Berenschot

Rapport verfijningsonderzoek toekomst Museum BroekerVeiling

d.d. 13 april 2022

Museum BroekerVeiling



Jan-Willem van Giessen
Sam Branten

Intern vertrouwelijk

Inhoudsopgave

Hoofdstuk		Pagina
1	Inleiding	3
2	Kansen en knelpunten voor het museum	8
3	Drie toekomstscenario's	11
4	Eenmalige uitgaven	19
5	Toekomstige exploitatie	27
6	Benchmarks	36
7	Routekaart	43
8	Risicoanalyse	46
9	Samenvatting	52





Berenschot



1 Inleiding

Erfenis van een rijk verleden staat onder druk

In de kop van Noord-Holland ligt het Rijk der Duizend Eilanden. Ooit groeven de bewoners sloten uit het moerassige gebied. Zo ontstonden er kleine eilandakkers waarop ze groenten verbouwden. Het aantal akkertjes groeide en een gebied van honderden eilanden ontstond. De tuinders bewogen zich door het gebied op schuiten. Zo brachten ze ook hun waar naar de veiling, die betreden en verlaten kon worden per boot.

In de jaren zestig bereikte de vooruitgang ook het Rijk der Duizend eilanden en veranderde de vaarpolder in een rijpolder. De eilandjes werden verkaveld. De tuinders werkten voortaan op grote akkers. Een klein stukje eilandenrijk bleef bestaan: het Oosterdelgebied. En aan de rand van dit gebied overleefde een andere getuige uit de tijd van het rijk: de vaarveiling van Broek op Langedijk. Dit verleden is nog altijd te ontdekken én te beleven in het Museum BroekerVeiling.

Ondanks dat het museum relatief veel bezoekers trekt, gaat het niet goed met Museum BroekerVeiling. Structurele steun van de gemeente in de vorm van subsidie ontbreekt. Door op een creatieve manier de eindjes aan elkaar te knopen kan het museum overleven. Maar reserves voor achterstallig onderhoud en vernieuwing ontbreken. Het museum draait op een kleine staf met hulp van vele vrijwilligers.

Ook het Oosterdelgebied, dat onmisbaar is om het verhaal te vertellen en te begrijpen staat onder druk. De akkertjes worden onderhouden, maar dit is een zware taak. Sommige delen dreigen verloren te gaan door afkalving van de oevers. Stichting Veldzorg Oosterdel is namens Staatsbosbeheer de beheerder van het Oosterdelgebied, maar de beheersubsidie is onvoldoende en de stichting komt structureel geld tekort om het gebied op een verantwoorde wijze in stand te houden.

Bron: Museum BroekerVeiling - ErVAAR een traditie van innovatie in groente en tuinbouw (januari 2021)

Het fundament voor de toekomst van het museum en het gebied is gelegd

Museum BroekerVeiling en de gemeente Dijk en Waard (voorheen de gemeenten Langedijk en Heerhugowaard, per 1 januari 2022 bestuurlijk gefuseerd) willen het verhaal van het Rijk der Duizend Eilanden niet verloren laten gaan. Dit unieke erfgoed dat de wortels vormt van het gebied moet een duurzame en waardevolle plek krijgen in de nieuwe gemeente.

Vanaf 2015 is gewerkt aan het maken van plannen en de uitvoering ervan. Het museum speelt een belangrijke rol in plannen voor gebiedsontwikkeling (Langedijk ontwikkelt met Water 2020-2025, Grenzeloos Dijk & Waard 2020).

De gemeente Langedijk heeft het museum financieel gesteund tijdens de Coronacrisis. Om het museum ook op de (middel)lange termijn te ondersteunen heeft de gemeente samen met het museum een toekomstvisie gemaakt. De samenwerking tussen het museum en de gemeente is daardoor hechter geworden.

Eind 2020 hebben de gemeente Langedijk en het museum Studio Louter, MUST Stedenbouw en de Wolff Groep opdracht gegeven een toekomstvisie te maken. Deze visie bestaat uit een inhoudelijk verhaal en een museaal concept. De financiële uitwerking en operationalisering van het concept zijn op hoofdlijnen beschreven. De kern van de visie luidt:

"Door van de BroekerVeiling een lokaal verankerd museum te maken met een regionale aantrekkingskracht, kan de toekomst van Museum BroekerVeiling worden veilig gesteld en kan het Oosterdelgebied een duurzame plek krijgen als een cultuurhistorische hart en een nieuwe gemeente."

Bron: Museum BroekerVeiling - ErVAAR een traditie van innovatie in groente en tuinbouw (januari 2021)

De visie is ontstaan door inbreng van experts, belanghebbenden, lokale partijen, bewonersgroepen en ondernemers. Er is mede daardoor sprake van een breed draagvlak voor de toekomstplannen van het museum.

Vervolgonderzoek ten behoeve van verdere uitwerking scenario's

De gemeenteraad van Langedijk heeft in juni 2021 besloten om de toekomstvisie "Museum BroekerVeiling - ErVAAR een traditie van innovatie in groente en tuinbouw" (hierna "de toekomstvisie" genoemd) nader te laten uitwerken. Daarbij worden twee scenario's benoemd: vrijwilligersmuseum en regionaal museum.

Berenschot heeft van de voormalige gemeente Langedijk (thans de gemeente Dijk en Waard) de volgende opdracht gekregen:

- Werk de twee toekomstscenario's (vrijwilligersmuseum en regionaal museum) uit de toekomstvisie "Museum BroekerVeiling - ErVAAR een traditie van innovatie in groente en tuinbouw" uit.
- Onderdeel van de opdracht is om aan te geven welke eenmalige en jaarlijkse gemeentelijke bijdragen nodig zijn voor een toekomstbestendig museum.
- Doel is dat op basis van de uitgewerkte scenario's de raad van de nieuwe gemeente Dijk en Waard in staat is om een besluit te nemen over de financiële kaders voor het museum.

Opmerking vooraf
In de toekomstvisie staan de inhoudelijke visie en het museumconcept centraal. Wij hebben de twee gepresenteerde scenario's op een aantal punten aangescherpt en ons vervolgens geconcentreerd op het in kaart brengen van de financiële consequenties. De toekomstvisie en ons voorliggende rapport kunnen dan ook niet los van elkaar gezien worden.

Aanpak vervolgonderzoek door Berenschot

- Om de scenario's uit te werken hebben wij deskresearch gecombineerd met diverse interviews. Daarnaast hebben we twee benchmarks uitgevoerd om onze bevindingen van context te voorzien.
- Er zijn individuele gesprekken gevoerd met de volgende personen:
  - Gerrit Arkesteijn – Voorzitter Stichting Veldzorg
  - Marianne Zeedijk – Projectleider Dijk en Waard
  - Nils Langedijk – Voormalig Wethouder Langedijk, portefeuillehouder Cultuur, nu Wethouder Dijk en Waard, o.a. portefeuillehouder Museum BroekerVeiling
  - John Does – Voormalig Wethouder Heerhugowaard, portefeuillehouder Cultuur, nu Wethouder Dijk en Waard, o.a. portefeuillehouder Cultuur
  - Monique Stam – Voormalig Wethouder Heerhugowaard, portefeuillehouder Economie & Toerisme
  - Wim Dikkes, Beleidsadviseur Financiën bij gemeente Dijk en Waard
  - Marjo Schlaman – Beleidsadviseur Erfgoed & Cultuur bij Provincie Noord-Holland
  - Jacqueline van den Broek – Beleidsadviseur Toerisme & Recreatie bij Provincie Noord-Holland

  (NB: Met Staatsbosbeheer, eigenaar van het Oosterdelgebied, is geen contact tot stand gekomen.)
- Gedurende ons onderzoek heeft er regelmatig afstemming plaatsgevonden met het museum in de personen van Ron Karels (directeur) en Wouter van Assendelft (administrateur en project- en marketingmanager). Ook is er gesproken met de Raad van Toezicht.
- Er is viermaal een bijeenkomst geweest met de kerngroep bestaande uit een gebiedsontwikkelaar, een beleidsadviseur toerisme, een beleidsadviseur economie & recreatie en een adviseur financiën van de gemeente, Ron Karels en Wouter van Assendelft van het museum, Franklin van der Pols namens de Raad van Toezicht van het museum en de twee betrokken adviseurs van Berenschot. Tijdens deze bijeenkomsten werden de voortgang en tussentijdse bevindingen van het onderzoek besproken.

Berenschot



2 Kansen en knelpunten voor het museum

Museum BroekerVeiling heeft onmiskenbaar een aantal belangrijke “troeven”

- Het verhaal van de doorvaarveiling en het gebied van de Duizend Eilanden is uniek en maakt onderdeel uit van erfgoed Nederland. Het veilinggebouw en de lighallen zijn een Rijksmonument en de enige gebouwen die nog over zijn van de landbouw- en veilingcultuur van Noord-Holland.
- De monumentale gebouwen en het naastliggende cultuurgebied (Oosterdel) vormen samen de collectie van het museum. Het is een authentieke plek waar de verhalen daadwerkelijk hebben plaatsgevonden.
- Het museum en de Oosterdel liggen precies middenin de nieuwe gemeente. Ze vormen de schakel tussen beide kernen. De verhalen van het museum in combinatie met het unieke gebied horen bij het DNA en identiteit van de nieuwe gemeente.
- Het museum speelt een cruciale rol in alle recente plannen voor gebiedsontwikkeling van Langedijk en Heerhugowaard (zie gebiedsvisie Grenzeloos Dijk en Waard, het Stationsgebied, het Havengebied, de Westdijk en het Oosterdelgebied).
- Het museum is een belangrijke toeristische trekpleister. Het museum heeft een stabiel publieksbereik (40.000 betalende bezoekers in 2019). Vooral gezinnen en groepen weten het museum te vinden.
- De ligging in Noord-Holland is gunstig: omvangrijk binnenlands kusttoerisme en weinig “concurrentie”. Het is een zeer geschikte slecht weer voorziening.
- Het museum heeft een betrokken team van medewerkers en een grote groep vrijwilligers.
- Het museum functioneert als ontmoetingsplek en heeft een sociale functie voor een grote groep vrijwilligers en dementerenden ouderen (dagbesteding).
- Er is breed draagvlak voor de toekomstplannen van het museum bij bevolking, politiek en bedrijven.
- De relatie met innovatieve, internationale bedrijven in de agrofood die hun wortels in het gebied hebben biedt kansen om de verhalen te verbreden (het museum als venster op historie én innovatie).
- Er liggen kansen om het behoud en de presentatie van het erfgoed van de nieuwe gemeente Dijk en Waard een impuls te geven (bijv. samenwerking tussen Poldermuseum en Museum BroekerVeiling).

