BMC
YACHT GROUP

Projectplan vernieuwing WFM

Second opinion



Impressie voorzijde Westfries Museum TPAHG Architecten

Rapport | April 2021

Partners in verbetering

Projectplan vernieuwing WFM

Second opinion

Rapport
Gemeente Hoorn

BMC
YACHT GROUP

Inhoudsopgave

H1 | Inleiding **4**
1.1 Aanleiding 4
1.2 Vraagstelling second opinion 4
1.3 Uitvoering van de opdracht 5
1.4 Leeswijzer 5

H2 | Vertaling missie en visie in museaal concept **6**
2.1 Visie 6
2.2 Museaal concept 7

H3 | Uitwerking museaal concept in huisvesting **9**
3.1 Van drie panden naar één museum 9
3.2 Ruimte voor wisseltentoonstellingen in vier varianten 11

H4 | Uitwerking museaal concept in organisatie **12**
4.1 Nieuwe organisatorische vormgeving 12
4.2 Geen uitbreiding, maar omvorming 13

H5 | Uitwerking museaal concept in exploitatie **15**
5.1 Hogere exploitatielasten 15
5.2 Stijging van inkomsten 16

Colofon **18**

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

H1 | Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2016 heeft de gemeente opdracht gegeven een visie te ontwikkelen op vernieuwing van het Westfries Museum (WFM) inclusief het monumentale pand Roode Steen 15 met achterliggende tuinen. Dit rijksmonumentale pand ligt naast de eveneens rijksmonumentale panden van het WFM en is enige tijd geleden in bezit gekomen van de gemeente. Daarmee ontstond een unieke kans voor vernieuwing en uitbreiding van het WFM. In 2018 is de visie 'Hoorn CS' gepresenteerd, inclusief een voorstel voor een integrale herinrichting en verbouwing van het museum en nieuwbouw in de binnentuin. Dit ambitieuze plan zou ook ruimte moeten bieden aan het museum als 'third place'; een centrum voor maatschappelijk debat, ontmoeting en ruimte voor horeca en flexwerkers.

Gegeven de coronacrisis en ook de financiële positie van de gemeente Hoorn, heeft de gemeenteraad in juni 2020 besloten tot het maken van een alternatief plan dat weliswaar voorziet in vernieuwing van het WFM en samenvoeging van Roode Steen 15 bij het museum, maar dan in een uitvoering die 'sober en doelmatig' is. De raad heeft aangegeven dat het gevraagde alternatieve plan in ieder geval de volgende planonderdelen moet bevatten:

1. Herstel van de fundering en constructie en wegwerken achterstallig onderhoud.
2. Verduurzaming van de monumenten.
3. Samenvoeging van pand Roode Steen 15 met het museum, inclusief herinrichting tot een tuin, met herstel van de tuinmuur.
4. Verbetering toegankelijkheid voor mindervaliden.

Het Projectplan Vernieuwing WFM dat thans voorligt, is de uitwerking van het gevraagde alternatieve plan. Dit plan bevat een actualisering van missie en visie voor een herpositionering van het WFM en geeft aan hoe de toekomstvisie zich vertaalt in de grotere huisvesting, in de aard en de omvang van de organisatie en wat de effecten van een en ander zijn op de exploitatie van het museum.

1.2 Vraagstelling second opinion

De second opinion heeft betrekking op een onafhankelijke beoordeling van het Projectplan Vernieuwing WFM d.d. 6 april 2021, dat ter besluitvorming aan het gemeentebestuur wordt voorgelegd.

In de opdrachtverlening voor deze second opinion is gevraagd de beoordeling te richten op de volgende aspecten van het projectplan:

- De vertaling van missie en visie naar museaal concept.
- De uitwerking van het museaal concept in het huisvestingsplan.
- De uitwerking van het museaal concept in organisatorische vormgeving.
- De uitwerking van het geheel in de exploitatieopzet.

Deze second opinion heeft expliciet geen betrekking op een beoordeling van de investeringsramingen en/of de huisvestingslasten.

1.3 Uitvoering van de opdracht

De opdracht is uitgevoerd door Marco van Vulpen, partner/senior adviseur Cultuur & Erfgoed bij ons bureau. Marco van Vulpen is gespecialiseerd in de museum- en erfgoedsector. Zijn adviespraktijk bestaat uit visie- en conceptontwikkeling, organisatievraagstukken (verzelfstandigingen, fusies en samenwerkingsverbanden), ondernemingsplannen, huisvestings- en inrichtingsplannen en interim-management. Zo is hij onder andere. interim-directeur geweest van Breda's Museum, projectleider uitbreiding TextielMuseum Tilburg, kwartiermaker verzelfstandiging en herhuisvesting Museum van Bommel van Dam Venlo en kwartiermaker Museumkwartier Hellevoetsluis en verzelfstandiging en uitbreiding Museum Jan Cunen in Oss. Ook heeft Marco van Vulpen de nodige ervaring met het uitvoeren van second opinions, onder andere bij de uitbreiding van het Drents Museum, Museum Klok & Peel in Asten en het nieuwe museum/bezoekerscentrum Koloniën van Weldadigheid in Frederiksoord. In vorige functies was Marco van Vulpen onder andere algemeen directeur van de Amersfoortse musea en directeur van de provinciale kunst- en erfgoedinstelling van Overijssel.

