, en minimaal een symposium per jaar'.

## 2.4 Uitvoeringsorganisatie

Het uitgangspunt is dat het paleis voor de stichting beschikbaar is als de koning het gebruik aan haar delegeert. Als gevolg hiervan is het voor de stichting noodzakelijk om bij het maken van een programmering en de realisatie daarvan personeel maximaal flexibel in te kunnen zetten. Er zijn immers momenten dat de koning gebruikmaakt van het paleis, waardoor het personeel dat voor de uitvoering van de programmering van SKPA zorg draagt, niet inzetbaar kan zijn. Zo kan het ook voorkomen dat de door de stichting opgestelde programmering en voorgenomen openingsdagen moeten worden aangepast. Het is immers mogelijk dat de koning van het paleis gebruik wenst te maken terwijl dat niet voorzien was. Ook onder die omstandigheden is de flexibele inzetbaarheid van medewerkers effectief.

SKPA heeft dan ook geen personeel in dienst en maakt weloverwogen gebruik van de inhuur van zorgvuldig geselecteerde medewerkers.

## Dienst Koninklijk Huis (DKH)

De taak van de DKH is de ondersteuning van de koning, de koningin en prinses Beatrix en overige leden van het koninklijk huis bij hun dagelijkse werkzaamheden. De grootmeester heeft de leiding over deze dienst. De Intendance verzorgt het dagelijks beheer en het onderhoud van de aan het staatshoofd ter beschikking gestelde koninklijke paleizen, zoals het Paleis te Amsterdam. Ook het in de paleizen aanwezige meubilair en het onderhoud aan de tuinen en parken vallen onder verantwoordelijkheid van de Intendance. Deze werkt nauw samen met het Rijksvastgoedbedrijf.

## Inhuur derden

Het bestuur maakt voor de realisatie van werkzaamheden gebruik van externe leveranciers voor bijvoorbeeld de bouw van tentoonstellingen. Voor de inzet van personeel voor de uitvoering van de dagelijkse activiteiten in het paleis leveren drie organisaties medewerkers: Randstad Payroll-services, Hôtes Culture en de Educatieve Dienst van de DKH. Het publiekspersoneel is een groep van ongeveer veertig personen (gidsen, suppoosten, kassapersoneel, etc.). Werving en selectie van personeel vindt plaats door de medewerkers van de Educatieve Dienst van de DKH, waarna de betreffende personeelsleden worden ondergebracht bij Randstad Payroll of Hôtes Culture, een payrollorganisatie voor de culturele sector.

Vijf medewerkers werkzaam voor SKPA zijn in dienst van de Educatieve Dienst van de DKH. Deze verrichten werkzaamheden op gebieden als financiën, administratie, de organisatie van tentoonstellingen en symposia en de Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst. Personeel voor beveiliging en schoonmaak wordt geregeld door de Intendance der Koninklijke Paleizen. Daarvoor is per 1 juli 2016 een dienstverleningsovereenkomst afgesloten, waarvoor SKPA een bedrag per opengestelde dag betaalt. Ook hier geldt dus dat er geen kosten zijn als het paleis is gesloten. Incidenteel worden extra projectmedewerkers ingehuurd via de payrollorganisatie. De tentoonstellingen worden gerealiseerd door de medewerkers van de Educatieve Dienst van de DKH. De conservator is verantwoordelijk voor de inhoud. Samen met de medewerker die zich bezighoudt met de productie van tentoonstellingen vormen ze het kernteam en schrijven het tentoonstellingsplan. Vervolgens wordt er een tentoonstellingsbegroting gemaakt. Dit gebeurt in samenwerking met de medewerker Educatieve Dienst die zich richt op financiën en administratie. De voorgenomen tentoonstelling wordt afgestemd met het openstellingsbeleid en ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur.

Het overleg tussen het bestuur en de Educatieve Dienst van de DKH vindt plaats tijdens het zogenaamde 'Groot Overleg'. De penningmeester-secretaris van SKPA, de directeur van het Koninklijk Huisarchief en medewerkers van de Educatieve Dienst vergaderen vier keer per jaar. De voortgang in zaken als de programmering (tentoonstellingen, symposia, Koninklijke prijs voor Vrije Schilderkunst, financiën, bouwkundige zaken), wordt daarbij afgestemd.

De werkwijze met inhuurpersoneel is bij de huidige opzet de meest efficiënte manier van werken, ook als het om de kosten gaat. De uitgaven van SKPA zouden bij het opzetten van een eigen 'werkorganisatie' met vast personeel immers toenemen vanwege doorlopende verplichtingen op momenten dat het paleis niet toegankelijk is voor bezoekers.



## 3 Beleid en doelstellingen

De stichting stelt haar doelen voor, en realiseert deze tijdens de periode gedurende welke de koning besluit dat hij van het hem ter beschikking gestelde paleis geen gebruik zal maken voor de uitoefening van zijn koninklijke functie. Op jaarlijkse basis coördineert men initiatieven die gericht zijn op een veelvuldiger gebruik van het paleis, om dit een levendige functie in de hoofdstad te doen vervullen. De paleiscommissie adviseert het bestuur hierbij.

De stichting bereikt haar doel door :

- de openstelling van het paleis voor publiek, eventueel te combineren met het houden van tentoonstellingen;
- het organiseren van culturele evenementen;
- het organiseren van symposia;
- het organiseren van andere activiteiten die onder de hiervoor omschreven doelstelling vallen.

De voorgenomen doelstellingen worden vooral zichtbaar in de grotendeels jaarlijks terugkerende activiteiten die worden geprogrammeerd en waarvoor het stichtingsbestuur begrotingen opstelt. Daarin staat omschreven dat:

- er een tentoonstelling zal worden georganiseerd;
- de Prijs voor Vrije Schilderkunst zal worden uitgereikt;
- een of meerdere symposia worden georganiseerd;
- er eventueel andere activiteiten worden georganiseerd.

De voorgenomen doelstellingen blijken eveneens uit:

- de verslaglegging van bestuursvergaderingen;
- tentoonstellingsplannen.

