



BEGROTING 2025-2028

Maart 2024

STICHTING ALLEMAAL ZWOLLE

SAMENVATTING

Sinds de opening in mei 2022 zijn er aansprekende inhoudelijke resultaten geboekt. Het bereikte publiek neemt toe en zal mede door acceptatie van Museumkaart verder groeien. ANNO is zichtbaarder geworden en is een belangrijke culturele speler in wording op het gebied van erfgoed, educatie en participatie.

- Sinds de voorbereiding op de totstandkoming van ANNO was het duidelijk dat de exploitatie na opening niet kostendekkend zou zijn. Afsproken is om eerst een aanwezige eigen reserve te benutten en werkende weg afspraken te maken over welke subsidie hoort bij een kostendekkende exploitatie, met voldoende ruimte om de ambities waar te maken.
- Het voorlopige resultaat 2023 [nog geen accountantscontrole toegepast] zou beter uitkomen dan begroot. Echter, door tegenvallende posten voor circa €50.000 [afboeking ANNO bus, nafacturering Stadsfestival en na-verrekening verzuimverzekering 2022] komen we uit op een resultaat van €246.000 negatief.
- Stichting Allemaal Zwolle is er voor 2022-2024 in geslaagd om tal van aanvullende projectsubsidies te behalen. Mede dankzij het openingsmomentum. We verwachten dat de in de toekomst te boeken projectgelden niet op dit hoge niveau zullen blijven.
- Het eigen vermogen is na verwerking van het verlies 2023 op ongeveer nihil uitgekomen [€1.500]. Met het voorziene tekort op de begroting van 2024 zal het eigen vermogen negatief worden.
- Het begrote tekort voor 2024 komt uit op €93.000 [negatief]. De flexibiliteit om het tekort in 2024 op te vangen is gering.

Huisvestingskosten en personele kosten liggen immers contractueel vast. Bezuinigingen op marketing en programmering zullen de positionering en bezoekersambities schaden.

- De liquiditeitspositie is zwak. Verwacht wordt dat er liquiditeitsproblemen gaan ontstaan in het tweede halfjaar van 2024. Maandelijks wordt de ontwikkeling van de liquiditeit kritisch gevolgd. Waar mogelijk zijn en worden afspraken gemaakt met leveranciers over betalingstermijnen.
- De begrotingen voor de BIS aanvraag voor de periode 2025-2028 zijn gebaseerd op de uitvoering van de basisopdracht zoals destijds verstrekt door de gemeente Zwolle.
- Er wordt voor het jaar 2024 een sluitende exploitatie verwacht bij een aanvulling van de gemeentelijke subsidie van €100.000 op de huidige begroting van ANNO. Vanaf 2025 is een structurele aanvulling van €130.000 noodzakelijk om de basisopdracht uit te blijven voeren. ANNO stelt zichzelf ten doel om met aanvullende inkomsten de buffers en liquiditeit zoveel mogelijk te versterken.
- In de plusvariant van de begroting schetst ANNO de extra ambitie op het gebied van erfgoededucatie. In deze variant verwacht ANNO een vergroting van het leerlingenbereik te kunnen realiseren van 1.900 naar 4.450 leerlingen en een vergroting van de opbrengsten uit erfgoededucatie van €8.550 naar €21.375. Voor deze ambitie is aanvullend gemeentelijk budget nodig van €70.000 voor de eerste twee jaren van de beleidsperiode 2025-2028 en €55.000 voor de laatste twee jaren.

1.	Inleiding	4	7.	Begroting ANNO 2025 - 2028 (plusvariant)	21
2.	Begroting ANNO 2025 - 2028 (basisvariant)	5	8.	Conclusie	22
3.	Baten	7			
3.1	Aanvraag aanvulling gemeentelijke subsidie 2025 - 2028	7			
3.2	Bezoekersaantallen en entreegelden	8			
3.3	Activiteitenportfolio	10			
3.4	Horeca opbrengsten	12			
4.	Lasten	13			
4.1	Personeelsbestand	13			
4.2	Personeelskosten	14			
4.3	Huisvestingskosten	15			
4.4	Organisatiekosten	16			
4.5	Afschrijvingskosten	17			
4.6	Kosten activiteiten	18			
5.	Liquiditeitspositie	19			
6.	Strategie bij tegenvallende inkomsten	20			

1. INLEIDING

In deze notitie worden twee begrotingsvarianten behandeld, te weten een basisvariant en een plusvariant. De basisvariant is het referentiekader voor het vervullen van de basisopdracht voor ANNO en het doorgaan op de ingeslagen weg. De plusvariant laat de extra ambities van SAZ zien op het gebied van erfgoededucatie ten opzichte van de basisvariant.