1.4 Leeswijzer

In de rapportage volgen wij een-op-een de vraagstellingen van de second opinion en gaan wij achtereenvolgens in op de vertaling van missie en visie naar museaal concept (hoofdstuk 2), de uitwerking van het museaal concept in het huisvestingsplan (hoofdstuk 3), de uitwerking van het museaal concept in organisatorische vormgeving (hoofdstuk 4) en afrondend de uitwerking van het geheel in de exploitatieopzet van het museum (hoofdstuk 5).

H2 | Vertaling missie en visie in museaal concept

2.1 Visie

Projectplan WFM
Het WFM wil zich doorontwikkelen en positioneren tot het toonaangevende museum van de Nieuwe Tijd, met een accent op de 'Gouden' 17e eeuw. De Nieuwe Tijd beslaat de periode van circa 1450-1800 en betekende voor Holland en in het bijzonder voor de regio West-Friesland een dynamische periode van hoogconjunctuur vanwege de overzeese handel. Onder andere de fraaie historische binnensteden getuigen daar nog van, zoals die van Hoorn. Er is geen ander museum in Nederland dat zich toelegt op het verhaal van de Nieuwe Tijd en de Gouden Eeuw. Het WFM wil hiermee een onderscheidende plek innemen in het museale landschap van Nederland en ook bijdragen aan het cultuur-toeristische bezoek aan de regio en Hoorn.

In het projectplan wordt als visie aangegeven dat het WFM niet zozeer een museum **van** de Gouden Eeuw wil zijn, maar een museum **over** de Gouden Eeuw. Het WFM geeft aan dat ons beeld van het verleden in belangrijke mate bepaald wordt door hoe we er naar kijken en welke vragen we daarover stellen. Daarmee zegt geschiedschrijving meer over de tijd waarin het beoefend wordt dan de tijd die bestudeerd wordt. Vanuit dit besef wil WFM in haar beleid en programma's niet alleen inspirator zijn, maar ook beschouwer en duider van het verleden. Op deze manier bewaart het museum enige afstand tot de tijdsperiode die het bestudeert en presenteert en ontstaat er ruimte om ook aandacht te schenken aan de veranderende beeldvorming over de Nieuwe Tijd en de Gouden Eeuw. Daarmee wil het WFM ook inspelen op actuele inzichten in en discussies over de Gouden Eeuw.

Beoordeling BMC
Wij zijn van mening dat WFM een goed doordachte visie op de toekomst en de positionering van het museum heeft geformuleerd. We vinden de visie onderscheidend, verrassend en ook spannend:

- Onderscheidend. Een museum dat specifiek gaat over de Gouden Eeuw is uniek in Nederland. De locatie Hoorn is logisch en biedt kansen om ook de verbinding tussen binnen en buiten te leggen.
- Verrassend. Door de rijke geschiedenis van de Nieuwe Tijd en de Gouden Eeuw te plaatsen in de context dat de beeldvorming van het verleden doorlopend aan verandering onderhevig is, ontstaan er mogelijkheden voor steeds weer nieuwe en verrassende invalshoeken om de Nieuwe Tijd te belichten.
- Spannend. Het WFM wil een evenwicht zoeken tussen de bewondering voor de welvarendheid en al het moois en interessants dat de Nieuwe Tijd heeft voortgebracht, maar wil ook oog hebben voor de andere kant van de medaille en het menselijk leed dat hiermee gepaard is gegaan. Daarmee kan het WFM zich manifesteren als een cultuurhistorisch museum dat actueel en maatschappelijk relevant is. En het zal spannend, maar ook aansprekend zijn hierin een goede balans te vinden.

De visie die het WFM heeft gepresenteerd richt zich op een aantrekkelijk museum dat het onderwerp van de Nieuwe Tijd en de Gouden Eeuw breed en eigentijds kan neerzetten, op een wijze die maatschappelijk relevant is. Het WFM heeft vanuit het verleden al een goede naam opgebouwd, is veel in de media en weet relatief hoge bezoekersaantallen te realiseren. Met deze visie denken wij dat het reëel is de bezoekersaantallen niet alleen verder uit te bouwen, maar ook het publieksbereik te verbreden.