Maar het museum heeft ook te maken met een aantal forse opgaven

- Het museum verkeert al een aantal jaren in een overleefstand en worstelt om door de Coronacrisis te komen.
- De financiële positie is wankel. Het eigen vermogen is negatief.
- De gemeente Langedijk heeft geen structurele subsidie beschikbaar gesteld voor de exploitatie van het museum. Dit heeft het museum gedwongen om een commerciële koers te varen en de museale taken (tentoonstellingen en educatie) op een laag pitje te zetten.
- De vaste opstelling – normaliter de basis van een museum – is gedateerd (voor een deel zelfs gesloten) en hoognodig aan vervanging toe.
- De organisatie heeft nauwelijks formatie voor museale taken als collectiebeheer, presentaties en educatie.
- De afhankelijkheid van vrijwilligers is gelet op de toenemende vergrijzing en individualisering een risico. Het wordt steeds minder vanzelfsprekend dat een grote groep vrijwilligers zich verbindt met het museum.
- Het entreegebouw is eigendom van het museum. Voordeel is dat er geen huur hoeft te worden betaald, maar onderhoud en herinrichting zijn de verantwoordelijkheid van het museum. Daar zijn geen middelen voor beschikbaar. Het achterstallig onderhoud blijkt ook uit de slechte staat van de glazen gevel.
- Het Oosterdel gebied -cruciaal onderdeel van het museumconcept- staat onder druk. Stichting Veldzorg (namens Staatsbosbeheer de beheerder van de Oosterdel) heeft structureel onvoldoende middelen voor duurzaam behoud en versterking van het gebied.

Berenschot

3 Drie toekomstscenario’s



Onze visie op de twee scenario's uit de toekomstvisie

In de toekomstvisie worden twee scenario's geschetst, namelijk het vrijwilligersmuseum en het regionaal museum. Wij plaatsen een aantal kanttekeningen bij de scenario's:

- Vrijwilligersmuseum → Informatiecentrum
  Wij constateren dat dit scenario op twee manieren kan worden geïnterpreteerd, namelijk daadwerkelijk als vrijwilligersmuseum (zoals de titel suggereert) of als voortzetting van de huidige opzet (zoals uit de toelichting blijkt). Op dit moment is het museum géén vrijwilligersmuseum. Er is namelijk een vaste kern van betaalde professionals (ruim 10 fte). Het scenario is in de toekomstvisie slechts summier uitgewerkt, maar het wekt de indruk dat bedoeld wordt doorgaan in de huidige opzet zonder structurele exploitatiesubsidie van de gemeente. Dit is géén realistisch scenario: financieel staat het museum op omvallen, de vaste expositie is gedateerd en er is nauwelijks formatie voor de museale taken. Het museum heeft dan geen toekomst. Wij stellen dan ook voor Scenario 1 te formuleren als "Informatiecentrum BroekerVeiling" dat gerund wordt door vrijwilligers met slechts enkele betaalde krachten. In dit scenario wordt dus afscheid genomen van de museale ambities.
- Regionaal museum → Museum als verrijking
  Dit is het ambitieuze scenario. Hiermee positioneert het museum zich regionaal en levert het een belangrijke bijdrage aan de identiteit en aantrekkingskracht van de nieuwe gemeente. De ambitie zit met name in het opnieuw invullen van de museale functie en de groei van het aantal bezoekers. De bestaande elementen van het museum worden "opgepoetst", achterstallig onderhoud van gebouwen en organisatie worden weggewerkt en de publieksbeleving krijgt een impuls door diverse kunstobjecten, technische aanpassingen in het gebouw en de herinrichting van het terrein. Het concept van het huidige museum blijft in de kern ongewijzigd. In een aantal steekwoorden: museum, beleven van veiling en gebied, rondvaart / zelf varen, arrangementen met horeca, doelgroepen families, groepen en binnenlands toerisme. Maar er wordt in dit scenario ook extra ingezet op lokale verankering en het zijn van een laagdrempelige ontmoetingsplek. Wij prefereren dan ook om dit scenario aan te duiden als "museum als verrijking", voor de gemeente, het gebied, de bezoekers én de inwoners.

Wij introduceren een tussenscenario: de basis op orde

Met dit vervolgonderzoek werd aanvankelijk beoogd om de scenario's uit de toekomstvisie verder uit te werken tot twee onderscheidende en realistische scenario's voor een duurzaam museum. Het scenario Informatiecentrum leidt echter niet tot een duurzaam *museum*, omdat afscheid wordt genomen van de museale ambities. Daarom voegen wij er nog een scenario aan toe, namelijk:

- De basis op orde
  Dit scenario gaat uit van een toekomstbestendige voortzetting van de bestaande opzet. Achterstallig onderhoud wordt opgelost, de uitgedunde organisatie wordt verstevigd en er worden noodzakelijke investeringen in de vaste presentatie gedaan en jaarlijks wordt afgeschreven/gereserveerd voor toekomstig onderhoud en vernieuwing.

  NB: In het coalitieakkoord wordt dit het scenario "consolidatie" genoemd.

In het vervolg van dit rapport worden de drie scenario's – (1) informatiecentrum, (2) de basis op orde en (3) het museum als verrijking – financieel uitgewerkt, zowel wat betreft de reguliere exploitatie (hoofdstuk 4) als eenmalige uitgaven (hoofdstuk 5).

De drie scenario's in het kort

1: Informatiecentrum

Het informatiecentrum wordt bijna volledig gerund door een grote ploeg **vrijwilligers**. In dienst zijn alleen een directeur c.q. vrijwilligers-coördinator en een beheerder.

Het informatiecentrum is van april t/m oktober 6 dagen per week geopend. Daarbuiten alleen in het weekend.

Het informatiecentrum trekt ca. **10.000 bezoekers** per jaar, met een gemiddelde entreeprijs van **€2 per bezoeker**.

Het informatiecentrum in het entreegebouw is gratis; voor bezoek aan de lighallen en veiling wordt een kleine bijdrage gevraagd. Er zijn geen begeleide rondvaarten meer, alleen losse bootverhuur.

2: De basis op orde

Het toekomstbestendig maken van de huidige exploitatie vraagt om een nieuwe, moderniseerde vaste opstelling. Daarnaast wordt er jaarlijks gereserveerd voor vernieuwing en onderhoud van de tentoonstelling over 10 jaar.

Er worden géén kunstobjecten gerealiseerd. Het terrein wordt niet heringericht. Er zijn ook geen dynamische elementen in de vaste expositie en er is geen kleinschalige randprogrammering.

Dit scenario betekent ca. **50.000 bezoekers per jaar** en een gemiddelde entreeprijs van **€8 per bezoeker**.

Dat is in lijn met de trend van afgelopen jaren en het gemiddelde in de branche: ca. 50% van volticket door gebruik van Museumkaart en kortingen.

3: Museum als verrijking

Bij het museum als verrijking heeft de nieuwe vaste tentoonstelling wisselende dynamische elementen. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in 3 kunstobjecten, waardoor een unieke museale ervaring wordt gecreëerd. Het terrein wordt heringericht, waardoor het museum en het omliggende terrein fysiek beter worden ontsloten en waarmee de recreatieve functie wordt vergroot.

Ook is er kleinschalige randprogrammering, zoals lezingen, rondleidingen, pop-up expo's, films, buurtbijeenkomsten, e.d. Dit gebeurt in samenwerking met omwonenden en het bedrijfsleven, wat zorgt voor lokale verankering.

Dit scenario mikt op ca. **75.000 bezoekers per jaar** en een gemiddelde entreeprijs van **€8 per bezoeker**.

Duurzaam behoud van het Oosterdelgebied is essentieel

Het museum en het Oosterdelgebied zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Scenario 2 en 3 kunnen niet gerealiseerd worden zonder aandacht voor het Oosterdelgebied. Het gebied is een cruciaal element in het museumconcept. Het maakt als het ware onderdeel uit van de collectie. Stichting Veldzorg (namens Staatsbosbeheer de beheerder van de Oosterdel) heeft structureel onvoldoende middelen voor duurzaam behoud en versterking van het gebied. Wanneer wordt geïnvesteerd in het museum, maar niet in het gebied, dan verlies je ze als gemeente uiteindelijk allebei.

De meerwaarde van scenario 3: museum als verrijking

Bij scenario 3 (museum als verrijking) wordt minimaal €1.500.000 extra geïnvesteerd (zie hoofdstuk 4). Daarnaast zijn de reguliere exploitatiekosten hoger (zie hoofdstuk 5). Maar wat is precies de meerwaarde van scenario 3 ten opzichte van scenario 2 (de basis op orde)?

