Kwartiermakers rapportage

Kansen voor een toekomstig Libertum

Versie: 15-05-2023
Door: Eveline Extra

Inhoud

Inleiding 3
DEEL 1: Voorgeschiedenis en wat gebeurde in de periode 2019-2022 4
Voorgeschiedenis 4
Terugblik periode 2019-2022 5
DEEL 2: Hoe staat Libertum er nu voor in het eerste kwartaal 2023 7
Huidige situatie organisatie en activiteiten 7
Huidige situatie financieel 8
DEEL 3: Wat is de potentie van Libertum in de toekomst en wat is ervoor nodig om dat te bereiken? 9
Mogelijke positie Libertum in de toekomst 9
Scenario's voor de toekomst van Libertum 10
Uitwerking scenario 1: 11
Wat is er nodig om Libertum voor de toekomst als volwaardige organisatie te behouden? 11
Organisatie 11
Vaste activiteiten gecombineerd met projectmatige thema's 11
Collectie Libertum 12
Financieel – meerjarenbegroting 2023-2025 12
Vergelijking begroting businesscase april 2019 14
Uitwerking scenario 2: 15
Wat is er nodig om Libertum voor de toekomst in afslankte vorm te behouden? 15
Organisatie 15
Activiteiten Libertum afgeslankte vorm 15
Collectie Libertum 16
Consequenties afgeslankte vorm 16
Financieel – meerjarenbegroting 2023-2025 16
Uitwerking scenario 3: 19
Wat gebeurt er als de stichting ontbonden wordt? 19
Wat gebeurt er met de activiteiten van Libertum bij ontbinding van de stichting? 19
Collectie Libertum 19
Invulling financieringsbehoefte Libertum bij scenario 1 en 2 20
BIJLAGEN: 21
1 - Freedom Experience 21
2 - Begroting 2023 uit de subsidieaanvraag 22
3 – Begroting uit de oorspronkelijke businesscase 2019 23

Inleiding

Voor u ligt de kwartiermakers rapportage “kansen voor een toekomstig Libertum”.
Begin 2019 is met enthousiasme een start gemaakt met de doorontwikkeling van het Verzetsmuseum Zuid Holland naar Libertum. Helaas is het bij een start gebleven en is de beoogde doorontwikkeling door diverse interne en externe factoren niet volledig van de grond gekomen.
Het bestuur van Libertum heeft over de ontstane problematiek gesprekken gevoerd met Gemeente Gouda, als belangrijkste subsidieverstrekker van Libertum.
De gemeente heeft aangeboden om een kwartiermaker in te zetten om de ontstane situatie in kaart te brengen en de kansen voor de toekomst te verkennen.

Stichting Libertum kan, wanneer organisatie en activiteiten duurzaam staan, bijdragen aan de gemeentelijke, regionale en provinciale doelstellingen op het gebied van burgerschap, diversiteit, verdraagzaamheid en inclusie. Gehuisvest in de Chocoladefabriek, een plek in Gouda waarop een van de grote vrijdenkers, Leo Vroman, pronkt op de gevel, zijn er kansen om met Libertum verschil te maken en van maatschappelijke betekenis te zijn.
De maatschappelijke opbrengst van Libertum is vloeibaar als water; het sijpelt door diverse lagen van beleidsdoelstellingen heen en heeft daarmee impact, maar de directe opbrengst van haar activiteiten is niet geheel vatbaar en tastbaar. Dat maakt dat de waarde van Libertum moeilijk te kwantificeren is.

Libertum kampt op dit moment met een begrotingstekort, waardoor zij ook niet in staat is om de doorontwikkeling verder vorm te geven. De belangrijkste conclusie van deze rapportage is dat met de juiste mensen op de juiste plek, Libertum wel degelijk kan doorgroeien tot een organisatie die het verschil kan maken, lokaal, regionaal en provinciaal. Maar daarvoor is voldoende inkomsten, samen met de juiste mensen, een belangrijke randvoorwaarde.

De rapportage is opgebouwd uit 3 delen;
1 – Inleiding in de voorgeschiedenis en wat is er gebeurd in de periode 2019-2022
2 – Hoe staat Libertum er nu voor in het eerste kwartaal 2023
3 – Wat is de potentie van Libertum in de toekomst, uitgewerkt in 3 scenario’s.

Het rapport eindigt met de aanvullende financieringsbehoefte wanneer wordt doorgegaan met Libertum.

Dit rapport kan later nog verder aangevuld worden met een verdere uitwerking van een van de scenario’s voor het inrichten van de organisatie wanneer er meer zicht is op de bereidheid van de gemeente Gouda om aanvullende subsidie te verstrekken (scenario 1 en 2).

DEEL 1: Voorgeschiedenis en wat gebeurde in de periode 2019-2022

Voorgeschiedenis

Libertum, een relatief nieuwe naam in Gouda, met een lange geschiedenis.
Om stappen naar een toekomst te zetten, is het goed om te weten waar we vandaan komen.
Vandaar dat dit plan voor de toekomst, start met een stuk geschiedenis als inleiding.

Verzetsmuseum Zuid Holland
Het in 1985 opgerichte Verzetsmuseum Zuid Holland, opende in 1986 haar deuren in de binnenstad van Gouda. Het museum vertelde met haar collectie het verhaal van verzet in Zuid Holland in de 2de wereldoorlog en bood een educatief programma voor het onderwijs in meerdere gemeenten in Zuid Holland. Financiering van het Verzetsmuseum was een mix van diverse gemeentelijke subsidies en een subsidie van de Provincie Zuid Holland.
In de hoogtijdagen in 2003 ontving het Verzetsmuseum € 46.500 subsidie van maar liefst 25 gemeenten, maar al snel nam dit af naar 11 gemeenten in 2011 (€ 34.000) naar nog maar 5 gemeenten in 2017 voor in totaal € 28.000.
In deze periode zie je bij gemeenten de trend dat er meer wordt gekeken naar lokale activiteiten met lokale opbrengst en effect van subsidie. In deze trend is in de laatste jaren weinig veranderd. Voor regionale voorzieningen wordt vaak naar centrumgemeenten gekeken, die ook vanuit doeluitkeringen van het Rijk meer geld ontvangen hiervoor. De gemeente Gouda, is als vestigingsplaats van het museum en centrumgemeente ook altijd de grootste gemeentelijke subsidieverstrekker geweest.

Tot 2013 was het Verzetsmuseum Zuid Holland een provinciaal gefinancierde organisatie met een klein kernteam van vaste medewerkers en een actieve groep vrijwilligers. Zij ontvingen jaarlijks een subsidie die was opgelopen tot circa € 150.000 in 2013. In 2014 ontving het Verzetsmuseum nog een overbruggingssubsidie van bijna € 30.000
Na het wegvallen van de provinciale subsidie heeft een mecenas in de jaren 2015, 2016 en 2017 een bijdrage van € 40.000 per jaar verstrekt. In diezelfde periode namen gemeentelijke subsidies af, zoals hierboven weergegeven, tot alleen de gemeenten Gouda en Krimpenerwaard overbleven als subsidieverstrekkers.
Het Verzetsmuseum kwam door de teruglopende inkomsten en bezoekers in zwaar weer. In 2018 hebben zij het pand waarin het museum gehuisvest is verkocht, zonder uitzicht op een nieuwe locatie.
Ondanks het zware weer, had het museum een sterke achterban die veel waarde hechten aan het verhaal van verzet. De gemeente Gouda vond het een belangrijke voorziening voor de regio en heeft besloten om het museum te helpen in de verkenning naar de toekomst en daarvoor extra subsidie verstrekt.

Businesscase Chocoladefabriek
De gemeenteraad Gouda heeft in 2017 het college van B&W met een motie verzocht om de Chocoladefabriek door te ontwikkelen tot een ‘hedendaags educatief centrum voor taal, lezen en democratische vorming’. Daarbij zou in ieder geval (de functie van) het Verzetsmuseum mee moeten worden genomen. Dit ging niet alleen om een ruimtelijke inpassing van het Verzetsmuseum, maar ook om een nieuw inhoudelijk plan, wat paste bij het concept van de Chocoladefabriek.
Daarvoor was een kwartiermaker in opdracht van het Verzetsmuseum in samenwerking met Bibliotheek Gouda gestart met een heroriëntatie wat geleid heeft tot het plan “Atelier voor Vrede en Vrijheid”[1] met daarbij een businesscase voor inpassing van het nieuwe plan op de 2de verdieping, samen met een aantal andere partners en een meerjarenbegroting voor de organisatie
De begroting ging uit van een mix van inkomsten, waaronder subsidie van de gemeente Gouda à € 49.990. De jaarlijkse begroting bedroeg in de businesscase € 262.000. Als bijdrage aan de verbouwing was een schenking van een mecenas opgenomen a € 220.000 voor de 2de verdieping, plus eigen middelen à € 50.000 voor de jeugdwerkplaats.

Besluitvorming huisvesting en subsidie
Gelijktijdig met de businesscase, heeft de gemeente gewerkt aan een verbouwingsplan voor de Chocoladefabriek. Op 22 mei 2019 heeft de gemeenteraad ingestemd met de plannen.
De gemeente is gestart met de uitwerking en de realiseren van de verbouwing. Conform de businesscase heeft de mecenas € 220.000 bijdragen aan de verbouwing en Libertum € 50.000.

[1] Dit plan is in april 2019 aangeboden aan de gemeente Gouda als onderdeel van de businesscase Leren en Creëren, wat op 22 mei 2019 is behandeld in de gemeenteraad.