2.2 Museaal concept

Projectplan WFM
Op basis van de nieuwe visie voorziet het Projectplan Vernieuwing WFM in een nieuw museaal concept. Dat nieuwe museaal concept bestaat uit vier grote presentatieonderdelen:

- Introductie 'West-Friesland en de Wereld'. Oriëntatie op de cultuurgeschiedenis van de Nieuwe Tijd. Beeld van de handelsexpansie en interactie met andere delen van de wereld. Multimediale presentatie inclusief topstukken.
- De Wonderkamers. Twintigtal thematisch ingerichte kamers over kenmerkende of intrigerende aspecten van de Nieuwe Tijd en de Gouden Eeuw van Hoorn en de regio. Presentatie aan de hand van uiteenlopende voorwerpen en collectiestukken, passend bij de architectuur en inrichting van de betreffende ruimte in de monumentale panden. Voorzien van een speciale bezoekersapp met verdiepende informatie aan de hand van beeld- en audiopresentaties en augmented reality. Met keuzemogelijkheid afgestemd op de behoeften van verschillende doelgroepen.
- Het Vaderlandsch Gevoel. De Nieuwe Tijd is in de 19e eeuw herontdekt. Uit de 19e eeuw stamt ook het begrip 'Gouden Eeuw' en werden herdenkingsprogramma's, standbeelden van grote namen uit de Nieuwe Tijd en andere vormen van eerbetoon geïntroduceerd. Allemaal ter meerdere eer en glorie van het Holland in de Nieuwe Tijd en versterking van het 'Vaderlandsch gevoel'. Deze presentatie toont de fascinatie en bewondering die de 19e eeuwers hadden voor de Nieuwe Tijd. Ook hier biedt de bezoekersapp verdieping.
- Overvloed en Onbehagen (naar het boek van Simon Schama). Dit afrondende museumonderdeel brengt de bezoeker bij onze hedendaagse kijk op de Nieuwe Tijd en de Gouden Eeuw. In deze presentatie komt aan de orde dat we ons nog steeds laten inspireren door de wijze waarop ons land en de regio West-Friesland en Hoorn in het bijzonder zo'n economische grootmacht was geworden en door de kunst en de wetenschappelijke prestaties die de Nieuwe Tijd heeft voortgebracht. Maar ook zal er aandacht zijn voor de donkere kant van het verhaal, het onbehagen: de ongelijkheid, onderdrukking en slavernij. En daarmee zitten we middenin actuele discussies en veranderende beeldvorming over de Nieuwe Tijd.

De vierde presentatie, Overvloed en Onbehagen, wordt vormgegeven in een drieluik:

- De Galerij. Hoe hedendaagse kunstenaars en vormgevers zich laten inspireren door de successen van de Nieuwe Tijd.
- De Nieuwsredactie. Actuele thema's en opvattingen over de Nieuwe Tijd.
- De Tijdreis. Een virtualrealitybeleving waarin de bezoeker meegenomen wordt door de Nieuwe Tijd, maar ook over de beeldvorming die in de loop der eeuwen is veranderd.

Naast deze vaste presentaties biedt het WFM nieuwe stijl ook een uitgebreid programma onlineactiviteiten en een actieve randprogrammering met lezingen, symposia, boekpresentaties en een uitgebreid educatiepakket voor voortgezet onderwijs en basisonderwijs.

Beoordeling BMC
Wij zijn positief over de wijze waarop in het projectplan de visie is vertaald in het museaal concept. De vier hoofdonderdelen van de vaste presentatie zijn wat ons betreft goed gekozen. Met deze vier presentatieonderdelen kan het verhaal van de Nieuwe Tijd en de Gouden Eeuw en de veranderende beeldvorming daarover goed worden overgebracht. Ook al bevat het projectplan nog geen ontwerpen of artist impressions van de vaste presentatie, hebben wij wel aanleiding te veronderstellen dat de presentatieonderdelen zich goed verhouden tot de ruimte en monumentale kwaliteit van de historische panden waarin het WFM is gehuisvest. We hebben de indruk dat er goed wordt nagedacht over hoe de monumentale kwaliteit van het museumgebouw bij kan dragen aan, dan wel onderdeel kan zijn van het verhaal. Ook dat is positief.