De belangrijkste aanvullingen op scenario 2 zijn:

- De museale beleving krijgt een extra impuls door middel van het realiseren van een aantal voor een groot publiek aantrekkelijke kunstobjecten/installaties in de lighallen en het Oosterdelgebied (bron: Museum BroekerVeiling - ErVAAR een traditie van innovatie in groente en tuinbouw, januari 2021). Dit trekt extra bezoekers naar het museum en biedt kansen op marketingvlak.
- Er wordt jaarlijks budget gereserveerd om een deel van de expositie te vernieuwen. Hiermee blijft het museum “bij de tijd” en wordt herhaalbezoek extra gestimuleerd.
- Het museumterrein wordt heringericht. Hiermee wordt het terrein fysiek beter ontsloten wat de toegankelijkheid vergroot alsook de recreatieve waarde. Het terrein wordt (deels) publieke ruimte.
- Er wordt een aantrekkelijke randprogrammering geboden in samenwerking met omwonenden, maatschappelijke organisaties, andere culturele instellingen en het bedrijfsleven. Denk hierbij aan lezingen, rondleidingen, pop-up expo's, films, buurtbijeenkomsten, e.d.



Door deze ingrepen kan het museum als vliegwiel fungeren op diverse terreinen. Dit wordt op de volgende pagina toegelicht.

Het museum kan als vliegwiel fungeren op ten minste vier terreinen

Het Oosterdelgebied is hét cultureel historische erfgoed van de nieuwe gemeente Dijk en Waard. Het museum draagt dit verhaal uit en verbindt het aan de hedendaagse innovatie in de tuinbouw. Het museum vormt daarmee mede de identiteit van de nieuwe gemeente. Een onderscheidend en eigentijds museum draagt bij aan de aantrekkingskracht van de gemeente op bezoekers en toeristen.

De groei van het bezoekersaantal vergroot het economische rendement van het museum. Studies wijzen uit dat een goede culturele infrastructuur een positief effect heeft op de vastgoedwaarde, op de aanwezigheid van horeca en diversiteit van het winkelaanbod. Een kwalitatief en onderscheidend museum trekt publiek dat naast het museumbezoek andere bestedingen doet in de stad. Zo kunnen ook andere bedrijven en organisaties, zoals het Poldermuseum, meeliften op het bereik en aantrekkingskracht van het museum.



Het museum speelt een centrale rol in diverse herontwikkelingsplannen van de nieuwe gemeente, met name wat betreft de Kanaalzone (Grenzeloos Dijk en Waard). Het museum ligt in het hart van de nieuwe gemeente en kan letterlijk en figuurlijk een brug slaan tussen Langedijk en Heerhugowaard. Investeringen in het museum, het museumterrein en het Oosterdelgebied zijn daarmee óók een investering in de bredere gebiedsontwikkeling.

Een museum is er niet alleen voor bezoekers van buitenaf, maar ook voor bewoners. De randprogrammering zorgt voor lokale verankering. Het museum(terrein) biedt een laagdrempelige ontmoetingsplek, tal van mogelijkheden voor vrijwilligerswerk en dagbesteding. Dit draagt bij aan het gevoel van saamhorigheid bij bewoners. Zo kan het museum de maatschappelijke functie optimaal invullen.

Museum BroekerVeiling in het coalitieakkoord

In het nieuwe coalitieakkoord is de volgende passage opgenomen waaruit de erkenning blijkt van het grote belang van het museum voor de nieuwe gemeente.

"We streven naar een toekomstbestendig Museum Broekerveiling. We kiezen in ieder geval voor het voortzetten van de bestaande opzet met de daarbij noodzakelijke eenmalige financiële investeringen en benodigde jaarlijkse exploitatiesubsidie (scenario consolidatie) en willen het museum doorontwikkelen naar een museum met een regionale uitstraling. In het plan hiervoor, waarin een aantal beslismomenten zitten, moet duidelijk zijn hoe onze inwoners hiervan profiteren en hoe Museum Broekerveiling intensief samenwerkt met andere culturele instellingen en activiteiten. Ook moet een link worden gelegd met citymarketing en hoe het museum haar eigen inkomsten kan vergroten. De uiteindelijke besluitvorming is aan de gemeenteraad."

Bron: het coalitieakkoord van de gemeente Dijk en Waard (januari 2022)

Berenschot



4 Eenmalige investeringen

Aanscherping en verfijning van de eenmalige uitgaven

In de toekomstvisie is op basis van grove ramingen een financiële opzet gemaakt van de benodigde eenmalige uitgaven voor het regionale museum (scenario 3). Deze raming leidde tot een bedrag van €3.000.000.

Wij hebben deze opzet verfijnd op basis van inschattingen van het museum, onze kennis en ervaring en trends en ontwikkeling in de museumsector. Vervolgens hebben we ook de benodigde eenmalige uitgaven voor scenario 1 (informatiecentrum) en scenario 2 (de basis op orde) uitgewerkt. In de volgende pagina's worden de diverse uitgaven genoemd, geraamd en toegelicht.

Op basis daarvan is voor elk scenario een indicatie van benodigde eenmalige uitgaven te geven:

Scenario	Indicatie eenmalige uitgaven
1: Informatiecentrum	€300.000
2: Basis op orde	€2.000.000
3: Museum als verrijking	€3.600.000

De eenmalige uitgaven hoeven niet volledig door de gemeente te worden gedekt. Sommige uitgaven kunnen mogelijk deels of geheel worden gedekt door specifieke subsidies, fondsen, sponsoring of een lening. Op pagina 26 wordt nader ingegaan op de kansen en mogelijkheden ten aanzien van de dekking.

NB: Afhankelijk van het tijdspad kunnen de eenmalige uitgaven worden gefaseerd, waarbij de voortgang van de transitie goed bewaakt moet worden. Ten behoeve van de continuïteit is het belangrijk dat er één besluit wordt genomen over de toekomst van het museum. Het museum kan zich langdurige onzekerheid niet veroorloven.

De eenmalige uitgaven ten behoeve van scenario 2 en 3 komen gedeeltelijk overeen. Bij een gefaseerde transitie van de huidige situatie naar scenario 2 naar scenario 3, worden de eenmalige uitgaven voor scenario 3 dus lager, omdat dit voor een deel reeds in scenario 2 is opgenomen.

Eenmalige uitgaven toegelicht (1/4)

Eenmalige uitgaven ten behoeve van museale herinrichting			
	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Nieuwe vaste tentoonstelling	€100.000	€750.000	€750.000
Toelichting: In de toekomstvisie was slechts een beperkt budget gereserveerd voor het moderniseren en vernieuwen van de vaste expositie in gebouw de Toekomst (€200.000). Ter indicatie: de vaste expositie kostte in 2009 zo'n €500.000; 2,5 keer zoveel als het geraamde bedrag. De vaste tentoonstelling vormt ons inziens de basis voor het te vertellen verhaal en het educatieve aanbod. Wij adviseren daarom om juist te investeren in een nieuwe vaste expositie. Bij scenario 1 betreft het geen museale tentoonstelling, maar een educatieve presentatie.			
Realiseren kunstobjecten / museale installaties	-	-	€200.000
Toelichting: Waar in de toekomstvisie slechts een beperkt bedrag voor de vaste tentoonstelling was geraamd (zie hierboven), werd juist een hoog bedrag opgenomen voor het realiseren van 10 museale installaties (€700.000). Dit zijn grote kunstobjecten die de belevingswaarde van het museum vergroten. Ons inziens zijn 10 kunstobjecten voor een museum van deze schaal niet proportioneel. Wij adviseren om vooral te investeren in een nieuwe vaste tentoonstelling (zie hierboven) en alleen in scenario 3 kunstobjecten te realiseren. Niet 10 maar 3, waarvan 2 binnen en 1 buiten. De raming per kunstobject (binnen €75.000 en buiten €50.000) is overgenomen uit de toekomstvisie.			
Verlichting/verduistering lighal (eigendom gemeente)	€25.000	€75.000	€150.000
Toelichting: Om het publiek de monumentale lighal te laten beleven is goede verlichting en verduistering belangrijk, zeker als er museale objecten in de lighallen worden gerealiseerd. Het bedrag bij scenario 3 is overgenomen uit de toekomstvisie. Bij scenario 1 en 2 is dit deels meegenomen, want het wegnemen van achterstallig onderhoud is wel noodzakelijk.			
Totaal	€125.000	€825.000	€1.100.000

Eenmalige uitgaven toegelicht (2/4)

Eenmalige uitgaven ten behoeve van de bredere gebiedsontwikkeling			
	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Herinrichting museumterrein (eigendom gemeente)	-	-	€675.000
Toelichting: Dit betreft het realiseren van twee nieuwe bruggen, een (aanleg)steiger inclusief opstapplaats en een drijvend terras bij scenario 3. Hiermee wordt het terrein fysiek beter ontsloten wat de toegankelijkheid vergroot alsook de recreatieve waarde. Het bedrag is overgenomen uit de toekomstvisie.			
Investeringen in het omliggende gebied	PM	PM	PM
Toelichting: De kosten voor investeringen in het omliggende gebied zijn PM. Te noemen zijn: - Oversteek vanuit de krul (trekpontje / brug) - Uitkijkpunt - Aanpassingen molen - Verhalende installaties verder in het gebied - Pop-up eilanden Dit moet ons inziens worden meegenomen in de bredere gemeentelijke gebiedsontwikkelingsplannen en de financiering daarvan, in overleg met de verschillende eigenaren. Hiermee kan de recreatieve waarde van een bezoek aan de gemeente en het museum worden vergroot.			
Totaal	PM	PM	€675.000 + PM