Aan het Verzetsmuseum was de opgave om door te ontwikkelen naar een toekomstbestendige organisatie die aansluit bij de huidige tijdsgeest en voldoende inkomsten genereert om alle lasten te dekken. Deze inkomsten zouden in beperkte mate ook van andere gemeenten afkomstig moeten zijn. Daartoe zijn in de afgelopen periode pogingen gedaan bij de regiogemeenten, met de steun van het Goudse college

Terugblik periode 2019-2022

Van Verzetsmuseum naar Libertum; organisatiewijziging
Sinds het raadsbesluit in 2019 is de stichting met enthousiasme gestart met de transformatie.
In juli 2019 werd het huishoudelijk reglement van de stichting vastgesteld, waarin ook de onderlinge taken en verantwoordelijkheden van bestuur, directie en de ingestelde raad van advies zijn uitgewerkt.
Het zou een stichting worden waarbij het bestuur op afstand zou staan. De dagelijkse leiding lag bij de directie en de raad van advies kon gevraagd en ongevraagd zwaarwegend advies geven over het reilen en zeilen van de stichting.
Met dit besluit heeft het stichtingsbestuur groen licht gegeven voor een governance model dat past bij de stichting.

Het Verzetsmuseum veranderde haar naam in Libertum met daarbij de missie om;
Een bijdrage te leveren aan een vreedzame en verdraagzame samenleving, waarbij vrijheid, verbondenheid, acceptatie en respect voor elkaar de kernwaarden zijn. [2]

De bij de oprichting in 1985 gestelde doelen, sluiten nog steeds aan bij de missie;
- Het publiek te doordringen van de betekenis van de rechten van de mens;
- Aandacht te vestigen op de bedreiging van mensenrechten door vreemdelingenhaat; racisme, fascisme, antisemitisme en andere vormen van discriminatie;
- Het geven van een zo objectief mogelijk beeld van verzet tegen aantasting van menselijke waardigheid en integriteit voor, tijdens en na de Tweede Wereldoorlog;
- Het heden met het verleden te confronteren door zowel jongeren als ouderen bewust te maken van de betekenis van dit verzet in de wereld nu.[3]

De vernieuwde plannen om de doelen van de stichting te bereiken zijn op 6 mei 2022 formeel vastgelegd in de laatste statutenwijziging van de stichting, waarin ook Libertum als officiële naam is vastgelegd.

Van Verzetsmuseum Zuid Holland naar Libertum; inhoudelijk programma
Met de vastgelegde, vernieuwde missie en de bestaande doelstellingen, is er een start gemaakt met de inhoudelijke doorontwikkeling van Libertum.
Er heeft succesvolle fondsenwerving plaatsgevonden, waarbij het MondriaanFonds, het VSB fonds en het Prins Bernard Cultuurfonds in totaal € 325.000,- hebben toegezegd voor wat nu de Freedom Experience heet. Een vernieuwende, interactieve presentatie voor een deel van de collectie van het voormalige Verzetsmuseum.

In het eerste ontwerp was het uitgangspunt dat je de Experience gratis kon doorlopen en je kon betalen voor meer verdieping middels een device. Het was een route door de hele Chocoladefabriek, wat niet in de beschikbare ruimte en budget paste.
De afgelopen 2 jaar is er, samen met 7 onderaannemers, gewerkt aan een ontwerp wat past in de ruimte en budget. Dit alles in overleg en met goedkeuring van de directie Libertum.
In het huidige ontwerp is de Experience bedoeld voor groepen van 6 tot 30 personen, met jongeren van 10 tot 16 jaar als primaire doelgroep. Zie bijlage 1 voor een uitgebreide beschrijving van de Experience.
Eerder werd in 2019 een strategische programmering opgesteld voor 2020 in aanloop naar de opening die in de eerste planning in 2021 zou plaatsvinden. Hiervoor zijn 4 programmalijnen ontwikkeld. Langs deze lijnen voert Libertum haar activiteiten uit:
- Verzet;
- Vrijheid om jezelf te zijn;
- Vreedzame samenleving;
- Botsingen.

[2] Bron: beleidsplan Atelier voor Vrede & Vrijheid 2019-2022, d.d. februari 2019, een van de basisdocumenten voor de besluitvorming in mei 2019.
[3] Statuten van de stichting Verzetsmuseum Zuid Holland d.d. 18 februari 1985.

Er is gestart met de herdenkingskalender, samen met o.a. het Anti Discriminatieplatform, stichting 4-5 mei en stichting Metaheerhuis, heeft Libertum diverse educatie-activiteiten uitgevoerd in Krimpenerwaard en Gouda. Positieve stappen die hadden moeten leiden tot een gezonde exploitatie en een succesvolle opening van het nieuwe Libertum op de 2de etage van de Chocoladefabriek.

Bestaande activiteiten zijn deels in een nieuw jasje gestoken, een aantal nieuwe activiteiten gericht op scholen en bezoekers was ontwikkeld en met tijdelijke tentoonstellingen zou er zichtbaarheid zijn tot de opening van de nieuwe, vaste presentatie. Ter inspiratie waren er diverse werkbezoeken afgelegd en allianties gesmeed voor de toekomst.
Tegelijkertijd is zichtbaar dat niet alle vernieuwende activiteiten die destijds waren opgenomen in het plan uit de businesscase zijn overgenomen, zoals de plannen voor fiets en wandelroutes door de stad.

De programmering bevatte veel voornemens, ideeën en transformatie van een statisch museum naar een publiek centrum met een dynamische presentatie vorm en ruimte voor maatschappelijk debat, discussie en vorming op het gebied van mensenrechten, inclusie, diversiteit en burgerschap.
Er werd vastgehouden aan wat van buitenaf goed gewaardeerd wordt, denk aan het ontmoetingscafé, de Stolpersteinewandelingen, gastsprekers in de klas en lezingen en vernieuwd waar nodig.

Wat ging er minder goed in de periode van de 2019 tot en met 2022?
In de periode dat Libertum geen vaste bezoeklocatie had en meer moeite had om nieuw en bestaand publiek te bereiken, is de stichting in een neerwaartse spiraal terechtgekomen. Een spiraal, die ondanks alle inspanningen niet doorbroken kon worden.

Na een periode van ziekte werd er in 2019 al vrij snel afscheid genomen van de toen zittende directeur. De interim-directeur die werd aangetrokken nam na enkele maanden weer afscheid door onenigheid. Ook stopte in die tijd de vaste educatiemedewerker.
In de periode zonder directie is het zittende bestuur op afstand uitvoerende taken op zich gaan nemen vanuit hun passie en drive voor de doelstellingen van de stichting. Dit in tegenspraak tot de statuten.
In 2021 begon een nieuwe directeur, eerst op detacheringsbasis, later vrijwillig door gebrek aan geld.
Hij vormde samen met een freelance educatiemedewerker en freelance marketingmedewerker een klein kernteam, wat binnen de beschikbare tijd en middelen de schouders eronder heeft gezet om door te gaan. De herdenkingskalender, opgezet met diverse partners in de stad is één van de meest zichtbare activiteiten van Libertum geweest in 2022.
Het tekort aan middelen begon steeds ernstigere vormen aan te nemen. Er moest zoveel mogelijk gebeuren voor zo min mogelijk geld, waardoor er onvoldoende invulling gegeven kon worden aan de plannen die vanaf 2019 zijn opgesteld. Ook de huur, inclusief servicekosten die Libertum sinds de oplevering van de 2de etage zou moeten betalen, kan de stichting niet betalen.
De verhoudingen tussen bestuur, directie en raad van advies verslechterde en kwam op gespannen voet te staan, wat de nodige vernieuwing en doorontwikkeling niet ten goede is gekomen.
De spanningen zijn uiteindelijk zo hoog opgelopen dat de directeur en de freelance marketingmedewerker aan het einde van het jaar en het zittende bestuur afscheid van elkaar hebben genomen. Ook de raad van advies is ontbonden door het nog zittende bestuur.

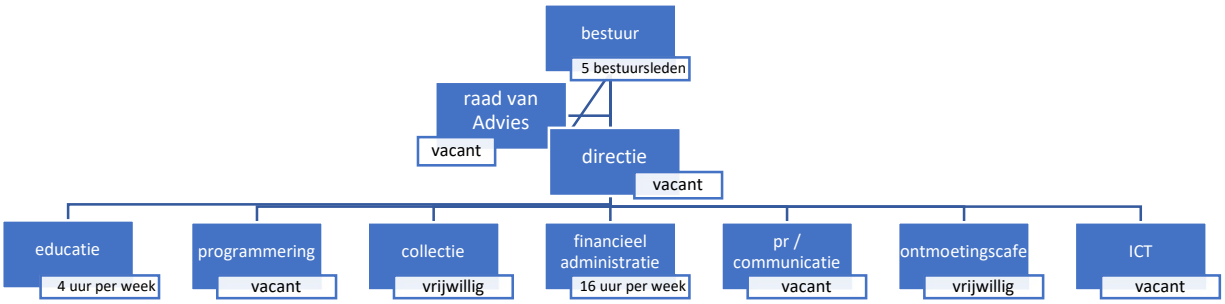
Buiten de invloedsfeer van het bestuur kwam er tijdens bovengenoemde interne ontwikkelingen, ook vertraging in de verbouwing en begon een onzekere periode door Covid-19, wat negatief heeft bijgedragen aan het “commerciële” perspectief en de interne ontwikkelingen.