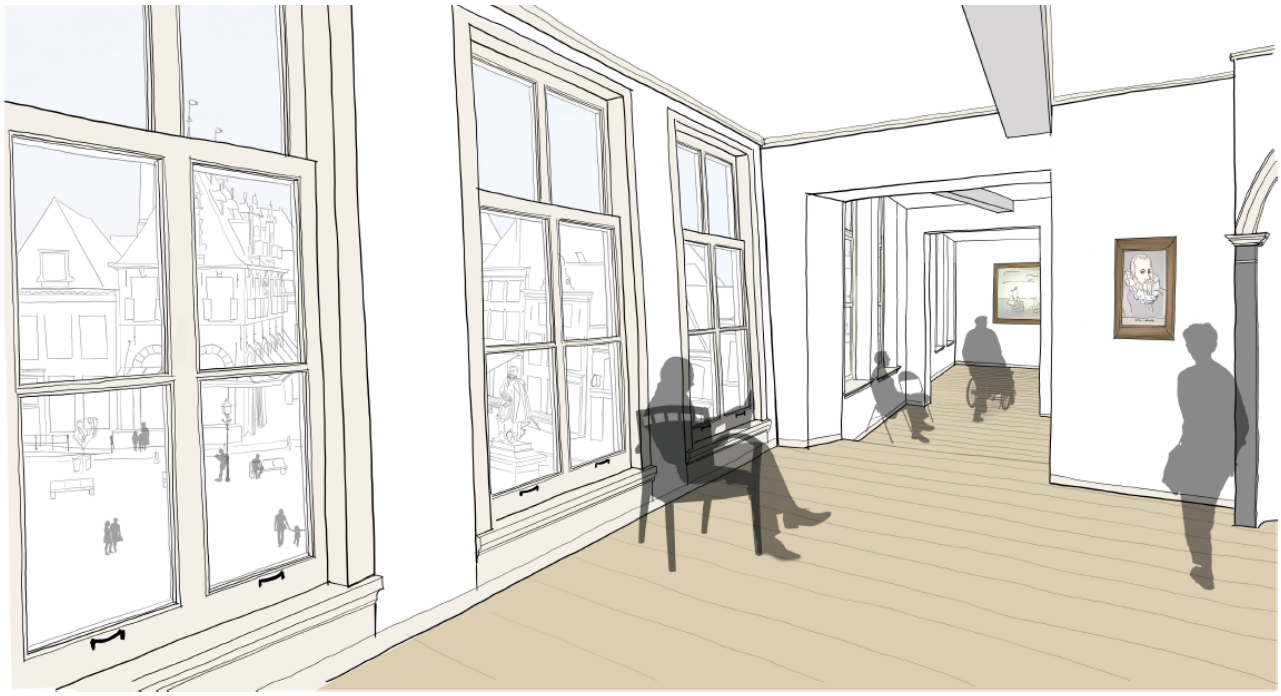
Wat in het projectplan nog wat onderbelicht blijft, is een concretisering van publieksprogramma's anders dan de vaste presentatie. De visie en het museale concept geven alle aanleiding voor een gevarieerd en aantrekkelijk geheel van publieksactiviteiten, met de vaste presentatie als basis. Het zou goed zijn om nu ook al een tipje van de sluier op te lichten over mogelijke thema's voor wisseltentoonstellingen en iets meer inzicht te geven in de educatieprogramma's, de online performance van het museum en het programma van een eventuele presentatieruimte. We zijn daar zeer nieuwsgierig naar en bevelen van harte aan om daar in een volgende fase meer aandacht aan te besteden. Dat zou kunnen in de vorm van een nieuw beleids- of bedrijfsplan WFM.

H3 | Uitwerking museaal concept in huisvesting

3.1 Van drie panden naar één museum

Projectplan WFM
Met het beschikbaar komen en samenvoegen van het pand Roode Steen 15 zal het WFM gaan bestaan uit drie historische gebouwen: Roode Steen nr. 1, nr. 16 en nr. 15. Door de staf van het museum en de architect is gekeken naar het vraagstuk hoe op basis van het uitgangspunt 'sober en doelmatig' toch gekomen kan worden tot een samenhangend geheel met goede publieksvoorzieningen die het mogelijk maken grotere publieksaantallen te kunnen bedienen. Daarbij is ook gekeken naar het verbeteren van de toegankelijkheid voor mindervaliden, het wegwerken van gebreken (met name de fundering) en achterstallig onderhoud en naar een herinrichting van de tuin.

Het projectplan voorziet zo veel mogelijk in behoud van de monumentale kwaliteiten van de afzonderlijke panden. Ook is consequent uitgegaan van handhaving van de bestaande (vaak historisch bepaalde) indeling van de gebouwen. Om een logische routing voor het publiek te krijgen is uitgegaan van uitsparingen/doorgangen in de muren. Onderstaand een impressie van het architectenbureau.



De entree is gedacht in het middelste gebouw van het museumcomplex (Roode Steen 16), waar een royale foyer met publieksbalie kan worden gerealiseerd en de museumwinkel en het museumcafé.

De entree komt te liggen op de plek die in de huidige situatie gebruikt wordt voor wisseltentoonstellingen. Voor de wisseltentoonstellingen zal derhalve een alternatieve oplossing moeten worden gevonden. Hiervoor zijn vier varianten onderzocht. In paragraaf 3.2. gaan wij hier afzonderlijk op in.

De vier hoofdonderdelen van de vaste presentatie voegen zich bij benadering als volgt in de bestaande ruimten van het gebouwencomplex:

- Introductie 'West-Friesland en de Wereld': begane grond (Rode Steen 16);
- De Wonderkamers: begane grond en 1e verdieping (Roode Steen 1, 16 en 15);
- Het Vaderlandsch Gevoel: 2e verdieping (Roode Steen 1, 16 en 15);
- Overvloed en Onbehagen: 2e verdieping en zolder (Roode Steen 1).

