

Industrieel Smalspoormuseum Erica

Beleidsplan 2020-2026



Mei 2020

Beleidsplan 2020-2026

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	2
2. Inleiding	3
3. Missie	3
4. Het museum van nu	4
5. SWOT-analyse	7
6. Het beleid voor de komende jaren	8
7. Acties en werkzaamheden in relatie tot de beleidsvoornemens	12
8. Marketingplan	13
9. Organisatie	18
10. Financiën (meerjarenraming)	19

1. Samenvatting

Voor u ligt het beleidsplan van het Industrieel Smalspoor Museum in Erica, dat aangeeft waar het nu staat en hoe het daar is gekomen. Van een hobbyclub is het museum gegroeid naar een organisatie die klaar is om geregistreerd museum te worden. Dat wil het ook zijn. En het wil niet alleen op dat niveau blijven: het Smalspoormuseum wil haar positie in de culturele wereld en in de maatschappij voortdurend blijven versterken. Bovenal moet het een aansprekend museum zijn voor industrieel smalspoormaterieel, ontstaan vanuit een regionaal veenbedrijf. Dit vergt inspanningen die wellicht niet meer door een slechts uit vrijwilligers bestaande organisatie kunnen worden opgebracht. Daarentegen ligt het niet in de lijn der verwachtingen dat in de nabije toekomst de bezoekersaantallen sterk genoeg zullen groeien om betaalde krachten in dienst te nemen. Dat zal nog een hele uitdaging zijn. Gelukkig is het museum gefundeerd op een goed doordachte organisatie die bovendien financieel kerngezond is. Daarom gaan wij met het volste vertrouwen de komende jaren met onze plannen aan de slag.

Dit beleidsplan beschrijft in het eerste deel hoe het museum er op dit moment voorstaat, hoe het daar gekomen is en waar de medewerkers tegen aanlopen. Dit resulteert in een SWOT-analyse waarin zowel de interne knelpunten worden benoemd en waarin wordt aangegeven welke invloeden van buitenaf een rol kunnen spelen in de verdere ontwikkeling van dit museum.

In het volgende deel wordt beschreven waar het museum in de komende jaren naar toe wil: welke culturele, maatschappelijke en economische ontwikkeling voor het museum van belang worden geacht. In het marketingplan worden deze voornemens omgezet in een aantal concrete acties om het uitgestippelde beleid te realiseren. Dit deel is voor de medewerkers van belang om te weten hoe concreet de plannen zijn en voor de buitenwereld laat het zien wat er de komende jaren staat te gebeuren. Tot slot wordt ingegaan op de organisatie die nodig is om de plannen te kunnen uitvoeren en zijn de financiële consequenties weergegeven in een meerjaren raming.

Dit beleidsplan is opgesteld door het bestuur; de richting is vooraf besproken met de medewerkers en als concept voorgelegd aan de medewerkers en de raad van toezicht. Dit alles heeft geleid tot dit definitieve plan, dat overigens altijd aangepast kan worden aan veranderende omstandigheden. Dit plan wordt in de organisatie zodanig breed gedragen dat in het plan niet is beschreven wat het bestuur wil, maar wat het museum wil: dus de organisatie als geheel.

2. Inleiding

Op 13 september 1984 sloot het bestuur van de stichting Noord Nederlandse Museum Spoorbaan een erfpachtovereenkomst met Griendtsveen voor de duur van 25 jaar, met het doel om in het Amsterdamsche Veld een smalspoormuseum te beginnen. Nu zijn we 35 jaar verder en zitten wij in een nieuwe erfpachtovereenkomst die tot 2027 loopt.

Waar staan we nu en wat zijn we de komende 6 jaar van plan? Om voor de komende jaren een plan te maken, moet helder zijn waarom wij dit museum hebben: waarom? waarvoor? voor wie? Met andere woorden: waartoe zijn wij op aarde? In twee sessies hebben wij met de medewerkers daarover gesproken en dat als vertrekpunt genomen voor het beleidsplan voor de komende jaren.

Corona-epidemie

Eind 2019 is het bestuur begonnen met het opstellen van dit beleidsplan. Begin maart 2020 brak ook in Noord Nederland de corona-epidemie uit. Met de gevolgen van deze epidemie voor het museum is in dit plan geen rekening gehouden, omdat de gevolgen tijdens de afronding van het plan nog niet voldoende zichtbaar waren. Wel is inmiddels duidelijk dat het museum zeker tot 1 juni 2020 dicht is gebleven en dat de werkzaamheden die de medewerkers normaal in die periode verrichtten, niet zijn aangepakt. Ook de financiële gevolgen zijn op moment van afronding van het beleidsplan niet te overzien. Gelet op het voorgaande is in de meerjaren raming voor 2020-2022 uitgegaan van een halvering van de omzet.

3. Onze missie

Het museum beheert en behoudt een collectie industrieel smalspoor erfgoed, in een bijzonder cultuur historisch landschap, biedt bezoekers een belevenis, en is voor de medewerkers en de streek van maatschappelijke en economische betekenis.

ICOM definitie *)

Bovengenoemde visie voor dit museum past naar de mening van het bestuur uitstekend binnen de ICOM definitie van een museum:

“Een museum is een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen.”

*) ICOM: International Council of Museums, is opgericht in 1946. Het is de enige internationale vakorganisatie op het gebied van musea en museumwerk.

De besturen en de Raden van Toezicht van de drie stichtingen onderschrijven voorts:

- De Ethische Code voor Musea
- De Governance Code Cultuur
- De Code Diversiteit en Inclusie

Bij afstoting van historische materieel en materiaal wordt de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO) toegepast.

4. Het museum van nu

4.1 De medewerkers

De medewerkers is gevraagd aan te geven hoe zij naar het museum kijken. De eerste vraag was: waarom zijn wij met dit museum bezig? Als je namelijk niet weet waarom je iets doet, hoef je ook niet na te denken over het waarheen en hoe. In de antwoorden kwam naar voren: de medewerkers zijn zich bewust van de noodzaak tot het bewaren van het cultureel erfgoed en van het belang om bezoekers hiervoor te interesseren, maar ze zijn vooral werkzaam in dit museum voor hun hobby. Die hobby kan heel verschillend zijn: buitenwerk, techniek, 'treintje rijden', de interactie met de bezoekers, tijdens de rondritten vertellen wat je weet, onderlinge sfeer en gezelligheid en mee willen werken aan een museum waar we met elkaar trots op zijn.

Volgens de medewerkers komen de bezoekers voor de beleving, een gezellig dagje uit, voor de historie van de omgeving en van de techniek, voor de rondrit en de uitleg. Op dit moment bestaat de medewerkersgroep uit zo'n 70 vrijwilligers. Betaalde krachten heeft het museum nooit gekend. Het merendeel van de medewerkers is boven de 60 jaar, maar zo'n 25% is beneden de 50 jaar. In totaal is er geen tekort aan medewerkers, maar in bepaalde functies is er zeker een tekort m.n. in de horeca en bij de rondleiders en voor functies op meer beleidsmatig en coördinerend niveau.

De medewerkers vinden in het museum een leuke vrije tijdsbesteding, waarbij vooral de goede sfeer en de gezelligheid belangrijk wordt gevonden. Geprobeerd wordt alle medewerkers 'werk' te bieden dat aansluit bij hun capaciteiten en vaardigheden en waar mogelijk deze ook te versterken. De bijzondere collectie speelt hierin een belangrijke rol: de restauratie en het onderhoud van locomotieven en wagens en ander materieel biedt uitdagingen en vraagt ook gebruik te maken van elkaars kennis en vaardigheden. Voor de horecagroep en de rondleiders vormt dit materieel, de rondritten en zeker ook de Turfstrooiselfabriek en de remise (beide rijksmonumenten) op ons terrein dankbare onderwerpen om over te vertellen. De baanploeg en andere medewerkers in de buitendienst zijn er trots op dat door goed spooronderhoud de ontsparingen tot een minimum worden beperkt en het terrein er goed onderhouden uitziet. Het natuurgebied is het terrein voor vogels van diverse en bijzondere pluimage, het werk dat dit museum de medewerkers biedt is er ook voor vogels van heel verschillende pluimage. Door de grote verscheidenheid in kennis, kunde en interesse van de medewerkers is er een bonte groep van medewerkers ontstaan die de tijd neemt om ook rond maatschappelijke thema's de discussie met elkaar aan te gaan. Voor jong en oud draagt het museum hierdoor bij tot persoonlijke ontwikkeling.