Dat heeft ertoe geleid dat in januari 2023 op de pauzeknop is gedrukt en de ontwikkeling van de Freedom Experience, die in februari geplaatst en geopend zou worden, tijdelijk is stopgezet.

DEEL 2: Hoe staat Libertum er nu voor in het eerste kwartaal 2023

Huidige situatie organisatie en activiteiten

De organisatiestructuur, zoals vastgelegd in het huishoudelijk reglement, horend bij de statuten van de stichting ziet er als volgt uit:



Zoals het organigram laat zien, is de bezetting op dit moment beperkt, waarbij het merendeel vrijwilligers betreft.

Er is:

- Vrijwillig bestuur;
- Betaald educatief medewerker, gemiddeld 4 uur per week
- Betaald administratief medewerker, 16 uur per week, administratieve taken en eerste aanspreekpunt van het mailadres info@libertum.nl;
- Vrijwilligers voor collectiebeheer;
- Vrijwilligers voor het ontmoetingscafé en gastlessen (zelfstandig onder de vlag van Libertum).

Met deze mensen wordt een zeer beperkt aantal activiteiten uitgevoerd die bijdragen aan de eerdergenoemde missie '*een bijdrage te leveren aan een vreedzame en verdraagzame samenleving, waarbij vrijheid, verbondenheid, acceptatie en respect voor elkaar de kernwaarden zijn'* en de doelstellingen van de stichting. Daarbij wordt vastgehouden aan de programmalijnen verzet, vrijheid om jezelf te zijn, vreedzame samenleving en botsingen

Activiteiten die nu plaatsvinden zijn;

- Ontmoetingscafé, in samenwerking met taalhuis (wekelijks, loopt goed)
- Collectiebeheer gericht op behoud (niet zichtbaar)
- Theatervoorstelling Vrije Vlucht, in samenwerking met Theaterbakkerheij (incidenteel, opvolging GIK)
- Educatie Gouda en Krimpenerwaard, waaronder de Dilemmashow (incidenteel en alleen op aanvraag)
- Aanbod digitale leskisten (downloads op de website, gebruik onbekend)

Zie Libertum - Onderwijs en Libertum - Voortgezet onderwijs voor een overzicht van het aanbod.

De activiteiten uit de Goudse herdenkingskalender en de stadsgesprekken, waarvoor de stichting subsidie ontvangt van de gemeente Gouda, kunnen op dit moment, door gebrek aan mensen en middelen, niet uitgevoerd worden. Er is geen ruimte om nieuwe activiteiten te ontwikkelen of voor actieve acquisitie. De Freedom Experience staat nog steeds on hold.

Huidige situatie financieel

Financieel staat de stichting er niet goed voor. De jaarrekening van 2022 sluit met een negatief resultaat en het eigen vermogen is nu ook circa € 15.000 in het rood gekomen.
In de jaarrekening zijn ook de schulden die in 2022 zijn ontstaan, opgenomen. In totaal gaat dat om een bedrag van circa € 78.500.

De begroting die is ingediend ten behoeve van de subsidie 2023 is sluitend doordat een aantal inkomsten zijn opgenomen, die nog niet gerealiseerd zijn, zoals inkomsten uit sponsoring en fondsenwerving. Er zijn ook vrijwel geen personele lasten opgenomen. (zie bijlage 2)
Wanneer wordt uitgegaan van alleen de toegekende subsidies en zekere inkomsten, exclusief de Freedom Experience, is er een verwacht tekort van € 114.315 in 2023.
De middelen voor de ontwikkeling van de Freedom Experience staan op een aparte rekening, inclusief de nodige middelen voor de voorfinanciering, verkregen uit de BTW teruggave over 2022.

Doordat de voorbereidingen van de realisatie van de Freedom Experience op het laatste moment zijn stopgezet, hebben de producenten aangegeven dat de Experience door annuleringskosten niet meer binnen budget gerealiseerd kan worden. De meerkosten voor het alsnog afmaken van de Experience bedragen € 9.000 excl. BTW.

DEEL 3: Wat is de potentie van Libertum in de toekomst en wat is ervoor nodig om dat te bereiken?

Mogelijke positie Libertum in de toekomst

Met de huidige spanningen in de maatschappij, waarin mensen te maken hebben met zaken als oorlog, vluchtelingenhaat, discriminatie, antisemitisme, angsten en polarisatie, is het meer dan ooit belangrijk om te leren uit het verleden.
Want de geschiedenis herhaalt zich. Kernwaarden als vrij denken, vrij zijn en geloven wat je wilt, opschrijven wat je wilt, lijken vanzelfsprekende waarden, maar zijn dat niet. In de Nederlandse samenleving niet, in Europa niet en in de wereld niet.
Libertum kan in de toekomst een belangrijke rol spelen in het maatschappelijke debat voor Goudse inwoners, de regio en de Provincie op het gebied van burgerschap, inclusie en diversiteit.

De genoemde kernwaarden werden al in een ver verleden geprezen in het Goudse; Erasmus, Coornhert en later door Vroman, de grote vrijdenkers uit Gouda. Waarden die van belang zijn voor het Nederlandse en Goudse gedachtengoed, verankerd in de Grondwet.
Dat maakt Gouda ook een geschikte plek voor Libertum, in de Chocoladefabriek, waar Leo Vroman pronkt op de gevel als een van Gouda's grote vrijdenkers.
Gouda, een plek met een rijke in de geschiedenis, verhalen over tolerantie, verdraagzaamheid, verzet en bijzondere (Joodse) monumenten en locaties.

Burgerschapsonderwijs
Burgerschapsonderwijs is inmiddels een wettelijke taak voor alle lagen in het onderwijs en diversiteit en inclusie staan hoog op de verschillende agenda's (landelijk, provinciaal en lokaal).
Met een goed team van professionele krachten, een sterk inhoudelijk, actueel programma en goede allianties en bondgenoten, kan Libertum een onmisbare schakel in het veld worden.
De nieuwe presentatievorm Freedom Experience is daarbij een belangrijk instrument, samen met de educatieactiviteiten in het onderwijs.

In Zuid Holland en daarbuiten is er veel aanbod van diverse projecten en leerlijnen voor burgerschapsonderwijs, van lesbrieven tot projecten op scholen.
Veel beperkter is het aanbod van interactieve locaties om met de hele klas te bezoeken. Een aantal bekende plekken zijn Pro Demos, de Anne Frank Stichting, het Vrijheidsmuseum, het Bevrijdingsmuseum en kamp Westerbork.
Dit biedt kansen voor Libertum en de Freedom Experience. De Freedom Experience is een uniek concept, waarbij jongeren en andere bezoekers kunnen ervaren, voelen en beleven wat verzet, botsingen, vreedzaam samenleven en de vrijheid om jezelf te zijn betekend en kunnen leren van het verleden (zie bijlage 1 voor een uitgebreide beschrijving).

Behalve met de Experience kan Libertum zich onderscheiden met aanvullende projecten, lesprogramma's en activiteiten die zij kunnen ontwikkelen. Door pro-actief te werken en te blijven innoveren, kunnen zij thematisch inspringen op actualiteiten en aansluiten bij belevingswerelden van verschillende doelgroepen.

Discussie en debatfunctie
Wanneer er invulling gegeven kan worden aan de discussie- en debatfunctie die was voorzien en er op vernieuwende wijze programma gerealiseerd wordt, kunnen zij ook buiten het onderwijs een meerwaarde zijn.
De discussie- en debatfunctie kan op vele manieren worden ingevuld, maar hoeft zeker niet alleen op de klassieke manier zoals we het kennen.
Ook vernieuwende en verassende projecten binnen en buiten de Chocoladefabriek kunnen de maatschappelijke discussie op gang brengen. Het nieuwe Libertum met een professioneel team, onderscheidt zich met kennis, kunde en expertise en is bij die projecten een betrouwbare samenwerkingspartner.

Qua gedachtengoed, gecombineerd met de Freedom Experience, hedendaagse vraagstukken en lessen uit het verleden, heeft Libertum de potentie om uit te groeien naar een autoriteit op het gebied van burgerschap, inclusie en diversiteit.

Draagvlag voor gedachtengoed
Dat er draagvlak is voor het gedachtengoed van Libertum is de afgelopen periode gebleken. Naast de bestaande allianties (van lokaal tot internationaal), hebben de afgelopen periode diverse lokale partijen betrokkenheid getoond met het voortbestaan van Libertum. Betrokkenheid die, wanneer er meer toekomstbeeld is voor de stichting, omgezet kunnen worden naar nieuwe samenwerkingsrelaties. Belangrijke kanttekening hierbij is dat de betrokkenheid zich vooral richt op het gedachtengoed en de potentie, maar in veel mindere mate voor de organisatie met de huidige bezetting.

Scenario's voor de toekomst van Libertum

In de volgende paragrafen wordt een 3-tal hoofdscenario's geschetst met daarbij wat er nodig is voor Libertum, financieel en eventuele andere consequenties;

1- Volwaardige organisatie:
   Libertum zoals beoogd in de doorstart als onderdeel van de Chocoladefabriek met de Freedom Experience op de 2de verdieping en daarnaast diverse (onderwijs) activiteiten op het gebied van burgerschap, identiteit en inclusie op projectbasis.
2- Afgeslankte vorm:
   Libertum als (onderwijs) activiteitenaanbieder op het gebied van burgerschap, identiteit en inclusie op projectbasis, zonder Freedom Experience of andere vaste presentatievormen, met een kleine kantoorlocatie.
3- Stoppen:
   Stichting ontbinden.