De zolderverdieping van Roode Steen 1 en 16 wordt nu gebruikt als depotruimte. Hiervan is al vastgesteld dat de depotvoorziening ernstige tekortkomingen kent. Het projectplan voorziet erin dat een duurzame andere oplossing wordt getroffen voor de depotbehoefte door gebruik te maken van het regionale collectiecentrum van Immink (huur).

Beoordeling BMC
Wij denken dat het voorliggende voorstel zoals aangegeven in het projectplan met bijbehorend relatieschema voorziet in een goede inpassing van het museaal concept in de historische panden. De bestaande indeling van de panden wordt niet alleen gerespecteerd, maar de monumentale kwaliteiten van de panden, inclusief de indeling en het interieur gaan helpen het museale verhaal te ondersteunen. Met de voorgestelde uitsparingen/doorgangen wordt op een logische manier bewerkstelligd dat er een goede routing voor het publiek ontstaat, waarbij tegelijkertijd recht gedaan wordt aan het uitgangspunt 'sober en doelmatig'.

Wat wij ook een goed punt vinden van het voorgestelde huisvestingsplan is dat er een ruime entree wordt gerealiseerd die in open verbinding staat met de museumwinkel en het museumcafé. Dit is uit oogpunt van exploitatie een verstandige keuze, omdat dit de mogelijkheid biedt om de kassa's en de bemensing van entree, winkel en café zo optimaal mogelijk te combineren.

Hoewel hier in het projectplan niet met heel veel woorden op in wordt gegaan, vinden wij de voorgestelde oplossing voor de depotproblematiek goed gekozen. Het regionale collectiecentrum Immink ligt in de nabijheid van Hoorn en voorziet in adequate depotruimten die voldoen aan de geldende normen voor collectiebeheer. Hierdoor weet het WFM zich ervan verzekerd dat het duurzaam aan de eisen van het Nationaal Museumregister voldoet en kan het bijgevolg de landelijke Museumkaart blijven voeren. De Museumkaart is een ijzersterk marketinginstrument dat onmisbaar is om hoge bezoekersaantallen te behalen.

3.2 Ruimte voor wisseltentoonstellingen in vier varianten

Projectplan WFM
Met het situeren van de entree annex museumwinkel en museumcafé in het pand Roode Steen 16, zal een andere oplossing gevonden moeten worden voor een grote ruimte voor wisseltentoonstellingen. In het projectplan worden vier varianten gepresenteerd:

1. op de eerste etage Roode Steen 15;
2. in het paviljoen in de tuin (tussen de kantoren van het museum);
3. in de kelder van Roode Steen 16;
4. in de kelder van Roode Steen 16 en 15, inclusief een presentatieruimte met toiletten, kluisjes en garderobe.

Beoordeling BMC
In het projectplan wordt benadrukt dat een adequate ruimte voor wisseltentoonstellingen uit oogpunt van publieksbereik belangrijk is. Wij zijn het hier hartgrondig mee eens. Wisseltentoonstellingen zijn noodzakelijk om herhalingsbezoek te bewerkstelligen; en dat is weer belangrijk voor het behalen van hogere bezoekersaantallen en het realiseren van voldoende inkomsten uit entreegelden, horeca en winkel.

Aan de ruimte voor wisseltentoonstellingen moeten ook eisen worden gesteld:

- Een grote ruimte die naar behoefte kan worden ingericht. Het aantal m² is natuurlijk arbitrair, maar indicatief noemen wij in het geval van WFM dat je een ruimte van minimaal 300 m² zou moeten hebben.
- De hoogte van de ruimte zou eigenlijk circa 5 meter moeten zijn, maar als ondergrens geven wij in overweging 3,5 meter te hanteren.
- Een goed geklimatiseerde en beveiligde ruimte, want juist in de ruimte voor wisseltentoonstellingen zal met bruiklenen van andere musea gewerkt worden en zij stellen eisen aan klimatisering en beveiliging.

Variant 1 wordt ook in het projectplan als niet wenselijk benoemd. Als reden wordt opgegeven de hoogte van de ruimte: 2,7 meter. Wij voegen daar aan toe dat het vloeroppervlak van deze variant ook te gering is om behoorlijke wisseltentoonstellingen te kunnen organiseren. Feitelijk is deze variant geen optie.

Ook variant 2 (nieuwbouw in de tuin) is in onze ogen een minder goede oplossing. Weliswaar kan hier voldoende hoogte worden gecreëerd, maar ook deze variant voorziet in een relatief kleine ruimte. Ook is de plek qua routing en beleving lastig te verbinden met het hoofdgebouw. Bovendien lijkt deze variant ten koste te gaan van de binnentuin, waar de opdracht van de gemeenteraad nu juist luidde om te komen tot een aantrekkelijk heringerichte binnentuin (met herstel van de stadsmuur).