Eenmalige uitgaven toegelicht (3/4)

Eenmalige uitgaven ten behoeve van de exploitatie			
	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Aanpassingen gebouwen (deels eigendom gemeente, deels eigendom museum)	-	€200.000	€400.000
Toelichting: Er is al jarenlang niet geïnvesteerd in de gebouwen. Met de vernieuwing van het museum en de beoogde bezoekersgroei is het gezien de publieksfunctie van de gebouwen noodzakelijk om aanpassingen door te voeren ten behoeve van o.a. de horeca, het ontvangen van grote groepen en de museumwinkel. Hierbij valt te denken aan de elektrische installatie, beveiliging, sanitair. Het bedrag bij scenario 3 is overgenomen uit de toekomstvisie. Bij scenario 1 en 2 is dit deels meegenomen, want het wegnemen van achterstallig onderhoud is noodzakelijk.			
Aanschaf 15 nieuwe elektrische bootjes incl. devices	-	€105.000	€255.000
Toelichting: Bij scenario 3 gaat het om 15 bootjes en bij scenario 2 om 5 bootjes. De devices betreft de installatie van tracking- en audioapparatuur op zowel de nieuwe als huidige bootjes, waardoor ook tijdens het varen een museale beleving kan worden gecreëerd.			
Elektrisch maken gesloten rondvaartboot	-	€450.000	€450.000
Toelichting: Dit is een noodzakelijke uitgave met het oog op duurzaamheid en het beperken van stank- en geluidsoverlast voor de omwonenden. Het bedrag is gebaseerd op een offerte.			
Achterstallig onderhoud entreegebouw	€160.000	€160.000	€160.000
Toelichting: bij het entreegebouw is onderhoud noodzakelijk. Het bedrag is gebaseerd op een offerte. In de toekomstige exploitatie wordt hier budget voor gereserveerd, waardoor in de toekomst onderhoud direct kan worden aangepakt met als gevolg minder kosten.			
Totaal	€160.000	€915.000	€1.265.000

Eenmalige uitgaven toegelicht (4/4)

Eenmalige uitgaven ten behoeve van de transitie			
	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Extra kosten marketing en communicatie	-	€50.000	€100.000
Toelichting: Bij een vernieuwd museumconcept én het realiseren van 25.000 extra bezoekers hoort ook extra marketing en communicatie. Het bedrag bij scenario 3 is overgenomen uit de toekomstvisie. Voor scenario 2 is dit deels meegenomen.			
Kwartiermaker / adviseur(s) (extern)	-	€50.000	€100.000
Toelichting: In de scenario's 2 en 3 wordt beroep gedaan op een kwartiermaker dan wel externe adviseurs om te transitie te begeleiden.			
Totaal	-	€100.000	€200.000

Totaaloverzicht eenmalige uitgaven per scenario

Eenmalige uitgaven	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Ten behoeve van museale herinrichting	€125.000	€825.000	€1.100.000
Ten behoeve van bredere gebiedsontwikkeling	PM	PM	€675.000 + PM
Ten behoeve van exploitatie	€160.000	€915.000	€1.265.000
Ten behoeve van transitie	-	€100.000	€200.000
Totaal excl. onvoorzien	€285.000	€1.840.000	€3.240.000
Onvoorzien (10% van bovenstaande posten)	€28.500	€184.000	€324.000
Toelichting: Er zitten altijd onzekerheden in geraamde uitgaven, zeker bij omvangrijke projecten waarbij de uitgaven verspreid kunnen zijn over een langere periode. Denk aan inflatie, fluctuerende grondstoffenprijzen, onverhoopte extra kostenposten. Door hier op voorhand rekening mee te houden middels het opnemen van een standaardpost onvoorzien wordt dit risico verkleind.			
Totaal incl. onvoorzien	€313.500 + PM	€2.024.000 + PM	€3.564.000 + PM

Mogelijkheden voor dekking

De eenmalige uitgaven hoeven niet volledig door de gemeente te worden gedekt:

- Er liggen kansen voor de nieuwe vaste expositie en de kunstobjecten bij cultuurfondsen zoals Prins Bernhard Cultuurfonds, het Mondriaanfonds en/of het VSBfonds. Voor veel van deze fondsen is gemeentelijk commitment in de vorm van cofinanciering een randvoorwaarde.
- De Vrienden Loterij steunt vele musea bij investeringen bijvoorbeeld in de vaste opstelling.
- Sponsoring door bedrijven is een interessante optie bij bijvoorbeeld de aanschaf van nieuwe bootjes.
- Voor investeringen gelieerd aan de museumexploitatie kan een lening worden afgesloten, mits er voldoende ruimte in de begroting is voor jaarlijkse aflossing incl. rente. Dat kan echter ook een hogere exploitatiesubsidie van de gemeente vergen.
- Provinciale subsidies op het gebied van duurzaamheid.

Toch zal het grootste deel van de eenmalige uitgaven door de gemeente moeten worden gedekt. Subsidies, particuliere gelden en een eventuele lening zijn slechts een aanvulling daarop. Kijkend naar scenario 3 (museum als verrijking) voorzien wij dat ten minste 75% van het totale bedrag bij de gemeente zal landen. Bij scenario 1 en 2 is dat percentage waarschijnlijk nog hoger, omdat juist het meest ambitieuze scenario de meeste kansen biedt voor alternatieve financiering.

Een concreet dekkingsvoorstel dient in een later stadium te worden uitgewerkt. Het is belangrijk dat hierbij aandacht is voor het onderscheid tussen uitgaven ten laste van de gemeente als eigenaar van het terreinen en de lighallen en uitgaven ten laste van het museum.

NB: Voor het elektrisch maken van de rondvaartboot is reeds deels dekking in de begroting van de gemeente. Het museum doet onderzoek naar aanvullende subsidiemogelijkheden en heeft reeds een aantal fondsen benaderd.

Berenschot



5 Toekomstige exploitatie

Aanscherping en verfijning van de toekomstige exploitatiebegroting

In de toekomstvisie is op basis van grove ramingen een financiële opzet gemaakt van de exploitatie van het regionale museum (scenario 3). Deze raming leidde tot een structurele subsidiebehoefte van €635.000.

Wij hebben deze opzet herzien: we hebben een aantal correcties doorgevoerd (o.a. dubbelingen eruit gehaald) en de uitwerking van enkele posten verfijnd op basis van inschattingen van het museum en onze kennis en ervaring. Ook hebben we de ambities enigszins teruggeschroefd dan wel gerelateerd aan de trends en ontwikkeling in de museumsector. Vervolgens hebben we ook de kosten en inkomsten van scenario 1 (informatiecentrum) en scenario 2 (de basis op orde) uitgewerkt. In de volgende pagina's worden de belangrijkste kostenposten en inkomsten genoemd, geraamd en toegelicht.

Op basis daarvan is voor elk scenario een indicatie van de structurele subsidiebehoefte te geven:

Scenario	Indicatie aantal bezoekers per jaar	Indicatie exploitatiesubsidie gemeente
1: Informatiecentrum	10.000	€240.000
2: Basis op orde	50.000	€370.000
3: Museum als verrijking	75.000	€390.000

Het verschil tussen scenario 2 en scenario 3 is beperkt. Dat komt door het hogere bezoekersaantal en dus hogere eigen inkomsten uit de ticketverkoop bij scenario 3, waardoor er naar verhouding minder gemeentelijke subsidie nodig is.

NB: Dit is gebaseerd op een inschatting van de exploitatiebegroting van een "gemiddeld jaar". Vanzelfsprekend wordt een groei van het bezoekersaantal niet van het één op andere jaar gerealiseerd. Hier zal sprake zijn van een geleidelijke groei, verbonden aan de benodigde eenmalige uitgaven. Tijdens deze aanloopfase kan de benodigde subsidie fluctueren. Dit wordt nader toegelicht op pagina 35.

Jaarlijkse kosten toegelicht (1/2)

Jaarlijkse kosten	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Huisvestingskosten	€150.000	€150.000	€175.000
Toelichting: Voor scenario 1 en 2 zijn de huidige huisvestingskosten als uitgangspunt genomen, in plaats van €100.000 in de toekomstvisie. Voor scenario 3 is dit bedrag iets hoger, aangezien door de grotere bezoekersstroom de variabele huisvestingskosten zullen toenemen.			
Personeelskosten (excl. horeca)	€81.000	€480.500	€598.000
Toelichting: We hebben personeelsformatie per scenario in detail uitgewerkt (zie pagina 31), wat leidt tot lagere personeelskosten dan oorspronkelijk geraamd in de toekomstvisie (€780.000).			
Marketing	€9.750	€50.000	€75.000
Toelichting: de marketingkosten zijn voor scenario 3 iets lager begroot dan in de toekomstvisie (€100.000), omdat de personeelsuren nu reeds bij de personeelskosten verwerkt zijn. Voor scenario 2 zijn de huidige verkoopkosten als uitgangspunt genomen. Scenario 1 is 87% minder dan scenario 3, evenredig aan de daling van het beoogde bezoekersaantal.			
Organisatiekosten	€26.000	€175.000	€200.000
Toelichting: de stijging van de organisatiekosten in de toekomstvisie werd niet onderbouwd. Daarom is deze naar beneden bijgesteld. Voor scenario 2 zijn de huidige organisatiekosten als uitgangspunt genomen. Scenario 1 is 87% minder dan scenario 3, evenredig aan de daling van het beoogde bezoekersaantal.			
Klein onderhoud monument en buitenterrein	€65.000	€65.000	€100.000
Toelichting: Voor scenario 1 en 2 zijn de huidige onderhoudskosten als uitgangspunt genomen. Scenario 3 is overgenomen uit de toekomstvisie. Door de investeringen in het buitenterrein en de grotere bezoekersstroom zal vaker dan wel meer onderhoud nodig zijn.			
Onderhoud boten	€0	€30.000	€50.000
Toelichting: Deze post valt lager uit dan in de toekomstvisie (€100.000), omdat daar de afschrijvingen bij zaten, die hier apart zijn vermeld. Voor scenario 3 wordt gerekend met in totaal 25 bootjes. Bij scenario 2 zijn dat er 15. In scenario 1 worden er geen bootjes meer verhuurd en vervalt deze kostenpost.			