Voor de eerste 2 scenario's zijn er 2 randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om het concept te laten slagen; er is een is een solide organisatie met visie en daadkracht met een goede financiële basis.
Wanneer Libertum een doorstart maakt, is het cruciaal dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten. Alleen met locatie en programma ben je er niet. Je moet een organisatie zijn die continu mee kan bewegen met actualiteiten en het maatschappelijke debat. Je moet kennis uitstralen en duidelijk staan voor je missie en doelstellingen.
Je moet een betrouwbare partner zijn voor je samenwerkingsrelaties en gezien worden als expert in het veld. Dat is op dit moment niet het geval.
Financieel moet de basis op orde zijn om in ieder geval de vaste kostenposten te dekken.
Op dit moment heeft Libertum nog te maken met een zogenaamde ingroeihuur; een korting op de huursom om de activiteiten op orde te krijgen en inkomsten te genereren.
Dat is tot op heden niet gelukt en ook nu de Freedom Experience verder is doorontwikkeld, is gebleken dat deze niet kostprijs dekkend geëxploiteerd kan worden.
Ook uit overige activiteiten kunnen amper inkomsten worden gegenereerd, anders dan subsidies van overheden en fondsen. Om die inkomsten te kunnen genereren, is het professionele kernteam noodzakelijk. Dat maakt de noodzaak voor een goede financiële basis voor de toekomst alleen maar groter.

De orde van grootte van organisatie en financiële basis verschilt wel in de verschillende scenario's. Dat wordt in de volgende paragraven verder beschreven.

Uitwerking scenario 1:

Wat is er nodig om Libertum voor de toekomst als volwaardige organisatie te behouden?

Voor Libertum is geïnvesteerd in de verbouwing van de 2de verdieping van de Chocoladefabriek door de gemeente, een mecenas en Libertum zelf.
Ook door de verschillende fondsen die zijn geworven voor de Freedom Experience is veel geïnvesteerd voor de nieuwe, vaste presentatievorm. Alle ontwerp- en voorbereidingswerkzaamheden, behalve de daadwerkelijke productie, hebben al plaatsgevonden en zijn betaald.
Alleen met de Freedom Experience en een volwaardige organisatie, is het mogelijk om maximale impact te maken op lokaal, regionaal en provinciaal niveau. Dit verhoogt ook kansen voor meer eigen inkomsten.

In dit scenario huurt Libertum de 2de verdieping van de Chocoladefabriek en zijn zij daarmee een bezoekerslocatie met publieksactiviteiten op een vaste plek, met binnen- en buitenshuis tal van projecten die ertoe doen voor brede doelgroepen. In dit scenario heeft Libertum ook een collectie die ingezet kan worden bij tentoonstellingen en projecten.

Organisatie

Om Libertum te behouden in het maatschappelijke veld is het belangrijk dat er weer een professionele krachten in dienst komen, krachten die de afgelopen jaren door de financiële tekorten zijn wegbezuinigd.
Het gaat dan om een professioneel kernteam dat bestaat uit:

- directie/ zakelijk leider; belast met het leiden geven aan de organisatie en de financiën, smeden van allianties met diverse partners, overheden en fondsen (1 fte).
- Programmamanager (externe) projecten en educatie; belast met het ontwikkelen van inhoudelijke programma dat aansluit bij actualiteiten en samenwerkingen aangaat met logische partners lokaal, regionaal, nationaal en internationaal (0.8 fte).
- Medewerker expo, projecten en collectie; verantwoordelijk voor alles rondom de Freedom Experience (incl. groepsbegeleiding waar nodig), mede-uitvoerder van projecten en collectiebeheer (0.5 fte).
- Uitvoerend educatiemedewerker; verantwoordelijk voor rondleidingen en educatieve projecten in het onderwijs (0.5 fte)
- PR & Marketingmedewerker; ontwikkelen PR& marketingcampagnes, up to date houden van de website en socials, ontwikkeling van beeldmateriaal bij projecten (0.5 fte)
- Administratief medewerker die ook bijdraagt aan de sales en algemene ondersteuning biedt (0.4 fte).

Met het professionele kernteam, is er een structurele aanwezigheid op de 2de verdieping van de Chocoladefabriek. De Freedom Experience kan dan 3 tot 5 keer per week gebruikt worden en is er ook toezicht op de Freedom Experience buiten de openingstijden van de Experience.
Behalve dit kernteam van in totaal ongeveer 4 fte, is er een schil nodig van betrokken vrijwilligers die, samen met het team, mede uitvoering geeft aan projecten in de Chocoladefabriek en daarbuiten.
Het bestuur van de stichting is, zoals ook beoogd in de statuten en reglement van de stichting op afstand. Een raad van advies is in deze opzet niet noodzakelijk.

Vaste activiteiten gecombineerd met projectmatige thema's

Wanneer er een solide kernteam is, gecombineerd met vrijwilligers is Libertum in staat vaste activiteiten te exploiteren en daarnaast diverse incidentele projecten en programma's op te zetten die inspelen op actualiteiten.
De exploitatie van de Freedom Experience en diverse projecten in het onderwijs op het thema burgerschap zijn de hoofdactiviteiten van het nieuwe Libertum.
De Freedom Experience werkt door de weeks met flexibele openingstijden; doordat deze alleen als groep te bezoeken is, moet er altijd gereserveerd worden. Daarmee kan ook de afstemming met de andere gebruikers van de 2de verdieping gewaarborgd worden.
De medewerkers van Libertum zetten in op warme contacten met het onderwijs en bieden regelmatig educatieve programma's voor PO, VO en MBO, bestaand en nieuw. Door de programma's continu te evalueren en actueel te houden, wordt er ook veel gebruik van gemaakt.

Naast deze vaste activiteiten, biedt Libertum diverse projecten, programma's voor jong en oud. De ene keer is dat een lezing of een debat, of een aanvullende expositie op de bezoekerslocatie op de 2de verdieping, maar ook projecten buiten de gebaande paden zijn onderdeel van een verassend programma. Ook het Ontmoetingscafé blijft onderdeel van Libertum.

Er zijn in Gouda, de provincie en in het land tal van interessante partners waarmee samenwerkingen gesmeed kunnen worden om ertoe te (blijven) doen en een onmisbare speler in het veld te worden.
Denk bijvoorbeeld aan de Brede School, het 4-5 mei comité, de stedenbanden van Gouda, partners in de chocoladefabriek als Drukkerswerkplaats en het Streekarchief, Mandeville, Roosevelt Four Freedoms, Pro Demos, maar ook de culturele organisaties als Theaterbakkerheij en Museum Gouda.
Met het beschreven team is er de mogelijkheid om deze actuele projecten met impact te ontwikkelen op het gebied van verzet, vrijheid om jezelf te zijn, vreedzame samenleving en botsingen, in de Chocoladefabriek, Gouda en daarbuiten.

Collectie Libertum

Libertum heeft een omvangrijke collectie van voorwerpen, boeken en documenten in haar bezit. Het beheer van deze collectie heeft zich de afgelopen periode vooral gericht op behoud van de collectie.
Met de nieuwe weg die Libertum ingeslagen is, is een deel van de collectie mogelijk minder passend bij het verhaal dat het toekomstige Libertum gaat vertellen.
De collectie dient dan ook kritisch tegen het licht gehouden te worden; wat is nog van waarde voor het verhaal, wat is nog van waarde voor de Goudse en provinciale geschiedenis? Maar ook; wat past niet meer bij Libertum en komt op andere plekken bij musea beter tot zijn recht.
Dat vraagt om gedeeltelijke ontzameling.
Het voormalige verzetsmuseum is een geregistreerd museum en valt daarmee onder de richtlijnen van de LAMO (Leidraad afstoten museale objecten) die gevolgd moet worden bij ontzameling.
Deze procedure is arbeidsintensief, met slechts beperkte opbrengst in financiële zin. Museum Gouda heeft aangeboden daarbij te kunnen ondersteunen met inzet van expertise (tegen betaling). Hiervoor is in de nieuwe meerjarenbegroting ook budget opgenomen.

Financieel – meerjarenbegroting 2023-2025

Er is een nieuwe, meerjarige begroting opgesteld voor Libertum, passend bij de opzet van een volwaardige organisatie. Zie volgende bladzijde. De meerjarenbegroting laat een aanvullende financieringsbehoefte zien van circa € 400.000 per jaar vanaf 2025.