De varianten 3 en 4 bieden wel een goede oplossing die in de buurt van de 300 m² komt, maar vragen ook een hogere investering. Variant 4 is interessant omdat hiermee ook voorzien wordt in een presentatieruimte bij de ruimte voor wisseltentoonstellingen.
Dat is handig, omdat juist de wisseltentoonstellingen aanleiding geven voor randprogrammering in de vorm van lezingen, presentaties, symposia en natuurlijk openingen.

H4 | Uitwerking museaal concept in organisatie

4.1 Nieuwe organisatorische vormgeving

Projectplan WFM
Het WFM geeft in het projectplan aan om de organisatie anders te willen vormgeven, met als speerpunten:

- Zakelijker. Het WFM wil een meer zakelijke bedrijfsvoering en commerciële aansturing om het eigen verdienvermogen te verbeteren. Daartoe wordt voorzien in een zakelijk directeur, die samen met de (eindverantwoordelijk) artistiek/algemeen directeur het directieteam vormt.
- Klantgerichter. Met hogere bezoekersaantallen, een veelzijdig aanbod aan publieksactiviteiten, activiteiten en horeca en winkel die ook zonder museumkaartje toegankelijk zijn, is er veel aandacht voor hospitality en visitor management. Daartoe wordt voorzien in een moderator hospitality en meer gastvrouwen/-heren in de publieksruimten.
- Zichtbaarder. Het WFM wil investeren in publieksbereik. Daartoe zal het museum meer zichtbaar moeten zijn in de media, zowel offline als online. Het plan voorziet in een medewerker marketingcommunicatie.
- Efficiënter. Voor een betere stroomlijning van de facilitaire dienst (beheer en (klein) onderhoud gebouw, techniek museumpresentaties, op- en afbouw wisseltentoonstellingen) wordt voorzien in een coördinator Facilitair.
- Digitaler. In de tentoonstellingen en museumpresentaties zal meer met multimedia en digitale technieken worden gewerkt. De coördinator Facilitair zal ook de coördinatie van deze ICT-technieken op zich nemen, waarbij met leveranciers van specifieke multimedia en digitale technieken onderhoudscontracten worden afgesloten.
- Duurzamer. WFM wil zich ontwikkelen tot nationaal museum van de Nieuwe Tijd en ook als kenniscentrum willen fungeren. Dit veronderstelt enige mate van onderzoekscapaciteit, ook als input voor de vaste presentaties, wisseltentoonstellingen en randprogrammering. Daartoe wil WFM een conservator Nieuwe Tijd aanstellen.
- Diverser. Het museum wil dat de organisatie een afspiegeling is van de samenleving. Dat is nu niet het geval; de organisatie zal moeten verjongen en ook diverser moeten worden.

Beoordeling BMC
De omslag die het WFM in haar organisatie voorstaat, kunnen wij onderschrijven. De beoogde omslag is niet alleen noodzakelijk om een groter museum adequaat te kunnen aansturen, maar ook om te komen tot een culturele onderneming die - meer dan nu het geval is - eigen inkomsten genereert uit hogere bezoekersaantallen, museum en winkel.

De keuze om onder eindverantwoordelijkheid van de algemeen directeur ook een zakelijk directeur aan te trekken vinden wij een logische.

In het verlengde hiervan begrijpen wij ook dat er behoefte is aan een floormanager (moderator hospitality) en een medewerker marketingcommunicatie.

De beoogde uitbreiding van de vaste presentatie in een combinatie van collectie en multimedia en ICT-toepassingen, vraagt om extra personeel op het gebied van techniek. Ook deze keuze onderschrijven wij.

Meer aan de inhoudelijke kant van de museumorganisatie voorziet het WFM slechts in beperkte uitbreiding van de capaciteit, in de vorm van een conservator Nieuwe Tijd. Wij begrijpen dat met de komst van een zakelijk directeur de algemeen directeur meer kan focussen op de inhoud, dat wil zeggen de algehele koers en profilering van het WFM en in het bijzonder het tentoonstellingsbeleid en het collectiebeleid. Wel is er kennelijk behoefte aan meer denk- en onderzoekscapaciteit om het onderwerp van de Nieuwe Tijd goed in beeld te hebben en scherp te krijgen op issues die voor het museum van belang zijn. Het voorstel om daartoe een conservator Nieuwe Tijd aan te trekken, kunnen wij onderschrijven.

Tot slot: de wil om de bemensing van de organisatie meer divers en van een gemiddeld jongere leeftijd te krijgen, is niet meer dan logisch en eigenlijk ook een must voor een museum die maatschappelijk relevant wil zijn. Het projectplan geeft nog niet aan welke stappen het museum denkt te zetten om dit doel te bereiken. Het is wenselijk om dit in een volgende fase bij een nieuw beleids- of bedrijfsplan wel concreet te maken.