Jaarlijks maakt het bestuur een begroting. Bij een vergelijking van de voorgenomen en de gerealiseerde activiteiten blijkt dat de omschrijvingen van de kosten in de begrotingen niet geheel overeenkomen met de formulering in de jaarrekeningen.

In de periode vóór het jaar 2014 zijn de gerealiseerde activiteiten te herleiden uit de jaarrekeningen en op beperkte schaal uit de bestuursverslagen.

Vanaf het boekjaar 2014 neemt de hoeveelheid informatie over het gevoerde beleid en de door het bestuur verrichte activiteiten bij de jaarrekeningen sterk toe door de toevoeging van een bestuursverslag. Er is vanaf dat jaar sprake van een verdieping van de beschikbare informatie over het gevoerde beleid. Er worden vergelijkingen met vorige jaren gemaakt en analyses toegevoegd.

Ook is er informatie opgenomen over:

- schoolbezoek, uitsplitsingen over het aantal scholen, het onderwijsniveau en de aantallen leerlingen;
- herkomst van bezoekers, met een uitsplitsing van Nederlands en buitenlands bezoek;
- herkomst van bezoekers met een museumkaart en een vergelijking met Nederlandse musea.

### 3.1 Realisatie doelstellingen

Nadat het bestuur, geadviseerd door de paleiscommissie, een tentoonstellingsplan, voorgenomen symposium of andere activiteit heeft goedgekeurd, dragen medewerkers van de Educatieve Dienst zorg voor de realisatie daarvan. Dit onder aansturing van de directeur van het Koninklijk Huisarchief en de penningmeester-secretaris van SKPA.

De tussentijdse voortgang en controle op de realisatie vinden vooral plaats tijdens het 'Groot Overleg', dat vier keer per jaar plaatsvindt, maar ook tijdens de bestuursvergaderingen en het bilaterale overleg tussen uitvoerenden van de Educatieve Dienst enerzijds en de penningmeester-secretaris en de directeur van het Koninklijk Huisarchief anderzijds.



Voor de te realiseren activiteiten maakt SKPA een jaarplanning met openstellingsdagen. Het overzicht van de openingstijden vanaf 2010 geeft goede inzage in de voorgenomen openstelling en evenementen. Een positieve ontwikkeling om meer bezoekers te verwelkomen zijn de langere openingstijden (vanaf 10.00 uur i.p.v. 11.00 uur) sinds 2015. De sluiting is om 17.00 uur. Dit betekende met name een verbetering van de openstelling voor onderwijsinstellingen. Vanaf het boekjaar 2015 maakt een overzicht van het aantal schoolbezoeken deel uit van het bestuursverslag.

	2016	2015
<b>primair onderwijs</b>		
<b>aantal scholen</b>	21	36
<b>aantal leerlingen</b>	645	1.050
<b>voortgezet onderwijs</b>		
<b>aantal scholen</b>	315	299
<b>aantal leerlingen</b>	11.385	10.535

#### Analyse openstelling en bezoekers

openstellingsdagen	aantal bezoekers	bezoekers per dag
2012:	169	149.362
2013:	228	225.305
2014:	219	231.403
2015:	269	276.636
2016:	256	238.483

De bezoekersaantallen waren in 2014 en 2015 hoger dan gebruikelijk door incidentele openstelling van de Krijgsraadzalen en de tentoonstelling '*In all their glory*'. Het aantal bezoekers in 2016 nam tot het einde van het jaar af. Deze tendens was echter ook waarneembaar in de gehele museale sector. Als verklaring hiervoor wordt het afnemende toerisme genoemd, mede een gevolg van de terroristische aanslag in Brussel op 22 maart 2016.

In 2015 waren er geen inkomende staatsbezoeken, waardoor het paleis bovengemiddeld frequent open kon zijn. Ook op feestdagen en maandagen was het vaker geopend dan voordien.

Uit de jaarrekeningen over de periode 2000 tot en met 2015 is op te maken dat er tentoonstellingen, symposia en de uitreiking van de Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst hebben plaatsvonden. Het zijn dan ook terugkerende resultaten die het gevoerde beleid van de stichting inzichtelijk maken.

Incidenteel worden in jaarrekeningen voor 2015 mutaties tussen balansposten of de resultaten van voorgaande jaren toegelicht. Het gevolg is dat het maken van vergelijkingen tussen de verschillende jaren vooral kan worden gebaseerd op variaties tussen de totaalbedragen in de jaarrekeningen.

Noemenswaardig is dat de stichting ten tijde van de sluiting van het paleis wegens renovatie (september 2005 – juni 2009) het jaarlijks symposium heeft georganiseerd in Paleis Noordeinde en dat de Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst werd uitgereikt in Gemeentemuseum Den Haag.

Het bestuursverslag over 2016 is in concept beschikbaar gesteld. De controle op de jaarrekening is nog in de afrondende fase. De bestuursvergadering waarin de jaarrekening 2015 wordt besproken, is geagendeerd in juni 2017.

SKPA maakt planningen voor de komende jaren. Die voor het jaar 2018 ligt reeds klaar. Daarin kunnen door eventueel gebruik van het paleis door de koning nog wijzigingen optreden.

### 3.2 Winkel

In januari 2016 heeft SKPA een intern onderzoek uitgevoerd naar het functioneren van de winkel vanaf de openstelling in 1979. Het uitgangspunt bij de opening van het paleis was en is nog steeds (herbevestiging in de bestuursvergadering van 6 juni 2016) dat deze kostendekkend zou zijn. De winkel had in oorsprong een educatieve grondslag, waarbij 90 procent van de verkopen boeken betrof, met een totaalomzet van € 48.000,-. Na de sluiting tussen september 2005 en juni 2009 vanwege de ingrijpende renovatie heeft de winkel een metamorfose ondergaan: in plaats van een 'boekwinkel' is hij meer een 'paleiswinkel' geworden. In ongeveer 50 procent van de aangeboden artikelen ging het niet meer om boeken. De geschiedenis van de ontsluiting van het gebouw is daarbij leidend gebleven voor de samenstelling van het assortiment. Er is geen sprake van een andersoortige winkel om 'royalty' op uiteenlopende producten te verkopen. Na de heropening van het paleis steeg de omzet tot ongeveer € 70.000,-, waarbij het gemiddelde bestedingsbedrag per bezoeker rond de € 0,30 lag. Dit gemiddelde aankoopbedrag per bezoeker is laag te noemen.

### 3.4 Marketing en communicatie

SPKA heeft een sterke ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van marketing en communicatie. Digitale middelen worden breed ingezet. Vanaf het jaar 2014 is de ontwikkeling van marketing en communicatie toegelicht in het bestuursverslag. Voor de ontwikkeling van de nieuwe media verwijzen wij naar de schema's van bijlage 2.

## 4. Financiën

### 4.1 Algemeen

Voor het evaluatieonderzoek zijn de rapporten inzake de jaarrekeningen 2000 t/m 2015 beschikbaar gesteld. De basis voor de financiële verslaggeving betreft de door het stichtingsbestuur gekozen grondslagen. De jaarrekeningen over 2000 t/m 2012 zijn gecontroleerd door KPMG Accountants. Het ontvangen verslag over het boekjaar 2009 is een conceptrapport. Vanaf het boekjaar 2014 heeft Mazars de controle op de jaarrekening van KPMG overgenomen. De jaarrekeningen zijn opgemaakt in overeenstemming met de door de stichting gekozen en beschreven grondslagen en op deze basis goedgekeurd door de accountants.

De waarneming dat de omschrijvingen van kostensoorten in de begrotingen en jaarrekeningen niet overeenkomen (pag. 8), is door de accountant bevestigd. Mazars informeerde ons dat toekomstige begrotingen tekstueel overeen zullen komen met de omschrijvingen in jaarrekeningen. Dit mede doordat de jaarrekeningen op verzoek van het bestuur worden aangepast naar de Richtlijn RJ 640. Als gevolg hiervan zal er voor de jaarstukken over 2015 een correctie plaatsvinden. Het bestuursverslag zal als gevolg van de toepassing van de nieuwe richtlijn gedetailleerder weergeven wat de doelstellingen van de organisatie zijn, met welk beleid die worden nagestreefd en welke belangrijke activiteiten op dit terrein zijn uitgevoerd.

Voor de afhandeling van financiële transacties is aan een medewerker van de Educatieve Dienst een machtiging verstrekt door de penningmeester-secretaris van de stichting. Geldtransacties (opbrengsten winkel, entreegelden) worden verricht met het zogenaamde vierogenprincipe, en voldoen aan de door de accountant gestelde norm.

Mazars heeft bij het opstellen van de jaarrekeningen over 2014 - 2015 de begrotingscijfers en omschrijvingen vergeleken en vastgesteld dat er geen onregelmatigheden zijn aangetroffen. Ook zullen door de aanpassing naar de Richtlijn RJ 640 investeringen niet meer louter via de resultatenrekening lopen, maar via een bestemmingsreserve op de balans. Het gevolg van de aanpassing is dat de jaarstukken over het boekjaar 2015 nog worden aangepast.

### 4.2 Inkomsten

De inkomsten van SKPA zijn met uitzondering van de jaren 2011 en 2014 opgebouwd uit:

- subsidie BZK;
- winkelverkopen;
- inkomsten openstelling;
- rente-inkomsten.

De ontwikkeling van de inkomsten over de periode 2010 – 2015, geeft het navolgende beeld:

totale inkomsten	2010	2011	2012	2013	2014	2015	schatting 2016
subsidie BZK	184.000	184.000	181.000	178.500	175.800	173.000	173.000
overige subsidies	0	20.000			50.000		
winkelverkopen	81.479	73.408	70.236	67.759	67.653	80.538	65.449
inkomsten openstelling	1.079.344	1.191.662	819.550	1.442.017	1.601.548	1.977.028	1.710.187
rente en fiscus	10.505	19.830	21.090	15.132	18.943	21.811	19.548
<b>totaal</b>	<b>1.355.328</b>	<b>1.488.900</b>	<b>1.091.876</b>	<b>1.703.408</b>	<b>1.913.944</b>	<b>2.252.377</b>	<b>1.968.184</b>

## Subsidie van BZK

De subsidie van BZK kan volgens het Subsidiebesluit voor de volledige doelstelling van de SKPA worden ingezet. Het besluit stelt: 'Voor het initiëren en coördineren van activiteiten gericht op een veelvuldig gebruik van het Koninklijk Paleis te Amsterdam die ten doel hebben het paleis een publieksfunctie in Amsterdam te doen vervullen'.

## Overige subsidies en inkomsten

Het commercieel (samen-) werken in de eigen winkel en met externe organisaties is iets wat niet wordt nagestreefd, dit om het element 'koninklijk' te handhaven. De stichting heeft geen andere inkomstenbronnen dan de hiervoor beschreven zaken (hierbij kan worden gedacht aan inkomsten uit een café, zaalverhuur of geldstromen uit recepties en partijen). De overige subsidies (bijdragen van twee externe organisaties in 2011 en 2014) zijn benoemd als uitzonderingen.

## Winkel

In 2014 heeft men gesprekken met twee externe deskundigen gevoerd om te bezien of de winkel door hen zou kunnen worden geëxploiteerd. De beperkte openingstijden, openstellingsrisico's en visie van SKPA op de samenstelling van het assortiment waren voor deze partijen reden af te zien van de geboden mogelijkheid.

Toegelicht is dat uit de jaaropbrengsten van de winkel de inkoop ter hoogte van € 45.000 en de personeelskosten van een medewerker voor € 25.000 kunnen worden bekostigd. Algemene exploitatiekosten, winkelveorzieningen en uren van ondersteunende afdelingen als Bedrijfsvoering zijn niet meegenomen bij de kosten van de winkel. Een gedetailleerde kosten-batenanalyse van de winkel is niet aanwezig. Wel is inzichtelijk gemaakt dat de kassaverkopen en voorraden per product op dagelijkse basis worden bijgehouden.

Vanaf september 2017 wordt de winkel verder vormgegeven op basis van de kernbegrippen 'bezoekersservice', 'kwaliteit', 'koninklijk', 'educatief' en 'informatief'. Vanaf begin 2017 vinden er wat betreft de winkel verdere ontwikkelingen plaats op het gebied van de inrichting, financiële (voorraad-) administratie, personele invulling en productontwikkeling.

## Inkomsten openstelling

De begroting van de inkomsten uit openstelling lijkt ieder jaar te bescheiden, maar men gaat daarbij bewust uit van een eventuele tussentijdse sluiting doordat de koning ervoor kiest het paleis te gebruiken voor het vervullen van zijn koninklijke functie.

Sinds 2010 is het mogelijk het paleis met een 'museumkaart' te bezoeken. Dit terwijl het nadrukkelijk geen museum is en niet in het museumregister is opgenomen. Het paleis heeft een zgn. 'gelieerd lidmaatschap' met de stichting Museumkaart om bezoekers met deze kaart te kunnen ontvangen, hetgeen impliceert dat het geen stemrecht bij de stichting Museumkaart heeft. Door dit gelieerde lidmaatschap heeft het paleis vanaf de heropening (september 2009) een grote groep nieuwe bezoekers mogen verwelkomen. Het openstellingsbeleid van de stichting heeft hierdoor een aantoonbaar positieve ontwikkeling ondergaan. De inzet van de museumkaart heeft een groot effect op de toegankelijkheid en daardoor op de inkomsten van SKPA. Op basis van de eenmalige aanschaf van een museumkaart kan de houder gedurende het daaropvolgende jaar onbeperkt aangesloten instellingen bezoeken. De acceptatie van deze kaart heeft ook een financieel effect. De vergoeding van de museumkaartorganisatie is namelijk gebaseerd op de 'gemiddelde toegangsprijs'. Deze vergoeding is lager dan de toegangsprijs die een bezoeker zonder museumkaart betaalt.

## 4.3 Uitgaven

De kosten van de SKPA zijn onderverdeeld in drie rubrieken:

- **kosten openstelling paleis;**
- **projectkosten;**
- **algemene kosten.**

De ontwikkeling van de kosten over de periode 2010 – 2015 geeft het volgende beeld:

### kosten paleisopenstelling

kosten openstelling paleis	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
waarvan:	835.672	982.828	915.148	1.018.895	1.064.870	1.356.193	jaarrekening is niet afgerond
<b>inleenpersoneel</b> in percentage totale kosten openstelling	464.434 56%	531.734 54%	516.404 56%	588.897 58%	622.505 58%	854.012 63%	idem
<b>vergoeding Thesaurie</b> in percentage totale kosten openstelling	40.480 5%	40.480 4%	39.820 4%	39.270 4%	38.676 4%	38.060 3%	idem

### Personeelskosten, projectkosten en algemene kosten

Het referentiepunt voor SKPA bij het vaststellen van personeelskosten voor begrotingen vormen de kosten van de inzet van personeel in het verleden. De beschikbare informatie tijdens het evaluatieonderzoek geeft inzage in de exacte aantallen ingezette medewerkers, de hieruit voortkomende kosten en de sectoren waarin ze werkzaam waren. Twee medewerkers van de Educatieve Dienst van de DKH worden door hun werkgever tegen kostprijs doorbelast aan SKPA. Daarvoor stuurt de thesaurie van de koning maandelijks een factuur. De reden voor het niet-doorbelasten van de kosten voor de drie overige medewerkers is niet aangetroffen. De vergoeding over de jaren 2000 tot 1 juli 2016 aan de thesaurie voor niet in detail omschreven diensten en aantallen medewerkers is voldaan op basis van een '22 procentregeling over de ontvangen subsidie van BZK'. De regeling is louter rekenkundig en geen toewijzing voor een deel van de subsidie.

De personeelskosten nemen vanaf 2015 sterk toe. De hiervoor gegeven verklaringen zijn:

- indexatie en loonstijging door toenemende verantwoordelijkheden;
- toename aantal openstellingsdagen, waardoor meer personeel is ingezet;
- toename openstelling van het paleis, in 2015 van 6 naar 7 uur per dag;
- start met een bemande 'priority-lane' vanaf 2014 voor bezoekers die voorrang hebben bij de entree en toename personeel in de garderobe tijdens de zomermaanden;
- achterwacht in de weekenden van de Intendance;
- de inzet van de Intendance bij evenementen en toegenomen veiligheidseisen vanaf 2014.

### projectkosten

Projectkosten (ex personeel)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
waarvan:	233.593	247.421	224.660	237.581	457.260	280.438	
<b>symposia, Kon. Prijs Vrije Schilderkunst en projecten</b> In % totale projectkosten	105.016 45%	109.317 44%	95.902 43%	103.225 43%	121.725 27%	137.933 49%	jaarrekening is niet afgerond
<b>overige projectkosten</b> in % totale projectkosten	128.577 55%	138104 56%	128758 57%	134356 57%	335535 73%	142505 51%	idem
<b>algemene kosten</b> in % totale projectkosten	55.933 24%	44.920 18%	37.010 16%	40.937 17%	37.894 8%	36.523 13%	idem

De projectkosten kunnen per jaar variëren door de kosten van zaken als publicaties, films of ruimtelijke vormgeving.

## algemene kosten

algemene kosten	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	55.933	44.920	37.010	40.937	37.894	36.523	jaarrekening is niet afgerond
waarvan:							
kantoorbenodigdheden in % totale algemene kosten	33.578 60%	28.660 64%	26.611 72%	27.840 68%	23.594 62%	25.243 69%	idem
accountantskosten in % totale algemene kosten	14.300 26%	7.000 16%	7.000 19%	7.000 17%	9.750 26%	7.500 21%	idem
onderhoud en inventaris in % totale alg kosten	1.136 2%	1.149 3%	866 2%	1.786 4%	1.704 4%	1.021 3%	idem
overige in % totale algemene kosten	6.919 12%	8.111 18%	2.533 7%	4.311 11%	2.846 8%	2.759 8%	idem

De in de begrotingen opgenomen algemene kosten zijn in alle bij de evaluatie betrokken jaren gebaseerd geweest op het kostenverloop in het verleden.

Wat betreft de accountantskosten heeft het bestuur van SKPA in 2014 gewisseld van accountant in verband met de oplopende kosten bij KPMG.

SKPA betaalt geen huur aan het Rijksvastgoedbedrijf.

## 4.4 Investerings- en zelfverdien-capaciteit

De stichting heeft voor de komende jaren een meerjareninvesteringsbegroting voor een bedrag van € 935.000,- goedgekeurd. De toekomstige investeringen worden voldaan uit het eigen vermogen van de stichting, dat door deze betalingen substantieel zal afnemen.

meerjaren investeringsbegroting (ex btw)	2016 - 2018
Masterplan voorhal en publieksfaciliteiten	350.000
publicatie Hemel & Aarde	35.000
aanschaf vitrines + klimaatloggers	50.000
nieuwe website	125.000
nieuwe audiotour	225.000
vervanging perspex kappen en afscheidingswanden	50.000
herdruk succesvolle oude catalogi	50.000
koffietafelboek	50.000
<b>totale investeringen</b>	<b>935.000</b>



De zelfverdiencapaciteit toont aan in hoeverre SKPA door de inkomsten uit openstelling in staat is om de totale kosten te voldoen. Als uitgangspunt is hierbij gesteld dat de winkel op 'niet-commerciële' basis break-even draait, er geen rente-inkomsten of subsidie zou zijn ontvangen.

zelfverdiencapaciteit							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
inkomsten openstelling	1.079.344	1.191.662	819.550	1.442.017	1.601.548	1.977.028	1.710.187
totale kosten	1.125.198	1.275.169	1.176.818	1.297.413	1.560.024	1.673.154	?
	96%	93%	70%	111%	103%	118%	

#### 4.5 Eigen vermogen en resultaat

De ontwikkeling van het resultaat van SKPA laat vanaf de heropening na de renovatie in september 2009 een groei zien. In algemene zin stijgt het bezoekersaantal vanaf dat jaar doordat de museumkaart is aangenomen en ook ten gevolge van de positieve ontwikkelingen op het gebied van toerisme in Amsterdam. Bij een terugloop van het bezoekersaantal in 2012 ontstond een verlies. Het aantal dagen van openstelling is van grote invloed op het jaarresultaat. Het jaarlijks resultaat is aan het eigen vermogen toegevoegd of onttrokken (2007 en 2012).

	eigen vermogen	resultaat
ontwikkeling		
2015	2.354.752	581.238
2014	1.981.943	355.934
2013	1.639.823	408.010
2012	1.009.570	neg. (82.930)
2011	1.299.394	213.731
2010	878.769	230.130
2009	648.639	124.276
2008	524.363	53.198
2007	471.166	neg. (30.397)
2006	501.646	98.264
2005	403.299	66.362
2004	336.937	47.963
2003	288.974	24.126
2002	264.848	19.123
2001	245.725	131.987

#### 4.6 Accountant

De gesprekken met Mazars Accountants bevestigen dat SKPA Amsterdam sinds 2014 een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt in het professionaliseren van systemen en rapportages. De gehanteerde systematiek voor het jaar 2012 voor de administratie voldeed, maar gaf beperkte inzichten.

De voorgenomen aanpassing naar de Richtlijn RJ640 zal ertoe leiden dat er nog meer financiële informatie beschikbaar komt en financiële doelstellingen voor de langere termijn worden gedefinieerd. SKPA zal in verband met de aanpassing van de jaarrekening naar het model RJ 640 de afschrijvingen over de jaren 2015 en 2016 boeken. Aanpassingen op het resultaat over deze twee jaren en in de vermogenspositie zijn door de accountant genoemd.



## **5 Subsidieverstrekking vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

SKPA ontvangt subsidie van de Rijksoverheid vanaf de datum van oprichting in 1979. Tot 2001 kreeg de stichting subsidie van het ministerie van BZK.

Vanaf 2001 is de subsidie omgezet in een bijdrage, die werd ontvangen van de thesaurier van Hare Majesteit de Koningin. In overleg met hem is besloten om de bijdrage per 1 januari 2004 weer om te zetten in een subsidie. In het subsidiebesluit van 25 november 2003 is gesteld: 'Ieder jaar ontvangt de Stichting Koninklijk Paleis te Amsterdam een subsidiebijdrage van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor het initiëren en coördineren van activiteiten gericht op een veelvuldig gebruik van het Koninklijk Paleis te Amsterdam, ten doel hebbende het paleis een publieksfunctie in Amsterdam te doen vervullen'.

Op 26 augustus 2011 heeft BZK vanwege de door het kabinet voorgestelde bezuinigingen in verband met de economische omstandigheden besloten de uitgangspunten en kaders van de subsidie aan SKPA te bezien. Daarbij is de wens uitgesproken om versnippering tegen te gaan en de beschikbare middelen zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten. Het gevolg was een kortingspercentage van jaarlijks 1,5 procent op de subsidie, over de periode 2012, 2013, 2014 en 2015. Voor de jaren 2013 en verder is de maximale hoogte van de subsidiebijdrage als volgt vastgesteld (Brief BZK, kenmerk 2011- 2000370979):

2012: maximaal:	€ 181.000
2013:	€ 178.500
2014:	€ 176.000
2015 (en verder):	€ 173.000

Volgend op een bestuursbesluit van 2 november 2015 heeft SKPA op 31 maart 2016 het ministerie van BZK in kennis gesteld van de ontwikkelingen op het gebied van bezoekersaantallen, de winstverwachting en het niveau van het eigen vermogen. De stichting heeft BZK ook op de hoogte gesteld van haar doelstellingen, de afhankelijkheid voor de realisatie hiervan van de programmering van het Koninklijk Huis en voorstellen gedaan voor toekomstige subsidies.

Op 14 juli 2016 heeft BZK gereageerd op de hiervoor genoemde brief van 31 maart 2016. De brief stelt onder meer dat het noodzakelijk is een evaluatieonderzoek over de subsidieregeling, die per 1 januari 2017 vervalt, te laten uitvoeren.

Over de afgelopen vijf jaar zijn de volgende subsidieaanvragen door SKPA ingediend:

### **Subsidieaanvraag**

2016: aangevraagd en ingediend, 31 maart 2015;  
2015: aangevraagd en ingediend, 28 maart 2014;  
2014: aangevraagd en ingediend, maart 2013;  
2013: aangevraagd en ingediend, 29 maart 2012;  
2012: aangevraagd en ingediend 22 maart 2011 (in de brief staat '2012').

**De volgende subsidiebesluiten zijn ontvangen:**

2015: vaststelling subsidie, 3 november 2016;

2014: vaststelling subsidie, 10 december 2015;

2013: vaststelling subsidie, 18 december 2014;

2012: verantwoording subsidie, interne memo BZK, 19 september 2013. (de vaststellingsbrief is niet in de dossiers van SKPA en BZK gevonden. De memo is afkomstig van BZK).

De jaarrekeningen van SKPA zijn tijdens de evaluatieperiode 2012 - 2016 bij BZK ingediend na de in de subsidiebrief van BZK beschreven datum. Informatie over tussentijdse evaluaties over de subsidie van BZK aan SKPA vanaf 1979 is niet aangetroffen.

## 6 Conclusies en aanbevelingen.

Bij het evaluatieonderzoek is vanuit de hoofdvragen gekeken naar het functioneren van SKPA vanuit de navolgende invalshoeken:

- de beschikbare middelen: personeel, materieel en geld, waaronder de subsidie van BZK;
- de gerealiseerde activiteiten: openstelling, symposia, Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst en overige evenementen;
- de geleverde prestaties: openstelling en bezoekersaantallen;
- de effecten: ontwikkelingen van de bezoekersaantallen en stijging van inkomsten.

Uit de gesprekken blijkt dat SKPA haar doelstellingen kostenbewust realiseert. Er is in algemene zin een constante tendens waar te nemen in de kostenontwikkeling gedurende de jaren die zijn onderzocht. Verschillen zijn verklaarbaar door factoren als het aantal openstellingsdagen en de variaties in de kosten voor de organisatie van tentoonstellingen, symposia of evenementen.

Kosten paleisopenstelling:

De kosten zoals toegerekend aan de openstelling van het paleis zien wij als kosten die voor dergelijke activiteiten verklaarbaar zijn. De inzichtelijkheid in de opbouw van het grootste deel van deze kosten, 'personeelskosten', is op detailniveau uitgewerkt in interne Excel-sheets.

Personeelskosten:

De factor 'personeelskosten' is in relatie tot de totale kosten substantieel. Wat betreft de middelen is het aantal ingehuurde personen inzichtelijk gemaakt in interne Excel-sheets, die goede inzage geven in de personeelsbezetting en daaruit voortkomende kosten. Onze inschatting is dat de toegerekende personeelskosten door de DKH lager zijn dan de werkelijke kosten. Immers, de kosten van twee van de vijf medewerkers worden doorbelast.

Inhuurkosten personeel als percentage van de totale kosten	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	41%	42%	44%	45%	40%	51%

De verklaring voor de stijgende personeelskosten in 2015 is dat bij een toename van de openstellingsdagen, een bepaald soort tentoonstelling of strengere veiligheidseisen de personeelskosten omhooggaan. Deze variaties op de uitgaven beoordelen wij als gebruikelijk voor een organisatie die tentoonstellingen en evenementen arrangeert.

Projectkosten:

Wij zien de variaties in verschillende jaren van deze kosten als gebruikelijk voor een instelling die tentoonstellingen en culturele evenementen organiseert. Voor de tentoonstellingen en evenementen worden aparte begrotingen opgesteld, die geen deel hebben uitgemaakt van het evaluatieonderzoek. De inzet van materieel is gericht op de bedrijfsvoering, tentoonstellingen en evenementen.

Algemene kosten:

Deze kosten hebben een evenwichtig verloop gedurende de jaren waarop het evaluatieonderzoek zich heeft gericht.

In relatie tot de effecten van het gevoerde beleid wijzen wij op de nauwe samenwerking tussen SKPA en de DKH. De vorig jaar juli afgesloten Dienstverleningsovereenkomst, als vervanging van de '22 procentregeling', geeft goede inzage in de prestaties die door de DKH worden verricht, en ook in de financiële gevolgen daarvan. De dienstverlening is toegespitst op de dagen waarop het paleis is opgesteld, hetgeen uiterst efficiënt is.

## Middelen

Binnen het stichtingsbestuur is er een afbakening voor de uitvoering van de taken en besluitvorming over de inzet van middelen. De administratieve en financiële taken worden aangestuurd door de penningmeester-secretaris. De tentoonstellingsplanning wordt aangestuurd door het bestuurslid 'Directeur van het Koninklijk Huis Archief'. Beiden nemen deel aan het 'Groot Overleg'. In relatie tot de samenwerking met de DKH vervult de grootmeester een centrale rol.

Voor wat de middelen betreft zijn onze bevindingen dat:

- het bestuur van SKPA en de subsidieverstrekker BZK geen geormerkt doel hebben benoemd voor de inzet van de subsidie van BZK;
- in algemene zin kan worden gesteld dat de jaarlijkse kosten procentueel vergelijkbaar zijn met die van vorige jaren. Een toe- of afname is te verklaren door een aangepaste programmering, met de daaruit voortkomende gevolgen;
- de inkomsten feitelijk de inkomsten uit openstelling zijn. Voor de ontwikkeling van deze inkomsten en de verhouding tot de kosten verwijzen wij naar het hoofdstuk Financiën (pag. 11 e.v.).

Aanbevelingen:

- Ter verduidelijking van de uitvoering van taken, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden adviseren wij de organisatiestructuur te versterken door de taakstellingen te beschrijven voor personen die arbeidsrechtelijk verbonden zijn aan de DKH. Daardoor ontstaat er een inzichtelijke scheiding tussen de twee juridische eenheden.
- Voor de operationele medewerkers van de Educatieve Dienst van de DKH is er buiten de financiële machtiging geen omschreven mandaat afgegeven door SKPA voor de te verrichten werkzaamheden. Wij adviseren dit mandaat schriftelijk te verstrekken. De controle op het functioneren van betrokkenen kan daardoor beter worden uitgevoerd.

## Gerealiseerde activiteiten

De programmering van het paleis komt op bijzondere wijze tot stand door de adviesfunctie van de paleiscommissie. Mede daardoor is die de afgelopen jaren indrukwekkend geweest. De voorgenomen activiteiten zijn jaarlijks gerealiseerd (bijlage 1). Het aantal evenementen en activiteiten is de laatste jaren sterk toegenomen.

SKPA maakt een positieve ontwikkeling door op het gebied van de inzet van nieuwe media. De doelstelling om tijdens de openstellingsdagen bezoekers te trekken, wordt daarmee goed ondersteund. De communicatiemiddelen die sinds enkele jaren door de SKPA zijn ingezet, zijn relatief nieuw, waardoor een vergelijking van de output gedurende drie jaar mogelijk is.

## Geleverde prestaties

Voor de geleverde prestaties hebben wij ons gericht op de openstelling en de aantallen bezoekers. (bijlage 1). Dit om een onderscheid te kunnen maken met de gerealiseerde activiteiten waarbij wij ons hebben gericht op de herkomst van bezoekers.

- Het onderzoek maakt duidelijk dat alle mogelijkheden om het paleis open te stellen optimaal zijn benut. De acceptatie van de museumkaart heeft als effect gehad dat meer bezoekers de weg naar het paleis wisten te vinden. De verruiming van de openingstijden biedt mogelijkheden meer scholen te ontvangen.

- De ontwikkeling van de bezoekersaantallen is sterk afhankelijk van de beschikbaarheid van het paleis en zal bij een terugval een afname van de eigen inkomsten tot gevolg hebben. De ontwikkeling van deze aantallen is afhankelijk van uiteenlopende factoren, waar veel onzekerheden bij komen. Naast de primaire vraag 'hoe vaak is het paleis open?' spelen zaken als de programmering en de ontwikkeling van het (internationale) toerisme een rol.

## Effecten

De openstelling en programmering is belangrijk voor het bereiken van nieuwe bezoekers en draagt bij aan een herhaalbezoek. Het directe effect van de openstelling en programmering is de ontwikkeling van de inkomsten uit entreebewijzen. De ontwikkeling van het internationale toerisme is van belang voor de hoogte van deze inkomsten. Toeristen betalen de entree voor het paleis zonder korting door het gebruik van de museumkaart. Sluiting van het paleis in het toeristenseizoen heeft een effect op de inkomsten per bezoeker.

De uitsplitsing van bezoekers naar herkomst is sinds enkele jaren toegevoegd aan het bestuursverslag. (bijlage 2, pag. 3).

## Beleid

SKPA heeft jaarlijks heldere doelen gesteld, waarbij de beschikbare middelen zijn vastgelegd in de begrotingen. Er is inzichtelijk welke voorgenomen organisatiedoelen worden gerealiseerd. Het gerealiseerde beleid is te herleiden uit de jaarrekeningen, bestuursverslagen en notulen van bestuursvergaderingen.

De in de evaluatieperiode aangetroffen uitingen van het gevoerde beleid zijn van algemene aard en over het algemeen terug te brengen tot 'jaarlijks terugkerende activiteiten in de begrotingen en jaarrekeningen'.

De stichting stelt vanaf 2014 maandelijks een dashboard met kerngetallen op. Hieruit zijn uiteenlopende ontwikkelingen te herleiden. Dit schema biedt diverse aanknopingspunten voor het benoemen van doelstellingen voor de komende jaren.

## Aanbevelingen:

- Door het beleid vooraf SMART te formuleren, creëert men een scherper beeld van het voorgenomen beleid en kan de realisatie doelgericht worden gemeten.
- Wij adviseren de verslaglegging van vergaderingen inhoudelijk te versterken om een betere inzage te krijgen in de voorgenomen doelstellingen en het gerealiseerde beleid. (Een eerste aanscherping van het beleid zal plaatsvinden door het bestuursbesluit om de jaarrekeningen met terugwerkende kracht vanaf het boekjaar 2015 op te stellen volgens de richtlijn RJ 640).
- De jaarstukken behoren volgens het subsidiebesluit jaarlijks vóór 1 april te worden ingediend. Indien het niet mogelijk is ze op de overeengekomen datum bij BZK in te dienen, adviseren wij hierover met de subsidieverstrekker in gesprek te gaan, opdat aan het in het subsidiebesluit gestelde wordt voldaan.
- De aanwezigheid van de accountant bij de bestuursvergadering waar de conceptjaarrekening wordt besproken, geeft het voltallige bestuur een versterkt beeld van de financiële ontwikkelingen van de stichting.

## Doeltreffendheid

De vragen die omtrent de doeltreffendheid worden beantwoord, zijn:

- Zijn de met het beleid beoogde effecten daadwerkelijk gerealiseerd?
- Is het een gevolg van het beleid dat de doelen bereikt zijn, of juist niet bereikt?

Over alle jaren van het evaluatieonderzoek zijn het beleid en voorgenomen doelen inzichtelijk. Vanaf het boekjaar 2014 is er meer informatie beschikbaar door de toelichting van de activiteiten in het bestuursverslag bij de jaarrekening. Er ontstaat vanaf dat moment een verbeterde inzage in het gevoerde beleid en in de effecten daarvan, en daardoor ook in de doeltreffendheid. Dit geldt dus slechts voor een klein deel, namelijk twee jaar, van het totale aantal jaren van de geëvalueerde periode. Daarbij wordt de jaarrekening over 2015 op dit moment herzien. Deze toename van informatie is het gevolg van de professionalisering die sinds een aantal jaren vanuit het bestuur wordt doorgevoerd.