meerjarenbegroting LIBERTUM scenario 1	kosten	kosten	kosten
	2023	2024	2025
Huisvestingslasten			
huur 288m2 chocoladefabriek	€ 32.750,00	€ 49.125,00	€ 65.500,00
servicekosten	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
opslag collectie	€ 2.020,00	€ 2.020,00	€ 2.020,00
opslag documenten	€ 620,00	€ 620,00	€ 620,00
Totaal	**€ 75.390,00**	**€ 91.765,00**	**€ 108.140,00**
kantoorkosten			
verzekeringen	€ 1.750,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00
bankkosten	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
telefoonkosten	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
boekhoudingskosten	€ 3.600,00	€ 3.600,00	€ 3.600,00
accountant	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
overige kantoorkosten	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
Totaal	**€ 11.250,00**	**€ 11.250,00**	**€ 11.250,00**
ICT en marketing			
hosting websites	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00
reclame en advertentiekosten	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00
HeyCom (ICT)	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Totaal	**€ 14.350,00**	**€ 14.350,00**	**€ 14.350,00**
personeel			
Directeur bestuurder/ zakelijk leider	€ 73.000,00	€ 73.000,00	€ 73.000,00
programmamanager externe projecten en educatie	€ 41.000,00	€ 41.000,00	€ 41.000,00
medewerker expo, projecten en collectie	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
educatiemedewerker uitvoering	€ 23.000,00	€ 23.000,00	€ 23.000,00
PR & Marketing	€ 23.000,00	€ 23.000,00	€ 23.000,00
administratie, sales & ondersteuning	€ 20.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
vrijwilligersvergoedingen	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
werkgeverslasten, pensioen en overige	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00
Totaal	**€ 315.000,00**	**€ 320.000,00**	**€ 320.000,00**
overige organisatiekosten			
lidmaatschappen	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
reiskosten	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
bestuurskosten	€ 1.200,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00
relatiegeschenken	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
afschrijving inventaris	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00
overige algemene kosten	€ 60,00	€ 60,00	€ 60,00
reservering onderhoud en actualisatie Experience	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00
Totaal	**€ 7.610,00**	**€ 7.610,00**	**€ 7.610,00**
project- en activiteitenkosten			
realisatie Freedom Experience	€ 360.000,00	€ -	€ -
activiteiten diversen en herdenkingskalender	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
activteiten educatieactiviteiten	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
ontmoetingscafe	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Collectiebeheer en ontzameling	€ 10.000,00	€ 5.000,00	€ 1.000,00
Totaal	**€ 416.000,00**	**€ 51.000,00**	**€ 47.000,00**
TOTALE LASTEN	**€ 839.600,00**	**€ 495.975,00**	**€ 508.350,00**
	Baten	**Baten**	**Baten**
	2023	2024	2025
toegekende subsidies			
gemeente Gouda	€ 49.990,00	€ 49.990,00	€ 49.990,00
gemeente Krimpenerwaard	€ 5.955,00	€ 5.955,00	€ 5.955,00
Totaal	**€ 55.945,00**	**€ 55.945,00**	**€ 55.945,00**
overige inkomsten			
Sponsoring vrijwilligers	€ 7.200,00	€ 7.200,00	€ 7.200,00
Sponsoring particulier/anders	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Fondsen	€ 350.000,00	€ 10.000,00	€ 17.500,00
opbrengst educatie (lopende activiteiten, excl FE)	€ 3.500,00	€ 7.000,00	€ 10.000,00
opbrengst Freedom Experience	€ -	€ 9.000,00	€ 12.000,00
opbrengst bezoekersactiviteiten	€ -	€ 4.000,00	€ 6.000,00
Totaal	**€ 361.200,00**	**€ 37.700,00**	**€ 53.200,00**
TOTALE BATEN	**€ 417.145,00**	**€ 93.645,00**	**€ 109.145,00**
AANVULLENDE FINANCIERINGSBEHOEFTE	**€ 422.455,00**	**€ 402.330,00**	**€ 399.205,00**

Bij deze meerjarenbegroting geldt een aantal opmerkingen:

- Voor de huisvesting is in 2019 een zogenaamde ingroeihuur vastgesteld, om Libertum de kans te geven voldoende inkomsten naast de gemeentelijke subsidie te krijgen voor zij 100% huur moesten gaan betalen. In 2023 geldt dat de huur 50% van de uiteindelijke huursom bedraagt en in 2024 75%. Vanaf 2025 moet Libertum de volledige huur gaan betalen. Dat maakt dat ondanks de groei in inkomsten, de aanvullende financieringsbehoefte niet veel afneemt.
- Voor 2023 dient opgemerkt te worden, dat gerekend is met een heel boekjaar en dat de lasten van de realisatie van de Freedom Experience in dit jaar vallen.
- De personele lasten in 2023, zullen lager zijn, wanneer dit geëffectueerd wordt.
- Tegelijkertijd moet rekening gehouden worden met de openstaande schulden uit 2022 (€ 78.425 in totaal).
- Voor het beheer van de collectie van Libertum zijn in 2023 en 2024 extra kosten opgenomen voor de ontzameling.
- Alle bedragen in de begroting zijn exclusief BTW en indexatie.

Vergelijking begroting businesscase april 2019

De opzet van dit scenario is gebaseerd op de oorspronkelijke businesscase uit april 2019.
De begroting uit de businesscase van 2019 ging uit van in totaal € 262.000 per jaar (zie bijlage 3). De grootste verschillen zijn te vinden bij de huisvestingskosten en het personeel. Er werd toen uitgegaan van circa 2 fte in plaats van bijna 4 fte in de nieuwe opzet. Ook de vrijwilligersvergoeding was lager en er is geen rekening gehouden met werkgeverslasten.
Bij de huisvestingskosten is in de oorspronkelijke begroting geen rekening gehouden met de servicekosten van de Chocoladefabriek. In deze kosten zitten o.a. de beheerskosten, schoonmaakkosten en gas, water en licht verdisconteerd.
Dat maakt dat de meerjarige begroting is verdubbeld qua kosten.
Een ander belangrijk verschil aan de inkomstenkant zijn de publieksinkomsten. In de eerste opzet van de Freedom Experience was het mogelijk om als individuele bezoeker, tegen entree, aanvullende bezoekerservaring en informatie te krijgen. Dit verdienmodel is komen te vervallen en in de huidige opzet zijn er minimaal 6 bezoekers nodig om de Experience te beleven. Dat maakt de opbrengst lager.
De overige educatieve activiteiten leveren minder op dan begroot was.
Ook de giften, structurele subsidie van het V-Fonds en projectsubsidies zijn naar beneden bijgesteld, zodat er sprake is van een realistische begroting als uitgangspunt. Uiteraard blijft onzeker in hoeverre Libertum daadwerkelijk giften en/of subsidies zal ontvangen.

Uitwerking scenario 2:

Wat is er nodig om Libertum voor de toekomst in afslankte vorm te behouden?

Wanneer voor de toekomst wordt uitgegaan van een afgeslankte vorm, heeft dat ook effect op de benodigde organisatiekracht en de begroting.
In deze uitwerking is als uitgangspunt genomen dat Libertum nog steeds ruimte huurt in de Chocoladefabriek, maar beperkt zich tot alleen een vaste kantoorruimte. De Freedom Experience, de belangrijkste bezoekerstrekker en het grootste deel van de collectie van Libertum maken geen onderdeel meer uit van de businesscase. Het vaste kernteam van Libertum is in dit scenario kleiner.
De combinatie van het loslaten van de Experience en ruime bezoekerslocatie en het kleinere kernteam, zorgt voor lagere lasten. Neemt niet weg dat er in dit scenario nog steeds veel kosten zitten in de vaste lasten.

En let op, het afslanken van de vorm, heeft effect op de maatschappelijke impact die Libertum kan maken op de samenleving. De impact zal zich dan beperken tot met name lokaal niveau en de directe regio.
Dit heeft dan ook effect op het inkomstenpotentie, zeker zonder de Experience.

Behalve voor Libertum, heeft dit scenario zeker ook impact op de Bibliotheek Gouda, als hoofdhuurder van de Chocoladefabriek en de verstrekte subsidies voor de realisatie van de Freedom Experience. Hierover verder in deze uitwerking meer.
N.B. Er vindt nog overleg plaats met de fondsen over dit scenario.

Organisatie

Om een goede samenwerkingspartner te zijn van het onderwijs, is professionaliteit en expertise een kernwaarde. Daarom wordt ook in dit scenario een professioneel kernteam (in afgeslankte vorm) een voorwaarde om te slagen.
Het gaat dan om een professioneel kernteam dat bestaat uit:

- Directie; belast met het leiden geven aan de organisatie en de financiën, smeden van allianties met diverse partners, overheden en fondsen. Deze directie zal ook inhoudelijk meewerken aan programmering (0.8 fte).
- Projectleider projecten en educatie; belast met het ontwikkelen en organiseren van inhoudelijke programma dat aansluit bij actualiteiten en samenwerkingen aangaat met logische partners lokaal, regionaal, nationaal en internationaal (0.5 fte).
- Uitvoerend educatiemedewerker; verantwoordelijk voor educatieve projecten in het onderwijs (0.5 fte)
- Administratief medewerker die ook bijdraagt aan de sales, marketing en algemene ondersteuning biedt (0.5 fte).

Behalve dit kernteam van in totaal ongeveer 2,3 fte, is er een schil nodig van betrokken vrijwilligers die, samen met het team, mede uitvoering geeft aan projecten en gastlessen.
Het bestuur van de stichting is, zoals het ook beoogd in de statuten en reglement van de stichting op afstand.
Een raad van advies is in deze opzet niet noodzakelijk.
De huisvesting in dit scenario is nog steeds in de Chocoladefabriek, maar dit beperkt zich tot alleen kantoorruimte.

Activiteiten Libertum afgeslankte vorm

Als organisatie is het Libertum in afgeslankte vorm flexibel, wendbare organisatie die blijft verassen met vraaggericht aanbod en projecten die inspelen op actualiteiten en maatschappelijke thema's.
De missie en doelstellingen blijven vrijwel gelijk, maar dienen aangepast te worden op de afgeslankte vorm.
Het belangrijkste verschil in deze opzet is ten opzichte van het eerste scenario is Libertum geen vaste bezoekerslocatie meer is en kiest voor focus in het aanbod. De vaste activiteiten bestaat uit educatieve programma's voor PO, VO en MBO, bestaand en nieuw, op het gebied van burgerschap, inclusie en diversiteit.
Ook het Ontmoetingscafé blijft onderdeel van Libertum.

Naast deze vaste activiteiten, biedt Libertum diverse projecten, programma's voor jong en oud.
De ene keer is dat een lezing of een debat, maar ook een keer per jaar een project buiten de gebaande paden zijn onderdeel van het programma. Er zijn in Gouda, de provincie en in het land tal van interessante partners waarmee samenwerkingen gesmeed kunnen worden om ertoe te (blijven) doen en een onmisbare speler in het veld te worden.
Denk bijvoorbeeld aan de Brede School, het 4-5 mei comité, de stedenbanden van Gouda, partners in de chocoladefabriek als Drukkerswerkplaats en het Streekarchief, Mandeville, Roosevelt Four Freedoms, Pro Demos, maar ook de culturele organisaties als Theaterbakkerheij en Museum Gouda.
Met het beschreven team is er in beperkte mate de mogelijkheid om actuele projecten met impact te ontwikkelen op het gebied van verzet, vrijheid om jezelf te zijn, vreedzame samenleving en botsingen, in de Chocoladefabriek, Gouda en daarbuiten.

Collectie Libertum

Zonder vaste presentatievorm, zal het overgrote deel geen directe waarde hebben voor de activiteiten van Libertum en overbodig worden.
De collectie dient dan ook kritisch tegen het licht gehouden te worden; wat is nog van waarde voor Libertum, de Goudse en provinciale geschiedenis? Maar vooral; wat past niet meer bij Libertum en komt op andere plekken bij musea beter tot zijn recht.
Dat vraagt om een grotere ontzameling dan in het eerste scenario. Het is dan ook de vraag is of Libertum zelf nog beheerder en eigenaar moet zijn van de collectie die nog een historische waarde vertegenwoordigd.
Ook bij deze ontzameling moet de LAMO gehanteerd worden. Deze procedure is arbeidsintensief, met slechts beperkte opbrengst in financiële zin. Ook voor dit scenario heeft Museum Gouda haar expertise aangeboden. Hiervoor is in de nieuwe meerjarenbegroting ook budget opgenomen.

Consequenties afgeslankte vorm

Zoals al eerder genoemd, heeft het doorgaan in afgeslankte vorm niet alleen consequenties voor Libertum. De 2de verdieping in de Chocoladefabriek die is verbouwd om Libertum te kunnen huisvesten, zal niet volledig door hen in gebruik genomen worden. In plaats van de volledige 288m2, huren zij in afgeslankte vorm slechts circa 25m2; ruim 90% minder ruimte. Dat bespaart Libertum, maar zorgt voor een direct probleem bij de Bibliotheek als hoofdhuurder van het gebouw.
De ruimte is naast presentatieruimte, ook verkeersruimte voor de overige functies op de 2de verdieping. Dat maakt het zeer moeilijk om een geschikte andere huurder te vinden die past in het concept Chocoladefabriek en kostprijs-dekkende huur kan betalen.

Behalve een geschikte huurder is de bijdrage van de mecenas een factor om rekening mee te houden. Libertum wordt dan weliswaar gehuisvest in het door hem mede-gefinancierde vastgoed, maar niet meer met een vaste presentatievorm en een deel van de collectie van het voormalige museum. Dit was voor de mecenas wel een reden om middelen beschikbaar te stellen.

Er vindt nog overleg plaats met de fondsen die budget beschikbaar hebben gesteld voor de ontwikkelingen van de Freedom Experience. Van de in totaal € 325.000 is inmiddels in het ontwerp- en ontwikkeltraject al bijna € 300.000 uitgegeven.
Het nu definitief stoppen van de productie, kan leiden tot afrekening van de fondsen. Wanneer de afgeslankte vorm verder uitgewerkt dient te worden, zal het gesprek met de fondsen verder gevoerd moeten worden over de gevolgen. Het risico bestaat dat de fondsen tot terugvordering overgaan. Libertum heeft nu al een negatief eigen vermogen. Terugvordering zou dan ook kunnen leiden tot het faillissement van Libertum.

Financieel – meerjarenbegroting 2023-2025

Er is een nieuwe, meerjarige begroting opgesteld voor Libertum, passend bij de opzet afgeslankte vorm. De meerjarenbegroting laat een aanvullende financieringsbehoefte zien van circa € 190.000 per jaar vanaf 2025.
De meerjarenbegroting leest u op de volgende bladzijde.

meerjarenbegroting LIBERTUM scenario 2	kosten	kosten	kosten
	2023	2024	2025
Huisvestingslasten			
huur circa 28 m2 chocoladefabriek	€ 20.000,00	€ 4.912,00	€ 6.550,00
servicekosten	€ 20.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00
opslag collectie	€ 2.020,00	€ 2.020,00	€ 2.020,00
opslag documenten	€ 620,00	€ 620,00	€ 620,00
Totaal	**€ 42.640,00**	**€ 11.552,00**	**€ 13.190,00**
kantoorkosten			
verzekeringen	€ 1.750,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00
bankkosten	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
telefoonkosten	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
boekhoudingskosten	€ 3.600,00	€ 3.600,00	€ 3.600,00
accountant	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
overige kantoorkosten	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
Totaal	**€ 11.250,00**	**€ 11.250,00**	**€ 11.250,00**
ICT en marketing			
hosting websites	€ 350,00	€ 350,00	€ 350,00
reclame en advertentiekosten	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
HeyCom (ICT)	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Totaal	**€ 13.350,00**	**€ 13.350,00**	**€ 13.350,00**
personeel			
Directeur bestuurder/ zakelijk leider	€ 59.000,00	€ 59.000,00	€ 59.000,00
Projectleider externe projecten en educatie	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
educatiemedewerker uitvoering	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
administratie, sales & ondersteuning	€ 23.000,00	€ 23.000,00	€ 23.000,00
vrijwilligersvergoedingen	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
werkgeverslasten, pensioen en overige	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
Totaal	**€ 197.000,00**	**€ 197.000,00**	**€ 197.000,00**
overige organisatiekosten			
lidmaatschappen	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
reiskosten	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
bestuurskosten	€ 1.200,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00
relatiegeschenken	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
afschrijving inventaris	€ 800,00	€ 800,00	€ 800,00
overige algemene kosten	€ 60,00	€ 60,00	€ 60,00
Totaal	**€ 3.610,00**	**€ 3.610,00**	**€ 3.610,00**
project- en activiteitenkosten			
activiteiten diversen en herdenkingskalender	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
activteiten educatieactiviteiten	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
ontmoetingscafe	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
Collectiebeheer en ontzameling	€ 10.000,00	€ 5.000,00	€ 1.000,00
Totaal	**€ 56.000,00**	**€ 51.000,00**	**€ 47.000,00**
TOTALE LASTEN	**€ 323.850,00**	**€ 287.762,00**	**€ 285.400,00**
	Baten	**Baten**	**Baten**
	2023	2024	2025
toegekende subsidies			
gemeente Gouda	€ 49.990,00	€ 49.990,00	€ 49.990,00
gemeente Krimpenerwaard	€ 5.955,00	€ 5.955,00	€ 5.955,00
Totaal	**€ 55.945,00**	**€ 55.945,00**	**€ 55.945,00**
overige inkomsten			
Sponsoring vrijwilligers	€ 7.200,00	€ 7.200,00	€ 7.200,00
Sponsoring particulier/anders	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Fondsen bijzondere aanvullende activiteiten	€ -	€ 10.000,00	€ 17.500,00
opbrengst educatie	€ 3.500,00	€ 7.000,00	€ 10.000,00
opbrengst overige activiteiten	€ -	€ 4.000,00	€ 6.000,00
Totaal	**€ 11.200,00**	**€ 28.700,00**	**€ 41.200,00**
TOTALE BATEN	**€ 67.145,00**	**€ 84.645,00**	**€ 97.145,00**
AANVULLENDE FINANCIERINGSBEHOEFTE	**€ 256.705,00**	**€ 203.117,00**	**€ 188.255,00**

Bij de meerjarenbegroting voor scenario 2 geldt een aantal opmerkingen:

- Ook in dit scenario is een ingroeihuur van toepassing; vanaf 2025 moet Libertum 100% betalen voor de gehuurde oppervlakte
- Met de Bibliotheek Gouda moet nog gesprek gevoerd worden over de definitieve huur- en servicekostenberekening wanneer slechts een kantoorruimte wordt gebruikt.
- In 2023 is sprake van een hogere huur- en servicekostensom, wanneer er een besluit komt over de toekomst van Libertum is er al minimaal een half jaar verstreken en gelden voor het eerste half jaar de oorspronkelijke huurlasten.
- Het verminderen van de huur heeft een negatief effect op de exploitatie van Bibliotheek Gouda, dit is in deze berekeningen niet meegenomen.
- De personele lasten in 2023, zullen lager zijn, wanneer dit geëffectueerd wordt.
- Tegelijkertijd moet rekening gehouden worden met de openstaande schulden (€ 78.425 in totaal in 2022).
- Onder beheer van de collectie van Libertum zijn in 2023 en 2024 extra kosten opgenomen voor de ontzameling.
- In de begroting wordt ervanuit gegaan dat de fondsen geen al uitgegeven geld zullen terugvorderen. Gelet op de forse fondsbijdragen komt het voortbestaan van Libertum in gevaar als toch terugvordering volgt.
- Alle bedragen in de begroting zijn exclusief BTW en indexatie.

Uitwerking scenario 3:

Wat gebeurt er als de stichting ontbonden wordt?

Zonder financiële en organisatorische impuls, is de enige optie nog de stichting te ontbinden, danwel faillissement.
Het huurcontract dient opgezegd te worden. Dit brengt de bibliotheek in problemen met de exploitatie van de 2e verdieping, net als in scenario 2; de afgeslankte vorm.
De openstaande schulden zullen problemen opleveren.
Het overeenkomsten met het personeel dat op dit moment werkt voor Libertum (ZZP) zullen opgezegd worden.

Wat gebeurt er met de activiteiten van Libertum bij ontbinding van de stichting?

Een deel van de bestaande activiteiten zal, eventueel met kleine aanpassingen door kunnen gaan:
Op dit moment wordt een deel van de activiteiten uit de herdenkingskalender uitgevoerd door de samenwerkingsrelaties van Libertum. Dit zal onverminderd doorgaan.
Gedacht kan worden aan de stichting 4/5 mei of een van de andere samenwerkingsrelaties uit de herdenkingskalender.
De gastlessen die Libertum faciliteert, hebben in de huidige situatie een vrijwillig coördinator die verder losstaat van Libertum. Ook hiervoor geldt dat kan worden gezocht naar een andere organisatie om deze functie onder te brengen.
Het ontmoetingscafé, een samenwerking tussen vrijwilligers van Libertum en het taalhuis, kan voortgezet worden. De organisatieverantwoordelijkheid verschuift dan naar de Bibliotheek.
Ander huidig aanbod voor het onderwijs zal tegen het licht gehouden moeten worden. Terra Nova is bijvoorbeeld een ingekocht spel, waar ook andere uitvoerders voor kunnen zijn.
Met bovenstaande lijkt het dat het weinig verschil maakt; wel of niet doorgaan. Een deel van de activiteiten vindt toch wel plaats. Maar hierbij moet ook opgemerkt worden dat door het ontbreken van specifieke kennis en expertise, er geen tot weinig vernieuwing plaatsvind binnen het activiteitenaanbod.
Dat is juist de kracht van een organisatie als Libertum, blijven doorontwikkelen en laten aansluiten op de actualiteiten en zorgen dat de thema's blijven aansluiten op de verschillende belevingswerelden.

Collectie Libertum

In geval van beëindiging van de stichting, zal er ook aandacht moeten zijn voor het afstoten van de collectie waarop de LAMO van toepassing is.
Hier dient budgettair rekening mee gehouden te worden om dit goed te doen bij ontbinding van de stichting.
Het volledige afstoten van de collectie kan wel tot een grotere opbrengst leiden dan de eerdere scenario's. Om de waarde van de collectie definitief te bepalen is echter specialistische kennis noodzakelijk.
Derhalve wordt nu in dit rapport dan ook geen uitspraken gedaan over de hoogte van de mogelijke opbrengst.

Invulling financieringsbehoefte Libertum bij scenario 1 en 2

Om te kunnen voortbestaan en uit te groeien tot een organisatie van betekenis voor Gouda, de regio en de provincie zoals beschreven in het eerste scenario, is er zo'n € 425.000 in 2023, aflopend naar jaarlijks € 400.000 vanaf 2025 extra nodig.
In geval van het 2de scenario is er nog steeds een aanvullende financieringsbehoefte van € 250.000 in 2023 aflopend naar jaarlijks € 190.000 in 2025.

In eerste instantie wordt daarvoor een beroep gedaan op de gemeente Gouda.
In de toekomst, als de organisatie en het programma staan als een huis, kan het zijn dat er meerdere gemeenten bereid zijn om (beperkt) bij te dragen. Maar bij deze ook direct de winstwaarschuwing; het zal niet gaan om substantiële bedragen.
Gemeenten financieren vooral activiteiten binnen de eigen gemeentegrenzen en zonder tastbaar uniek product zal dit niet veranderen. De maatschappelijke opbrengst van Libertum is zo vloeibaar als water: het sijpelt door diverse lagen van beleidsdoelstelling door en heeft daarmee impact, maar is niet vatbaar en tastbaar en daardoor moeilijk te kwantificeren.

Kijk bijvoorbeeld naar de gemeente Krimpenerwaard; zij zijn Libertum blijven subsidiëren, maar alleen voor educatieve activiteiten binnen het onderwijs in Krimpenerwaard.

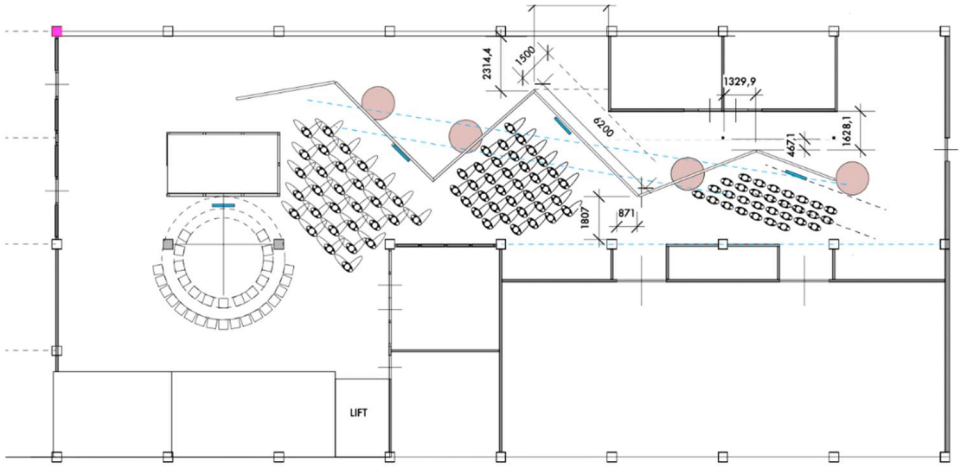
Alleen in het 1ste scenario is er daarnaast ook een mogelijke kans binnen de Provincie Zuid Holland. Ondanks dat zij de afgelopen jaren niet bereid zijn geweest om subsidies te verstrekken aan culturele organisaties met een boven lokale functie, zou dit met de Freedom Experience wellicht anders kunnen zijn.
Op het moment van schrijven kan hier niet op vooruit gelopen worden gezien de besloten, lopende coalitieonderhandelingen. Maar ook hierbij geldt, dat er een stevige professionele organisatie is en dat het programma staat als een huis, wat op dit moment niet het geval is.

Fondsenwerving biedt beperkt uitkomst voor de structurele financieringsbehoefte; dit zijn incidentele inkomsten voor projecten, waarbij gedurende de aanvraagperiode de kosten voor de baten uitlopen. Ook is fondsenwerving een vak, waarvoor het professionele team noodzakelijk is om jaarlijks op deze manier aanvullende middelen te verkrijgen.

BIJLAGEN:

1 - Freedom Experience

Libertum heeft een extern bureau ingehuurd voor het projectmanagement van de realisatie van de Freedom Experience. Voor de realisatie van de Experience is in totaal € 325.000 aan fondsen geworven.
In het eerste ontwerp was het uitgangspunt dat je de Experience gratis kon doorlopen en je kon betalen voor meer verdieping middels een device. Het was een route door de hele Chocoladefabriek, wat niet in de beschikbare ruimte en budget paste.
De afgelopen 2 jaar is er, samen met 7 onderaannemers, gewerkt aan een ontwerp wat past in de ruimte en budget. Dit alles in overleg en met goedkeuring van de directie Libertum.



figuur 1: ontwerp experience

De Experience in het huidige ontwerp is een groeps-experience voor groepen van 6 tot 30 personen, met jongeren van 10 tot 16 jaar als primaire doelgroep.
Wanneer je Libertum met een groep bezoekt, word je ontvangen op de tribune, waar een medewerker van Libertum eerst uitleg geeft over een aantal regels en de Experience.
Vervolgens wordt de film, en daarmee de Experience gestart. Tijdens de tocht van de voorzijde van de Experience, wordt dat groep in de verschillende filmpjes meegenomen door een centrale leider en 3 persona's en krijgen zij diverse opdrachten.
Er worden verbindingen gelegd, maar ook ervaring de deelnemers uitsluiting en gaat het steeds meer schuren.
Aan de achterkant wordt de groep opgesplitst in kleine groepjes en krijgen zij meer achtergrond en informatie over de thema's, aansluitend op wat ze aan de voorzijde hebben kunnen ervaren.
De Experience eindigt met een afrondend groepsgesprek om de ervaringen van de deelnemers te bespreken en verwerken.

Het ontwerp concentreert zich op de 2de verdieping van de Chocoladefabriek. Het bestaat uit een tribune, 6 presentatiewanden, diverse schermen en 4 diorama's met objecten uit de collectie van het voormalige verzetsmuseum.

De Experience is geen stand-alone expositie. Er is altijd iemand van Libertum nodig om de groepen te begeleiden. Gezien de thematiek en de didactische vaardigheden die nodig zijn voor de begeleiding van de verschillende groepen van diverse niveaus en leeftijden, zal hier een betaalde kracht voor nodig zijn, eventueel samen met een vrijwilliger. De begeleider moet in ieder geval tijdens schooltijden beschikbaar zijn.

Voor algemene openstelling, zal er, gezien het minimum van 6 deelnemers, vooraf geboekt moeten worden door de geïnteresseerden.
De gebruikstijden moeten afgestemd worden met de techniekwerkplaats en Mirakel, aangezien de ruimte van Libertum tevens verkeersruimte is. Gelijktijdige aankomst van groepen is namelijk niet mogelijk.

De Experience is volledig ontworpen, maar nog niet geproduceerd. Het gaat dan om het maken van het film- en beeldmateriaal, de productie van de presentatie en het educatieve programma.