4.2 Geen uitbreiding, maar omvorming

Projectplan WFM
Hoewel WFM in de opzet van de organisatie een aantal nieuwe functies wil opnemen, geeft het projectplan aan dat het aantal fte slechts met 0,77 zal moeten uitbreiden. Het WFM denkt dit te kunnen doen door sommige functies geleidelijk aan op te heffen en de formatieruimte die daarmee ontstaat in te zetten voor de nieuwe functies. Ook geeft het projectplan aan dat enkele nieuwe functies kunnen worden gecreëerd door omscholing van bestaande medewerkers.

Beoordeling BMC
Bij de meeste plannen die wij als BMC zien voor doorontwikkeling en uitbreiding van musea, zien wij ook een behoefte aan uitbreiding van het aantal fte. Dat is in dit geval bij het WFM niet of althans zeer beperkt het geval. Het WFM vraagt niet zozeer om uitbreiding van de organisatie, maar wil haar doel realiseren door een omvorming van de organisatie. Er is aanleiding te veronderstellen dat dit in het geval van het WFM ook kan.

Uit een benchmark waarin WFM vergeleken wordt met andere, min of meer vergelijkbare musea, blijkt namelijk dat de personele capaciteit van het WFM in de huidige situatie wat aan de hoge kant is. In de benchmark wordt WFM vergeleken met de musea: Museum Jan Cunen (Oss), het Haags Historisch Museum, Keramiekmuseum Princessehof (Leeuwarden), Museum Gouda, Stadsmuseum Harderwijk en Musea Zutphen.

Uit de benchmark blijkt dat bij het WFM vooral het aantal fte voor ‘publieksfuncties’ (baliemedewerkers, conciërge suppoost) verhoudingsgewijs hoog ligt: op een totaal van afgerond 19 fte kent WFM 6 fte voor publieksfuncties, tegenover gemiddeld 4 fte bij de andere musea. Per fte publieksfunctie bedient WFM 7.330 bezoekers, tegenover gemiddeld 20.000 bezoekers per fte bij de andere musea.

Wij begrijpen dat de nieuwe functies waar het WFM behoefte aan heeft vooral gevonden moeten worden in een vermindering van het aantal fte in de publieksfuncties. Voor de bemensing van de balie, de winkel en de horeca zal een beroep worden gedaan op vrijwilligers. Wel wordt voorzien in professionele begeleiding en toezicht, onder andere voor de functie van ‘moderator hospitality’. Voor wat betreft de horeca begrijpen wij dat nog onderzocht wordt of uitbesteden een optie is.

H5 | Uitwerking museaal concept in exploitatie

5.1 Hogere exploitatielasten

Projectplan WFM
Bijlage 1 bij het projectplan bevat een overzicht van de geraamde stijging aan exploitatielasten enerzijds en de geraamde stijging aan structurele inkomsten anderzijds.

De vier in beeld gebrachte varianten ontlopen elkaar in financieel opzicht niet veel, noch aan de lastenkant, noch aan de batenkant. Waar variant 1 eigenlijk op voorhand afvalt, geldt voor de varianten 2, 3 en 4 dat de stijging aan de lastenkant bij elk van deze varianten ongeveer € 1 miljoen bedraagt. Variant 4 (onderkeldering Roode Steen 15 en 16) is 'slechts' € 40.000,- duurder dan variant 2. Het eerdere plan van 'Hoorn CS' komt uit op een kostenstijging van bijna € 1,5 miljoen.

Uitgedrukt in percentages laat de stijging aan exploitatielasten zich als volgt samenvatten:

- Hogere huisvestingslasten (kapitaallasten verbouwing, verduurzaming) 65%
- Kapitaallasten inrichting 20%
- Overige stijging van exploitatielasten 15%

De stijging van overige exploitatielasten betreft enige stijging van personeelskosten, huur extern depot en enige stijging van kosten voor gebruikersonderhoud.

Beoordeling BMC
De stijging van exploitatielasten is in hoofdzaak toe te schrijven aan de kosten van de verbouwing en verduurzaming van het complex en in mindere mate aan de kosten van een inrichting op basis van het museale concept dat WFM heeft gepresenteerd. De overige kostenstijgingen zijn zeer beperkt. In dat opzicht is dus zeker sprake van een plan dat voldoet aan het uitgangspunt van 'sober en doelmatig' waar de raad om heeft gevraagd.

Of de stijging van de huisvestingslasten en de kapitaallasten van de inrichting ook voldoet aan het uitgangspunt 'sober en doelmatig' is lastiger te zeggen. Wij denken dat in ieder geval goed gekeken is naar welke ingrepen nodig zijn; in geen van de varianten wekt het plan de indruk dat er onnodig kostbare ingrepen worden voorgesteld. De voorgestelde ingrepen zijn wat ons betreft functioneel gekozen.