Jaarlijkse kosten toegelicht (2/2)

Jaarlijkse kosten	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Afschrijvingen (boten, inventaris, etc.)	€28.750	€90.625	€121.875
Toelichting: Deze post ontbrak in de toekomstvisie. Dit is uitgewerkt door het museum en toegevoegd.			
Regelmatige update tentoonstelling	€0	€0	€30.000
Toelichting: We laten het idee van jaarlijkse wisseltentoonstellingen à €195.000 in de toekomstvisie los. Dat past ons inziens niet goed bij een type museum als BroekerVeiling, waarbij herhaalbezoek door tijdelijke tentoonstellingen beperkt is. Het herhaalbezoek wordt juist gecreëerd door de mogelijkheid tot recreatie en varen in het gebied. Wij bepleiten in scenario 3 een gemoderniseerde, vaste opstelling met dynamische elementen. De dynamische elementen kunnen van tijd tot tijd worden vernieuwd (bijvoorbeeld thematisch of op basis van de actualiteit). Hiervoor wordt jaarlijks budget gereserveerd.			
Randprogrammering	€0	€0	€100.000
Toelichting: In plaats van wisseltentoonstellingen bepleiten we in scenario 3 een diverse randprogrammering in samenwerking met omwonenden en het bedrijfsleven, zoals lezingen, rondleidingen, pop-up expo's, films, buurtbijeenkomsten, e.d.			
Reservering vervangen tentoonstelling over 10 jaar	€10.000	€75.000	€75.000
Toelichting: De vaste opstelling vraagt na 10 jaar om onderhoud en vernieuwing. Hiervoor wordt jaarlijks budget gereserveerd, in lijn met de beoogde investeringswaarde.			
Reservering onderhoud entreegebouw	€15.000	€15.000	€15.000
Toelichting: Hier wordt jaarlijks budget voor gereserveerd, waardoor in de toekomst regulier onderhoud niet achterstallig wordt door het ontbreken van middelen.			

De personele inzet in FTE's vergeleken: nu en toekomstscenario's

Functie / Afdelingen	Nu	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Directie / algemene bedrijfsvoering	1,6	0,5	1,6	1,8
Museaal (curator/educatiespecialist)	0,3	0	1	1,4
Marketing & communicatie	0,2	0	1	1,6
Receptie	1,5	0	1,8	2
Schippers/veilingmeesters	3,4	0	3,4	4
Onderhoud/beheer	0,8	1	1	1,5
Totaal excl. horeca	**7,8**	**1,5**	**9,8**	**12,3**
Horeca	3,5	0	3,5	5
Totaal incl. horeca	**11,3**	**1,5**	**13,3**	**17,3**

In de museumsector wordt het algemene management vaak gecombineerd met inhoudelijke/museale dan wel zakelijke expertise.

NB: Alle functies kunnen duo-functies zijn, bijvoorbeeld een junior en senior die samen optrekken.

Totaaloverzicht jaarlijkse kosten per scenario

Jaarlijkse kosten	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Huisvestingskosten	€150.000	€150.000	€175.000
Personeelskosten (excl. horeca)	€81.000	€480.500	€598.000
Marketing	€9.750	€50.000	€75.000
Organisatiekosten	€26.000	€175.000	€200.000
Klein onderhoud gebouwen	€65.000	€65.000	€100.000
Onderhoud boten	-	€30.000	€50.000
Afschrijvingen (boten, inventaris, etc.)	€28.750	€90.625	€121.875
Vijfjaarlijkse update tentoonstelling	-	-	€30.000
Randprogrammering	-	-	€100.000
Reservering vervangen tentoonstelling over 10 jaar	-	€75.000	€75.000
Reservering onderhoud entreegebouw	€15.000	€15.000	€15.000
Totaal	€385.500	€1.131.125	€1.539.875

Jaarlijkse inkomsten toegelicht

Jaarlijkse inkomsten	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Verkoop kaartjes	€20.000	€400.000	€600.000
Toelichting: We hanteren een gemiddelde entreeprijs per bezoeker van €8 (in de toekomstvisie was dit €9). Dat is gelijk aan het huidige gemiddelde (we verwachten namelijk geen grote veranderingen in de bezoekerssamenstelling) en ligt in lijn met het gemiddelde in de branche: ca. 50% van volticket door gebruik van Museumkaart en kortingen. Voor scenario 2 en 3 gaan we uit van respectievelijk 50.000 en 75.000 bezoekers. Bij scenario 1 zijn dat 10.000 bezoekers voor een gemiddelde entreeprijs per bezoeker van €2.			
Verhuur bootjes	€0	€83.750	€125.000
Toelichting: Scenario 3 is overgenomen uit de toekomstvisie. Scenario 2 is 33% minder dan scenario 3, evenredig aan de daling van het beoogde bezoekersaantal. In scenario 1 worden geen bootjes meer verhuurd.			
Saldo veiling en winkel	€1.625	€8.375	€12.000
Toelichting: Dit is voor scenario 3 uitgewerkt door het museum. Scenario 1 en 2 zijn respectievelijk 87% en 33% minder dan scenario 3, evenredig aan de daling van het beoogde bezoekersaantal. (NB: in de toekomstvisie stond €290.000 voor veiling, winkel, horeca en exploitatie gebouwen/events)			
Saldo horeca en exploitatie gebouwen/events	€30.550	€157.450	€235.000
Toelichting: Dit is voor scenario 3 uitgewerkt door het museum. Scenario 1 en 2 zijn respectievelijk 87% en 33% minder dan scenario 3, evenredig aan de daling van het beoogde bezoekersaantal. (NB: in de toekomstvisie stond €290.000 voor veiling, winkel, horeca en exploitatie gebouwen/events)			
Bijdrage gemeente onderhoud	€65.000	€65.000	€100.000
Toelichting: Voor scenario 1 en 2 is de huidige bijdrage van de gemeente als uitgangspunt genomen. In scenario 3 stijgt de onderhoudsbijdrage evenredig met de te verwachte extra kosten.			
Sponsoring en subsidies	€25.000	€50.000	€75.000
Toelichting: Met extra FTE's heeft het museum (meer) capaciteit om in te zetten op projectsubsidies en sponsoring.			

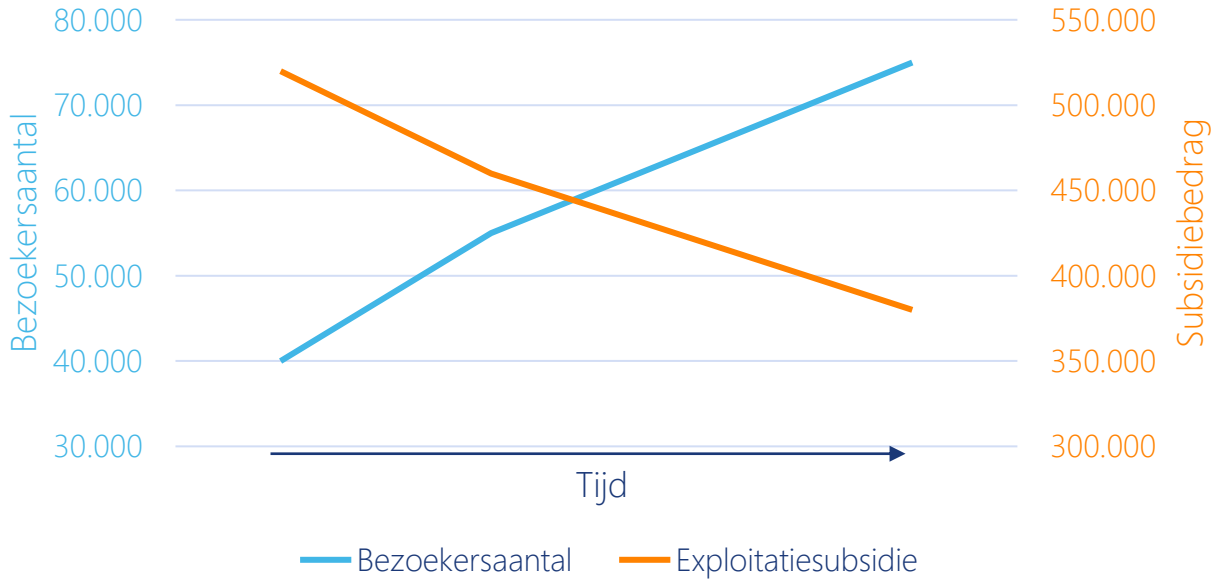
Totaaloverzicht jaarlijkse inkomsten

Jaarlijkse inkomsten	Scenario 1: Informatiecentrum	Scenario 2: Basis op orde	Scenario 3: Museum als verrijking
Verkoop kaartjes	€20.000	€400.000	€600.000
Verhuur bootjes	-	€83.750	€125.000
Veiling en winkel	€1.625	€8.375	€12.500
Saldo horeca en exploitatie gebouwen/evenementen	€30.550	€157.450	€235.000
Bijdrage gemeente onderhoud	€65.000	€65.000	€100.000
Exploitatiesubsidie gemeente	€243.325	€366.550	€392.375
Sponsoring en subsidies	€25.000	€50.000	€75.000
Totaal	€385.500	€1.131.125	€1.539.875
Exploitatieresultaat	€0	€0	€0

NB: De benodigde exploitatiesubsidie wordt nu gepresenteerd als sluitpost. Er dienen afspraken te worden gemaakt over het opbouwen van reserves.