4.2 Partners

Het museum is in de 35 jaar van haar bestaan, door de aard en omvang van de collectie en de kwaliteit van de rondleidingen een vaste waarde geworden in het cultuuraanbod in Zuidoost Drenthe. Het museum is een belangrijke partner in de samenwerking met andere organisaties die actief zijn in het cultureel en recreatief aanbod in de regio: lid van het Drentse Veenland, Veenpoort in het Natuurpark Veenland, onderdeel van Geopark de Hondsrug en in samenwerking met andere attracties biedt het museum groepen het 'Dagje Zuidoost Drenthe' aan. Op landelijk niveau is het museum lid van de vereniging Historische Railvervoer Nederland, waarbij zo'n 30 railmusea zijn aangesloten en daarmee ook lid van FEDECrail, de Europese organisatie van railmusea. De collectie verschijnt komend jaar op de gemeentelijke cultuurwebsite 'Hierkomjijweg', staat vermeld in de Nederlandse Museummaterieel database (NMLD.nl) en is voor een deel ook opgenomen in het Nationaal Register Railerfgoed.

4.3 De omgeving en de accommodaties

De afgelopen zes jaar is er veel verbeterd aan het behoud van de collectie en aan de ruimtelijke invulling van het museum. Het terrein is opgeknapt en er zijn bijzondere elementen aan toegevoegd, waarbij de voormalige ophaalbrug van het Veenpark wel het meest in het oog springt. De ophaalbrug maakt deel uit van het nieuwe spoortracé van 600 mm dat op deze spoorwijdte nieuwe kansen biedt

om de collectie beter zichtbaar te maken. Door nieuwe objecten te plaatsen, de collectie uit te breiden en de routing in het terrein te verbeteren zal op het buitenterrein steeds meer te zien zijn van de historie van smalspoor. Dit alles moet voor de bezoekers leiden tot het verlengen van de duur van de beleving van een halve dag naar een hele dag.

In laatste jaren is er ook voor bijna 1200m² aan overdekte depot- en stallingruimte gecreëerd. Dit is een gevolg van het groeiend besef dat de collectie in zijn geheel onderdak moet. Met name voor de vele historische turfkarren, lorries en wagons moet daarvoor nog veel gebeuren. Dit museum is een van de weinige spoomusea met 'rondgaand' spoor: tijdens de rondrit zie je steeds iets nieuws. Toch is het spoortracé een zorgenkind. Vooral in onderhoud: het vraagt veel tijd en inzet van medewerkers om dit lichte spoor op het hoogveen goed berijdbaar te houden. De droogte van de afgelopen jaren heeft de kwetsbaarheid in deze keihard aangetoond. Om bij calamiteiten de rondrit toch doorgang te laten vinden moeten er een aantal verbindingen toegevoegd worden. Dit kan ook bijdragen aan de variatie in de ritten en daarmee ook aan het herhaalbezoek.

Het museumgebouw zelf is in prima staat. Het is een onderhoudsarm gebouw, dat in de afgelopen vijftien jaar steeds meer naar veranderende behoeften van bezoekers en medewerkers is ingericht en ingedeeld. Met steun van Europese, gemeentelijke en provinciale investeringsbijdragen is de objectverlichting verbeterd, zijn er nieuwe expositiemogelijkheden gekomen en is voor het publiek de informatievoorziening zowel binnen als buiten aanzienlijk verbeterd. Audiovisueel en digitaal valt er nog een grote slag te slaan. En ook in de twee- of drietalige informatie moet geïnvesteerd worden in betere middelen.

De medewerkers hebben een goed geoutilleerde werkplaats ter beschikking, maar zowel binnen als buiten de werkplaats wordt het gemis van een sterke hefmogelijkheid gevoeld. De werkplaats is zeker voor groepen onderdeel van de rondleidingen en er wordt een dringend beroep gedaan op medewerkers van de werkplaats om zich ook in de weekenden beschikbaar te stellen voor het geven van rondleidingen voor het publiek. De magazijnen voor de onderdelen van de collectie worden in de komende tijd heringericht. Steeds nijpender wordt het tekort aan ruimten voor archief, vergaderen en kantoor en voor een winkelruimte in het museum.

4.4 Promotie en bekendheid

Het bovenstaande vindt allemaal plaats in en rond het museum. Daar loopt echter niet de bezoeker. Die ziet er niets van zolang deze niet binnen is. De laatste jaren is de blik al meer naar buiten gericht. Betere promotie, meer gebruik van social media en internet, meer evenementen, meer aandacht voor kinderen, meer arrangementen met andere aanbieders. In 2019 heeft dit geleid tot een uitzonderlijke stijging van het aantal bezoekers met 15% t.o.v. 2018. Dit lag ondermeer aan een unieke eenmalige samenwerking met het Opleidingscentrum voor de Metaal waardoor er 476 bezoekers naar het museum kwamen met de bon uit het kwartaalblad van dit centrum voor gratis toegang tot ons museum. Deze kwamen werkelijk uit heel het land en hadden in veel gevallen door de bon een verblijf in Drenthe geboekt. Dit is een gevolg van betere promotie.

Nog meer dan nu al het geval is moet iedere vernieuwing in collectie, entourage, evenementen enz. opgepakt worden als promotiemoment. Al was het alleen al om de inwoners in de regio aan het museum te laten denken. Jaarlijks leidt het museum tientallen inwoners rond die in de afgelopen 35 jaar nog nooit in het museum zijn geweest.

Met zeven tot acht duizend bezoekers per jaar behoort het museum tot de grotere vaste cultuur aanbieders in de regio en het is ook voor de exploitatie noodzakelijk dat aantal te blijven halen en zo mogelijk te vergroten. Het museum moet blijven vernieuwen, blijven investeren en blijven zoeken naar evenementen en activiteiten die veel publiek trekken. Het museum, de collectie en de historie van het gebied: alles is voorhanden om bezoekers te krijgen, maar ze moeten nog wel even weten dat het museum er is. Als ze komen staat ze een bijzondere beleving te wachten, dat laten de reviews op social media zien.

4.5 Doelgroepen

	2019	
Bezoekersgroepen	%	
Kinderen t.m. 12 jaar	18	
Jeugd en jongeren 13 – 18 jaar	25	
Ouders van jonge gezinnen		
40 tot 60 jarigen	27	Overige groepen (familie, autoclubs)
gepensioneerden	30	m.n. touringcars
totaal	100%	

(m.u.v. kinderen t.m. 12 jaar, wordt er niet op leeftijd geregistreerd. Daarom is dit overzicht zeer globaal)

Tot nu toe richt het museum zich op bezoekers uit een straal van 50 km rond het museum: inwoners van deze regio en toeristen in deze regio. Slechts sporadisch wordt daarom reclame gemaakt op landelijk niveau, maar in deze regio wordt volop de publiciteit gezocht. Het levert zowel individuele bezoekers op, vooral gezinnen of grootouders met (klein)kinderen, toeristen en inwoners, als groepen. De groepen zijn bussen met dagjesmensen, oldtimergroepen en vooral ook familiereünies. Zo'n 30% van de bezoekers komt in groepsverband. Er zit een licht stijgende lijn in het aantal scholen en naschoolse activiteiten die naar het museum komen, maar het blijft tot nu toe een marginaal aantal. Binnen het museum is geen sprake van een gericht doelgroepenbeleid.

Het museum biedt de bezoekers smalspoor en historische smalspoortreinen, een veengebied en een historische turfstroomfabriek, een rondrit en een eenvoudige versnapering. Bovenal een uitje voor een ochtend of middag. Wellicht mooier omschreven als een plezierige rondrit in een smalspoortrein door een historisch cultuurlandschap met twee rijksmonumenten en een grote verzameling mobiel erfgoed. Relatief weinig bezoekers komen voor het smalspoormaterieel als technische objecten. In de beleving van de bezoekers gaat het om 'het uitje' en dan vooral de rondrit. Het merendeel van de bezoekers bestaat uit vrouwen.

Voor kinderen is het meest belangrijke onderdeel van het bezoek het behalen van het machinistendiploma. Om kinderen en daarmee hun ouders te trekken is dit toch te weinig en moet het aantal kinderattracties worden uitgebreid. Daarmee is in 2019 een begin gemaakt. De resultaten daarvan hopen wij de komende tijd te zien. Tot nu toe is er geen gericht doelgroepenbeleid gevoerd. Voor de toekomst is dat nodig en daarbij kan gedacht worden aan bedrijfsuitjes en recreatief gebruik van het spoor met railfietsen vooral gericht op jongeren en jong volwassenen.

Het museum is gevestigd in een vergrijzende samenleving en de collectie, de rondrit, de natuur en de industriële monumenten, spreken vooral ouderen aan. Deze bezoekers denken dikwijls en zeggen soms: dit zou de jeugd moeten zien. Daarbij wordt vergeten dat zij zelf meestal op jonge leeftijd ook geen interesse hadden in 'oude spullen' en zeldzame vogeltjes en plantjes. De interesse voor musea groeit mee met de leeftijd. Dat is niet anders. En op zich is dat geen probleem en zelfs een voordeel: bij de ouderen zit meer vrije tijd en er valt meer omzet te behalen dan bij kinderen en jonge gezinnen. Musea kunnen wel een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de interesse voor geschiedenis, voor de natuur en voor de techniek. Het Industrieel Smalspoormuseum is zich daar steeds meer van bewust en daardoor ontstaat meer aandacht voor gethematiseerde kinderattracties en voor bijzondere elementen in de collectie. Daarmee kan het museum in de toekomst ook beter specifieke doelgroepen aanspreken.

5. SWOT analyse

Voor de beantwoording van de centrale vraag van dit beleidsplan (waartoe zijn wij op aarde, en waar gaan wij heen) is het van groot belang om de sterkten en zwakten van ons museum, en daarmee de kansen en bedreigingen, zowel intern als extern, in kaart te brengen. Dit noemt men een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Om deze SWOT-analyse te maken is gebruik gemaakt van alle kennis, kunde en betrokkenheid, rijp en groen, die ons museum kan bieden. Er is een tweetal, speciaal daartoe vormgegeven, medewerkersbijeenkomsten georganiseerd, waar, onder andere, getracht is een beeld te krijgen van de kansen en bedreigingen die op ons afkomen, en van de sterke en zwakke kanten van ons museum. Van de uitkomsten van deze bijeenkomsten is gebruik gemaakt bij de totstandkoming van dit hoofdstuk. Deze bijeenkomsten waren zeer goed bezocht, hetgeen een indicatie geeft van de grote betrokkenheid van de medewerkers en dat is zeker een sterke kant van het museum.

De sterke en zwakke kanten, zijn ónze sterke en zwakke kanten. Daar zijn wij zelf verantwoordelijk voor: het is een gevolg van ons handelen en dat van onze voorgangers. Kansen en bedreigingen komen van buiten. Die hebben wij niet in de hand, maar onze sterke en zwakke kanten bepalen wel hoe wij met die kansen en bedreigingen omgaan. Het beleid voor de komende jaren (het deel na de SWOT analyse) moet o.m. aangeven hoe wij daar invulling aan geven.

<p>Sterke kanten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid van medewerkers - Eigen identiteit, het museum spreekt tot de verbeelding - Collectie - Rondrit - Goed onderhouden buitenterrein - Maatschappelijke betrokkenheid - Werving medewerkers - De inbedding van het museum in het Amsterdamsche Veld. - Gericht op samenwerking met partners 	<p>Zwakke kanten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vrijwilligersorganisatie -Verdwijnen technische kennis, overdracht van technische kennis verloopt moeizaam. - Bestuur/organisatie (tekort aan deskundigheid) - Management - Nog te veel historisch materieel buiten - Bewerkelijk spooronderhoud - Ontbreken van audiovisuele/interactieve presentaties - Eenzijdige inzetbaarheid van medewerkers - Uitvoering veiligheidsbeleid - Relatiebeheer
<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vergrijzing - Toename toerisme in Emmen en ZO Drenthe - Samenwerking tussen erfgoed- en toeristische organisaties - Toekomst ontwikkeling omliggend gebied - Professionalisering van de sector - Status geregistreerd museum en deelname aan museumkaart - Landelijk toename van het gebruik van de museumkaart 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebruik fossiele brandstof - Toename evenementen in Emmen - Formeel kortlopende huurovereenkomsten - Onduidelijkheid over toekomst omliggend gebied - Bereikbaarheid met OV.

6. Het beleid voor de komende jaren

Met wat onze voorgangers en de huidige medewerkers hebben bereikt groeien we door naar een professioneel museum dat de titel 'geregistreerd museum' waardig is. Daarbij wordt er van uitgegaan dat het museum tot in lengte van jaren op de huidige locatie gehuisvest blijft, met de kanttekening dat prioriteiten in de uitvoering van het beleid anders kunnen komen te liggen als het spoortracé rond het ven onverhoopt verlaten zou moeten worden. Verwacht wordt dat de erfpacht van de gronden van Griendtsveen BV in 2027 wordt verlengd. Voorts wordt verwacht dat de vijfjarige verlenging van de huur van de remise en van de huur van het machinedeel van de Fijnfabriek telkenmale wordt gecontinueerd.

Het museum heeft een culturele, maatschappelijke en economische waarde. In de voorgaande hoofdstukken is aangegeven met welke inzet en middelen wij tot het Industrieel Smalspoor Museum van vandaag gekomen zijn. Hoe kunnen wij deze waarden in de komende jaren versterken?

6.1 De culturele waarde

Het museum richt zich op de ontwikkeling van het industrieel smalspoor in Nederland en op de regionale cultuurhistorische ontwikkeling van de veen- en turfwinning in Zuidoost Drenthe. De presentatie is er op gericht om de diversiteit van de toepassingen van industrieel smalspoor erfgoed uit te beelden. Gebruik makend van moderne, digitale, presentatietechnieken wordt het museale karakter versterkt. De culturele waarde wordt in de komende jaren versterkt door uitvoering van het collectiebeleidsplan. Hierin wordt onder meer aangegeven hoe het museum haar collectie beter gaat beheren, documenteren, onderhouden en administratief beter gaat bewaken. Uitgangspunt blijft de dubbele gerichtheid van het museum: de collectie mobiel erfgoed én het behoud van het cultuurlandschap waarin het museum is gevestigd. Bij het mobiel erfgoed komt meer aandacht voor treinen om de functie van het smalspoor te laten zien i.p.v. de sterke gerichtheid in het verleden op de locomotieven. Daarbij blijft het museum gericht op de conceptionele authenticiteit, wat voor dit museum betekent dat het in rijwaardige staat brengen en houden van het historisch materieel, belangrijk is. Het rijdend erfgoed is van wezenlijk belang in het aanbod van het museum, hetgeen niet wil zeggen dat objecten die niet of moeilijk rijwaardig te restaureren zijn, niet tot de collectie zouden kunnen behoren. Om de uitvoering van het collectiebeleid in goede banen te leiden komt er een commissie van drie of vier medewerkers die samen de rol van conservator op zich nemen. Het collectiebeleidsplan geeft ook aan hoe het museum denkt om te gaan met de verwerving van nieuwe objecten en met het afstoten van objecten die voor de collectie minder waarde hebben. Voor het behoud van het cultuur landschap waarin het museum is gevestigd, wordt het overleg met de grondeigenaren, eigenaren van de rijksmonumenten, omwonenden, historische verenigingen e.d. geïntensiveerd.

6.2 De maatschappelijke waarde

Het Industrieel Smalspoor Museum is een van de grotere musea in de Zuidoosthoek van Drenthe, zowel in oppervlakte, als ook in aanbod, bezoekersaantallen en dagattractieve waarde. Inwoners en toeristen in de regio met een straal tot 50 km. weten het museum steeds beter te vinden. De bezoekers staan centraal, want de collectie is in de afgelopen jaren opgebouwd en onderhouden om gezien te worden. De bezoekers maken het mogelijk om het museum in stand te houden. Bezoekers wordt een beleving geboden die appelleert aan hun eigen, mogelijk nostalgische, herinneringen. Lang niet alle bezoekers komen voor de techniek, maar genieten tijdens de rondrit van het prachtige natuurgebied rond het museum en de overweldigende stilte. Om de jeugd al op jonge leeftijd bij het museum te betrekken worden verschillende mogelijkheden geboden om spelenderwijs het museum en de techniek te leren kennen. In de komende jaren wordt gewerkt aan het vergroten van de belevingswaarde en daarmee aan het verlengen van de verblijfsduur van een dagdeel richting een dagattractie. Daartoe komen er meer voorbeelden van historische smalspoortreinen, meer evenementen en meer activiteiten voor kinderen.

De maatschappelijke waarde van het museum komt ook tot uitdrukking in het werk van de medewerkers. Voor hen biedt het museum een zinvolle vrije tijdsbesteding, waarin de mogelijkheid wordt geboden kennis en ervaring in te zetten voor het museum en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Het onderlinge contact tussen de medewerkers is voor velen een belangrijke drijfveer om zich in te zetten voor het museum.

De medewerkers zijn onontbeerlijk om het museum draaiend te houden. De medewerkers zorgen dat het materieel wordt onderhouden, dat de bezoekers in het museumcafé worden bediend, in het museum worden rondgeleid en dat de collectie vakkundig wordt beheerd en onderhouden na restauratie of conservering.

Het museum werkt uitsluitend met onbetaalde medewerkers. Zeker daarom is het collectief van medewerkers er op gericht om voor zichzelf en voor elkaar een zinvolle en plezierige werksfeer en tijdsbesteding te creëren. En om respectvol met elkaar om te gaan. In het belang van de continuïteit van het museum dragen oude ervaren medewerkers hun kennis en vaardigheden al doende over aan de nieuwe, vaak jeugdige, garde.

Het museum heeft een medewerkersbeleidsplan. Het hierin beschreven beleid wordt geïmplementeerd in de uitvoerende werkzaamheden van de medewerkers. Aandachtspunten voor de komende jaren zijn in elk geval het organiseren van minstens één vergadering per functiegroep per jaar en het omzetten van inschrijfformulieren naar medewerkersovereenkomsten. Nagedacht wordt over de vraag of in deze overeenkomsten de verwachting mag worden uitgesproken dat alle medewerkers bereid moeten zijn een aantal keren per seizoen een publieksfunctie te vervullen.

Het museum vervult voor een aantal medewerkers de functie van begeleid werken. Deze medewerkers hebben voor hun ontwikkeling een vorm van persoonlijke begeleiding vanuit een zorgorganisatie en vullen bij het museum enkele dagdelen per week in. Een lichamelijke of geestelijke beperking hoeft geen beperking te zijn om in het museum mee te werken. En de praktijk laat zien dat deze medewerkers een zinvolle bijdrage leveren aan het museum. Het bestuur ziet het als een maatschappelijke taak om ook deze mensen op te nemen in het medewerkersbestand. In overleg met de begeleider wordt ingeschat of het museum in staat is deze mensen goed op te vangen en te begeleiden.

De aanwezigheid van het museum zorgt voor extra activiteit in een gebied waar toeristisch gezien makkelijk aan voorbij wordt gegaan. Het museum is daarom aangesloten bij koepelorganisaties in de regio, in Drenthe en bij landelijke organisaties om de promotie van Zuidoost Drenthe ook samen aan te pakken. Dit beleid van samenwerking en actieve participatie wordt in de komende jaren voortgezet.

In de wereld van de toekomst is het gebruik van fossiele brandstoffen voor verwarming, transport e.d. eindig. Historisch Railvervoer Nederland streeft er naar dat in 2050 alle railmusea in Nederland klimaatneutraal zijn. Het Industrieel Smalspoor Museum heeft deze visie onderschreven en werkt ernaar dat ook dit museum in 2050 klimaatneutraal is. Het museum gebruikt nauwelijks meer gas en voorziet met zonnepanelen voor verwarming, verlichting en het gebruik van gereedschap volledig in haar eigen energiebehoefte. Ook voor het gebruik van diesel voor het historische materieel onderschrijft het museum de visie van HRN, die kort gezegd neerkomt op: lobbyen voor vrijstellingen in combinatie met compenseren, en stimuleren en bijdragen aan onderzoek naar alternatieven. Bij het museum vindt nu al een grote compensatie voor CO₂ plaats door het in standhouden en onderhouden van het 6 ha. grootte terrein, onderdeel van een nog omvangrijker natuurgebied.

6.3 De economische waarde

Met gerichte promotie versterkt het museum de bekendheid in de regio én lukt het om meer toeristen naar de regio te halen. Deze promotie gebeurt op traditionele manier met gedrukte media, maar ook en steeds meer digitaal met de website en met social media. In de komende jaren hoopt het museum vaker te kunnen deelnemen aan het soort acties zoals in 2019 met het Opleidingscentrum voor de Metaal waardoor er enkele honderden bezoekers naar het museum kwamen.

Alle activiteiten van het museum op het verlengen van de verblijfsduur hebben een gunstig effect op de economie van de regio. Enerzijds omdat een langere verblijfsduur in het museum meestal leidt tot een extra besteding aan horeca of overnachting in de regio, anderzijds omdat het museum heel bewust de omzet zoveel mogelijk aanwendt voor bestedingen in de regio.

Het museum is niet de enige attractie in de regio die zich richt op groei van toerisme en op het verlengen van de verblijfsduur in de regio. Geconstateerd wordt dat bedrijven en organisaties elkaar daarin versterken en ook elkaar soms in de weg zitten. Wildlands en de evenementen in het centrum van Emmen en FC Emmen, dragen bij aan de naamsbekendheid van Emmen. De eerlijkheid gebied te zeggen: veel meer dan het smalspoormuseum. De betere naamsbekendheid trekt toeristen naar Emmen, maar blijven ze ook langer in de Zuidoosthoek van Drenthe? In dat opzicht presteert de samenwerking binnen het Drentse Veenland en binnen het Natuurpark Moor-Veenland waarschijnlijk meer. Om de economie van de regio te versterken valt er met een betere samenwerking en afstemming tussen hoofddorp activiteiten en het buitengebied nog veel te winnen.

Al gedurende haar hele bestaan werkt het museum zonder exploitatiesubsidie. De inkomsten komen volledig van de bezoekers en een belangrijk deel daarvan van toeristen. Hiermee draagt het museum bij aan de versterking van de regionale economie. Voor investeringen vraagt het museum subsidies aan en werft het bijdragen van fondsen. Doordat een deel van deze subsidies en fondsen van buiten de regio komen en wordt aangevuld met eigen middelen van het museum leiden ook deze investeringen zeker voor 50% tot een extra bijdrage aan de regionale economie.

Het beleid van werken zonder exploitatiesubsidies en zelf investeren met ondermeer Europese subsidies in de regio, wordt in de komende jaren voortgezet.

7. Acties en werkzaamheden in relatie tot de beleidsvoornemens

De realisatie van bovenstaande beleidsuitgangspunten vraagt om acties en werkzaamheden. Wat gaan we doen om het beleid te realiseren? Onderstaand een overzicht, voor zo ver nodig nader omschreven in het Marketingplan in hoofdstuk 8

1. *Uitbreiden doelgroepen*

- Inzetten op personeeluitjes: railfietsen voor volwassenen en 'businessrijtuig'.
- Versterken samenwerking met onderwijs
- Uitbreiden rondritmogelijkheden

2. *Versterken museale karakter*

- Wagens en lorries onder dak, bouwen van wagenloodsen
- Museumregistratie
- Herinrichten magazijnen, opslag en registratie van onderdelen
- In beheer, onderhoud én informatieverstrekking meer nadruk op treinen dan op locomotieven
- Uitbreiden van de collectie industrieel smalspoormaterieel
- Samenstellen van de kerncollectie en periodiek onderhoud hiervan
- Digitale informatievoorziening: opname in NRRre, NMLD en in website 'Hier kom jij weg'
- Herplaatsen en restaureren monorail
- Herinrichten museum op basis van een professioneel opgesteld plan
- Inrichten terrein voor de locomotievenloods: o.a. weegbrug, houttrein op meterspoor

3. *Vergroten belevingswaarde*

- Audio- en digitale presentaties
- Werkplaatsrondleidingen in de weekenden
- Uitbreiding kinderattracties: o.a. waterspoor, kinderrailfietsen
- Meer aandacht voor kinderen tijdens de rondrit
- Recreatiemedewerkers voor kinderactiviteiten
- Uitbreiding bestaande informatiepanelen en voorzien van QR code
- Trainingen voor rondleiders, gericht op presentatie en inhoud
- Vernieuwen verlichting restaurant

4. *Verlengen verblijfsduur*

- Interactieve presentaties
- Plattegrond voor bezoekers, bewegwijzering, voetgangersverbinding naar terrein locloods
- Interactieve informatievoorziening, interactieve beeldschermen
- Draaischijven plaatsen als demomateriaal

5. *Versterken samenwerking*

- Intensiveren contacten met directe omgeving
- Samenwerken en afstemmen activiteiten in de regio (hoofddorp-buitengebied)
- Continueren samenwerking binnen HRN, Natuurpark en Veenland

6. *Versterken promotie*

- Besluit over het al of niet gebruik van de nationale museumkaart
- Twee- en drie talige informatiemiddelen (Tweetaligheid Veenpoorten)
- Meer promotiemomenten, o.a. in de winter
- Promotieacties met derden (zoals met Metaaljournaal)
- Promotiegebied verruimen naar 75 km
- Bereikbaarheid: straatwerk Griendtsveenstraat, laadpaal voor elektrische auto's
- Bereikbaarheid: kwaliteit en draagvermogen brug onderzoeken (t.b.v. o.m. bussen)

7. *Organisatorische verbeteringen*

- Zoektocht naar een volgende coördinator
- Opstellen medewerkersovereenkomsten en jaarlijkse vergadering per functiegroep
- Delegatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden - Uitbreiding museumgebouw, met vergaderruimte en administratieruimte

En tot slot: in 2050 is het museum klimaatneutraal

8. Marketingplan

Vanuit de plaats waar we eind 2019 als museum staan, het overzicht op de kansen en bedreigingen die van buiten op ons afkomen en het beleid voor de komende jaren maakt het marketingplan concreet wat het museum in de komende jaren onderneemt om het bovenbeschreven beleid uit te voeren.

8.1 Doelgroepen

In de komende jaren wordt het bedrijfsleven uit de directe regio toegevoegd aan de traditionele doelgroepen: familiereünies, individuele bezoekers en touringcarbedrijven. De straal van 50 km die voor de families en individuele bezoekers (toeristen en inwoners) gezien wordt als promotiegebied wordt verruimd naar ongeveer 75 km. Er komen meer activiteiten voor kinderen tot en met 12 jaar en er wordt nog sterker ingezet op familiereünies. Nagedacht wordt over mogelijkheden om jongeren tussen 12 en 25 jaar naar het museum te trekken.

Het onderwijs uit de regio wordt actiever benaderd waarbij het museum voor de basisscholen een leuk uitstapje is en museum, spoorbaan en werkplaats voor VMBO en MBO leerlingen een goede plek zijn om geleerde vaardigheden in praktijk te brengen.

8.2 Uitwerking van de beleidsuitgangspunten

Aan de hand van het marketingbeleid met de traditionele 5 P's: product – prijs – plaats – promotie – personeel, worden de beleidsuitgangspunten uitgewerkt. Door deze items een goede mix te laten vormen, gaat het museum met vertrouwen de toekomst tegemoet. Met opzet wordt er voor gekozen om dit te doen aan de hand van het marketingbeleid, omdat dit laat zien hoe het museum de bezoekers denkt te interesseren voor dit museum. Zonder hen geen waardering en geen inkomsten en dus met een blik gericht op de samenleving, is dit beleidsplan opgesteld en concreet gemaakt in dit marketingplan.

8.3 Product

Het behoud van mobiel erfgoed en het laten zien wat de functie hiervan is geweest in het verleden, is de dienst die het Industrieel Smalspoor Museum verleent aan de maatschappij als geheel en aan de bezoekers in het bijzonder. Globaal bestaat het 'product' van het museum uit restauratie en onderhoud van de collectie, het onderhouden van het spoortracé en het ontvangen, rondleiden en bedienen van de bezoekers. Om dit alles goed te laten verlopen heeft het museum een aantal ondersteunende functies zoals die in het hoofdstuk 'Organisatie' zijn benoemd.

De collectie

In de komende jaren wordt het collectiebeleid verder vorm gegeven. Dit betekent ondermeer

- De instelling van een commissie die de functie van conservator gaat vervullen.
- meer aandacht voor de kerncollectie: wat gerestaureerd is wordt in deze toestand bewaard: rijdend of niet rijdend. Hiertoe worden restauraties voortgezet, komt er periodiek onderhoud van de gerestaureerde objecten uit de kerncollectie en gaat al het materieel in de winter onderdak.
- Uitbreiding van de collectie met industrieel smalspoormaterieel, voor zover dit iets toevoegt aan de huidige collectie.
- De informatie over de collectie beter toegankelijk maken, waarbij aandacht voor het registreren in het Nationaal Register Mobiel Erfgoed, voor het publiek zichtbaar maken in de gemeentelijke website 'Hier kom jij weg' en het beter vastleggen van het onderhoud, de historische informatie en foto's e.d. van de historische objecten. Daarnaast wordt in de komende jaren de opslag van onderdelen en de registratie hiervan eveneens verbeterd.

Het spoortracé

Het huidige spoortracé voldoet als route uitstekend, maar er zijn enkele verbeteringen mogelijk.

- Het 900 mm tracé moet twee verbindingen krijgen waardoor kortere rondes te rijden zijn: verbinding tussen de sporen 1 en 13 ten oosten van de remise en tussen de sporen 11 en 9z ter hoogte van de wissel C1. Met deze laatste boog komt er een verbinding tussen het spoor Noord-Zuid in het oude spoortracé naar de Fijnfabriek en het spoor naar het museum. Daarnaast moet het spoor tussen remise en museumgebouw verdubbeld worden.
- Het 700mm spoor wordt op korte termijn doorgetrokken tot de Fijnfabriek zodat bezoekers ook met een 700 mm trein van Museum naar de Fijnfabriek kunnen rijden.
- Het 600 mm behoeft in de toekomst uitbreiding zowel naar de locomotievenloods als naar de werkplaats. De prioriteit hiervoor is nu nog minder groot, maar als in de komende jaren blijkt dat van dit spoor veel gebruik wordt gemaakt en de financiële middelen zijn te verkrijgen, dan zal ook een deel van deze wens de komende jaren uitgevoerd gaan worden.
- De monorail is een bijzonder historisch object, het is het meest ultieme smalspoor en dit zal ook binnen twee jaar opnieuw uitgelegd worden.

De kwaliteit van het spoortracé is een groot probleem. Afgelopen twee jaar is nog eens duidelijk gebleken wat droogte met het veen doet: het spoor ligt op heel veel plaatsen los, is verzakt en moet nodig opgehoogd worden. Zwarte en gele grond moet in grote hoeveelheden aangevoerd worden en vormt de komende jaren een flinke kostenpost.

Het kan zijn dat in de komende jaren de gronden rond het ven en het zandgat van eigenaar verwisselen en voor recreatieve doelen worden aangewend. In dat geval vervalt mogelijk voor het museum de rondrit om het ven en moet nieuw spoor in het verlengde van de waterakkers richting het bos aan de oostzijde worden doorgetrokken. Of het biedt juist de kans om het tracé richting het zandgat uit te breiden. Dergelijke ontwikkelingen vragen veel inzet, kunnen andere werkzaamheden rond het spoor vertragen en hebben gevolgen voor de rondritten.

Het ontvangen, rondleiden en bedienen van de bezoekers

Het museum is van een hobbyclub voor liefhebbers van spoor en dieselmotoren gegroeid naar een attractie waar op aansprekende wijze, tijdens de rondrit, informatie wordt gegeven over het ontstaan van het Amsterdamsche veld, over turfstrooisel en over de functie van smalspoor in de industriële ontwikkeling van Nederland in de vorige eeuw. De laatste jaren groeit het inzicht dat juist die informatieverstrekking beter kan. Daar wordt aan gewerkt onder meer met de volgende acties:

- De baliemedewerkers geven de bezoekers een plattegrond van het terrein mee, met uitleg over waar wat te zien is, of te beleven valt.
- Voor de rondleiders komen meer trainingen in het geven van rondleidingen, waarbij wordt ingegaan op zowel de presentatie als het inhoudelijke verhaal. Gelet op het belang van goede rondleidingen voor dit museum wordt er naar toegewerkt dat het volgen van deze trainingen vanzelfsprekend is.
- De rondrit voor volwassenen gaat niet langer duren dan de vijf kwartier tot de anderhalf uur die er nu voor staat. Kinderen moeten actief bij de rondrit betrokken worden of moeten gedurende de rondrit waar hun ouders aan deelnemen, op andere wijze worden vermaakt. De Schwingeltrein, het machinistendiploma en de kinderattracties zijn daar goede mogelijkheden voor, mits er medewerkers beschikbaar zijn, die gericht zijn op deze kinderen en rekening kunnen houden met de verschillende leeftijden van de kinderen. Met name op de zaterdagen wordt een dergelijk verschillend aanbod voor volwassenen en kinderen uitgeprobeerd.

- Door op de zaterdagen en zondagen actief rondleidingen door de werkplaats en eventueel de locomotievenloods aan te bieden, wordt de verblijfsduur van de bezoekers verlengd. Zodra werkplaatsmedewerkers en baanploegmedewerkers zich hiervoor beschikbaar stellen, kan dit deel uit gaan maken van het aanbod aan de bezoekers. Nieuwe medewerkers moeten zich verplicht voelen om aan een rooster hiervoor mee te werken.
- De informatievoorziening moet meer uitnodigen tot activiteit en waar mogelijk ook meer interactief worden. Het gaat er om de bezoekers meer actief te betrekken bij het verwerven van informatie over smalspoor, over spoor, over het veen en over de omgeving. In de kinderattracties wordt dat al meer zichtbaar met het waterspoor, het knikkerspoor en de kralenspoortafel. Voor kinderen en volwassenen is er de spoortocht. Maar er moeten ook meer interactieve beeldschermen komen die de bezoeker het verhaal over de vervening en over smalspoor vertellen. Hiervoor zal gezocht worden naar nieuwe subsidiebronnen. Tot slot wordt er met het project 'tweetaligheid van de Veenpoorten in het Internationaal Natuurpark Veenland' geïnvesteerd in het tweetalig maken van de informatievoorziening.
- In het kader van dit project wordt er bij objecten een QR code opgenomen waarmee met de smartphone digitaal informatie over het object verkregen kan worden. Met de projectgroep wordt bekeken hoe de informatie toegankelijk kan worden gemaakt.
- De horeca is een belangrijke inkomstenbron voor het museum. De per dag wisselende groep horecamedewerkers in combinatie met de keukenfaciliteiten beperken de mogelijkheden voor een uitgebreide horecavoorziening. Nieuwe producten voor de horeca worden dan ook getoetst op de inzet die deze van de medewerkers vraagt om ze te bereiden. Familiereünies, zeker met een BBQ of buffet hebben een bovengemiddeld positief resultaat op de omzet. Ook in die zin is promotie gericht op deze doelgroep interessant.
- Met de bewegwijzering op het terrein die de komende twee jaar wordt geïnstalleerd, voelen bezoekers zich uitgenodigd om over het museumterrein te gaan lopen en de verschillende objecten en attracties te bekijken.

8.2.2 Prijs

Op dit moment is de prijs die van de bezoeker wordt gevraagd in overeenstemming met de kwaliteit van de aangeboden dienst. De prijs is zeker niet te hoog. Het laatst is deze verhoogd met ingang van het seizoen 2018. In de komende jaren neemt het aanbod in kwantiteit en kwaliteit toe en kan de prijs met meer dan het prijsindexcijfer omhoog.

Afgesproken is om met ingang van 2022 de minimum donateursbijdrage die al een jaar of tien hetzelfde is, te verhogen. In de seizoenen 2018 – 2021 betaalt een gezin met twee kinderen € 26,00 voor een bezoek aan het museum, een gezinsdonateur betaalt € 30,00 en kan heel het jaar gratis binnen. Bezien moet worden welke verhouding hiertussen gewenst is.

De horecaprijzen liggen zo'n 10% onder het gemiddelde van de horeca. Dit past bij het museum. Deze prijzen volgen in de komende jaren het prijsindexcijfer.

In verband met promotie, reserveringen en boekingen moeten prijswijzigingen voor het nieuwe seizoen reeds in november van het jaar daar aan voorafgaand vastgesteld zijn.

8.2.3 Plaats

In dit hoofdstuk wordt alles wat met de locatie te maken heeft meegenomen. Het gaat onder meer om de bereikbaarheid, om accommodaties, om inrichting en aankleding.

Bereikbaarheid

De digitale bereikbaarheid van het museum is goed. Via internet, facebook, instagram, e-mail en telefoon is het museum bereikbaar. Op de website is met een kaartje van Google aangegeven waar het museum zich bevindt. Dat het museum administratief onder Erica valt is voor veel bezoekers niet logisch gezien de afstand tot Erica en Weiteveen, maar dit wordt door het bestuur als een onveranderbaar gegeven beschouwd.

Zodra de automobilist of de fietser de rijks- of provinciale weg bij de juiste afslag verlaat, is met de vijf jaar geleden geplaatste bewegwijzering het museum uitstekend aangegeven. Bij het museum vindt de automobilist een ruime parkeerplaats. De fietsers mijden de Grientsveenstaat omdat het

straatwerk in oostelijke richting, gezien vanuit het museum, slecht is. Sinds enkele jaren is de weg in westelijke richting opnieuw bestraat, maar fietsers die met een knooppuntenroute langs het museum zouden komen, kiezen nu andere knooppunten, waardoor het museum ongetwijfeld passanten mist. Bij het museum zijn fietsenrekken en een oplaadpunt voor elektrische fietsen.

Busbedrijven weten het museum goed te vinden. Sommige chauffeurs hebben angst of moeite om de brug op te draaien en blijven langs de weg staan.

Het openbaar vervoer naar het museum is ronduit slecht: de bus stopt aan de Dordseweg (nog ruim 1,7 km) en aan de Peelstraat (2,7 km). Daarbij heeft de bus in het weekend twee-uurs diensten. Vanaf station Emmen-Zuid bestaat de mogelijkheid een hubtaxi te bestellen.

Het museum is voor voetgangers goed bereikbaar, hoewel de Griendtsveenstraat geen fiets of voetpad heeft en over deze weg door automobilisten hard wordt gereden.

Het museum is via de particuliere weg van het Resort Zuid-Drenthe eveneens bereikbaar voor voetgangers en fietsers. Dit is met name voor de hotelgasten interessant.

Actiepunten voor de komende jaren:

- laadpaal voor elektrische auto's
- druk op de gemeente blijven uitoefenen tot verbetering straatwerk Griendtsveenstraat

Accommodaties

Het museum is goed voorzien in onderhoudsarme accommodaties. Dit geldt voor de loodsen, voor de rijtuigenstalling en zeker ook voor het museumgebouw. In de komende jaren worden meer wagenloodsen gebouwd en wordt zo mogelijk ook de locomotievenloods uitgebreid. Daarnaast worden voor een aantal objecten overkappingen gebouwd. Dit alles om al het materieel onderdak te krijgen. Vochtgeruleerde ruimten voor het materieel zijn te kostbaar. Om het vocht uit de loodsen zoveel mogelijk te laten verdwijnen worden deze zo gebouwd dat ze veel natuurlijke ventilatie hebben.

Voor de ontvangst van groepen tijdens openingstijden en voor administratie en archief wordt aan de westzijde van het museumgebouw ongeveer 4 x 11 meter bijgebouwd.

Inrichting en aankleding

Het restaurant en het perron zijn in 2020 voorzien van nieuwe stoelen. Mogelijk moeten de perrontafels ook vervangen worden. De verlichting van het restaurant moet worden vernieuwd. Gedacht wordt aan grote lampenkampen met foto's van smalspoor en verving.

Gelet op het geringe herhalingsbezoek heeft het opnieuw inrichten van de vaste expositie geen hoge prioriteit. Het museum is in feite vooral de ontvangstruimte: veel van de meeste interessante objecten staan buiten het museumgebouw. Voor de doelgroepen wordt de expositie niet wezenlijk anders met andere smalspoorobjecten in de museumhal. Daarbij komen technisch geïnteresseerden in de werkplaats en locomotievenloods beter aan hun trekken dan in de museumhal, mits er deskundige opvang en uitleg van medewerkers op die locaties is.

Het buitenterrein

In de komende jaren wordt het buitenterrein nog meer voorzien van opstelling van industrieel smalspoor materieel. Zo worden in de komende jaren gerealiseerd:

- Een houttrein op meterspoor
- De historische weegbrug van Griendtsveen in 900 mm spoor
- De railslegertrein van Klasmann
- De monorail wordt opnieuw uitgelegd
- Een trein uit de mijnen: elektrische locomotief en mijnwagens

Om te zorgen dat deze treinen in de winter onderdak kunnen, worden zoveel mogelijk opstellingen verbonden met het doorgaande spoor.

Het middenterrein wordt niet verder volgebouwd: niet met spoor en niet met gebouwen. Het huidige open gedeelte blijft beschikbaar voor evenementen. De bosschages op het middenterrein worden uitgedund maar blijven gehandhaafd, met als uitgangspunt dat vanaf het perron niet alles zichtbaar is en door de bewegwijzering de bezoeker uitgenodigd wordt rond te gaan kijken. Nieuwe opstellingen komen op het terrein voor de locomotievenloods. Op dit terrein komt ook het kinderrailfietsenspoor op 500 mm en zo mogelijk ook spoor met draaischijven. Er komt een voetgangersverbinding tussen het perron en dit terrein.

8.2.4 Personeel

Het museum telt zo'n 70 medewerkers, allen op onbetaalde basis. Voor hen heeft het museum een op schrift gesteld medewerkersbeleid.

Globaal zijn de medewerkers verdeeld in een werkplaatsploeg, een baanploeg, een horeca- en rondleidersploeg en in een groep organisatiemedewerkers. De samenwerking tussen de medewerkers en tussen de verschillende groepen is goed. Zij helpen elkaar waar nodig. Zij zijn zich er ook steeds meer van bewust dat alles wat zij doen, kan gebeuren dankzij de bezoekers. Daaruit komt ook een groeiend besef voort, dat voor alle medewerkers de bezoekers en alles wat daarmee samenhangt op de eerste plaats moeten komen en niet bijvoorbeeld de restauratie van een locomotief. Ontvangst, wegwijs maken, horeca, rondleidingen, onderhoud van personentreinen, BHV en cursus AED en hartreanimatie, schone ruimten, en groenonderhoud krijgen daarom steeds meer prioriteit.

Minstens eenmaal per jaar wordt een vergadering per functiegroep gehouden. Daarnaast worden jaarlijks vergaderingen voor alle medewerkers gehouden.

De werving van medewerkers is over het geheel gezien geen probleem: voor de werkplaats en het baanonderhoud komen de medewerkers bijna uit zichzelf. Voor de horeca en de rondleidingen ligt dit veel moeilijker, ondanks dat dit maar een inzet van zes maanden per jaar vraagt. Maar deze medewerkers moeten er in de weekenden zijn en maken lange dagen. En het is ook nog eens de meest stressvolle functie binnen het museum. Steeds opnieuw en ook in de toekomst wordt geprobeerd dit tekort onder meer op te lossen met mensen die vanuit een uitkering of begeleid werken dit graag willen doen.

8.2.5 Promotie

De promotie is de afgelopen twee jaar sterk verbeterd. Ongeveer 7% van de omzet is beschikbaar voor de promotie. De promotiemedewerkers blijven kritisch op de wijze waarop deze gelden besteed worden en blijven alert op mogelijkheden voor free publicity. Het blijkt moeilijk om buiten het seizoen bij het publiek aandacht voor het museum te houden. Toch is dat de periode dat familiereünies worden georganiseerd en organisaties afspraken met touringcarbedrijven maken voor uitstapjes in het voorjaar en de zomer. In de toekomst moeten meer items gevonden en benut worden om ook in de winterperiode in de publiciteit te komen.

De folderverspreiding aan het begin van het seizoen blijft in handen van medewerkers van het museum zolang hiertoe voldoende medewerkers bereid zijn. Het blijft de goedkoopste manier van folderverspreiding en geeft ook de meeste kans op goede relaties met de mensen van de folder uitgavenpunten.

8.2.6 Marketing mix

Zijn alle beschreven activiteiten bij de verschillende items voldoende en hebben ze voldoende samenhang om de volgende 35 jaar met een gerust hart in te gaan? Het bestuur meent van wel. Het toont meer dan in het verleden een gerichtheid naar buiten en het belang van een goede evenwichtige en sprekende collectie ten behoeve van de bezoekers. Een uitbreiding van doelgroepen en meer gericht zijn op de verscheidenheid van doelgroepen. Daarvoor worden nieuwe elementen aan de collectie toegevoegd, wordt de collectie op een betere wijze getoond en wordt de informatievoorziening belangrijk verbeterd. Vernieuwingen en resultaten van werkzaamheden worden via pers en social media beter en gedurende het hele jaar voor het voetlicht gebracht.

9. Organisatie

Een goede organisatie is voorwaarde voor het voortbestaan van het museum. Met de vernieuwing van de statuten in 2018 is de verantwoordelijkheidsstructuur voor de organisatie veranderd. Het vastgoed en de collectie zijn voorwaardenscheppend om publiek te krijgen en daarmee de exploitatie financieel gezond te houden. Daarom zijn de bestuurders van de stichting Noord Nederlandse Museum Spoorbaan (vastgoed) en van de stichting Industrieel Smalspoor Materieel (collectie en spoortracé) medeverantwoordelijk voor de stichting Exploitatie Industrieel Smalspoor Museum. Het beleid van de besturen, de uitvoering van dit beleid en de onderlinge samenwerking tussen de besturen wordt getoetst door de Raad van Toezicht.

Voor de dagelijkse gang van zaken heeft momenteel de voorzitter van 'Exploitatie' een coördinerende taak. Deze functie hoeft niet aan de voorzitter van deze stichting gekoppeld te zijn, maar dit is op dit moment een gegeven. Het blijkt dat voor de uitvoering van deze functie veel tijd geïnvesteerd moet worden, momenteel zeker zo'n vier dagen per week. Dit is ook nodig om zicht te krijgen en te houden op de grote verscheidenheid aan werkzaamheden, uitgevoerd door een groep van 70 onbetaalde medewerkers. Het is de vraag hoe dit in de toekomst ingevuld moet worden. De kans dat dit weer door een onbetaalde medewerker met voldoende kwaliteiten vervuld kan worden is klein. De huidige omzet laat een betaalde coördinator voor 32 uur per week niet toe. En het is niet reëel te veronderstellen dat een betaalde coördinator leidt tot een omzettoename die financiering van een dergelijke functionaris mogelijk maakt. De waardering van de gemeenschap van Zuidoost Drenthe voor de culturele, maatschappelijke en economische waarde van dit museum kan een dergelijke functionaris financieel wel mogelijk maken.

Natuurlijk moet niet voorbij worden gegaan aan de gevoelens van de vele onbetaalde medewerkers die 35 jaar lang dit museum draaiend hebben gehouden en die met enig argwaan een betaalde medewerker accepteren, of niet. Toch is dit een ontwikkeling die niet tegen te houden is en die ieder professioneel museum heeft doorgemaakt of aan het doormaken is. Het bestuur prijst de dag dat er een coördinator gevonden wordt die wederom voor vele jaren dit werk onbetaald wil doen. De kans hierop acht het bestuur echter niet groot.

In het licht van bovenstaande vindt er wel een duidelijk actie plaats: een delegatie van taken en werkzaamheden gekoppeld aan verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit gaat de komende jaren door om daarmee de coördinatiefunctie lichter te maken en daarmee ook beter te kunnen invullen: betaald of onbetaald. Deze ontwikkeling wordt ondermeer zichtbaar in het groeiend aantal 'organisatiemedewerkers'. Niet gekoppeld aan de functiegroepen van werkplaats, baanonderhoud of horeca, maar aan een taak die zij dikwijls alleen en zelfstandig uitvoeren en die onmisbaar is voor het museum. Zo heeft het museum nu iemand voor de website, voor promotie, voor de reserveringen, voor de archivering, voor de administratie, voor de horeca-inkoop enz. Voor het museum onmisbare functies vervuld door onbetaalde, onmisbare medewerkers! Het verder uitsplitsen van taken gaat ook in de komende jaren onverminderd door. Dit vraagt dan weer andere kwaliteiten van de coördinator, maar kan ook leiden tot een kleinere tijdsinvestering binnen deze functie.

De organisatie van het museum staat als een huis. Natuurlijk kan van alles verbeterd worden, maar de inzet van de medewerkers en de onderlinge sfeer maken het museum tot de huidige sterke organisatie: inhoudelijk en financieel gezond. En vooral leuk voor bezoekers en medewerkers.

10. Financieel (meerjarenraming)

In onderstaande meerjarenraming is de begroting 2020 is aangepast op de coronacrisis. Als gevolg van de Corona crisis is de begroting voor 2021 gelijk aan de oorspronkelijke van 2020.

Toelichting bij de uitgangspunten voor de prognose

- na 2021 jaarlijks 100 bezoekers erbij.
- Entreprijs
 - in verband met de corona-pidemie in 2020, komen er in 2021 geen prijsverhogingen, ook niet voor donateurs.
 - in 2022 kinderprijs naar € 6,00 zodat het verschil met volwassenen overal € 1,50 wordt.
 - in 2023 alle prijzen met € 0,50 omhoog en in 2026 met € 0,25 omhoog.
- De gemiddelde entreprijs wordt gevormd door de ontvangen entreegelden gedeeld door het aantal bezoekers. Door de gratis bezoekers, de kortingen en het grote aantal kinderen ligt de gemiddelde entreprijs nog onder de groeps prijs voor volwassenen.
- Museumshop en buffet een jaarlijkse stijging van 10%
- Giften jaarlijks € 1.200. Vermeerderd met donateurs met stijging van 3% per jaar.

Toelichting resultatenrekening

Een stijging van de jaarlijkse kosten met 3%

- promotiebudget: 7% van de omzet
- Huur gebouwen: Huur van eigen gebouwen is buiten beschouwing gebleven. Huur remise en Fijnfabriek jaarlijks +3%.
- De rente op de lening van Griendtsveen is een vast bedrag.
- Gelet op de ambities in het beleidsplan wordt er van uitgegaan dat er zeker voor € 100.000 wordt geïnvesteerd in nieuwe wagenloodsen en uitbreiding museumgebouw. Dit gebeurt met subsidies en gesubsidieerde eigen uren. Daarom is de werkelijke uitgave laag. In het huidige project en ook in nieuwe projecten zitten altijd niet-subsidiabele kosten en bijkomende projectkosten.

Toelichting bij de balansen:

Het onroerend goed stijgt in waarde in 2020 met 40% van de bouwkosten van de NRV-loods en de 600/700mm loods. Maar er wordt niet op afgeschreven.

- Op nieuw aangeschafte roerende zaken wordt afgeschreven, maar er wordt jaarlijks ook geïnvesteerd. Er is van uitgegaan dat de jaarlijkse afschrijvingen en investeringen gelijk blijven aan die van 2019+3%. Daarom verandert de hoogte van waarde in de balans niet.
- Het jaarlijkse resultaat wordt toegevoegd aan het Eigen Vermogen.
- Op de leningen wordt niet afgelost.
- Uitgegaan wordt dat het restauratiefonds (uitsluitend voor de veenkraan) in de komende jaren een keer leeg komt.
- De voorzieningen bestaan uit
 - het fonds voor groot onderhoud tot een maximum van € 25.000. Dit bedrag wordt de komende jaren niet gehaald omdat gerekend is dat er jaarlijks € 2.500 in gaat en jaarlijks € 1.500 uitgaat aan groot onderhoud uitgaat.
 - het fonds voor herinvesteren in zonnepanelen en omvormers. Dit gaat tot een maximum van € 15.000. Dit bedrag wordt in de komende jaren wel gehaald.
- De hoogte van de liquide middelen wordt gevormd door het totaal van passiva te verminderen met de waarde van de onroerende en roerende zaken.

Meerjarenraming Industrieel Smalspoor Museum, geconsolideerd voor de drie stichtingen								
	jaarrek.							
Uitgangspunten	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Bezoekersaantallen	7.747	3.750	7.500	7.600	7.700	7.800	7.900	8.000
Entree volw. Individueel	7,50	7,50	7,50	7,50	8,00	8,00	8,00	8,25
Entree kind. Individueel	5,50	5,50	5,50	6,00	6,50	6,50	6,50	6,75
Groepsprijs volwassenen	6,50	6,50	6,50	6,50	7,00	7,00	7,00	7,25
Groepsprijs kinderen	5,00	5,00	5,00	5,00	5,50	5,50	5,50	5,75
Gemiddelde besteding	10,42	10,75	10,75	11,00	11,50	11,75	12,00	12,25
Gemiddelde entreprijs	5,60	5,75	5,75	6,00	6,25	6,25	6,25	6,50
Bezoekers per rit	15	15	15	15	15	15	15	15
Ritvergoeding	45,00	50,00	50,00	52,50	55,00	55,00	55,00	57,50
Opbrengsten	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Entree	43.552	21.563	43.125	45.600	48.125	48.750	49.375	52.000
Museumshop	1.523	800	1.600	1.760	1.936	2.130	2.343	2.577
Buffet	34.002	17.350	34.700	38.679	39.188	43.666	44.226	49.265
Verhuur	50							
Giften en donateurs	5.319	2.475	4.950	5.063	5.063	5.063	5.063	5.063
Rente	2							
Totaal omzet	84.448	42.188	84.375	91.101	94.311	99.609	101.006	108.904
Inkoop prijs	11.706	6.171	12.342	13.749	13.982	15.571	15.833	17.626
Brutowinst	72.742	36.017	72.033	77.352	80.329	84.038	85.173	91.278
Kosten	2.019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Publiekskosten	4.216	5.450	5.614	5.782	5.955	6.134	6.318	6.508
Medewerkers	2.690	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478	3.582
Promotie	5.239	2.953	5.906	6.377	6.602	6.973	7.070	7.623
Huur gebouwen	5.325	5.400	5.562	5.729	5.901	6.078	6.260	6.448
Afschrijvingen roerende zaken	5.200	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250
Kantoor- en bestuurskosten	1.424	1.400	1.442	1.485	1.530	1.576	1.623	1.672
Contr. en abonnementen	720	745	767	790	814	839	864	890
Betalingsverkeer	1.352	1.460	1.504	1.549	1.595	1.643	1.693	1.743
Energie+water	788	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782	2.866
Onderhoud gebouwen+kl.invent	5.908	2.700	2.781	2.864	2.950	3.039	3.130	3.224
Verzekeringen	3.346	3.500	3.605	3.713	3.825	3.939	4.057	4.179
Veiligheid, milieu, beveiliging	858	1.300	1.339	1.379	1.421	1.463	1.507	1.552
Collectie- en spooronderhoud	5.733	4.875	5.021	5.172	5.327	5.487	5.651	5.821
Diesel	2.855	2.250	2.318	2.387	2.459	2.532	2.608	2.687
Rente lening Griendtsveen	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937	1.937
Reserv. groot onderhoud	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Reserv. verv. zonnepanelen	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Belastingen OZB enz.	2.359	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478	3.582
Niet subs. Project kosten	-27	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159	1.194
Eigen bijdrage projectkosten		1.000	1.000	-	5.000	5.000	5.000	5.000
Totaal kosten	53.923	53.620	57.728	58.388	64.837	66.469	67.866	69.757
Resultaat	2.019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Brutowinst	72.742	36.017	72.033	77.352	80.329	84.038	85.173	91.278
Corona tegemoetkoming		4.000						
Kosten	53.923	53.620	57.728	58.388	64.837	66.469	67.866	69.757
Nettoresultaat	18.819	-13.604	14.305	18.965	15.492	17.569	17.307	21.521

Geconsolideerde balans								
Activa	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	13-12-2025	31-12-2026
Gebouwen (onroerend goed)	577.500	610.627	610.627	610.627	650.627	650.627	650.627	650.627
Roerende goederen	13.545	13.545	13.545	13.545	13.545	13.545	13.545	13.545
Liquide middelen	127.629	80.900	97.705	117.515	93.907	112.376	132.183	156.203
	718.674	705.072	721.877	741.687	758.079	776.548	796.354	820.375
Passiva	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	13-12-2025	31-12-2026
Eigen Vermogen	552.925	539.321	553.626	572.591	588.083	605.652	622.959	644.479
Leningen Griendtsveen	141.424	141.424	141.424	141.424	141.424	141.424	141.424	141.424
Restauratiefonds materieel	4.855	4.855	4.855	3.200	1600	0		
Voorzieningen	19.471	19.472	21.972	24.472	26.972	29.472	31.972	34.472
	718.674	705.072	721.877	741.687	758.079	776.548	796.354	820.375