In vergelijking met het eerdere plan 'Hoorn CS' valt op dat dat plan leidt tot circa 50% meer stijging van exploitatielasten. Het voorliggende Projectplan Vernieuwing WFM is dus substantieel goedkoper.

5.2 Stijging van inkomsten

Projectplan WFM
Naast de middelen die reeds beschikbaar zijn, voorziet het projectplan in een structurele stijging van de eigen inkomsten. Deze worden overwegende mate gegenereerd uit stijging van bezoekersaantallen. In de varianten 2, 3 en 4 wordt uitgegaan van een stijging van de bezoekersaantallen naar 70.000 en een stijging van de inkomsten uit entreegelden van structureel € 130.000,-. Daarnaast wordt gerekend met een netto stijging van de inkomsten uit horeca, winkel en zaalverhuur van in totaal (afgerond) € 50.000,- in de varianten 2 en 3 en € 70.000,- in variant 4. Variant 4 voorziet in een grotere presentatiezaal; vandaar dat de inkomsten hier hoger zijn geraamd. Ook wordt gerekend met een structurele stijging van de inkomsten van netto € 15.000 uit fondswerving en sponsoring in alle varianten.

Beoordeling BMC
Het WFM trekt nu al ongeveer 50.000 bezoekers per jaar. Met een groter museum, een meer aantrekkelijke vaste presentatie en actief programma van wisseltentoonstellingen en randprogrammering, ook inspelend op de actualiteit, denken wij dat een publieksbereik van 70.000 bezoekers per jaar realistisch is.

Het percentage betalende bezoekers ligt bij het WFM nu op 20%. Bij de andere musea uit de benchmark ligt dat gemiddeld op 25%. Wij begrijpen dat in de onderliggende berekening van het projectplan gerekend is met 21% betalende bezoekers. Wij denken dat dat nog steeds aan de lage kant is; hier valt mogelijk nog wat winst te halen.

In de berekening van de inkomsten uit entreegelden zien wij dat met 70.000 bezoekers een bedrag van € 224.549,- uit entreegelden wordt geraamd (nu ligt dat bedrag op € 93.767,-; vandaar een stijging van de inkomsten van afgerond € 130.000,-). Dit betekent een gemiddelde opbrengst van € 3,20 per bezoeker. Hierin zijn dus ook de niet-betalende bezoekers, bezoekers met gereduceerd tarief en de museumkaarthouders meegerekend. Wij merken op dat het landelijk gemiddelde aan netto-inkomsten per museumbezoeker op € 5,- ligt. Ook dit geeft aan dat de inkomsten uit entreegelden zoals geraamd in het projectplan eigenlijk aan de lage kant zijn geraamd. Met de kanttekening dat het beter is voorzichtig te ramen dan je rijk te rekenen; dan kan in het de praktijk alleen maar meevallen.

Uit de benchmark blijkt dat het WFM op dit moment verhoudingsgewijs laag scoort met eigen inkomsten uit horeca, winkel en verhuur. Dat moet dus gaan veranderen. De netto-inkomsten uit horeca zijn geraamd op € 12.000,-; dat is € 0,17 per bezoeker. Uit de benchmark blijkt dat de andere musea gemiddeld een netto-marge van € 0,30 behalen. Dat zou voor het WFM dan € 21.000,- betekenen. Ook hier concluderen wij dat (terecht) voorzichtig is geraamd. Hetzelfde voor de inkomsten uit winkel en verhuur. Het is verstandig de inkomsten laag te ramen, zodat er wat rek in de begroting zit om eventuele tegenvallers op te vangen, bijvoorbeeld wanneer het museum vanwege de verbouwing langer dicht blijft en de inkomstenderving als gevolg hiervan hoger blijkt dan geraamd.

De geraamde stijging van inkomsten wordt ingezet om de stijgende exploitatie vanwege de uitbreiding, verduurzaming en doorontwikkeling van het WFM af te dekken. Met de reeds beschikbare middelen (bijdrage Restauratiefonds en een legaat), een kostenbesparing aan energiekosten vanwege de verduurzaming (isolatie en betere installaties) en de stijging van eigen inkomsten resteert een expoitatiekort van afgerond € 600.000,- voor de varianten 2 en 3 en € 620.000,- voor variant 4.

Het eerdere plan ‘Hoorn CS’ liet onderaan de streep een tekort zien van structureel € 960.000,-. Het voorliggende projectplan komt uit op circa € 600.000,-. Het plan voor ‘Hoorn CS’ kost de gemeente dus meer dan 50% dan het projectplan dat thans voorligt. Wij denken dat het WFM met dit projectplan erin geslaagd is een aantrekkelijke propositie te presenteren voor substantieel lagere kosten.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

P.O. box 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

April 2021

Classificatie : Openbaar

Naam adviseurs : drs. M.M. van Vulpen

Projectnummer : P0019088

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl