



De basis op orde

Toekomstvarianten voor Stedelijk Museum Almelo

5.1.2e / 5.1.2e / 5.1.2e

13 APRIL 2026

Inhoud

	Pagina
0. Managementsamenvatting	3
1. Aanleiding, vraagstelling en aanpak	7
2. Beleidskader en afspraken	10
3. Inzicht	14
4. Uitzicht: toekomstvarianten	25
5. Organisatie	33
 Bijlagen:	 39
1. Relevante documenten	
2. Huurprijs en onderhoud	



0. Managementsamenvatting (1)

Dit onderzoek is uitgevoerd met analyses van jaarrekeningen, begrotingen en subsidieverantwoordingen. Daarnaast zijn sleuteldocumenten zoals het *Ambitiedocument* (juni 2025) en de samenwerkingsovereenkomst met de gemeente (januari 2024) bestudeerd. Ook is gekeken naar interne processen en de governance, met als doel scenario's en aanbevelingen te formuleren voor een toekomstbestendige exploitatie van het Stedelijk Museum Almelo.

In hoofdstuk 2 schetsen we het beleidskader en de lopende afspraken tussen gemeente en SMA. Uit het beleidsmatig kader (2025) komt naar voren dat cultuur en erfgoed belangrijk zijn voor Almelo. Uit de subsidiebeschikking (zaaknr. 2025/174 d.d. 31-3-2025) blijkt dat de gemeente van het museum tentoonstellingen verwacht van hoge kwaliteit met een 'wow-effect'. Wat betreft de samenwerkingsovereenkomsten die in januari 2024 zijn gemaakt kan worden vastgesteld dat deze door de tijd en de feiten zijn achterhaald. In onze ogen moeten ze worden geactualiseerd.

Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de huidige exploitatie van het SMA. We stellen vast dat het SMA al jaren een negatief exploitatieresultaat heeft dat bovendien groeit. Om de achtergronden hiervan in beeld te brengen hebben we de financiën van SMA over de afgelopen jaren geanalyseerd met behulp van ons Berenschot-iglo-model.

We zien dat het SMA in 2025 een negatief saldo had op zowel de basisvoorziening (gebouw en staf) als op de culturele activiteiten. Wat betreft de exploitatie als geheel stellen we vast dat het SMA alle kenmerken heeft van een klein museum. De bekende knelpunten die de Museumvereniging signaleert bij kleine musea zien we ook in Almelo:

- *Financiële kwetsbaarheid*: lage omzet, beperkte eigen verdiencapaciteit, weinig reserves en gevoeligheid voor snelle kostenstijgingen (m.n. inflatie en energiekosten)
- *Gebrek aan capaciteit*: beperkte fte's voor fondsenwerving, educatie, digitalisering en collectiebeheer. Geen fte's voor de klassieke PIOFACH-taken: personeelszaken, ICT, organisatie, financiën (begroting, accounting, jaarrekening, administratie), communicatie (& marketing) en huisvesting (gebouwbeheer, onderhoud, facilitaire zaken, veiligheid, verduurzaming).
- *Vrijwilligersafhankelijkheid*: vergrijzing, werving en scholing drukken op continuïteit; vervanging door betaalde krachten is financieel vrijwel onhaalbaar
- *Lage zichtbaarheid in de media* (en daardoor gering bezoek en ook weinig herhaalbezoek) als gevolg van beperkte marketingmiddelen (geld, mensen en data-infrastructuur).

Vanwege deze kwetsbaarheden is het belangrijk dat de basis-kosten van het museum (gebouw en staf) uit de subsidie kunnen worden gedekt. Dat is bij het SMA niet het geval.

0. Managementsamenvatting (2)

In aanvulling op het kenmerkende beeld voor alle kleine musea signaleren we bij het SMA nog aanvullende punten van zorg:

- Doordat de subsidie geen gelijke tred heeft gehouden met de kostenontwikkelingen bevindt de exploitatie zich in een neerwaartse spiraal.
- Het realiseren van het subsidiedoel (tentoonstellingen van hoge kwaliteit met een 'wow-effect') is met het huidige tentoonstellings- en het personeelsbudget onmogelijk.
- De samenwerking tussen het museumbestuur en de directie was in de afgelopen jaren matig, wat voor een kleine organisatie extra problematisch is.
- In 2022 groeiden de sponsorbijdragen door de bekendmaking van de verhuizing naar het Hofkeshuis. Daarna zijn deze bijdragen weer teruggelopen. Uitstel van de verhuizing geeft als risico dat de sponsoring verder zal teruglopen (verlies aan vertrouwen).
- Verlies aan vertrouwen speelt ook met betrekking tot giften van fondsen. Het is positief dat het museum in de jaren 2020-2023 goede contacten heeft opgebouwd met diverse publieke en private fondsen. Er zijn destijds ook toezeggingen ontvangen voor de toekomst (in het Hofkeshuis). Of deze toezeggingen nog van kracht zijn is de vraag.

Het eigen vermogen van SMA is in de afgelopen jaren steeds verder geslonken en nadert een kritische grens: tegenvallers zijn dan niet meer op te vangen.

Om de kenmerken van het SMA in perspectief te plaatsen, hebben we een benchmark gemaakt met 10 vergelijkbare musea. De informatie uit de benchmark hebben we vervolgens gebruikt voor het maken van financiële toekomstvarianten (hoofdstuk 4). Wij onderscheiden drie mogelijke toekomstige begrotingen:

- a. Een begroting voor de bestaande situatie (2026). Het is hierbij zaak de actuele risico's goed te onderkennen.
- b. Een plusbegroting (toegroeiend naar de nieuwe huisvesting) voor 2027 e.v. Hierbij draait het om het intensiveren van de tentoonstellingen, de marketing én de sponsorwerving.
- c. Een activiteitenbegroting voor het Hofkeshuis vanaf het moment van verhuizing.

Wat betreft de Hofkeshuisbegroting hebben we alle gebouwgebonden kosten buiten beschouwing gelaten, omdat deze in de eerste plaats nog onbekend zijn en wij bovendien van mening zijn dat de gemeente deze kosten voor haar rekening moet nemen, hetzij door ze volledig te dekken uit subsidie, hetzij door het pand voor een sterk gereduceerd bedrag te verhuren. Hierbij merken we op dat de huisvestingskosten gemiddeld voor de hele museumsector liggen op 23% van de totale exploitatie. Dit ligt dichtbij het percentage (25%) dat uit onze benchmark met de tien referentiemusea komt.

0. Managementsamenvatting (3)

Aan het einde van hoofdstuk 4 vergelijken wij onze activiteiten-begroting voor het Hofkeshuis met de exploitatiebegroting die GoedAdvies heeft gemaakt in het najaar van 2025. Ook relateren we de begrotingen aan wat er in 2026 en 2027 qua subsidie nodig is.

Samengevat:

Begroting op basis van de huidige situatie (2026)	Plusbegroting om te groeien (2027)	Goed Advies (2028 e.v.)	Berenschot (2028 e.v.)
Begroting om te overleven	Begroting om door te groeien	Minimaal nodig in Hofkeshuis	Conform Ambitie-document
Benodigde subsidie:	Benodigde subsidie:	Benodigde subsidie:	Benodigde subsidie:
€ 171.550	€ 225.000	€ 189.078	€ 260.000

We stellen vast dat als Almelo:

- **recht wil doen aan de (unaniem door de raad aangenomen) Cultuur- en Erfgoedvisie 2025-2035;**
 - **in het Hofkeshuis een goed museum wil vestigen en**
 - **het bestuurlijk vastgestelde ambitiedocument ten uitvoer wil leggen;**
- er vanaf 2028 een activiteitensubsidie nodig is van € 260.000.**

In hoofdstuk 5 tenslotte richten we ons op de vraag welk bestuurlijk model bij het SMA past. Wij vinden dat het bestuursmodel van het SMA nu (nog) geen aanpassing behoeft. De governance echter wel.

Volgens ons heeft een zogeheten Raad van Toezicht-model voor het SMA in de huidige situatie niet veel meerwaarde. Een transformatie naar het RvT-model is in onze visie pas opportuun als het museum een substantiële groei doormaakt in omzet, aantal medewerkers en risico's. In de toekomstige situatie (Hofkeshuis) kan dit relevant worden, zeker als behalve deze fysieke schaa sprong er ook schaalvergroting zou kunnen plaatsvinden in organisatorische zin, bijvoorbeeld door samenwerking binnen Almelo (stadsprogrammering) of met andere musea in Almelo of de regio. Zo'n schaalvergroting kan in onze optiek van toegevoegde waarde zijn gezien de situatie waarin veel kleine musea verkeren (beperkt budget, relatief kleine bezoekersaantallen, veel inzet van vrijwilligers, ook op bestuursniveau).

Het museum kan wel verdere stappen zetten om de huidige wijze van besturen te verbeteren (de interne 'governance'). Denk o.a. aan het vastleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het verbeteren van de periodieke financiële verslaglegging en het maken van een bedrijfsplan voor de exploitatie van het Hofkeshuis.

Managementsamenvatting (4)

In relatie tot de aan ons voorgelegde onderzoeksvragen doen wij de volgende aanbevelingen.

Financiële continuïteit

Een behoudende raming van entreeopbrengsten verdient aanbeveling. Daarnaast is het zaak om in te zetten op bijdragen van fondsen en sponsors. Op dit gebied is tegenwoordig best veel mogelijk. Daarmee kan niet de exploitatie worden gestut (dat vergt namelijk jaarlijkse bijdragen en daartoe zijn gevers niet vaak bereid), maar kan wel zo nu en dan een flinke impuls worden gegeven aan het tentoonstellingsprogramma. Het betrekken van fondsen en sponsors vraagt een actieve directeur die op dit vlak vaardig is (*People give to people*). En daarnaast vergt het dat de lokale overheid het goede voorbeeld geeft, **het is een wetmatigheid dat de private bijdragen aan cultuur volgend zijn op de publieke.**

De transitie naar het Hofkeshuis

Om de overstap naar het Hofkeshuis in goede banen te leiden zijn vijf zaken tenminste nodig:

1. Een verbouwing die rekening houdt met de wensen en behoeften van het museum (passend programma van eisen).
2. Een passend gemeentelijk beleid wat betreft het bepalen van het huurbedrag op de nieuwe locatie (zie bijlage).

1. Een heldere museale koers gedragen door museumbestuur en directie tezamen.
2. Een hernieuwde en energieke fondsenwerving voor de inrichting van het museum.
3. Een passende exploitatiesubsidie in relatie tot de beoogde activiteiten ('de basis op orde').

Het is belangrijk dat hierbij geen tijd meer wordt verloren. Veel momentum is al verloren gegaan, voor het bestuur en de medewerkers van het museum is het vijf voor twaalf.

Onze boodschap

Resumerend stellen wij vast dat de basis op dit moment niet op orde is wat betreft de gemeentelijke subsidiëring. Als Almelo in lijn wil handelen met de Cultuur- en Erfgoedvisie en met het Ambitiedocument en wil dat er in het Hofkeshuis een goede museale functie komt dan is subsidieverhoging een noodzaak.

Het jaar 2026 is voor het museum een risicovol jaar. Teneinde het lopende jaar door te komen en te anticiperen op de verhuizing naar het Hofkeshuis is met onmiddellijke ingang een passende subsidie nodig.

De fondsenwerving voor de inrichting en voor de toekomstige programmering zijn kansrijk als dit goed wordt aangepakt. Dit vergt wel dat nu al in deze speerpunten wordt geïnvesteerd: de kosten gaan voor de baat uit.



1. Aanleiding, vraagstelling en aanpak



Aanleiding, doelstelling en vraagstelling

Aanleiding

Het college van B en W en het Stedelijk Museum Almelo (SMA) hebben gezamenlijk vastgesteld dat er zorgen bestaan over de financiële positie van het museum. In 2025 was er een extra subsidiebehoefte en voor 2026 is een aanvraag ingediend die aanzienlijk hoger ligt dan in eerdere jaren. Het college hecht er veel waarde aan om te achterhalen hoe deze situatie is ontstaan en welke oplossingsrichtingen mogelijk zijn.

Daarnaast is er de ambitie om het museum te verhuizen naar het Hofkeshuis, waar een toekomstgerichte visie op inrichting en bezoekersbeleving kan worden gerealiseerd. Tot slot bestaat de wens om het museum verder te professionaliseren en de huidige governance te evalueren.

Doelstelling

De gemeente en het museum hebben voor dit onderzoek de volgende doelstellingen geformuleerd:

- De actuele financiële positie van het museum vaststellen
- De aard en omvang van de tekorten analyseren
- De (structurele) oorzaken van de ontstane situatie identificeren
- Mogelijke maatregelen voor herstel en continuïteit formuleren

Vraagstelling

Gemeente en museum hebben voor dit onderzoek de volgende taken en onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Maak een analyse van de jaarrekeningen, begrotingen en subsidieverantwoordingen
2. Inventariseer alle inkomstenbronnen en de patronen van uitgaven
3. Welke scenario's zijn er voor de financiële continuïteit van het museum, zowel intern als extern (bijvoorbeeld afhankelijkheid van subsidies, bezoekersaantallen, fondsenwerving)?
4. Maak een analyse van wat er nodig is om de transitie in gang te zetten voor de verhuizing naar het Hofkeshuis
5. Wat zijn de financiële en organisatorische consequenties van een eventuele verhuizing?
6. Analyse van interne processen en rolverdeling (museumbestuur, directie, medewerkers)
7. Zijn er verbeterpunten in de governancestructuur die bijdragen aan een stabiele financiële situatie?
8. Schets scenario's voor het toekomstig bestendig maken van het SMA in zowel de huidige situatie als op de nieuwe locatie met de nieuwe ambitie.

Inhoud en opbouw

Werkwijze

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende documenten en methodes:

- Analyse van jaarrekeningen, begrotingen en subsidieverantwoordingen
- Bestudering van sleuteldocumenten zoals het Ambitiedocument (juni 2025) en de samenwerkingsovereenkomst tussen het museum en de gemeente (januari 2024): zie bijlage 1.
- Gesprekken met direct betrokkenen.
- Beoordeling van interne processen en organisatie SMA (governance).

Opbouw van dit rapport

In **hoofdstuk 2** schetsen we de gemeentelijke beleidscontext en de afspraken die zijn gemaakt tussen gemeente en museum in het kader van de subsidiering.

In **hoofdstuk 3** (inzicht) geven wij zo helder mogelijk weer wat de actuele financiële positie is van SMA. Daarbij doen wij observaties met betrekking tot de belangrijkste onderdelen van de exploitatie. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen hoe, ongeacht de toekomst van het museum, de bedrijfsvoering geoptimaliseerd kan worden. Ook signaleren we knelpunten en risico's.

In **hoofdstuk 4** (uitzicht) schetsen we financiële toekomstvarianten en geven we weer wat de consequenties daarvan zijn voor de gemeentelijke activiteitensubsidie.

De gevolgen van de verbouwing en de jaarlijkse kosten van het Hofkeshuis laten we daarbij buiten beschouwing omdat deze nog ongewis zijn.

In **hoofdstuk 5** (organisatie) gaan we nader in op het huidige besturingsmodel van SMA (interne processen en rolverdeling tussen museumbestuur, directie en medewerkers) en doen we aanbevelingen voor de toekomst.

De bevindingen van ons gehele rapport worden kernachtig weergegeven in de managementsamenvatting (**hoofdstuk 0**).

Woord van dank

Wij bedanken alle betrokkenen van zijde van de gemeente en van het museum voor hun medewerking aan het onderzoek,

2. Beleidskader en afspraken

Beleidsmatig kader: cultuur en erfgoed zijn belangrijk voor Almelo

De gemeenteraad van Almelo heeft in juni 2025 de Cultuur- en Erfgoedvisie 2025-2035 unaniem vastgesteld. Het SMA wordt expliciet genoemd als onderdeel van de culturele infrastructuur (samen met organisaties zoals Kunsthal Almelo, Kaliber Kunstenschool, theater Hof88 en poppodium Metropool). Het museum wordt dus gezien als een belangrijke culturele voorziening van Almelo.

De visie benadrukt erfgoed, wat een kerntaak is van het SMA. De visie richt zich sterk op de verbinding tussen verleden, heden en toekomst, en het zichtbaar maken van erfgoed in de stad. Dit sluit rechtstreeks aan op de missie van het museum om het erfgoed, de geschiedenis en het DNA van Almelo te beheren en toegankelijk te maken.

De cultuurvisie bevat geen grote afzonderlijke museumparagraaf, maar wel wordt aangegeven dat de gemeente de culturele infrastructuur wil versterken. De visie maakt melding van het feit dat een verhuizing van het Stedelijk Museum (naar het Hofkeshuis) op de planning staat.

Citaat: *"Dit is een groter pand waardoor het Stedelijk Museum Almelo zich in de binnenstad beter kan profileren als regionaal museum in Twente. De nieuwe locatie biedt meer ruimte voor het opzetten*

van educatieve programma's en activiteiten en om bovenregionale tentoonstellingen te organiseren. Het Hofkeshuis heeft daarnaast meer uitstraling als museum en het verhoogt de aantrekkelijkheid van de binnenstad en de woonaantrekkelijkheid van de gemeente."

In de visie wordt ook gemeld dat de gemeentelijke kunstcollectie (thans niet actief in gebruik) geheel of gedeeltelijk zal worden geschonken of in bruikleen gegeven aan het Stedelijk Museum. *"Hierdoor wordt de kunst weer zichtbaar in de gemeente en kunnen inwoners en toeristen genieten van het creatieve erfgoed van Almelo. Dit biedt de mogelijkheid om het Stedelijk Museum verder te versterken"*

Subsidiebeschikking: tentoonstellingen van hoge kwaliteit met een 'wow-effect'

De Gemeente Almelo kent subsidies toe op basis van de *Algemene subsidieverordening 2026*. Het besluit tot verlening van de subsidie noemt de voorwaarden en verplichtingen en geeft aan hoe verantwoording dient plaats te vinden. In de afgelopen jaren vroeg de gemeente altijd om een verantwoording van de verkregen subsidies (zijn ze besteed aan het doel waarvoor zij waren bestemd) door middel van:

- Een inhoudelijk verslag, waaruit blijkt dat de activiteiten/prestaties waarvoor de subsidie is verleend zijn verricht.
- Een financieel verslag met een overzicht van de activiteiten/prestaties en de hieraan verbonden uitgaven en inkomsten.

In de beschikking van 2025 zijn geen prestatievereisten opgenomen, maar is wel het doel van de subsidie omschreven: "*Stichting Stedelijk Museum Almelo verricht activiteiten die leiden tot het behalen van door de gemeente vastgestelde resultaten die bijdragen aan door de gemeente vastgestelde beleidsdoelen en effecten. Waaronder het organiseren van grotere laagdrempelige tentoonstellingen van hoge kwaliteit met een 'wow-effect' en een (boven)regionale uitstraling.*"



Samenwerkingsafspraken: verbouwingsbudget en huursom zijn bepaald, de exploitatiesubsidie nog niet

In januari 2024 sloten de gemeente en het bestuur van het museum een samenwerkingsovereenkomst af met betrekking tot (de verhuizing naar) het Hofkeshuis. De belangrijkste afspraken zijn de volgende.

Doel & kernafpraak

De Gemeente Almelo en het SMA werken samen om het Hofkeshuis te verbouwen, in te richten en te exploiteren als openbaar (stads)museum. De gemeente verbouwt en verduurzaamt het pand; het museum richt het in en exploiteert het.

Verantwoordelijkheden

De gemeente voert de verbouwing en verduurzaming van het pand uit volgens projectplan en PvE en levert het pand gereed voor verhuur op. De raad van de gemeente heeft hiervoor een budget van € 533.550 beschikbaar gesteld.

Daarnaast heeft de gemeente zich verplicht om de Grisaille te restaureren. Hiervoor is een budget van € 180.000 beschikbaar gesteld. SMA zorgt voor de inrichting van het pand volgens Inrichtingsplan. En borgt een sluitende exploitatie en voldoende

menskracht. De negatieve exploitatieresultaten lost het museum op uit eigen begroting.

Huurafspraken

Huurtermijn: 5 jaar + automatische verlenging per 5 jaar. Huurprijs 2025: €23.813. In 2026: €23.573 (excl. btw, indexatie per 1 jan 2028). Alle lasten en gebruikskosten (o.a. OZB, riool, afval, milieuheffingen) zijn voor rekening van het museum.

Alle lasten en kosten die met het gebruik van het pand samenhangen zijn voor rekening van het Stedelijk Museum, inclusief alle belastingen, ongeacht ten name van wie de aanslagen zijn gesteld.

Tot eind 2026 dient het museum geen verzoek tot extra structureel onderhoudsgeld in. Exploitatietekorten zijn verantwoordelijkheid van het museum.

NB: de samenwerkingsovereenkomst lijkt door de tijd en de feiten te zijn achterhaald en zal in onze ogen moeten worden geactualiseerd.



3. Inzicht

Het museum heeft al enkele jaren een negatief exploitatie- resultaat

	2024	2025	2026
BATEN			
Eigen inkomsten	€ 77.281	€ 63.728	€ 67.500
Entreegelden	€ 27.245	5 15.426	€ 20.000
Giften/donaties + Club van 100 + Club van 500	€ 30.481	€ 29.967	€ 27.500
Sponsoring	€ 15.313	€ 3.313	€ 20.000
Overige inkomsten (minus inkoopkosten)	€ 4.145	€ 13.836	0
Subsidie gemeente (vooral loonkostensubsidie i.h.k.v. Participatiewet)	€ 33.214	€ 62.125	€ 58.000
Totale baten	€ 110.495	€ 125.853	€ 125.500
LASTEN			
Personeelskosten	€ 73.554	€ 90.813	€ 154.200
Huisvestingskosten	€ 16.803	€ 23.286	€ 21.050
Tentoonstellingskosten	€ 10.368	€ 6.228	€ 10.000
Kantoorkosten	€ 9.061	€ 9.738	€ 13.500
Verkoop-, algemene en organisatiekosten (o.a. marketing en accountant)	€ 12.264	€ 13.815	€ 17.300
Risicoreserve	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>€ 22.000</u>
Totale lasten	€ 122.050	€ 143.880	€ 238.050
Exploitatieresultaat	(€ 11.555)	(€ 18.027)	(€ 113.550)

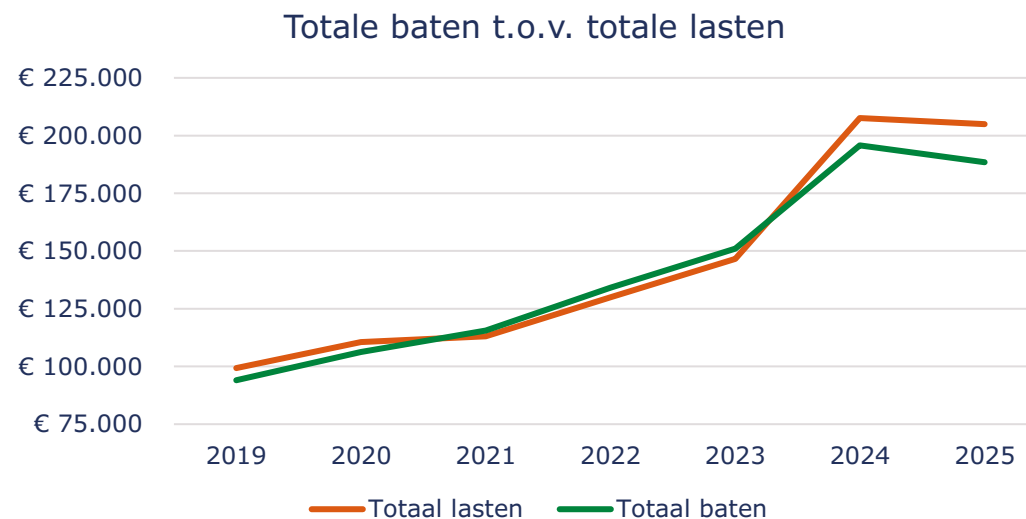
Het negatief resultaat neemt in omvang toe

Tot en met 2023 hebben totale baten de totale lasten relatief goed weten te volgen. Ondanks een recordhoogte van ruim € 195.000 inkomsten in 2024, zijn in datzelfde jaar de lasten sterker gestegen dan de baten van het museum. In 2025* had het museum ruim € 188.000 aan totale baten tegenover bijna € 205.000 aan totale lasten.

Ondanks de toegenomen baten is er een groeiend negatief exploitatieresultaat te zien bij het museum. In 2024 kwam het museum uit op een exploitatieresultaat van -€ 11.840. Op de jaarrekening voor 2025* is dat opgelopen tot -€ 16.490.

Om een beter beeld te krijgen van de baten en lasten van het museum, is er gebruik gemaakt van het Iglo-model. Op de volgende pagina's zal het gebruik van ons Iglo-model eerst worden uitgelegd. Vervolgens zal het Iglo-model worden toegepast op de jaarrekeningen van SMA uit 2019, 2023, 2024 en 2025*.

* Voorlopige versie van 30-01-2026.

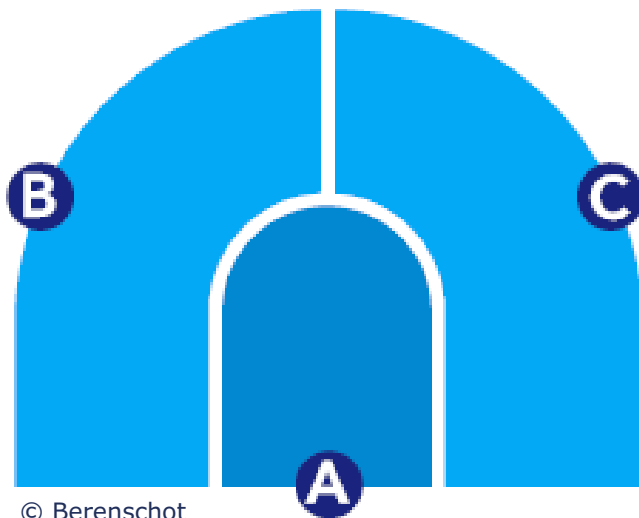


Bron: jaarrekeningen 2019 t/m 2025 Stedelijk Museum Almelo.

Analyse van de bedrijfsvoering met het Iglo-model

Om de bedrijfsvoering van het SMA inzichtelijk te maken, hebben we de exploitatie gestructureerd met behulp van het door Berenschot ontwikkelde en over de gehele sector ingezette Iglo-model. Met dit model plaatsen we de bedrijfsvoering van de huidige en toekomstige situatie, in de vorm van varianten, in een beleidsmatig kader. Dit levert een goede basis voor afspraken tussen gemeente en instelling over de financiering én over het realiseren van huidige en toekomstige prestaties. We maken voor het museum een specifieke versie van het Iglo-model die aansluit bij de functies. Daartoe kunnen er binnen A, B en C ook nog sub-verdelingen worden gemaakt. Op de volgende pagina staat als voorbeeld een specifieke versie voor een museum.

Wij kunnen met behulp van het Iglo-model en in samenspraak met de directie de bedrijfsvoering inzichtelijk in kaart brengen en varianten voor toekomstige bedrijfsvoering beoordelen. Alle baten en lasten worden verdeeld over A, B en C of delen daarvan. De basis hiervoor vormen de jaarrekening 2024 en de prognose 2025. We voegen daar informatie over de personele formatie aan toe, waarbij we samen met het Stedelijk Museum werkzaamheden van personeelsleden en inhuur onderverdelen binnen het Iglo-model. Dat creëert een realistisch beeld van de baten en lasten en resulterende saldo per onderdeel. Het maakt de knelpunten zichtbaar en biedt handvatten aan welke knoppen gedraaid kan worden.



© Berenschot

Het Iglo-model van Berenschot

Het Iglo-model is ontwikkeld door Berenschot. Er is over gepubliceerd door de VNG als *best practice* en het wordt in vele gemeenten gebruikt. Het Iglo-model draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in drie onderdelen:

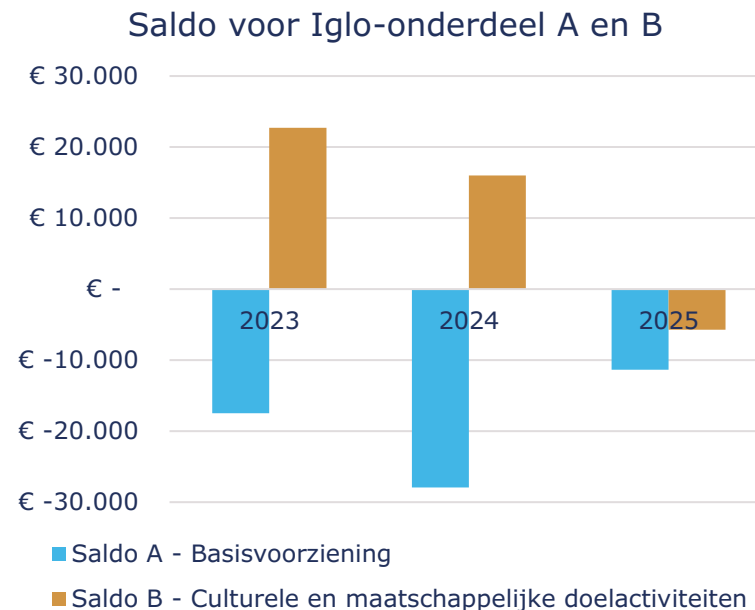
- A. De voorziening:** huisvesting, infrastructuur en staf
(in principe) geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten
- B. Subsidiabele culturele activiteiten:** datgene waarvoor de organisatie 'op aarde is'
deels gedekt door eigen inkomsten (zoals ticketverkoop), deels gesubsidieerd
- C. Commerciële (neven)activiteiten,** zoals horeca en verhuur
geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering, zonder subsidie

In 2025 hadden zowel deel A als deel B een negatief saldo

Vanaf 2023 zien wij een negatief saldo bij de basisvoorziening (deel A) van het museum. Onder deze basisvoorziening vallen huisvesting, collectie en beheer, inclusief de personele lasten die hiermee gemoeid gaan. In 2023 en 2024 kon het museum dit (gedeeltelijk) opvangen met eigen inkomsten uit kaartverkoop, fondsenwerving en particuliere giften (te zien in het positieve saldo bij deel B).

In 2025 kwam het museum ook op een negatief exploitatiesaldo uit voor de culturele en maatschappelijke doelactiviteiten (deel B). Dit kwam enerzijds door hogere personeelskosten en anderzijds door lagere eigen inkomsten.

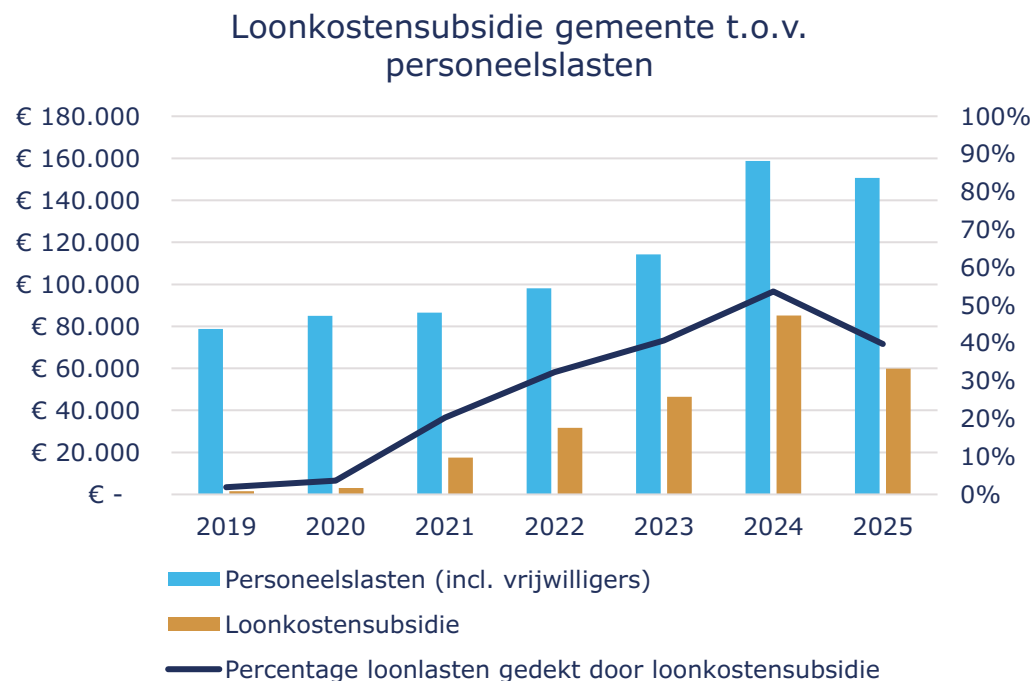
De commerciële nevenactiviteiten (deel C) zijn beperkt. Door de jaren heen zijn hier lage bedragen mee gemoeid. Om deze reden zullen de commerciële nevenactiviteiten verder geen rol spelen bij onze analyse van de jaarcijfers.



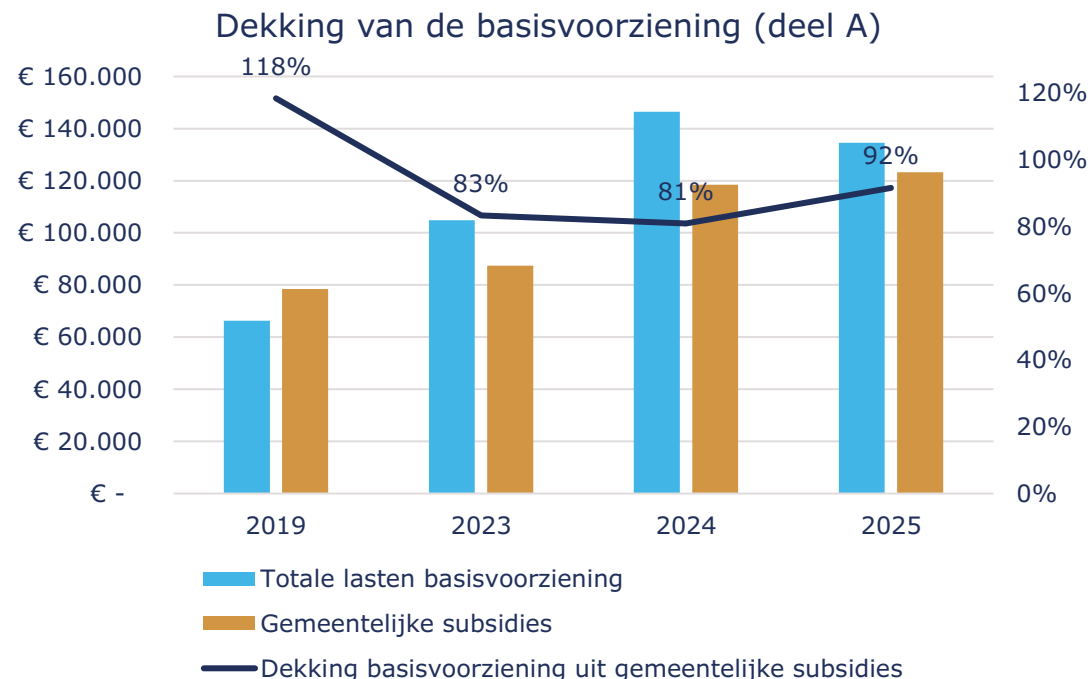
	2019	2023	2024	2025
Saldo A – Basisvoorziening	€ 0	-€ 17.477	-€ 27.917	-€ 11.364
Saldo B – Culturele en maatschappelijke doelactiviteiten	-€ 4.378	€ 22.695	€ 15.994	-€ 5.711
Saldo C – Commerciële nevenactiviteiten	-€ 886	-€ 727	€ 83	€ 585
Totaal exploitatieresultaat	-€ 5.264	€ 4.491	-€ 11.840	-€ 16.490

De gemeentelijke subsidies dekken niet de basale kosten van het museum (deel A)

Naast de jaarlijkse exploitatiesubsidie ontvangt het museum ook loonkostensubsidie van de gemeente. Deze loonkostensubsidie is ten opzichte van 2019 toegenomen, maar de personeelslasten van het museum zijn ook gestegen. In 2025 nam de loonkostensubsidie weer af ten opzichte van 2024. In 2025 werd slechts 40% van de totale personeelslasten gedekt door de loonkostensubsidie.



De lasten zijn door de jaren heen harder gestegen dan het totaal van de gemeentelijke subsidies. Daar waar de basis in 2019 nog volledig gedekt kon worden met de gemeentelijke exploitatiesubsidie, zien wij dat in de afgelopen jaren slechts een deel hiervan gedekt kon worden met de gemeentelijke subsidies (dus inclusief de loonkostensubsidie). **Er is sprake van onderfinanciering. Voor een museum dat in de cultuurvisie wordt aangemerkt als “belangrijk” is dit opmerkelijk.**



Conclusie (1): het SMA heeft alle kenmerken van een klein museum. De knelpunten zijn talrijk en herkenbaar

Herkenbaar beeld

Het SMA valt in de categorie 'kleine musea' van de Museumvereniging. De vereniging hanteert in haar rapportages een financiële indeling om musea te categoriseren. Musea met een jaaromzet tot €400.000 worden gerekend tot de kleine musea (in dezelfde indeling spreekt men over middelkleine musea bij een omzet tussen €400.000 en €800.000).

Bij de omzet moet worden bedacht dat in 2023 hiervan gemiddeld 45% komt uit entreegelden, waarbij de gemiddelde entreprijs voor volwassenen in 2023 € 10,- bedroeg. Kleine musea trekken minder dan ca. 20.000 betalende bezoekers (ter vergelijking: middelkleine musea zitten qua betalende bezoekers tussen de 20.000 en 40.000

Na de coronacrisis kwamen veel kleine musea volgens rapportages van de Museumvereniging in de problemen. Zo trokken ze in 2023 33% minder bezoekers dan in 2019. In 2024 groeide het bezoek aan de kleine musea wel weer (met 8%), mede door het bereik van de Museumkaart.*

* Bron: [Trends in de museumsector. Museumcijfers 2024. Een uitgave van de Museumvereniging](#)

De bekende knelpunten die de Museumvereniging signaleert bij kleine musea zien we ook in Almelo:

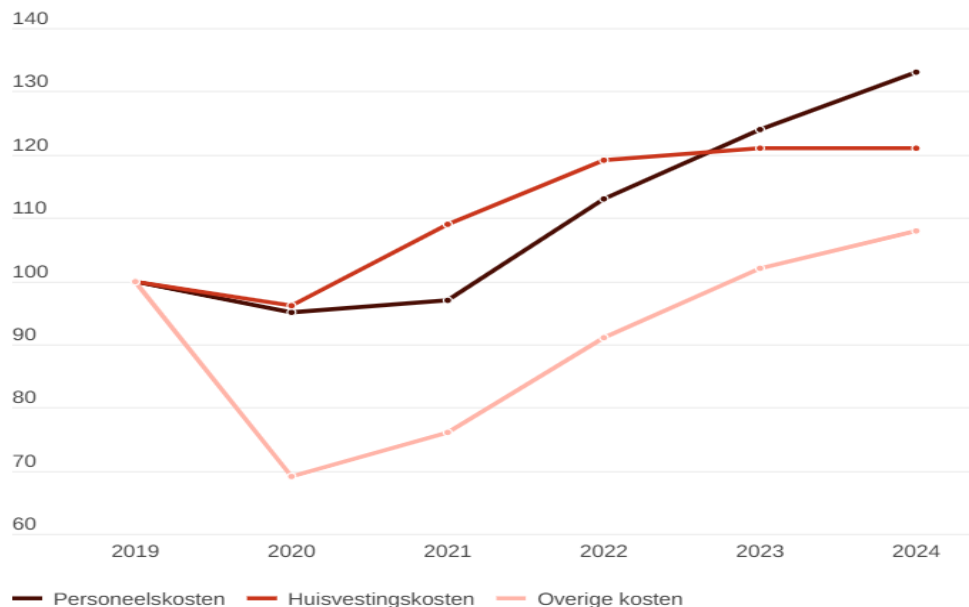
- **Financiële kwetsbaarheid:** lage omzet, beperkte eigen verdien capaciteit, weinig reserves en gevoeligheid voor snelle kostenstijgingen (inflatie, energiekosten)
- **Gebrek aan capaciteit:** beperkte fte's voor fondsenwerving, educatie, digitalisering en collectiebeheer. Geen fte's voor de klassieke PIOFACH-taken: personeelszaken, ICT, organisatie, financiën (begroting, accounting, jaarrekening, administratie), communicatie (& marketing) en huisvesting (gebouwbeheer, onderhoud, facilitaire zaken, veiligheid, verduurzaming).
- **Vrijwilligersafhankelijkheid:** vergrijzing, werving en scholing drukken op continuïteit; vervanging door betaalde krachten is financieel vrijwel onhaalbaar
- **Lage zichtbaarheid in de media** (en daardoor gering bezoek en ook weinig herhaalbezoek) als gevolg van beperkte marketingmiddelen (geld, mensen en data-infrastructuur).

Vanwege deze kwetsbaarheden is het belangrijk dat tenminste de basiskosten van het museum (gebouw en staf) uit de subsidie kunnen worden gedekt. Dat is bij het SMA niet het geval.

Conclusie (2): door autonome kostenstijgingen en specifieke eigen problemen is het SMA extra kwetsbaar

Flinke autonome kostenstijgingen

De Museumvereniging monitort de ontwikkeling van de kosten van de musea vanaf 2019. Duidelijk is dat in de afgelopen jaren vooral de personeelskosten flink zijn gestegen (+33%) gevolgd door de huisvestingskosten (+21%). De overige kosten – die uit onder andere tentoonstellings- en aankoopkosten bestaan – komen na een sterke afname tijdens corona weer net boven het niveau van 2019 uit (+8%).



* Uitsluitend 415 musea die zowel in 2019, 2024 en alle tussenliggende jaren lid zijn van de Museumvereniging

Aanvullende knelpunten

In aanvulling op dit kenmerkende beeld voor alle kleine musea signaleren we bij het SMA nog aanvullende punten van zorg:

- Doordat de subsidie geen gelijke tred heeft gehouden met de kostenontwikkelingen bevindt de exploitatie zich in een neerwaartse spiraal.
- De exploitatiebasis van het museum is erg smal: het realiseren van het subsidiedoel (tentoonstellingen van hoge kwaliteit met een 'wow-effect') is nagenoeg onmogelijk.
- De samenwerking tussen het museumbestuur en de directie was in de afgelopen jaren matig. Voor een kleine organisatie is dit extra problematisch.
- In 2022 was een toename in de inkomsten uit sponsoring door bedrijven als gevolg van de bekendmaking van de verhuizing naar het Hofkeshuis. Daarna zijn deze inkomsten teruggelopen. Het feit dat de verhuizing sindsdien nog niet heeft plaatsgevonden, brengt het risico met zich mee dat de sponsoring verder zal teruglopen (verlies aan vertrouwen).
- Verlies aan vertrouwen speelt ook met betrekking tot fondsen. Het is positief dat het museum in de jaren 2020-2023 goede contacten heeft opgebouwd met diverse publieke en private fondsen. Er zijn in die periode ook toezeggingen ontvangen voor de toekomst (in het Hofkeshuis). Of deze toezeggingen nog van kracht zijn is de vraag (en moet worden nagegaan).

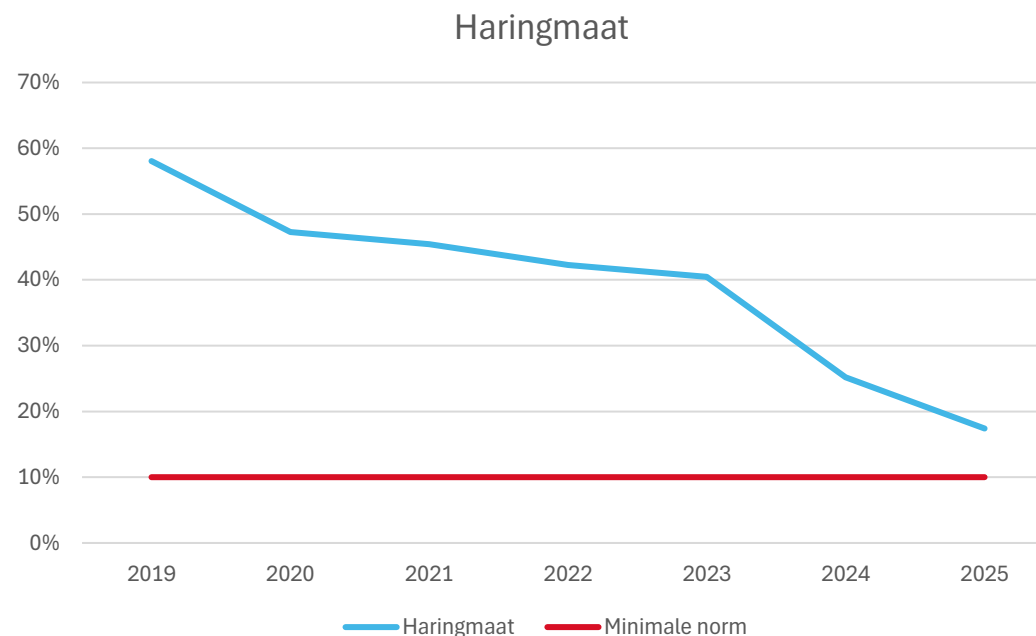
Het weerstandsvermogen van SMA loopt terug en nadert de minimale norm

Het eigen vermogen van SMA is per einde 2025 geslonken tot €32.790.

Een belangrijk aspect van de bedrijfsvoering is het weerstandsvermogen waarover een organisatie beschikt. Het weerstandsvermogen is het vermogen van de culturele instelling om ook in ongunstige tijden haar activiteiten te kunnen voortzetten.

Als maat voor het weerstandsvermogen wordt door het ministerie van OCW voor het cultuurveld gebruik gemaakt van **het eigen vermogen gedeeld door de totale baten**: dit wordt de haringmaat genoemd. (NB: deze is ook door de afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State gehanteerd bij uitspraak in 2021 (Raad van State 27 januari 2021, ECLI:NL:RVS:2021:176).

Als deze verhouding gunstig genoeg is heeft de instelling voldoende financiële middelen om bij tegenvallende inkomsten haar activiteiten gedurende een periode weergegeven door deze ratio voort te kunnen zetten. Daarvoor moet het eigen vermogen minimaal 10% van de totale baten zijn.



In bovenstaande grafiek hebben we de ontwikkeling van het weerstandsvermogen (berekend aan de hand van de haringmaat) sinds 2019 weergegeven. Anders dan veel andere culturele organisaties heeft SMA zijn vermogenspositie in de jaren 2020-2022 (coronaperiode) niet kunnen versterken. Mede hierdoor wordt de minimale norm van 10% nu genaderd, waarmee het museum in de situatie komt dat tegenvallers niet meer kunnen worden opgevangen.

In perspectief: hoe presteren andere kleine cultuur-historische musea?

Hiervoor gaven aan dat SMA alle kenmerken heeft van een klein museum. Om dit nader in perspectief te plaatsen hebben we een beperkte benchmark gemaakt met 10 andere musea. We hebben geselecteerd op: (a) als interessant bekend staande kleine musea (b) openbaarheid van jaarcijfers en (c) middelgrote gemeenten tussen de 50.000 en 75.000 inwoners.

Gemeente	Almelo	Hengelo	Veenendaal	Hardenberg	Doetinchem	Woerden	Heerenveen	Waadhoeke (Franeker e.o.)	Harderwijk	Veldhoven	Gemiddelden (zonder Almelo)
Inwoners (1 jan 2024)	74.317	83.058	69.440	62.932	59.613	53.724	51.787	46.911	45.945	46.827	57.804
Naam museum	Stedelijk Museum Almelo	Museum Hengelo	Stadsmuseum Veenendaal (2023)	Museum 't Stadhuus (Historische vereniging)	Stadsmuseum Doetinchem (incl VVV)	Stadsmuseum Woerden	Museum Heerenveen	Museum Martena	Stadsmuseum Harderwijk (incl. Marius van Dokkum- museum)	Museum 't Oude Slot	
Bezoekers 2023	4.800	5.184	8.000	?	2.745	7.575	11.164	13.000	76.000	7.000	16.334
Bezoekers 2024	6.100	5.005	6.511	1.012	3.720	12.272	10.127	15.834	44.000	9.150	11.959
Totale baten	€ 196.019	€ 99.111	€ 463.968	€ 58.150	€ 241.794	€ 375.102	€ 481.466	€ 660.230	€ 1.347.036	€ 308.544	€ 448.378
publieksinkomsten	€ 27.245	€ 4.512	€ 44.996	€ 1.011	€ 22.746	€ 42.519	€ 0	€ 65.160	€ 994.840	€ 10.647	€ 131.826
opbrengst horeca	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.078	€ 0	€ 11.125	€ 1.467
opbrengst winkel	€ 632	€ 3.746	€ 33.382	€ 2.999	€ 5.138	€ 8.096	€ 0	€ 10.898	€ 0	€ 0	€ 7.140
opbrengst verhuur	€ 0		€ 0	€ 7.031	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.495	€ 10.343	€ 2.484
overige inkomsten (o.a. sponsoring & donaties)	€ 86.629	€ 71.613	€ 57.091	€ 34.277	€ 76.347	€ 40.343	€ 82.498	€ 37.786		€ 8.062	€ 51.002
gemeentelijke exploitatie-subsidie	€ 81.513	€ 19.240	€ 328.499	€ 11.240	€ 137.563	€ 284.144	€ 398.968	€ 325.372	€ 349.701	€ 246.041	€ 233.419
overige subsidie	€ 0			€ 1.592	€ 0	€ 0	€ 0	€ 218.936	€ 0	€ 22.326	€ 34.693
de subsidie als % van de totale baten	42%	19%	71%	19%	57%	76%	83%	49%	26%	80%	52%
subsidie per inwoner	€ 1	€ 0	€ 5	€ 0	€ 2	€ 5	€ 8	€ 12	€ 8	€ 6	€ 5
Totale kosten	€ 185.117	€ 95.523	€ 420.687	€ 58.140	€ 162.188	€ 371.559	€ 474.180	€ 596.750	€ 986.291	€ 334.757	€ 388.897
huisvestingskosten	€ 16.803	€ 29.511	€ 172.438	€ 0	€ 60.523	€ 38.390	€ 202.079	€ 134.943	€ 134.498	€ 103.235	€ 97.291
personeelskosten	€ 146.763	€ 5.971	€ 93.737	€ 2.950	€ 77.405	€ 150.373	€ 222.568	€ 280.537	€ 620.093	€ 137.148	€ 176.754
organisatiekosten + overige bedrijfskosten	€ 21.551	€ 60.041	€ 154.512	€ 54.160	€ 19.362	€ 94.929	€ 49.533	€ 181.270	€ 202.364	€ 94.374	€ 101.172
expositiekosten	€ 10.368	€ 790	€ 143.200	€ 1.030	€ 4.898	€ 87.867	€ 0	€ 0	€ 29.336	€ 0	€ 29.680
de expositiekosten als % van de totale kosten	5%	1%	25%	2%	3%	24%	0%	0%	3%	0%	7%

In perspectief (2): wat zien we in de benchmark?

In de benchmark zien wij het volgende:

- Qua bezoekersaantallen en omzet springt Museum Harderwijk eruit met 44.000 bezoekers en baten van € 1,35 mln. in 2024. Ook qua kostenstructuur is Stadsmuseum Harderwijk van de buitencategorie.
- Het gemiddelde aantal bezoekers van de benchmark ligt op ca. 12.000 bezoekers (SMA in 2024 6.100, voorheen vaak nog lager: 1.000 à 1.500).

Baten

- De subsidie per inwoner bedraagt gemiddeld € 5,- (SMA € 1,-)
- Gemiddeld bestaat ca. 50% van de totale baten uit gemeentesubsidie. Voor SMA ligt dit op 42%
- De opbrengst van de winkel is bijna overal heel beperkt (het gemiddelde ligt op € 7.140 maar dat is het gevolg van één uitschieter: het museum in Veenendaal).
- De meeste referentiemusea hebben geen horeca.

Lasten

- De huisvestingskosten van SMA zijn thans relatief erg laag.
- De personeelskosten van het SMA in 2024 (€ 146.763) lagen ca. 15% onder het gemiddelde van de benchmark (€ 176.754)
- De expositiekosten liggen in deze benchmark gemiddeld op 7%, waarbij zij aangetekend dat twee musea (Veenendaal in Woerden) in 2024 veel hadden geïnvesteerd in een nieuwe opstelling. Bij SMA lagen de tentoonstellingskosten in 2024 op 5%.



**4. Uitzicht:
toekomstvarianten**

Begrotingsvarianten voor de nabije en verdere toekomst

Nu we inzicht hebben in de bedrijfsvoering van SMA kunnen we nadenken over begrotingsvarianten voor de nabije en verdere toekomst. Wij onderscheiden er drie:

- a. Een begroting op basis van de huidige situatie (met risico's) voor het lopende jaar 2026, opgesteld door het museum.
- b. Een plusbegroting (toegroeïend naar de nieuwe huisvesting) voor 2027 e.v;
- c. Een activiteitenbegroting voor het Hofkeshuis vanaf het moment van verhuizing.

Hieronder definiëren we onze uitgangspunten voor deze drie begrotingen.

Ad a. Begroting op basis van de huidige situatie

- De begroting is ten behoeve van de gemeente in het najaar van 2025 opgesteld door het bestuur van het museum.
- Deze begroting gaat uit van voortzetting van de huidige bedrijfsvoering in het huidige pand (Prinsenstraat 13).
- De gemeente heeft niet formeel beschikt op deze aanvraag. Wel is €33.000 toegekend en de toezegging gedaan dat in 2026 de kosten die het museum maakt zullen worden vergoed, in afwachting van besluitvorming over de toekomst in het Hofkeshuis.

Ad b. Uitgangspunten plusbegroting

- Deze begroting is door ons opgesteld sorteert voor op de verhuizing naar het Hofkeshuis.

- Wij hebben de onderdelen die nu weinig body hebben kritisch tegen het licht gehouden en opgeplust met het oog op het gereedmaken van de organisatie voor het Hofkeshuis.

Ad c. Uitgangspunten Hofkeshuis activiteitenbegroting

- We hebben alle gebouwgebonden kosten buiten beschouwing gelaten, omdat wij van mening dat de gemeente deze kosten voor haar rekening moet nemen, hetzij door ze weg te subsidiëren, hetzij door het pand voor een symbolisch bedrag te verhuren (zie [bijlage 2](#)). Overigens: gemiddeld voor de hele sector liggen de huisvestingskosten op **23% van de totale exploitatie** (bron: Museumcijfers 2024). Dit ligt dichtbij het percentage (25%) dat uit onze benchmark met de tien referentiemusea komt.
- We hebben bekeken wat een professionele museumorganisatie vraagt om "tentoonstellingen van hoge kwaliteit met een 'wow-effect'" (citaat uit de subsidiebeschikking) te kunnen programmeren.
- Daarbij hebben we ons mede georiënteerd op de kerncijfers van de benchmarkbibliotheken.

NB: aan het einde van het hoofdstuk vergelijken wij onze activiteitenbegroting voor het Hofkeshuis met de exploitatiebegroting die GoedAdvies heeft gemaakt in het najaar van 2025. Deze vergelijking geeft inzicht in de verschillende ambitieniveaus die gehanteerd kunnen worden.

A. Begroting op basis van de huidige situatie

	2026
BATEN	
Eigen inkomsten	€ 67.500
Entreegelden	€ 20.000
Fondsen	0
Giften/donaties	€ 6.500
Club van 100 en 500	€ 21.000
Sponsoring	€ 20.000
Loonkostensubsidie gemeente i.h.k.v. Participatiewet	€ 58.000
Totale baten	€ 125.500
LASTEN	
Personeelskosten	€ 154.200
Huisvestingskosten	€ 21.050
Tentoonstellingskosten	€ 10.000
Kantoorkosten	€ 13.500
Overige organisatiekosten (o.a. marketing en accountant)	€ 17.300
Risicoreserve	€ 22.000
Totale lasten	€ 238.050
Subsidiebehoefte	€ - 113.550

Opmerkingen

- De exploitatie is momenteel zodanig verliesgevend dat, mede gezien het geringe weerstandsvermogen, de bedrijfsvoering in gevaar komt. De gemeentelijke subsidies dekken niet de basale kosten. (zie onze iglo-analyse)
- Er is geen geld om nieuwe tentoonstellingen op te zetten en te werken aan plannen voor de toekomst.
- In het budget 2026 wordt rekening gehouden met de volgende personeelsleden:
 - Directeur 24 uur/week
 - Administratief medewerker 32 uur/week (gedekt uit de loonkostensubsidie).
 - Twee medewerkers educatie en collectiebeheer 2x 24 uur/week. NB: hoewel de kosten van deze medewerkers incidenteel zijn, zijn de taken structureel van karakter.
- Er wordt een risicoreserve begroot, omdat de vermogenspositie van het museum in voorgaande jaren is uitgehold.
- De sponsorinkomsten vinden wij met € 20.000 relatief hoog ingeschat. De sponsorwerving staat al enkele jaren op een laag pitje. Deze post merken wij aan als **risico**. En het museum denklijk ook, gezien de begrote risicoreserve.
- De opbrengst aan entreegelden achten wij ruim ingeschat. Zonder bijzondere tentoonstellingen zullen er niet meer dan ca. 5.000 bezoekers worden getrokken (betalende zowel als deels- of niet-betalende zoals scholieren, studenten, stadspashouders, donateurs et cetera). Er bestaat een aanzienlijk **risico** dat de geraamde opbrengsten niet worden gerealiseerd.
- Gegeven de risico's moet er rekening mee worden gehouden dat in 2026 een subsidie van €171.550 nodig is (€58.000 loonkostensubsidie + €113.550 activiteitsubsidie) voor een sluitende exploitatie.**

B. Plusbegroting 2027 (toegroeiend naar het Hofkeshuis)

2027	
BATEN	
Eigen inkomsten	€ 70.000
Entreegelden	€ 25.000
Fondsen	0
Giften/donaties	€ 6.500
Club van 100 en 500	€ 21.000
Sponsoring	€ 25.000
Gemeentesubsidie	€ 225.000
Totale baten	€ 295.500
LASTEN	
Personeelskosten	€ 195.000
Huisvestingskosten	€ 25.000
Tentoonstellings- en educatiekosten	€ 35.000
Marketing en communicatie	€ 15.000
Kantoorkosten en overige organisatiekosten (o.a. accountant)	€ 25.000
Totale lasten	€ 295.000
Exploitatieresultaat	€ 0

Uitgangspunten

- Wij vinden dat een museum zoals het SMA moet beschikken over een tentoonstellingsbegroting van tenminste ca. 8% van de totale museumkosten. Anders zijn er geen wezenlijke activiteiten mogelijk.
- Zonder marketing weet geen enkele tentoonstelling een publiek te vinden. Dit budget moet nu en in de toekomst ruimer worden genomen.
- Op de huidige locatie denken wij dat met twee goede tentoonstellingen per jaar er maximaal 6.000 à 7.000 bezoekers (betalend en niet-betalend) op jaarbasis kunnen worden getrokken.
- Meer budget voor tentoonstellingen (en dus: meer en betere exposities) biedt ook een goede basis voor meer fondsenwerving. Deze post kan en zal meestijgen met het tentoonstellingsbudget. Het is zaak dat het museum de sponsorwerving intensificeert met het oog op een toekomst in het Hofkeshuis.
- De entreprijzen van SMA zijn op dit moment als volgt:
 - Museumkaarthouders, 'vrienden van' en kinderen tot 12 jaar: gratis
 - Kinderen 13 t/m 18 jaar: € 5,00
 - Volwassenen (vanaf 19 jaar): € 8,50.
- Op dit moment ligt de gemiddelde ticketprijs in den lande voor alle soorten van bezoekers op ca. € 8,-.
- Als we er ruwweg van uitgaan dat de helft van de bezoekers betalend is, kan dit een jaaropbrengst geven van ca. € 25.000.
- Een en ander maakt dat in de jaren tot de overgang naar het Hofkeshuis een jaarsubsidie nodig zal zijn van € 225.000.

C. De Hofkeshuis activiteitenbegroting

2028	
BATEN	
Eigen inkomsten	€ 100.000
Entreegelden	€ 40.000
Fondsen	0
Giften/donaties	€ 7.500
Club van 100 en 500	€ 25.000
Sponsoring	€ 27.500
Gemeentesubsidie	€ 260.000
Totale baten	€ 360.000
LASTEN	
Personeelskosten	€ 260.000
Huisvestingskosten	
Tentoonstellings- en educatiekosten	€ 45.000
Marketing en communicatie	€ 25.000
Kantoorkosten en overige organisatiekosten (o.a. accountant)	€ 30.000
Totale lasten	€ 360.000
Exploitatieresultaat	€ 0

Uitgangspunten

- Wij plaatsen de gebouwgebonden kosten buiten haken omdat die nu nog niet te voorspellen zijn. De bijgaande begroting is derhalve de activiteitenbegroting.
- We nemen de benchmark met referentiemusea als uitgangspunt voor een aantal kerngetallen. Daarbij richten we ons op de gemiddelden van de benchmark (pag. 22 en 23):
 - Bezoekersaantal: 12.000
 - Expositiekosten voor een 'Wow'-effect': 10% van de totale kosten.
- Voorts gaan we ervan uit dat de beweging richting professionalisering zich doorzet, vooral wat betreft:
 - De personele formatie: lichte groei
 - Verdere professionalisering van ict, administratie en (vooral) de marketing.
- En tot slot: wij adviseren om de investeringen in de museale inrichting niet af te schrijven. Voor de museuminrichting is het makkelijk om fondsen te werven (Vriendenloterij, Cultuurfonds, VSB et cetera). Om deze reden schrijven musea in de regel niet af, maar doen ze telkens opnieuw een wervingscampagne als er inventaris moet worden vervangen.

NB: de benodigde activiteitensubsidie voor het Hofkeshuis ligt dus lager dan de totaal benodigde subsidie voor 2027, maar dit komt doordat de huisvesting niet is inbegrepen.

Onze Hofkeshuisbegroting vergeleken met de begroting '27-'30 van GoedAdvies

In het najaar 2025 heeft de gemeente door GoedAdvies een exploitatieraming laten maken bij het Ambitiedocument dat in juni 2025 is vastgesteld. We hebben de raming van GoedAdvies vereenvoudigd zodat hij goed vergelijkbaar is met de onze. Weergegeven is de jaarsnede 2028. De raming van GA gaat uit van een geleidelijke bezoekersgroei naar 17.050 (te bereiken in 2029) en een indexering van 2% p.j. vanaf 2028.

GoedAdvies	2028
BATEN	
Eigen inkomsten	€ 145.062
Entreegelden en arrangementen	€ 95.412
Opbrengst museumwinkel	€ 7.150
Opbrengst horeca	€ 1.000
Opbrengst educatie	€ 8.000
Opbrengst verhuur	€ 2.500
Fondsen, vrienden, sponsoring	€ 21.000
Incidentele subsidies	€ 10.000
Gemeentelijke activiteitensubsidie	€ 189.078
Totale baten	€ 334.140
LASTEN	
Personeelskosten	€ 265.580
(Huisvestingskosten)	0
Tentoonstellings- en educatiekosten	€ 35.000
Kantoorkosten en overige organisatiekosten	€ 29.060
Afschrijvingen	€ 4.500
Totale lasten excl. huisvesting	€ 334.140

Berenschot	2028
BATEN	
Eigen inkomsten	€ 100.000
Entreegelden	€ 40.000
Fondsen	0
Giften/donaties	€ 7.500
Club van 100 en 500	€ 25.000
Sponsoring	€ 27.500
Gemeentesubsidie	€ 260.000
Totale baten	€ 360.000
LASTEN	
Personeelskosten	€ 260.000
Huisvestingskosten	0
Tentoonstellings- en educatiekosten	€ 45.000
Marketing en communicatie	€ 25.000
Kantoorkosten en overige organisatie- kosten (o.a. accountant)	€ 30.000
Totale lasten	€ 360.000
Exploitatieresultaat	€ 0

De verschillen verklaard

Leggen we de beide Hofkeshuis-begrotingen naast elkaar, dan valt de begroting van GoedAdvies te typeren als voorzichtig en die van ons als passend bij het Ambitiedocument (i.e. als ambitieus). Over de verschillen valt het volgende te zeggen:

- Wij ramen de entreegelden voorzichtiger in dan GoedAdvies. Zie onze benchmark waaruit blijkt dat maar weinig musea boven de 10.000 bezoekers komen. Het vergt al een hele inspanning om dit aantal te halen; de geprognosticeerde entreeopbrengsten van GA achten wij irreëel.
- Een museumwinkel levert in de regel maar heel weinig op: zie onze benchmark.
- Op het vlak van sponsoring is er naar wij inschatten wat meer mogelijk, zeker als het museum erin slaagt om lokale ondernemers aan het museum te verbinden.
- Per saldo denken wij dat de gemeentelijke activiteitsubsidie hoger moet zijn dan het bedrag dat is geprognosticeerd door GA. Dit komt vooral doordat wij de benodigde tentoonstellingskosten hoger inschatten. En wij stellen vast dat GoedAdvies geen budget heeft opgenomen voor marketing en communicatie, terwijl wij dat juist essentieel vinden. Immers: zonder een stevig budget voor marketing kan het museum zichzelf niet landelijk manifesteren en worden zelfs de begrote entreegelden van €40.000 niet gehaald. Het marketing-budget moet passen bij het streven dat in het Ambitie-document is verwoord.

Resumerend

In dit hoofdstuk komen vier begrotingen aan de orde. Ze geven aan wat nodig is om in de komende jaren de basis op orde te brengen en te houden.

Begroting op basis van de huidige situatie (2026)	Plusbegroting om te groeien (2027)	Goed Advies (2028 e.v.)	Berenschot (2028 e.v.)
Begroting om te overleven	Begroting om gereed te zijn voor het Hofkeshuis	Minimaal nodig in Hofkeshuis	Conform Ambitiedocument
Benodigde subsidie: € 171.550	Benodigde subsidie: € 225.000	Benodigde subsidie: € 189.078	Benodigde subsidie: € 260.000

Als Almelo het museum en daarmee zichzelf op de kaart wil zetten en een profiel ambieert zoals Stadsmuseum Harderwijk dan is een begroting die aansluit bij het Ambitiedocument noodzakelijk.

Bedacht moet worden dat in zijn algemeenheid voor musea geldt dat de kosten voor de baat uitgaan. Dus: een museum kan meer publiek trekken als de tentoonstellingen meer bijzonder worden en er een grotere marketinginspanning wordt geleverd.

Aanbevelingen

In relatie tot de aan ons voorgelegde onderzoeksvragen doen wij de volgende aanbevelingen.

Financiële continuïteit

Het is wenselijk dat de gemeente zich er rekenschap van geeft dat maar weinig cultuurhistorische musea grote bezoekersaantallen trekken. Onze benchmark spreekt wat dit betreft boekdelen.

Bezoekersaantallen zijn een afgeleide van:

- het tentoonstellingsbudget en
- de personeelsformatie i.h.b. voor marketing.

Een behoudende raming van entreeopbrengsten verdient aanbeveling. Daarnaast is het zaak om in te zetten op bijdragen van fondsen en sponsors. Op dit gebied is tegenwoordig best veel mogelijk. Daarmee kan niet de exploitatie worden gestut (dat vergt namelijk jaarlijkse bijdragen en daartoe zijn gevers niet vaak bereid), maar kan wel zo nu en dan een flinke impuls worden gegeven aan het tentoonstellings-programma. Het betrekken van fondsen en sponsors vraagt een actieve directeur die op dit vlak vaardig is. Hiermee staat of valt de fondsen-werving: *people give to people*.

Overigens verwijzen wij hierbij aan een belangrijke constatering in het recente rapport van de Raad voor Cultuur over de financiering van culturele activiteiten in Nederland ([Ieder zijn aandeel](#)). Uit het

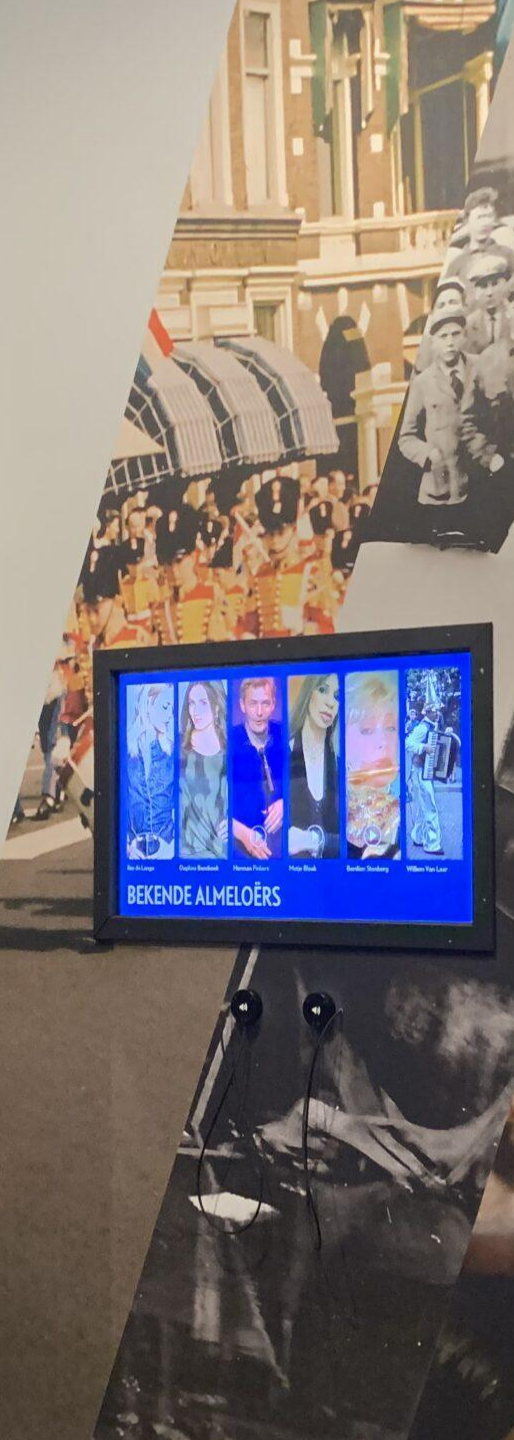
onderzoek *Geven in Nederland* door het Centrum voor Filantropische Studies aan de Vrije Universiteit Amsterdam blijkt dat in de praktijk de afname van overheidsbijdragen niet heeft geleid tot een toename van de private bijdragen. Integendeel, de private bijdragen aan cultuur volgen de publieke. Daarom stelt de Raad: *"De belangrijkste prikkel om meer privaat geld naar de cultuursector te laten vloeien is dat een overheid het belang van cultuur onderstreept, zowel in woord als in daad."*

De transitie naar het Hofkeshuis

Om de overstap naar het Hofkeshuis in goede banen te leiden zijn de volgende vijf zaken tenminste nodig:

1. Een verbouwing die rekening houdt met de wensen en behoeften van het museum (passend programma van eisen).
2. Een passend gemeentelijk beleid wat betreft het bepalen van het huurbedrag op de nieuwe locatie (zie bijlage).
3. Een heldere museale koers gedragen door museumbestuur en directie tezamen.
4. Een hernieuwde en energieke fondsenwerving voor de inrichting van het museum (op dit vlak is veel mogelijk).
5. Een passende exploitatiesubsidie in relatie tot de beoogde activiteiten ('de basis op orde').

Het is belangrijk dat hierbij geen tijd meer wordt verloren. Veel momentum is al verloren gegaan, voor het bestuur en de medewerkers van het museum is het vijf voor twaalf.



5. Organisatie



Welk bestuurlijk model past bij Stedelijk Museum Almelo?

De stichtingsvorm is de dominante rechtspersoon in de culturele sector. Bijna alle culturele organisaties in Nederland zijn – als ze geen onderdeel zijn van de gemeentelijke organisatie – een stichting, een enkele theatern vennootschap daargelaten.

Lange tijd was het klassieke bestuursmodel dominant. Echter, sinds de beleidsnota 'Cultuur als confrontatie' van staatssecretaris Van der Ploeg (1999) heeft het Raad van Toezichtmodel een opmars gemaakt. De verschillen zijn in bijgaande tabel weergegeven.

Er is geen harde grens om te bepalen wanneer het traditionele model nog voldoet en wanneer een RvT-model meerwaarde heeft. In de praktijk zien we dat een RvT wordt overwogen wanneer meerdere van de volgende factoren spelen:

- Omvang personele bezetting: >10–15 fte en/of substantiële freelance-inhuur. Bij een grotere organisatie worden checks & balances belangrijker en neemt het belang van de werkgeversrol toe.
- Hoge begroting, meerdere geldstromen (subsidies, sponsoring, eigen inkomsten). Dit maakt onafhankelijk toezicht op integriteit en risicobeheer relevanter.
- Grote projectportfolio met aanzienlijke materiële verplichtingen (huur, bouw, collectiebeheer), sociale veiligheid en compliance. Hierbij helpt een RvT-model om rolzuiverheid en tegenspraak te borgen.

	Raad van Toezicht-model	Klassieke bestuursmodel
Wie bestuurt?	Een Raad van Bestuur (of directeur-bestuurder) heeft de dagelijkse leiding. De Raad van Toezicht (of Commissarissen) houden toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken.	Eén orgaan, het bestuur, is eindverantwoordelijk voor de organisatie. Hij is belast met de dagelijks leiding zowel als het nemen van de strategische besluiten.
Functies	Er is een duidelijke scheiding tussen de uitvoerende en toezichthoudende functie. Dus: dualistisch model (ook wel two-tier board).	De bestuurders zijn belast met de dagelijkse leiding en het nemen van besluiten (monistisch model).
Bevoegdheden	De RvT benoemt de externe accountant en is ook de werkgever van de Raad van Bestuur.	Het bestuur kan bevoegdheden delegeren aan de directie, maar behoudt zelf de eindverantwoordelijkheid.
Verantwoordelijkheden	De RvT heeft een controlerende en adviserende rol. Dw RvB is de eindverantwoordelijke voor het dagelijks beleid.	Het bestuur draagt de volledige eindverantwoordelijkheid voor de organisatie.

Sinds de WBTR (2021) is het aspect van risico's belangrijker geworden

Op 1 juli 2021 trad De WBTR (Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen) in werking. De overheid wilde met deze wet de governance van verenigingen, stichtingen, coöperaties en onderlinge waarborgmaatschappijen verbeteren en moderniseren.

Zowel bestuurders als toezicht houder hebben onder de WBTR een zwaardere verantwoordelijkheid gekregen, maar hun risico's zijn duidelijk anders van aard. De WBTR maakt onderscheid tussen de rol van bestuurders (operationele verantwoordelijkheid) en toezichthouders (controlerende verantwoordelijkheid). Omdat hun rollen verschillen, zijn ook de risico's verschillend. Het hoofdverschil in verantwoordelijkheid is dat:

- Bestuurders verantwoordelijk zijn voor het dagelijks bestuur, beleidsbeslissingen en uitvoering waardoor zij risico lopen bij onbehoorlijk bestuur, risicovol handelen, verkeerde besluitvorming of schending van statuten.
- Toezichthouders de taak hebben om toezicht te houden op het bestuur, en te signaleren, controleren en in te grijpen wanneer dat nodig is. Hun risico ligt vooral in onvoldoende of nalatig toezicht: als zij niet ingrijpen wanneer bestuurders fout handelen.

Anders geformuleerd:

- Bestuurders lopen vooral risico door wat zij dóen. Zij worden gewaardeerd op hun acties.
- Toezichthouders lopen vooral risico door wat zij niet doen. Zij worden gewaardeerd op hun interventies of het gebrek daaraan.

Dit heeft uiteraard implicaties voor het (nadenken over) het bestuurs- en het Raad van Toezichtmodel. Als de overgang wordt gemaakt naar het Raad van Toezichtmodel dan is het belangrijk dat het bestuur goed (lees: professioneel) is/wordt ingericht, omdat daar het zwaartepunt ligt wat betreft de uitvoerende verantwoordelijkheden. Het Raad van Toezichtmodel kan alleen functioneren als het dagelijks bestuur professioneel is en het aantal interventies bijgevolg beperkt kan blijven.

Het bestuurlijk model behoeft nu geen aanpassing, maar na schaalvergroting kan een raad van toezicht zinvol zijn

Het klassieke bestuursmodel kent ook voordelen. Zo is het wendbaarder omdat alle verantwoordelijkheden (artistiek, zakelijk, strategisch, operationeel) bij één orgaan liggen. Daardoor een organisatie sneller besluiten. Dit is handig voor kleinere of jonge organisaties, die met beperkte capaciteit werken.

Daarnaast zijn de bestuurskosten lager als er geen aparte raad van toezicht hoeft te worden bemenst, gestructureerd en gefaciliteerd. Dit maakt het model aantrekkelijk voor organisaties met beperkte middelen en/of beperkte staf.

Er bestaat in de literatuur een consensus dat het klassieke bestuursmodel geschikter kan zijn voor instellingen die nog groeien of zich reorganiseren. Een klein team kan dan direct en hecht samenwerken, waardoor afstemming en koerswijzigingen eenvoudiger zijn. Bestuursleden zijn in dit model nauwer betrokken bij de uitvoering en strategie. Daardoor hebben zij beter zicht op de inhoudelijke praktijk en voelen zij vaak een sterker eigenaarschap.

Wanneer het risicoprofiel beperkt is (lage begroting, weinig personeelslast, beperkte juridische risico's), kan een bestuursmodel

voldoende governance bieden zonder de noodzaak van een formele toezichthoudende laag. Dit sluit aan bij de Governance Code Cultuur, die ruimte laat voor het bestuur-model bij kleinere organisaties.

In onze optiek heeft een Raad van Toezicht-model voor het SMA in de huidige situatie niet veel meerwaarde. Een transformatie naar het RvT-model is in onze visie pas opportuun als het museum een substantiële groei doormaakt in omzet, aantal medewerkers, verantwoordelijkheden voor de directie en financiële risico's. In de toekomstige situatie (Hofkeshuis) kan dit relevant worden, zeker als behalve deze fysieke schaa sprong er ook schaalvergroting zou kunnen plaatsvinden in organisatorische zin, bijvoorbeeld door samenwerking binnen Almelo (stadsprogrammering) of met andere musea in Almelo of de regio. Zo'n schaalvergroting kan in onze optiek beslist van toegevoegde waarde zijn gezien de situatie waarin veel kleine musea verkeren (beperkt budget, relatief kleine bezoekersaantallen, veel inzet van vrijwilligers, ook op bestuursniveau).

In Almelo en omliggende gemeenten zijn de nodige kleine musea. Op de volgende pagina geven we hiervan een overzicht. Een intensivering van de samenwerking met enkele van deze musea kan tot de schaalvergroting leiden die het werken met het raad van toezicht-model zinvol maakt.

In Almelo en omliggende gemeenten zijn musea waarmee kan worden samengewerkt

Gemeente	Cultuurhistorische musea en initiatieven
Almelo	• Stedelijk Museum Almelo • Wevershuisje Almelo • Huis van Katoen en Nu • Bolletje Museum • <u>ISN Yunus Emre Moskee (als onderdeel van het project <i>Grootste Museum van Nederland</i> erkend als cultureel erfgoed)</u>
Twenterand	• Veenmuseum Westerhaar-Vriezenveenseveld • Middendorpshuis Den Ham • Twents Oorlogsmuseum '40-'45 (Vriezenveen) • Historisch Museum Vriezenveen
Hardenberg	• Klooster Sibculo / Zichtbaar Verleden
Borne	• Museum Bussemakerhuis
Hof van Twente	• Zoutmuseum Delden • Goors Historisch Museum • Klompenmuseum 't Oalde Ambacht (Goor) • Museum Eungs Schöppe (Markelo)
Wierden	• Oudheidkamer Buisjan (Enter) • Klompenmuseum "Sköpke" (Enter)

Het museum kan verdere stappen zetten om het bestuur te verbeteren

Uit onze analyse van het museum in zijn huidige vorm komen wel enkele aanbevelingen met betrekking tot de governance van de huidige stichting. Governance verwijst kortweg naar de wijze waarop wordt bestuurd, beheerst en verantwoord. Het gaat om het geheel van regels, processen, verantwoordelijkheden en machtsverhoudingen dat ervoor moet zorgen dat een stichting haar doel dient. Bij stichtingen, die immers geen leden of aandeelhouders hebben, staat governance extra centraal omdat het bestuur volledige zeggenschap heeft over strategie, geldstromen en beleid; er is geen natuurlijke interne tegenmacht en het vertrouwen van donateurs, subsidiënten, vrijwilligers of partners is essentieel is.

Goed bestuur voor stichtingen is onder meer gericht op:

- Het vastleggen van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen;
- Strategievorming en planmatig werken;
- Financiële rapportage en openheid richting stakeholders;
- Naleving van wet- en regelgeving en financiële normen.

Het professionaliseren van SMA betekent dat op dit vlak verdere stappen worden gezet. Hier ligt een taak voor zowel het museumbestuur als de directie. Wat betreft de genoemde punten kan aan het volgende worden gedacht:

- Tvb's: werk met een directiereglement en wellicht ook een huishoudelijk reglement.
- Financiële rapportage en openheid richting stakeholders: verbeter de financiële verslaglegging (ook naar fondsen en sponsors) en werk in de toekomst met accountantscontrole.
- Strategievorming en planning: maak – aansluitend op het ambitiedocument - een bedrijfsplan dat laat zien hoe en met welke middelen aan het inhoudelijk plan zal worden gewerkt.
- Naleving wetgeving en normen: houd rekening met de codes die voor de culturele sector (governancecode, fair pay, diversiteit & inclusie, sponsorcode) en monitor de exploitatiebegroting op risico's en afwijkingen.

Wij bevelen aan dat SMA in de komende jaren op deze terreinen stappen zet.



Bijlagen

Geraadpleegde documenten

- Raadsbesluit aankoop Hofkeshuis d.d. 30 mei 2023
- Samenwerkingsovereenkomst gemeente en SMA, 23 januari 2024
- Collegevoorstel samenwerkingsovereenkomst Hofkeshuis, 12 maart 2024
- Raadsbrief inzake samenwerkingsovereenkomst, 5 maart 2024
- Ambitiedocument Stedelijk Museum Almelo, juni 2025 (opgesteld door 5.1.2e)
- Programma van Eisen Stedelijk Museum Almelo (bijlage bij het Ambitiedocument)
- Inrichtingsplan Stedelijk Museum Almelo (bijlage bij het Ambitiedocument)
- Demarcatie tussen verbouwing en inrichting (Bijlage bij het Ambitiedocument)
- Cultuur en erfgoedvisie 2025-2035 gemeente Almelo, juni 2025
- Jaarrekeningen Stedelijk Museum Almelo 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025
- Jaarverslagen Stedelijk Museum Almelo 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025
- Subsidiebeschikkingen gemeente Almelo, 2023, 2024, 2025
- Subsidieaanvraagformulieren 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025
- Begroting 2025 en begroting 2026 Stedelijk Museum Almelo
- Exploitatiebegroting Stedelijk Museum Almelo 2027-2030 opgesteld door GoedAdvies (najaar 2025)

Van investering naar huurprijs

Bij de manier waarop de huurprijs wordt bepaald kan onderscheid worden gemaakt tussen wat wel en wat niet door een gemeente te beïnvloeden valt. Veel factoren vallen niet te beïnvloeden: in het overzicht op de volgende pagina zijn die factoren allemaal rood gemaakt. Deels zijn dat zaken die vastliggen in wet- en regelgeving. Zo moeten alle gemeenten zich houden aan Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)*), fiscale regels en de Wet Markt & Overheid. Dan heeft de gemeente zelf nog regels op het gebied van Treasury (die afdeling bepaalt hoe hoog de rekenrente moet zijn, op basis van werkelijk betaalde rente en risico's) en regels voor de afschrijving van kapitaalgoederen zoals gemeentelijk vastgoed, passend in de voorschriften uit het BBV. En natuurlijk het eigen huurbeleid van

*) De gemeente moet zich houden aan het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Daarin geldt o.a. dat:

- Activa moeten worden afgeschreven volgens een stelsel dat is afgestemd op de verwachte economische levensduur (art. 59 BBV).
- Dat stelsel van afschrijving moet consistent worden toegepast (art. 62 BBV).

De Commissie BBV (het adviesorgaan dat uitleg geeft over deze regels) heeft herhaaldelijk benadrukt dat een eenmaal gekozen afschrijvingsmethode en -termijn alleen mag worden gewijzigd als er sprake is van gewijzigde inzichten over de levensduur of gebruiksduur van het actief (objectieve, onderbouwde redenen zijn dat de levensduur langer of korter wordt dan oorspronkelijk gedacht — bijvoorbeeld na een renovatie, functiewijziging of technologische aanpassing).

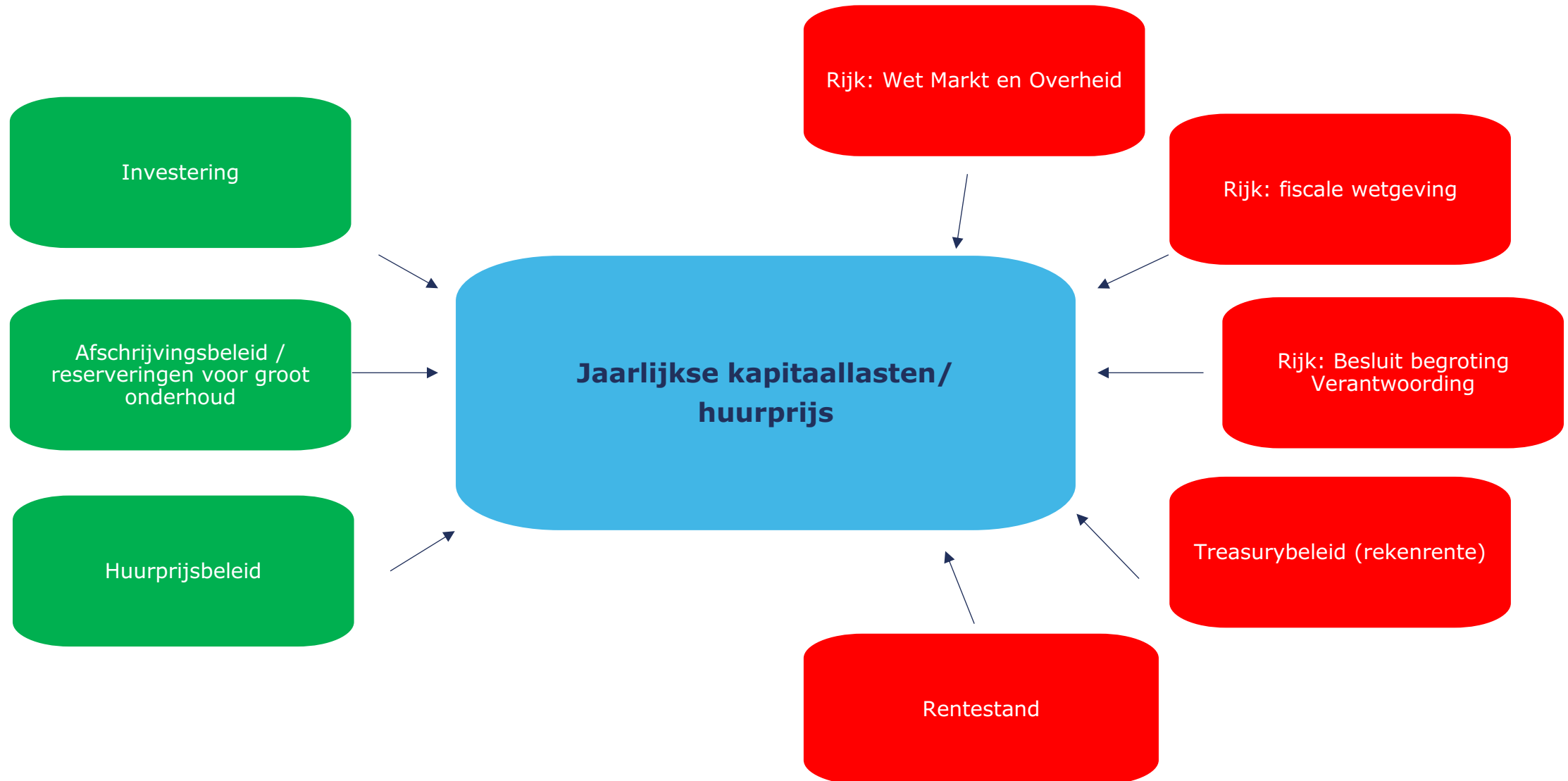
de gemeente: soms is dat specifiek huurbeleid voor de gesubsidieerde culturele organisaties die van de gemeente huren.

Huurprijsbeleid

Vanwege de Wet Markt en Overheid (2012) moet een gemeente minimaal kostprijsdekkend verhuren. Omdat de investeringen voor culturele panden hoog zijn (veel hoger dan voor bijvoorbeeld courant vastgoed, zoals kantoren), zijn de kostprijsdekkende huren hoog. De (hoge) huur wordt in de regel door de gemeente gesubsidieerd vanuit het cultuurbudget. Dit heeft het rondpompen van geld tot gevolg: de ene tak van de gemeente (sector Ruimte) maakt kosten voor afschrijving en instandhouding van het gemeentelijke vastgoed; deze kosten worden via hoge culturele subsidies door de andere tak van de gemeente (Samenleving/cultuur betaald via een subsidie).

Is het noodzakelijk om de kapitaallasten te vertalen in hoge huren? Neen, dat is het niet. Dezelfde wet Markt en Overheid biedt de mogelijkheid om een "maatschappelijke huur" te vragen. Als de gemeenteraad besluit bepaalde categorieën of panden vanuit een maatschappelijk belang te benoemen tot Dienst van Algemeen Economisch Belang, mag er een lagere huur in rekening worden gebracht, ook een symbolische huur (1 euro bijvoorbeeld). Hieraan zitten twee kanten.

Wel en niet beïnvloedbare aspecten van de huurprijs



Afschrijvingsbeleid is van grote invloed

Voor de culturele organisatie en de beeldvorming over de subsidie-afhankelijkheid van culturele activiteiten is het hanteren van een lage huur of een symbolisch bedrag van €1 positief. Want veel culturele organisaties hebben last van de beeldvorming over hoge subsidies en lopen in de praktijk vaak vast als een gemeente gedurende een reeks van jaren wel de huurprijs indexeert maar niet de subsidie.

De keerzijde hiervan is dat de vastgoedkosten er niet door verdwijnen. Die worden slechts verschoven naar de gemeente. Ze worden alleen geparkeerd op de gemeentebegroting en moeten daar worden gedekt. De gemeenteraad heeft het budgetrecht en moet dan bepalen waar de kosten dan gedekt moeten worden: bij de afdeling vastgoed of bij de beleidsafdeling (in dit geval cultuur).

Afschrijvingsbeleid

De afschrijvingstermijn(en) die wordt gehanteerd maakt enorm veel uit voor de hoogte van de jaarlijkse vastgoedlasten en dus voor de huurprijs. Die termijnen bepaal je al redelijk vroeg in het ontwikkelings-traject en het is niet gebruikelijk om die na oplevering nog te wijzigen.

De Belastingdienst geeft als richtlijnen voor het afschrijven van gebouwen:

- De hoogte van de afschrijving hangt af van de gebruiksduur. Meestal is de gebruiksduur van een pand 30 tot 50 jaar.
- Er moet rekening worden gehouden met een restwaarde van het gebouw. Dit is de waarde die het pand heeft aan het einde van de gebruiksduur.
- Er mag niet worden afgeschreven over grond.

Een eenvoudig voorbeeld: een afschrijving van €10 mln. over 20 jaar, geeft een afschrijvingslast van €500k. Is de afschrijvingstermijn 40 jaar dan wordt dit de helft: €250k en als wordt afgeschreven over 50 jaar dan wordt het €200k.

De bepalende factor voor afschrijvingstermijnen is de verwachte levensduur van een object. De beoordeling daarvan ligt doorgaans bij de gemeentelijke onderdelen vastgoed en financiën.

Als een verbouwing wordt uitgevoerd moet deze vaak in 20 of 25 jaar worden afgeschreven. Echter, als een verbouwing heel grondig plaatsvindt dan kan deze ook worden aangemerkt als vernieuwbouw en dan verschuift de afschrijvingstermijn van 20 jaar naar 40 jaar. Maar: voor een hele grondige verbouwing (vernieuwbouw) moeten meestal ook meer investeringen worden gedaan. Onder aan de streep is het effect hiervan op de huurlasten vaak hetzelfde als bij een regulier verbouwing.

Nadenken over de te verwachten restwaarde

Wat in de afgelopen jaren regelmatig gebeurt is dat gemeenten investeren in de verduurzaming van het vastgoed. Rotterdam bijvoorbeeld heeft recent de afschrijvingstermijn voor maatschappelijk vastgoed verlengt naar vijftig jaar en hanteert een restwaarde bij circulair bouwen, onder strikte voorwaarden zoals toekomstbestendigheid en losmaakbaarheid. Deze keuzes maken het mogelijk om meer te investeren zonder huurverhoging. Echter, ze verlagen de kosten niet. Het gaat om betere gebouwen en een gelijkblijvende huur. De financiële ruimte die de langere afschrijvingstermijn (naar 50 jaar) biedt, wordt benut om de hogere afschrijving van de extra investeringen in duurzaamheid mee op te vangen. De vastgoed-exploitatiekosten gaan dus niet omlaag en de huur ook niet.

Voor complexe bouwwerken zoals een museum is het van belang om te onderkennen dat er in de regel wordt gewerkt met **een differentiatie in de afschrijvingstermijnen**, bijvoorbeeld voor:

- Hoofdconstructie
- Gevels en dak
- Afwerking binnen
- Installaties (vaak nog gespecificeerd naar verlichting, geluid, hijssystemen, klimaatregeling, elektra, beveiliging, liften, et cetera)
- Inrichting (stoelen, tribunes, podium).

Ook de **restwaarde** heeft een sterk effect op de huurprijs. Het maakt veel uit of er wordt afgeschreven naar €0, of naar een hoger bedrag. Er is een discussie gaande over de vraag de restwaarden van nieuwbouw, omdat er meer circulair gebouwd wordt (en het de bedoeling is dat bouwmaterialen worden hergebruikt). Op dit moment levert circulair bouwen nog geen aantoonbare inkomsten op die een positieve restwaarde zou kunnen beïnvloeden, maar dit kan metertijd veranderen.

NB: als een gebouw een monument is (of wordt) ligt dit natuurlijk weer anders. Dan is er de verplichting om dit in stand te houden en is er aan de ene kant sprake van een hogere restwaarde maar aan de andere kant waarschijnlijk ook van hogere kosten aan groot onderhoud.

Groot onderhoud: de verdeling tussen gemeente en museum vraagt aandacht

Een laatste factor om bij stil te staan is de jaarlijkse reservering die wordt gepleegd voor het **groot onderhoud**. Ook voor het groot onderhoud geldt dat er beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare aspecten zijn: deze zijn weergegeven in de figuur op de volgende pagina.

Een inhoudelijke bespreking van deze factoren voert voor dit rapport te ver. Wel van belang om bij stil te staan is dat er met de reserveringen voor de diverse vormen van groot onderhoud verschillend kan worden omgegaan. Op hoofdlijn:

- de vervangingsinvesteringen kunnen plaatsvinden in opdracht van de gemeente (als eigenaar), op voorhand worden verdisconteerd in de huurprijs en op de balans van de gemeente worden gezet, of
- De noodzakelijke vervangingsinvesteringen kunnen worden gesubsidieerd aan de huurder (het museum) waarbij het museum een reservering maakt op zijn balans en zorg draagt voor de werkzaamheden.

In alle gevallen is het de gemeente die de kosten draagt van het groot onderhoud, omdat een museum deze onmogelijk kan dragen.

Uiteraard zijn er mengvormen mogelijk, gerelateerd aan de verschillende soorten van benodigde investeringen en afschrijvingen.

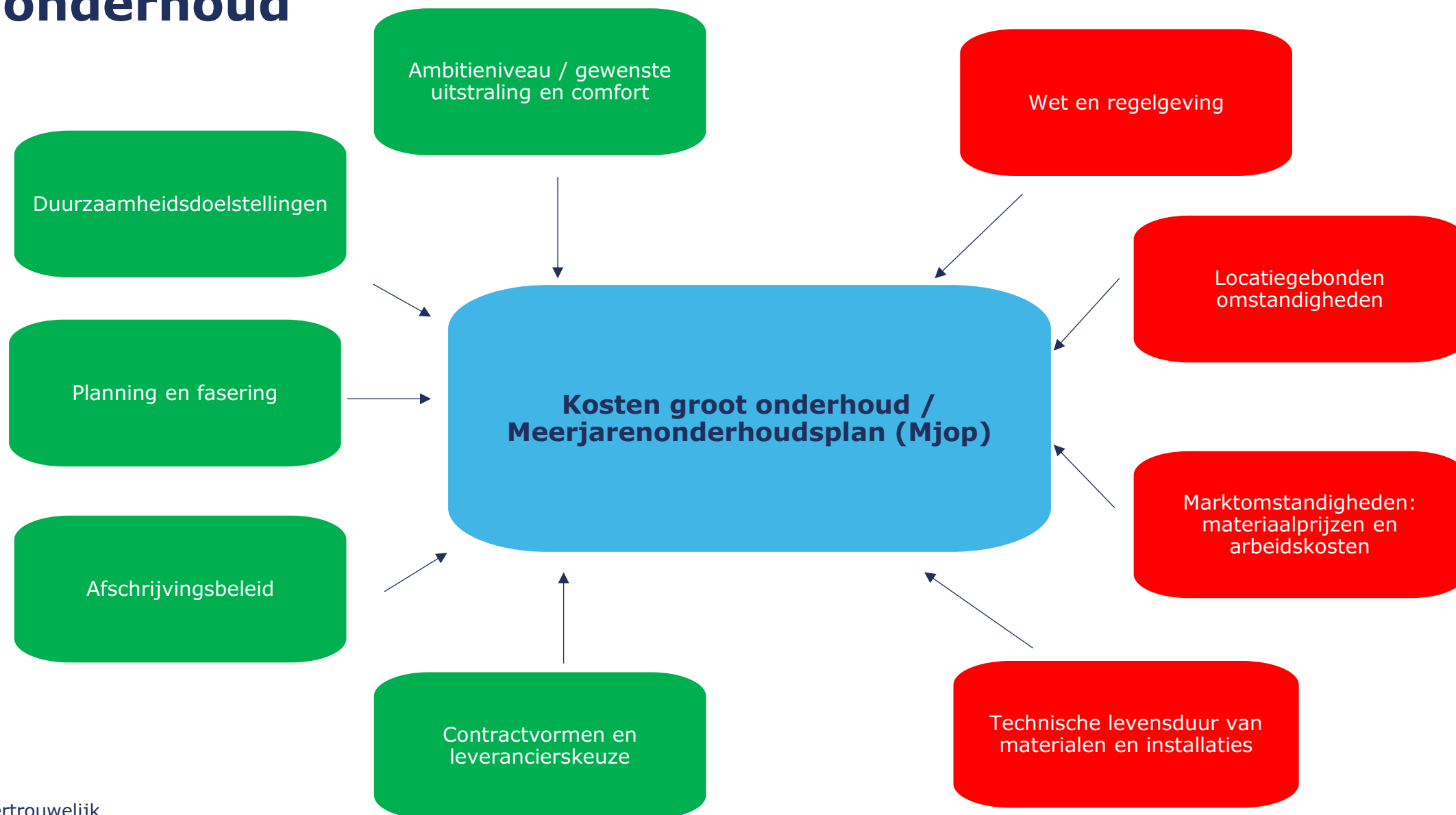
Een traditionele verdeling (meestal aangeduid als: *demarcatie*) is die tussen groot en klein onderhoud: de eigenaar draagt zorg voor het groot onderhoud, de huurder voor het klein onderhoud. Deze verdeling zien we veel in de woningsector.

Een onderscheid dat we in de culturele sector regelmatig tegenkomen is tussen buiten en binnen: de eigenaar draagt zorg voor de schil van het gebouw, de huurder voor alles wat zich binnen bevindt.

Bij musea moet de demarcatie een punt zijn voor nader overleg.

Een voordeel van de buitenkant/binnenkantverdeling is dat de gemeente, die als gezegd sowieso alle groot onderhoud moet financieren, hierop dan rechtstreeks greep heeft. En dat de museumorganisatie niet verantwoordelijk is voor zeer kostbare onderdelen zoals het onderhouden en tijdig vervangen van de museumtechniek. Een nadeel is dat een gemeente meestal niet geëquipeerd is voor het (aansturen van) groot onderhoud aan de binnenzijde van een museum. En dat een museumorganisatie doorgaans de werkzaamheden veel goedkoper kan laten uitvoeren, hetzij door eigen medewerkers, hetzij door bedrijven waarvoor geen aanbestedingsprocedure gevolgd hoeft te worden (wat bij de gemeente wél het geval is).

Wel en niet beïnvloedbare aspecten van het groot onderhoud



Samenvattend

De inzichten die wij in deze bijlage naar voren hebben gebracht zijn als volgt samen te vatten.

Wat betreft het vaststellen van de **huurprijs**.

Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen wat wel en wat niet te beïnvloeden valt. Een belangrijke keuze om te maken is het al dan niet aanwijzen (door de gemeenteraad) van het museum als Dienst van Algemeen Economisch Belang. Gebeurt dit wel dan mag er een lagere huur in rekening worden gebracht, ook een symbolische huur (bijvoorbeeld €1). Gebeurt dit niet dan moet de gemeente een marktconforme huurprijs toepassen en zal zij genoodzaakt zijn die in zijn geheel weg te subsidiëren. Aan deze keuze zitten twee kanten.

Voor de culturele organisatie en de beeldvorming over de subsidie-afhankelijkheid van culturele activiteiten is het hanteren van een lage huur of een symbolisch bedrag positief. Maar door de gemeente kan het belangrijk worden gevonden om de vastgoedkosten duidelijk in beeld te hebben én te houden. Een feit is dat de investeringskosten sowieso moeten worden gedekt. Wij zijn er voorstander van om de huurlasten, ook als ze worden weggesubsidieerd, apart zichtbaar te houden op de gemeentebegroting en eventueel in de subsidiebeschikking.

Wat betreft het **groot onderhoud**.

Het is het belangrijk om te beseffen dat er met gedifferentieerde afschrijvingstermijnen kan worden gewerkt. Met de reserveringen voor de diverse vormen van groot onderhoud kan verschillend worden omgegaan. Bij musea moet de demarcatie een punt zijn voor nader overleg. Hoe de verdeling precies wordt gemaakt zal afhangen van de specifieke omstandigheden.

Onze boodschap is dat betaalbaarheid vraagt om inzicht, transparantie en samenwerking. Niet één oplossing, maar een combinatie van technische maatregelen, bestuurlijke keuzes en duidelijke communicatie richting raad en samenleving.

Legenda toegepaste uitzonderingsgrondslagen

In dit document zijn gegevens definitief geanonimiseerd op grond van:

Wet	Artikel	Omschrijving	Pagina's
Wet open overheid	Art. 5.1 lid 2 sub e	De eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer	1, 40