2 - Begroting 2023 uit de subsidieaanvraag

CONCEPT BEGROTING 2023

BATEN	2023		LASTEN	2023
GEMEENTE GOUDA	€ 49.900,00		HUUR	€ 32.750,00
GEMEENTE KRIMPENERWAARD	€ 6.500,00		SERVICEKOSTEN	€ 39.600,00
OVERIGE GEMEENTEN M-H / BEDRIJVEN	€ 50.000,00		HEYCOM	€ 10.000,00
DONATIES	€ 1.800,00		BOEKHOUDING	€ 3.600,00
VRIJWILLIGERS SCHENKINGEN	€ 7.200,00		ACCOUNTANT	€ 1.500,00
ENTREEGELDEN SCHOLEN	€ 10.000,00		VERZEKERINGEN	€ 1.750,00
ENTREEGELDEN INDIVIDUELE BEZOEKERS	€ 10.000,00		LIDMAATSCHAPPEN	€ 300,00
			BANKKOSTEN	€ 250,00
			TELEFOONKOSTEN	€ 400,00
			HUUR OPSLAG FYSIEKE COLLECTIE	€ 2.020,00
			OPSLAG DOCUMENTEN COLLECTIE	€ 620,00
			HOSTING SITES	€ 350,00
			REISKOSTEN	€ 1.000,00
			DIRECTIE	PM
			PR + COMMUNICATIE	€ 5.000,00
			ADMINISTRATIE	€ 20.000,00
			ONTMOETINGSCAFÉ	€ 1.000,00
			VRIJWILLIGERSVERGOEDING 4X1800	€ 7.200,00
			EDUCATIE GOUA E.O. / RMH	€ 5.000,00
			BESTUURSKOSTEN	€ 1.200,00
			RECLAME- EN ADVERTENTIEKOSTEN	€ 500,00
			RELATIEGESCHENKEN	€ 250,00
			AFSCHRIJVING INVENTARIS	€ 800,00
			OVERIGE KANTOORKOSTEN	€ 250,00
			OVERIGE ALGEMENE KOSTEN	€ 60,00
PROJECTEN 2023			**PROJECTEN 2023:**	
OPBRENGST HERDENKINGSKALENDER	€ 33.000,00		KOSTEN HERDENKINGSKALENDER	€ 33.000,00
OPBRENGST ACTUALITEITEN	€ 11.000,00		KOSTEN ACTUALITEITEN	€ 11.000,00
OPBRENGST KINDERCONGRES	€ 22.000,00		KOSTEN KINDERCONGRES	€ 22.000,00
VRIJVAL VOORUITONTVANGEN FONDSEN F.E	€ 223.307,00		PARTICIPATIEPRAKTIJK 2023	€ 10.770,00
NOG TE ONTVANGEN FONDSEN F.E. (TOEGEZEGD)	€ 50.000,00		ATELIER ALKEMA 2023	€ 9.950,00
			KOSTEN FREEDOM EXPERIENCE	€ 252.587,00
TOTAAL ONTVANGSTEN	**€ 474.707,00**		**TOTAAL UITGAVEN**	**€ 474.707,00**

3 – Begroting uit de oorspronkelijke businesscase 2019

LASTEN	2019	2020	2021 en verder
Investeringskosten tweede verdieping ruimte Atelier	**€ 220.000**		
Investeringskosten tribunaal	**€ 50.000**		
Huisvestingskosten			
Huur Chocoladefabriek		€ 32.750	€ 65.500
Opslag collectie (Moordrecht)	€ 1.500	€ 2.500	€ 2.500
Kantoor depot (Moordrecht)	€ 1.100		
Opslag Inbox	€ 1.800		
Opslag collectie (Boskoop) tot 2020	€ 175	€ 175	€ 175
Extra kantoorruimte (Inbox)	€ 8.400	€ 1.500	€ 1.500
Subtotaal	**€ 12.975**	**€ 36.925**	**€ 69.675**
Personeelskosten			
Culturele & zakelijke leiding	€ 64.000	€ 85.000	€ 85.000
Collectie beheer	€ 16.000	€ 10.000	€ 10.000
Educatie	€ 20.100	€ 18.000	€ 20.100
Personeel zzp - marketing/comm	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
Personeel zzp - kwartiermaker	€ 25.000		
Vrijwilligersbijdrag (10)	€ 15.000	€ 5.000	€ 5.000
Vrijwilligers reiskosten	€ 4.500	€ 2.000	€ 2.000
Subtotaal	**€ 152.100**	**€ 127.500**	**€ 129.600**
Beheerkosten			
ICT, software& hardware	€ 10.000	€ 7.000	€ 7.000
ICT onderhoud			
Accountant	€ 4.250	€ 2.500	€ 2.500
Bankkosten	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Reiskosten	€ 1.500	€ 1.000	€ 1.000
subtotaal	**€ 16.750**	**€ 11.500**	**€ 11.500**
Communicatie/Marketing			
Communicatie media	€ 2.000	€ 1.500	€ 1.500
Communicatie drukwerk	€ 5.000	€ 1.500	€ 1.500
Lanceringscampagne Atelier (transitie 2019)	€ 6.000	€ 7.500	€ 7.500
Representatie	€ 500	€ 1.000	€ 1.000
Subtotaal	**€ 13.500**	**€ 11.500**	**€ 11.500**
Educatie			
Digitaal platform	€ 1.500	€ 1.000	€ 1.000
VR-experience	€ 5.000	€ 1.000	€ 1.000
Ontwikkeling app (transitie)	€ 5.000	€ -	€ -
Voorstellingen Tribunaal	€ 1.500	€ 2.000	€ 2.000
Subtotaal	**€ 13.000**	**€ 4.000**	**€ 4.000**
Projecten (2019 Transitie)			
4&5 mei: Grenzen aan Vrijheid NL (mei) (transitie2019)	€ 5.000		
Nieuwe Gezichten (juni) (transitie 2019	€ 2.000		
Migratie en mensenrechten (ism Solingen)(nov) (transitie 2019)	€ 3.000		
75 jaar Vrijheid (mei 2020)		**€ 5.000**	
Vervolgproject			**€ 9.000**
Subtotaal	**€ 10.000**	**€ 5.000**	**€ 9.000**
Expositie s			
regionale mini-ateliers	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
Belevingspad Burgerschap & vluchten **(transitie)**	€ 10.000		
Belevingspad Mensrechten & identiteit		€ 10.000	€ 10.000
Subtotaal	**€ 12.500**	**€ 12.500**	**€ 12.500**
Collectiebeheer			
Adlib Cloud gebruikersrechten (2+1) incl upgrade	€ 4.350	€ 2.900	€ 2.900
Adlib onderhoudscontract			
Adlib upgrade (eenmalig)	€ 1.600		
Conservering	€ 2.500	€ 1.000	€ 1.000
Digitalisering	€ 1.000	€ 500	€ 500
Subtotaal	**€ 8.450**	**€ 3.900**	**€ 3.900**
resultaat		**€ 925**	**€ 10.325**
Totaal	**€ 509.275**	**€ 213.750**	**€ 262.000**

BATEN	2019	2020	2021 en verder
Educatie			
Klasbezoeken Brede Scholen (200 euro per klas in 2021 30 klassen)	€ 2.000	€ 3.000	€ 6.000
Klasbezoek Belevingspad & Tribunaal (400 euro, 20 klassen in 2021)	€ 3.000	€ 4.000	€ 8.000
		€ -	
		€ -	
Kinderfeestjes &VR (100 per feestje, 20 feestjes in 2021)	€ 500	€ 1.000	€ 2.000
Educatie op locatie (200 euro per klas, 25 klassen in 2021)	€ 2.250	€ 5.000	€ 5.000
regio-ateliers & reizende tentoonstelling (entree bezoekers, 5 euro per bezoeker, 900 bezoekers in 2021)	€ 2.250	€ 4.500	€ 4.500
		€ -	
		€ -	
Choco FAB		€ -	
Entreegelden (voor drie exposities, per expositie 500 bezoekers)	€ 7.500	€ -	
Vromanroute (6000 bezoekers, 4euro per bezoeker)		€ 16.000	€ 24.000
Vroman, Belevingspad & thema tentoonstelling (10 euro per bezoeker, 2000 bezoekers		€ 10.000	€ 20.000
Belevingspad & thematentoonstelling, Vroman Route Museumjaarkaart		€ 6.000	€ 12.000
Arrangementen (waaronder workshops vreedzaam communiceren)	€ 7.500	€ 10.000	€ 20.000
Stolpersteinenroute (routeboekje voor 2,50 euro)	€ 250	€ 250	€ 500
Fietstocht geschiedenis van de monumenten (15 euro incl fiets) 800 bezoekers in 2020	€ 3.750	€ 6.000	€ 12.000
Fondsen & subsidies			
Businessclub	€ 7.650	€ 7.500	€ 7.500
Vrienden	€ 3.650	€ 8.500	€ 8.500
Hoofdsponsor	€ 220.000		
PBCultuurfonds	€ 50.000		
V-fonds	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Subsidie nieuwe gemeente		€ 7.000	€ 7.000
Subsidie gemeente Gouda	€ 22.000	€ 50.000	€ 50.000
Transitiesubsidie Gouda	€ 30.000		
Subsidie gemeenten overig	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000
Giften en donaties	€ 15.000	€ 18.000	€ 18.000
Projectsubsidies (oa. Oranjefonds)	€ 6.000	€ 25.000	€ 25.000
Eigen vermogen	€ 93.975		
TOTAAL	**€ 509.275**	**€ 213.750**	**€ 262.000**