De constante factor van een planmatige aanpak voor de uitvoering van het beleid tijdens de gehele evaluatieperiode blijkt vooral uit de consequente opzet van de jaarlijkse begrotingen.

Het evaluatieonderzoek heeft aangetoond dat er bij SKPA sprake is van doeltreffendheid. De effectieve realisatie van het beleid, de openstelling van het paleis voor het publiek, de organisatie van tentoonstellingen en symposia en de uitreiking van de Koninklijke Prijs voor Vrije Schilderkunst en overige evenementen zijn gedurende de jaren van het onderzoek gerealiseerd. (bijlage 1).

## Doelmatigheid

De (voorgenomen) handelwijze van SKPA is doelmatig of efficiënt als de betreffende inspanningen en uitgaven daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de realisatie van het beoogde doel en de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten.

Om de doelmatigheid te kunnen vaststellen is het noodzakelijk om het beleid te vergelijken met dat van een overeenkomstige instelling of over verschillende jaren.

Een met SKPA vergelijkbare organisatie is er naar ons oordeel niet. De stichting is uniek. De beschikbaar gestelde financiële informatie over de verschillende jaren is de constante factor tijdens het evaluatieonderzoek. Deze informatie is zoals beschreven beperkt tot de begrotingen en jaarstukken en verschillend van opzet en omschrijving. Hierdoor ontstaat er wel een duidelijk algemeen beeld. Echter, deze documenten bieden onvoldoende informatie om vergelijkingen van de handelwijze te kunnen maken over alle jaren van het evaluatieonderzoek. Dit komt met name doordat er vooraf ook geen referentiepunten in relatie tot het bepalen van doelmatigheid zijn bepaald. De kwaliteit van de prestaties is niet meetbaar. Voor het vaststellen van de inzet van middelen anders dan geld ontbreekt gedetailleerde informatie in de beschikbare documentatie.

Of de (beleids-)effecten, de kosteneffectiviteit of de prestaties niet met de inzet van meer of minder middelen gerealiseerd kunnen worden, is op basis van de beschikbare documentatie niet vast te stellen. Wat de beleidseffecten zijn en wat de doelmatigheid van de bedrijfsvoering is, kan op basis van de beschikbare documentatie niet worden bepaald. Ook is niet vast te stellen of de effecten van de prestaties en de inkomsten uit openstelling beter hadden kunnen zijn door de inzet van de beschikbare middelen. Invloeden als openstellingsdagen en ontwikkelingen van het toerisme zijn hierbij, naast de eigen inspanningen om bezoekers in het paleis te kunnen ontvangen, van grote invloed.

Het resultaat van het evaluatieonderzoek is dat niet gesteld kan worden dat er bij SKPA sprake is van (on)doelmatigheid.



## 7. Vooruitzichten

Na de heropening in september 2009 was het paleis in 'opleverstaat'. Na gebruik door de jaren heen zal de stichting nieuwe investeringen moeten doen. De investeringsbegroting voor de periode 2016 - 2018 toont dat bij realisatie een totaalbedrag van € 935.000 aan lasten dat uit het eigen vermogen zal worden onttrokken en/of ten laste van de nieuw op te zetten bestemmingsreserve zal komen.

Bij een aanscherping van de werkelijke kosten voor de inhuur van personeel van de DKH is onze inschatting dat het niet uitgesloten is dat de kosten van SKPA zullen toenemen. Dit zal een bepaald effect hebben op het jaarlijkse resultaat.

Inkomsten van derden zullen in de toekomst uiterst beperkt blijven vanwege het besluit om bij de realisatie van de doelstellingen prioriteit te geven aan het 'koninklijk element'.

Een periode van sluiting voor het publiek heeft directe gevolgen voor de inkomsten.

De aanpassing van de jaarrekeningen naar de richtlijn RJ 640 heeft gevolgen voor de resultaatberekeningen.

## 8. Samenvatting

De stichting heeft in de afgelopen jaren zeer veel bereikt met een gevarieerd programma van hoge kwaliteit. Dit met een uiterst flexibele en professionele houding naar alle betrokkenen. Tijdens het evaluatieonderzoek is vastgesteld dat SKPA de afgelopen jaren nadrukkelijk bezig is geweest met een verbetering van de efficiency en actualisering van de realisatie van het beleid, door de doorlopend veranderende omstandigheden. Men speelt snel en adequaat in op de noodzakelijke aanpassingen in het openstellingsbeleid vanwege het gebruik van het paleis door de koning voor de uitoefening van zijn functie, maar ook door maatschappelijke ontwikkelingen.

Vanaf 2009 is er een stijgend aantal bezoekers ontvangen, wat van grote invloed is geweest op de (financiële) ontwikkelingen van de stichting. Men is op zorgvuldige wijze omgegaan met de inzet van de beschikbare middelen. Met het oog op de realisatie van de doelstellingen is er nadrukkelijk sprake geweest van een kostenbewuste aanpak. Investeringsvinden weloverwogen plaats, waarbij de stichting waarneemt en handelt op basis van de eigen verantwoordelijkheid. Het financieel beheer is op orde.

Er worden doorlopend interne rapportages ontwikkeld, waardoor de hoeveelheid beschikbare informatie toeneemt. Het bestuur en de medewerkers zijn zich bewust geworden van de onzekerheden in de toekomst, zoals het aantal dagen van openstelling. Zij handelen naar deze ontwikkelingen en anticiperen optimaal op de gevolgen daarvan.

SKPA is zich wel bewust van verbeteringen die kunnen plaatsvinden. Het is een traject dat enkele jaren geleden is ingezet, de volle aandacht heeft en waarvan de resultaten zichtbaar zijn. De aanpak om de doelstellingen te realiseren is tijdens het onderzoek beoordeeld als efficiënt en uitermate geschikt voor de unieke positie die de stichting inneemt. Er is bij de uitvoering van het beleid sprake van een hoge kwaliteit van dienstverlening, de noodzakelijke flexibiliteit, grote inzet en goede samenwerking met de organisaties die bij het paleis zijn betrokken.