Tijdens de aanloopfase fluctueert de benodigde exploitatiesubsidie

We hebben hiervoor een inschatting gemaakt van de exploitatiebegroting van een “gemiddeld jaar”. Vanzelfsprekend heeft het museum tijd nodig om de gewenste transitie te realiseren, om de beoogde vernieuwingen door te voeren en (in het geval van scenario 2 en scenario 3) de formatie uit te breiden. Kosten lopen daarbij vooruit op de inkomsten. De beoogde bezoekersgroei wordt niet van het één op andere jaar gerealiseerd. Dit gaat geleidelijk. Daarom kan tijdens deze aanloopfase de benodigde subsidie fluctueren. Onderstaande tabel visualiseert dit principe (louter ter illustratie). In een vervolgfase moet dit worden geconcretiseerd door middel van een gedetailleerde meerjarenbegroting.



Berenschot



6 Benchmarks

Benchmarkonderzoek voor een breder perspectief

Om meer context te bieden bij de (toekomstige) exploitatie van Museum Broekerveiling en de gemeentelijke financiering en deze in een breder perspectief te kunnen plaatsen, hebben we twee benchmarks uitgevoerd: een benchmark met musea en een benchmark met gemeenten.

Het veilig stellen van het verhaal van het Rijk der Duizend Eilanden en een toekomstbestendig museum hebben onvermijdelijk financiële consequenties voor de gemeente. Dit benchmarkonderzoek laat zien dat een dergelijk besluit inclusief structurele gemeentelijke financiering voor het museum geen uitzonderlijke situatie creëert.

Integendeel: het benchmarkonderzoek laat zien dat de juist de huidige situatie uitzonderlijk is, terwijl met scenario 3 (museum als verrijking) zowel de museumexploitatie als de gemeentelijke cultuurbestedingen richting de gemiddelden van de benchmark bewegen.

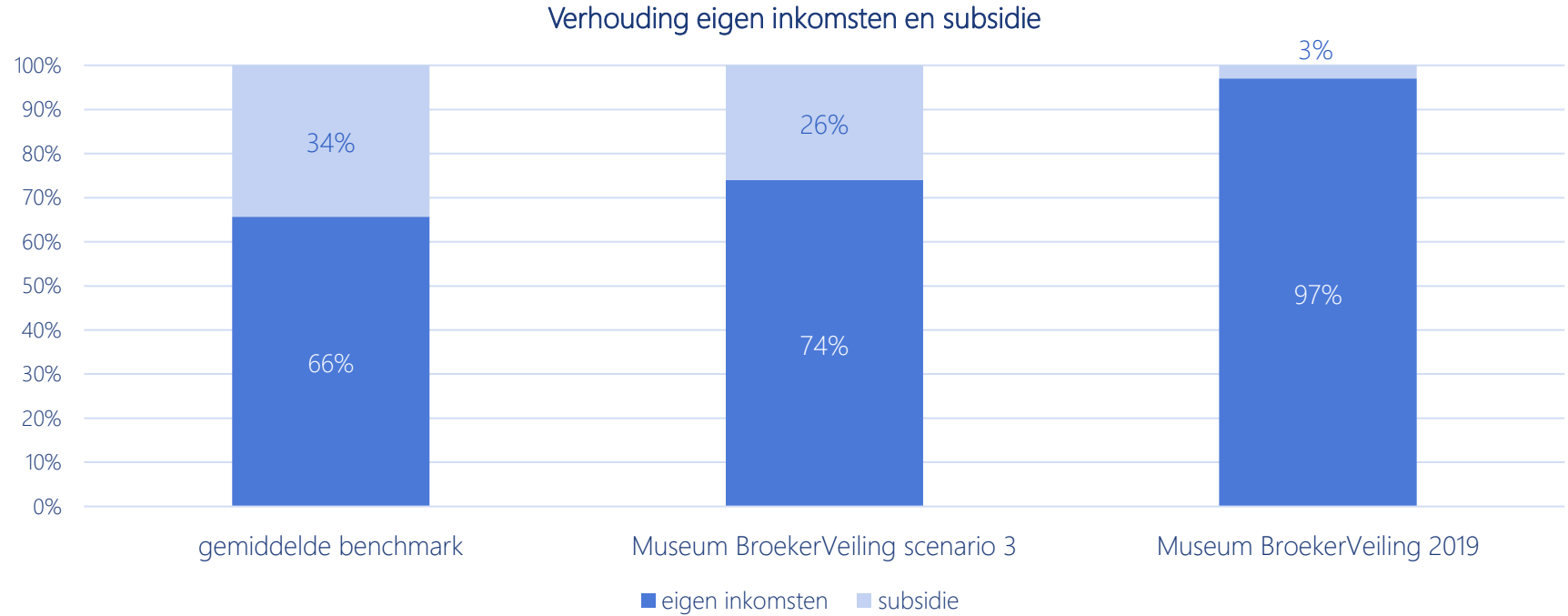
NB: Een benchmark biedt objectieve, kwantitatieve vergelijkingsinformatie. Het biedt daarmee een breder perspectief, maar het vertelt niet het volledige, kwalitatieve verhaal achter de cijfers.

Benchmarkonderzoek

- Voor de benchmark met musea hebben we verschillende exploitatiegegevens van Museum BroekerVeiling vergeleken met de gegevens van een drietal andere musea: Slot Loevestein te Poederoijen, Museumstoomtram te Hoorn en het Gevangenismuseum te Veenhuizen.
  - Deze musea zijn goed vergelijkbaar met Museum BroekerVeiling gelet op de aard van de collectie en het museumconcept (een nadruk op grondgebonden / onroerend cultuurhistorisch erfgoed; een combinatie van museale collectie en fysieke buitenruimte; beleving en recreatie), het bezoekersaantal en de geografische ligging (buiten de Randstad).
  - We hebben de cijfers over 2019 gebruikt, een jaar dat niet is beïnvloed door de coronacrisis. De gegevens zijn afkomstig uit de publieke jaarverslagen en jaarrekeningen van de musea. Voor een aantal vergelijkingen hebben we gebruik van geschaalde gegevens gemaakt, om te vermijden dat de omvang van het museum – gemeten naar aantal bezoekers of de hoogte van de baten en lasten – een vertekening zou geven. Zo hebben we per museum naar verhoudingsgetallen gekeken, bijvoorbeeld het aantal fte's per 10.000 bezoekers, de subsidie per bezoeker, de verhouding tussen huisvestingskosten en totale lasten of tussen eigen inkomsten en totale baten.
  - Er is een vergelijking met het meest ambitieuze scenario: museum als verrijking.
- Voor de benchmark met gemeenten hebben we de bestedingen aan cultuur in het algemeen van de gemeente Dijk en Waard (voorheen de gemeente Langedijk en de gemeente Heerhugowaard) vergeleken met de bestedingen van een zestal andere gemeenten: Alkmaar (109.897 inwoners), Nissewaard (85.403 inwoners), Hoeksche Waard (88.024 inwoners), Purmerend, (81.676 inwoners) en Hoorn (73.602 inwoners).
  - We hebben gebruik gemaakt van Findo (Data Financiën Decentrale Overheden) en ons gebaseerd op de gemeentebegrotingen van 2019 en 2022. We hebben gebruik gemaakt van geschaalde gegevens (bestedingen per inwoner), om te vermijden dat de omvang van de gemeente een vertekening zou geven.

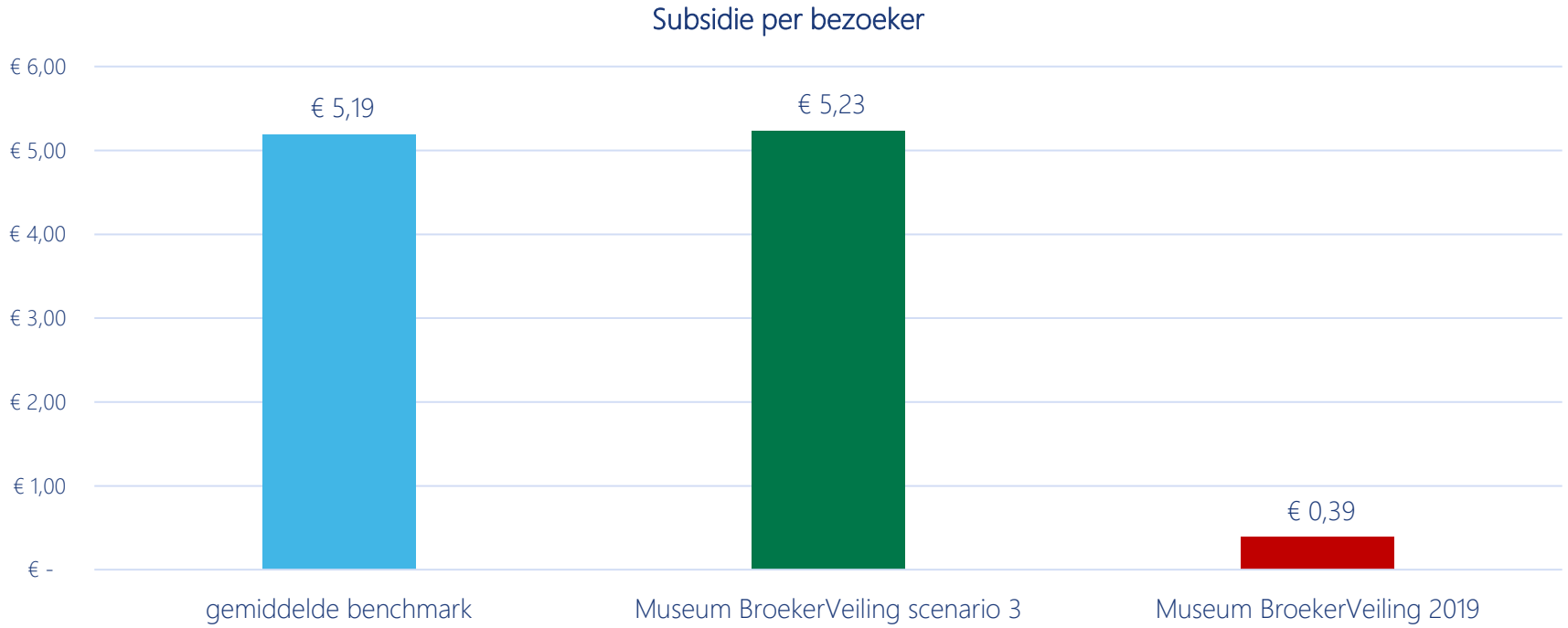
Museum BroekerVeiling leunt vooral op eigen inkomsten

In tegenstelling tot de referentiemusea opereert Museum BroekerVeiling bijna geheel zonder subsidie (3%) en leunt het vooral op de eigen inkomsten (97%). Bij scenario 3 zou dat verschuiven (26%-74%), wat zorgt voor een gezondere en meer toekomstbestendige situatie, waarbij het museum kan focussen op haar kerntaken. Het subsidiepercentage blijft overigens ook dan ruim onder het gemiddelde van de referentiemusea.

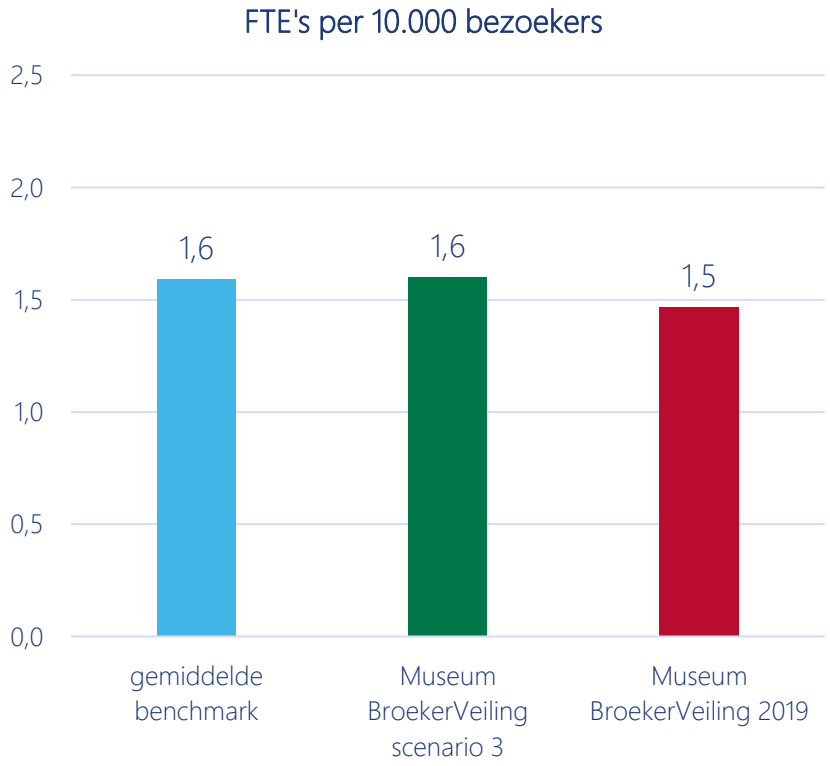


De subsidie per bezoeker blijft (iets) lager

De subsidie per bezoeker van de referentiemusea is ruim 13 keer zoveel. In scenario 3 ligt de subsidie per bezoeker van Museum BroekerVeiling ongeveer in lijn met het gemiddelde van de referentiemusea.



Het aantal FTE's per 10.000 bezoekers ligt in lijn met het gemiddelde



De formatie van Museum BroekerVeiling (gemeten aan de hand van het aantal FTE's per 10.000 bezoekers) ligt in lijn met het gemiddelde. De uitbreiding van de formatie voor scenario 3 is dan ook op de plek.

NB: Het is onduidelijk of de formatie van de referentiemusea inclusief of exclusief horecapersoneel is. Voor Museum BroekerVeiling zijn we uitgegaan van de formatie exclusief horecapersoneel. Inclusief horecapersoneel zou dit 2,3 zijn. (De horeca is openbaar toegankelijk, waardoor het horecapersoneel ook een functie vervuld voor niet-museumbezoekers.)

Gemeente Dijk en Waard besteedt fors minder aan cultuur per inwoner

De gemeente Dijk en Waard (en voorheen de gemeente Langedijk en de gemeente Heerhugowaard) besteden in vergelijking met de referentiegemeenten relatief weinig aan cultuur per inwoner. Dit is in 2022 €42 per inwoner, ongeveer de helft van het gemiddelde à €82 per inwoner.





Berenschot



7 Routekaart

Routekaart van nu naar realisatie scenario 3

Zomer 2022 – eind 2023

- Van huidige situatie naar scenario 2: de basis op orde
- O.a. uitbreiden formatie, subsidieaanvragen voorbereiden, vernieuwing vaste expositie, onderhoud en aanpassingen gebouwen
- Opstellen gespecificeerde meerjarenbegroting, incl. indicatie fluctuerende subsidiebehoefte
- In kaart brengen wat nodig is voor duurzaam behoud en beheer van het Oosterdelgebied, zowel organisatorisch als financieel

2024, 2025, 2026

- Van scenario 2 naar scenario 3: museum als verrijking
- Ambitieniveau stap voor stap verder opschroeven
- O.a. realiseren kunstobjecten en herinrichting museumterrein
- Parallel aan gemeentelijke gebiedsontwikkeling (Grenzeloos Dijk en Waard)

2027 en verder

- Museum als verrijking “in bedrijf”
- Samenwerking gemeente en museum verduurzamen: reguliere afstemming gemeente en museum waarborgen
- Programmatische samenwerking binnen gemeente en provincie

Aandachtspunten voor vervolg

Wij zien een zestal belangrijke aandachtspunten:

1. Zorg tijdig voor een kwartiermaker dan wel extern adviseur om het museum te begeleiden in het transitieproces.
2. Zorg voor een betrokken ambtelijke werkgroep waar het museum constructief mee kan optrekken.
3. Laat de gemeentelijke exploitatiesubsidie meegroeien dan wel -dalen, afhankelijk van het benodigde investeringsniveau tijdens een bepaalde periode. Uitgaven lopen vooruit op de inkomsten.
4. Houd het museum zoveel mogelijk geopend voor publiek en probeer met name in de rustigere winterperiode grote stappen te zetten.
5. Zorg voor inbedding in de culturele infrastructuur van de gemeente en de regio. Ga actief op zoek naar programmatische samenwerking.
6. Zorg voor een officiële, feestelijke “launch” dan wel “heropening” van het vernieuwde museum, bijvoorbeeld na realisatie van de nieuwe vaste expositie (scenario 2).

Berenschot



8 Risicoanalyse

Risicoanalyse

Gedurende de voorbereiding, tijdens het transitieproces en in de bedrijfsvoering na de zogenaamde “heropening” of doorstart van het museum kunnen zich uiteenlopende risico’s voordoen. In de navolgende pagina’s zijn grootste risico’s en beheersmaatregelen per fase beschreven.

Samenvattend

Het grootste risico in de eerstkomende fase is dat het besluit ten aanzien van de toekomst van het museum niet tijdig wordt genomen. Uitstel leidt tot serieuze problemen voor Museum BroekerVeiling zowel op het gebied van de exploitatie als wat betreft de mogelijk uitholling van de organisatie.

In de transitiefase is de afstemming met de landschapsarchitect ten aanzien van het museumterrein en het omliggende gebied een belangrijk aandachtspunt alsook het in huis halen van de benodigde competenties en expertises om de transitie in goede banen te leiden.

Wanneer het vernieuwde museum ‘in actie’ er eenmaal is, is het een groot risico voor de organisatie om in de nabije toekomst te worden geconfronteerd met tegenvallers, bezuinigingen of achterblijvende indexeringen van de subsidie. Het museum is namelijk erg kwetsbaar voor tegenvallers door de zwakke vermogenspositie.

Twee risico's in de voorbereidingsfase

Risico's in de voorbereidende fase		
Risico	Weging	Beheersmaatregel
1. Stagnatie van het proces door stroeve besluitvorming. Uitstel leidt tot serieuze problemen voor Museum BroekerVeiling zowel op het gebied van de exploitatie als wat betreft de mogelijk uitholling van de organisatie door gebrek aan perspectief. Medewerkers kunnen vertrekken als gevolg van onzekerheid over de toekomst dan wel demotivatie. Dat betekent het verlies van menselijk kapitaal, dat juist onontbeerlijk is voor de transitie. (Herhaaldelijke) onzekerheden kunnen ook zorgen voor weerstand onder medewerkers en vrijwilligers.	***	• Een gedegen procesplan, strakke regie, heldere communicatie en stuurmanskunst bij zowel het museum als gemeente kunnen bijdragen aan het succes. • Als er toch sprake is van vertraging: afspraken maken over tijdelijke overbruggingsondersteuning.
2. Ondanks de ambities in het nieuwe coalitieakkoord, besluit de gemeenteraad om niet structureel en/of substantieel bij te dragen aan de exploitatie van Museum BroekerVeiling. Het museum heeft dan geen duurzame toekomst en zal de functie die het nu heeft verliezen.	*	Het creëren van voldoende draagvlak binnen de gemeenteraad blijft van belang. Het museum (zowel directeur als Raad van Toezicht) zal de nieuwe toekomstvisie overtuigend moeten uitdragen.

Drie risico's tijdens de transitie

Transitiefase			
	Risico	Weging	Beheersmaatregel
1.	De landschapsarchitect die in opdracht van de gemeente aan de slag gaat met het museumterrein en de bredere gebiedsontwikkeling, waaronder de Kanaalzone (Grenzeloos Dijk & Waard), heeft te weinig oog voor of onvoldoende begrip van de inhoudelijke en praktische belangen van het museum en kan afwegingen maken die de toekomstige bedrijfsvoering niet ten goede komen.	**	Het creëren van een toekomstbestendig museum zien als een belangrijk criterium bij de opdrachtverlening en constructieve uitwisseling tussen de architect en het museum waarborgen.
2.	Het in goede banen leiden van de transitie en de daarmee gepaard gaande verandering voor de (interne) organisatie, vraagt om specifieke competenties en expertises. Mogelijk zijn deze niet (voldoende) "in huis" bij het museum, waardoor dit proces vertraagd en/of er andere (financieel) nadelige gevolgen zijn.	**	• Toetsen welke competenties er nodig zijn en welke er binnen de organisatie of schil van adviseurs aanwezig zijn • Onderzoeken of de gemeente hierbij kan ondersteunen • Voldoende transitiebudget reserveren om tijdelijke, externe expertise in te huren indien nodig
3.	Verlies van draagvlak bij medewerkers en vrijwilligers doordat de transitie veel aandacht vraagt, waardoor medewerkers en vrijwilligers vertrekken.	*	• Medewerkers tijdig meenemen in de ambities en het proces en daarbij hun wensen en behoeften ophalen. • Medewerkers in hun kracht zetten, door een goed onderscheid maken tussen de transitie enerzijds en het "open houden van de winkel" anderzijds. Zo nodig werken met gescheiden verantwoordelijkheden.

Vijf risico's na heropening/doorstart

Het vernieuwde museum 'in actie'			
	Risico	Weging	Beheersmaatregel
1.	Door de zwakke vermogenspositie ontstaat het risico dat Museum BroekerVeiling mogelijke tegenvallers tijdens de transitiefase niet op kan vangen. Daardoor kan de totale bedrijfsvoering en/of de transitie naar nieuwe opzet in gevaar komen. Gezien de zeer lage vermogenspositie kan dit al bij kleine afwijkingen het geval zijn.	***	• Reserves (mogen) hebben is een voorwaarde voor het gewenste ondernemerschap. Een algemene risicoreserve zou minimaal 10% van de totale baten in een jaar moeten bedragen. De standaard kwantitatieve indicatoren voor een gezonde financiële balanspositie (solvabiliteit, quick ratio, current ratio) moeten op groen komen. • Een flexibele planning van de transitie waardoor deze in de tijd aangepast kan worden bij nieuwe ontwikkelingen. • De mogelijkheid dat de gemeente eventuele bijdrages flexibel in de tijd uitkeert. • Een mogelijke eerste bijdrage van de gemeente in het vermogen van het museum om een goede start mogelijk te maken (aangezien het museum in de jaren hiervoor geen bijdrage heeft gehad en daardoor in de huidige zwakke vermogenspositie is gekomen).
2.	Door kortingen op de subsidie of het achterwege blijven van indexeringen, zonder de mogelijkheid om de kosten te laten dalen of eigen opbrengsten te laten stijgen, kan Museum BroekerVeiling financiële tekorten krijgen die niet opgevangen kunnen worden.	**	Duidelijke afspraken over de looptijd van subsidies en mogelijke indexaties.

Vijf risico's na heropening/doorstart

Het vernieuwde museum 'in actie'			
	Risico	Weging	Beheersmaatregel
3.	Onduidelijkheid over servicekosten en serviceniveaus waardoor Museum BroekerVeiling als gebruiker meer zal moeten betalen om het gewenste niveau te behouden / bereiken.	**	Tijdig opstellen van een adequate beheerovereenkomst met daarin: • goede afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is; • afspraken over vereiste kwaliteitsniveaus.
4.	Er ontstaan financiële tekorten omdat de beoogde bezoekersgroei tegenvalt. NB: De marketing van het hybride concept (cultureel erfgoed, museum, beleving van de veiling en het gebied vanaf het water, binnen/buiten) kan lastig zijn.	**	• Bezoekersaantallen intensief monitoren en indien nodig ambities bijstellen. • In de fasering van de transformatie mogelijkheden inbouwen om te temporiseren qua uitgaven in relatie tot de bezoekers • In de ondersteuning door de gemeente rekening houden met een aanloopfase waarbij de subsidie (deels) afhankelijk kan worden gemaakt van de bezoekersaantallen
5.	Publieksinkomsten vallen tegen doordat de bezoekersaantallen als gevolg van de coronacrisis achterblijven. Het is onduidelijk hoe het aanbod en publiek zich komende tijd gaat ontwikkelen; of en hoe snel het terug gaat naar "normaal". Deze onzekerheden spelen in de gehele cultuursector.	*	• Publieksinkomsten intensief monitoren en indien nodig scherp op de kosten zijn. • Flexibiliteit in kosten creëren; op- en afschaling van kosten mogelijk maken. • Marketingactiviteiten bedenken of een publiekscampagne opzetten, eventueel in samenwerking met andere (culturele) partijen in de regio.

Berenschot



9 Samenvatting

Samenvattend (1/2)

- Er is breed draagvlak voor het behoud en versterking van het museum. De ambities zoals verwoord in de toekomstvisie “Museum BroekerVeiling - ErVAAR een traditie van innovatie in groente en tuinbouw” (januari 2021) worden onderschreven in het nieuwe coalitieakkoord (januari 2022). Het museum kan een cruciale rol spelen in het DNA van de nieuwe gemeente en een bijdrage leveren aan de ambities op het terrein van toerisme, natuurbehoud, gebiedsontwikkeling en cultuur.
- In alle scenario’s is een structurele gemeentelijke subsidie noodzakelijk. Zonder gemeentelijke subsidie zijn de scenario’s niet toekomstbestendig. Het is onmogelijk om zonder gemeentelijke subsidie de exploitatie rond te krijgen en te reserveren voor toekomstig onderhoud.
- Het museum en het Oosterdelgebied zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Scenario 2 en 3 kunnen niet gerealiseerd worden zonder aandacht voor het duurzaam behoud van het Oosterdelgebied. Het gebied is een cruciaal element in het museumconcept. Het maakt als het ware onderdeel uit van de collectie. Wanneer wordt geïnvesteerd in het museum, maar niet in het gebied, dan verlies je ze als gemeente uiteindelijk allebei.
- De verschillen tussen de scenario’s zijn wat betreft de structurele gemeentelijke subsidie beperkt. Deze ligt in alle scenario’s tussen €200.000 en €400.000. Dat komt door het lagere bezoekersaantal en dus lagere eigen inkomsten bij scenario 1 en 2, waardoor er naar verhouding méér gemeentelijke subsidie nodig is.
- Wat betreft de eenmalige uitgaven zijn er wel grote verschillen tussen de scenario’s. Zonder deze eenmalige uitgaven is geen enkel scenario realistisch.
- Het grootste deel van de eenmalige uitgaven zal door de gemeente moeten worden gedekt. Subsidies, particuliere gelden en een eventuele lening kunnen een aanvulling zijn.

Samenvattend (2/2)

- Wanneer gekozen wordt voor scenario 3 (museum als verrijking), zal het museum éérst van de huidige situatie naar scenario 2 (de basis op orde) toe moeten groeien. Uitgaande van definitieve besluitvorming vóór de zomer, zou eind 2026 scenario 3 kunnen worden gerealiseerd. Dat betekent dat de eenmalige uitgaven worden gespreid over een periode van zo'n 4 jaar. Het is wel belangrijk dat de bestuurlijke besluitvorming hieromtrent niet wordt gefaseerd. Voor het museum is een helder perspectief en gemeentelijk commitment essentieel om de transitie in gang te gaan zetten. Zeker gelet op de huidige situatie van het museum, waarbij het zich geen enkel risico kan veroorloven. Gedurende het traject is het monitoren van de voortgang en de risico's van belang, zodat indien nodig tijdig kan worden ingegrepen en bijgestuurd.
- Het museum zal tijd nodig hebben om de gewenste transitie te realiseren, om de beoogde vernieuwingen door te voeren en (in het geval van scenario 2 en scenario 3) de formatie uit te breiden. Kosten lopen daarbij vooruit op de inkomsten. De beoogde bezoekersgroei wordt niet van het één op andere jaar gerealiseerd. Dit gaat geleidelijk. Daarom kan tijdens de aanloopfase de benodigde subsidie fluctueren.

Scenario	Schatting aantal bezoekers per jaar	Indicatie exploitatiesubsidie gemeente	Indicatie eenmalige uitgaven
1: Informatiecentrum	10.000	€240.000	€300.000
2: Basis op orde	50.000	€370.000	€2.000.000
3: Museum als verrijking	75.000	€390.000	€3.600.000



Berenschot

13 april 2022

Jan-Willem van Giessen
Sam Branten

Foto's: Museum BroekerVeiling

www.berenschot.nl/kunstencultuur

Intern vertrouwelijk