Al sinds langer blijkt dat de oorspronkelijk ingediende begroting van ANNO voor de jaren 2023 en 2024 niet toereikend is om de basisopdracht voor ANNO te vervullen. Als ANNO het subsidieplafond à €1.035.020 - zoals vermeld in de 'Uitgangspuntenbrief Zwolse Basisinfrastructuur 2025-2028' - als referentiepunt zou (moeten) nemen, dan zou het exploitatietekort nog verder toenemen, omdat het subsidieplafond nog weer lager uitvalt dan de voor 2024 toegekende subsidie van ANNO, inclusief de verwachte aanvulling. Om die reden is op basis van de gesprekken die in het afgelopen jaar met wethouder mw. Schuttenbeld en dhr. Heersink gevoerd zijn [d.d. 30-11-2023 en 31-01-2024] in gezamenlijkheid besloten het subsidieplafond niet als uitgangspunt voor de begroting te gebruiken.

2. BEGROTING ANNO 2025-2028 (BASISVARIANT)

BEGROTING ANNO 2025 - 2028 (BASISVARIANT) - IN EURO'S

ANNO	BEGROTING 2023	VOORLOPIG 2023	BEGROTING 2024	BEGROTING 2025	BEGROTING 2026	BEGROTING 2027	BEGROTING 2028
<i>Baten</i>	<i>Cf jaarrek 2022</i>						
Subsidie Gemeente Zwolle*	874.901	892.098	1.047.086	1.068.028	1.089.388	1.111.176	1.133.400
Entreegelden	82.565	45.883	88.833	88.170	83.874	83.874	85.971
Opbrengst activiteiten	81.600	217.186	191.950	140.085	146.531	152.083	158.271
Horeca opbrengsten (netto)	79.789	68.306	88.100	97.485	102.986	108.787	114.904
Totaal baten	1.118.855	1.223.473	1.415.970	1.393.767	1.422.780	1.455.920	1.492.546
<i>Lasten</i>							
Personeelskosten	592.838	610.558	698.735	715.619	729.931	744.530	759.421
Huisvestingskosten	297.808	264.039	307.023	313.163	319.427	325.815	332.332
Organisatiekosten	200.878	200.811	232.982	238.841	244.938	251.289	257.912
Afschrijvingskosten	10.300	10.247	11.272	11.610	11.958	12.317	12.686
Kosten activiteiten	239.700	357.629	258.785	242.300	247.146	252.089	257.131
Kosten inrichting ANNO	-	22.931	-	-	-	-	-
Totale lasten	1.341.524	1.466.215	1.508.797	1.521.534	1.553.401	1.586.040	1.619.481
Bedrijfsresultaat	-222.669	- 242.742	-92.827	-127.766	-130.621	-130.120	-126.936
Financiële baten & lasten	-2.060	-2.924	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	-224.729	-245.666	-92.827	-127.766	-130.621	-130.120	-126.936
Inschatting stand reserve 1-1	247.203	247.203	1.537	-91.290	-219.057	-349.677	-479.797
Mutatie boekjaar	-224.729	-245.666	-92.827	-127.766	-130.621	-130.120	-126.936
Geraamde stand reserve 31/12	22.474	1.537	-91.290	-219.057	-349.677	-479.797	-606.733
Liquiditeiten	100.000	136.270	43.443	-84.324	-214.944	-345.064	-472.000
Formatie (in FTE)	10,20	10,16	11,40	11,32	11,32	11,32	11,32

* Subsidie gemeente Zwolle bestaat uit de exploitatiesubsidie én jaarlijkse bijdrages voor de marketingcommunicatie van Team Erfgoed, en voor de bhv in ANNO.

In het schema op de vorige pagina wordt onder de noemer 'basisvariant' de huidige begroting van ANNO voor 2023-2024 gecompleteerd met de tijdshorizon 2025-2028. Gemakshalve zijn in dit schema ook de cijfers van 2023 [begroot en voorlopig] en 2024 opgenomen.

Toelichting

Er wordt voor het jaar 2024 een sluitende exploitatie verwacht bij een aanvulling van de gemeentelijke subsidie van €100.000 op de huidige begroting van ANNO.

3. BATEN

3.1 AANVRAAG AANVULLING GEMEENTELIJKE SUBSIDIE 2025 - 2028

De volgende extra subsidie wordt aangevraagd bij de gemeente Zwolle voor 2025-2028 met de huidige begroting 2023-2024 als referentiekader.

Toelichting

Vanaf 2025 is voor de periode 2025-2028 een structurele aanvulling becijferd van zo'n €130.000 per jaar om de basisopdracht uit te kunnen blijven voeren. Vanzelfsprekend zal ANNO zelf niet stil zitten. ANNO stelt zichzelf ten doel om met aanvullende inkomstenbronnen de buffers en liquiditeit zoveel mogelijk te versterken.

AANVRAAG AANVULLING GEMEENTELIJKE SUBSIDIE 2025-2028 - IN EURO'S				
2025		Huidig subsidieplafond		Gewenst
Basis subsidie 2024		1.035.024		1.035.024
Indexatie	2,0%	20.700	2,0%	20.700
Basis bedrag 2025		1.055.724		1.055.724
Geraamd tekort 2025		-		127.766
Totaal aanvraag 2025				1.183.491
2026		Huidig subsidieplafond		Gewenst
Basis subsidie 2025		1.055.724		1.055.724
Indexatie	2,0%	21.114	2,0%	21.114
Basis bedrag 2026		1.076.839		1.076.839
Geraamd tekort 2026		-		130.621
Totaal aanvraag 2026				1.207.459
2027		Huidig subsidieplafond		Gewenst
Basis subsidie 2026		1.076.839		1.076.839
Indexatie	2,0%	21.537	2,0%	21.537
Basis bedrag 2027		1.098.375		1.098.375
Geraamd tekort 2027		-		130.120
Totaal aanvraag 2027				1.228.495
2028		Huidig subsidieplafond		Gewenst
Basis subsidie 2027		1.098.375		1.098.375
Indexatie	2,0%	21.968	2,0%	21.968
Basisbedrag 2028		1.120.343		1.120.343
Geraamd tekort 2028		-		126.936
Totaal aanvraag 2028				1.247.278

3.2 BEZOEKERSAANTALLEN EN ENTREEGELDEN

De entreegelden zijn gebaseerd op een bezoekersraming uit 2023 en de eerste maanden van 2024. In onderstaande schema's wordt een overzicht gegeven van de bezoekersramingen en een prognose voor de entreegelden. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen a. betalend bezoek in ANNO (Drostenhuis, programmering), b. niet betalend bezoek (vrij toegankelijk deel), c. educatie binnen en buiten ANNO en d. bezoekers andere activiteiten (tuinevenementen, satellietlocaties, programmering buiten ANNO).

ENTREEGELDEN 2025 - 2028						
	Voorlopig 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Entreegelden	€ 63.492	€ 88.833	€ 88.170	€ 83.874	€ 83.874	€ 85.971
Opbrengsten entreegelden	€ 63.492	€ 88.833	€ 88.170	€ 83.874	€ 83.874	€ 85.971

BEZOEKERSAANTALLEN 2025 - 2028

ANNO	Begroting 2023	Voorloping 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Bezoekers ANNO [betaald]	16.000	8.070	14.550	14.550	14.080	14.080	14.080
Bezoekers ANNO [onbetaald]	15.000	25.436	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Educatie [binnen en buiten ANNO]	2.000	3.084	1.700	1.900	2.240	2.506	2.782
Bezoekers andere activiteiten	10.000	12.614	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Totaal aantal bereikte bezoekers	43.000	49.204	61.250	61.450	61.320	61.586	61.862

Toelichting

Betalend bezoek in ANNO

De acceptatie van de Museumkaart, in combinatie met de strategische koerswijziging van jaarlijks wisselende museale presentaties in het Drostenhuis, leidt naar verwachting tot een groei van het aantal betalende bezoekers in ANNO.

De doorlopende en incidentele publieksprogrammering heeft een belangrijk aandeel in de bestendiging van deze aantallen. De jaarlijkse groei die op moment van schrijven zichtbaar is, kent een plafond – ook gezien de capaciteit van het museum – en zal naar verwachting stabiliseren vanaf 2026.

De pilot van de Hanze Escape, een puzzelroute in en buiten het museum voor de doelgroep 12+, loopt in 2026 af, waardoor er een daling zichtbaar wordt. Een evaluatie van de pilot is noodzakelijk om een gedegen afweging te maken of een dergelijk productaanbod van toegevoegde waarde blijft voor ANNO.

Niet betalend bezoek

Mede door de acceptatie van de Museumkaart zal er in de marketingstrategie sterker worden ingezet op de promotie van het vrij toegankelijk deel van ANNO; er wordt ingezet op een lichte stijging en daarna stabilisering van het aantal niet betalende bezoekers.

Educatiebezoeken

De uitsplitsing van de educatiebezoeken binnen en buiten ANNO is bewust zichtbaar gemaakt. Op deze manier wordt duidelijk wat de groeiambitie van SAZ is op het gebied van erfgoededucatie in het – voornamelijk – primair onderwijs. Er is een daling van het aantal educatiebezoeken zichtbaar tussen 2023 en 2024, te verklaren door het project rondom Kasteel Voorst en het Stinspark waar bijna 1.700 onbetaalde educatiebezoeken uit voort zijn gekomen. SAZ zet met de doorlopende erfgoedleerlijn in op een groei van het aantal betaalde educatiebezoeken: in 2024 1.700 naar 2.782 in 2028. In de basisvariant van de exploitatiebegroting is de keuze voor een focus op primair onderwijs zichtbaar. De ambitie voor voortgezet en het vervolgonderwijs is hier dus niet in meegenomen.

Bezoekers andere activiteiten

Het aantal bezoekers bij andere activiteiten laat vanaf 2025 een stabiele lijn zien. Het aandeel van de satellietlocaties – Schepenzaal, Peperbus en diverse routes/audiotours – is aanzienlijk, 85% van de totaalaantallen. De entreegelden van deze locaties komen ten bate van de erfgoedaanbieders.

SAZ zet in de marketingstrategie in op betere zichtbaarheid van het museum op erfgoedlocaties buiten de museummuren.

Voor een consistente bezoekersstroom naar de satellietlocaties is voortdurende vernieuwing van het programma aanbod een noodzakelijke voorwaarde. Dit kan alleen gerealiseerd worden met aanvullende, incidentele projectsubsidies op de lopende exploitatiegelden.

Het aantal niet betalende bezoekers in ANNO én de gratis bezoekers aan de satellietlocaties [terug te vinden onder 'bezoekers andere activiteiten'] zijn goed voor 70% van het totaal aantal bezoekers van ANNO. Dit bevestigt de uitzonderlijk opdracht van ANNO t.o.v. andere stads- en erfgoedmusea in Nederland in het ontsluiten van de erfgoedlocaties in de stad [benchmark Museumvereniging 2022: gratis bezoek goed voor 22% van de aantallen].

3.3 ACTIVITEITENPORTFOLIO

De post opbrengst activiteiten bestaat uit a. educatiebezoeken, b. zakelijke verhuur, c. museumwinkel, d. projectsubsidies en e. sponsoring.

OPBRENGST ACTIVITEITEN 2025 - 2028						
	Voorlopig 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Educatiebezoeken	-	€7.550	€8.550	€10.255	€10.511	€10.774
ANNO Café - zakelijke verhuur	€15.015	€18.500	€20.350	€21.368	€22.436	€23.558
Museumwinkel	€16.481	€18.900	€21.735	€24.995	€28.745	€33.056
Projectsubsidies	€168.081	€132.000	€74.000	€74.000	€74.000	€74.000
Sponsoring	-	€15.000	€15.450	€15.914	€16.391	€16.883
Opbrengsten activiteiten	€199.577	€191.950	€140.085	€146.532	€152.083	€158.271

Toelichting

Educatiebezoeken

De hierboven benoemde groei van het aantal betalende educatiebezoeken in en buiten ANNO resulteert naar verwachting in een groei van €7.750 naar €10.774 in 2028. De investering van SAZ in een kwalitatief sterke erfgoededucatief resulteert in deze beleidsperiode in een consistent bereik vanaf 2028 (2.000 leerlingen primair onderwijs).

Zakelijke verhuur

ANNO heeft inmiddels een vast bestand aan huurders. Door sterker in te zetten op acquisitie en het promoten van ANNO als sympathieke en attractieve binnenstadlocatie voor de zakelijke markt, is het mogelijk jaarlijks te werken aan een gestage groei – eerst 10% daarna telkens 5% per jaar – van de huurinkomsten. De ruimte in ANNO is evenwel beperkt en het is zaak de balans tussen programmering en verhuur goed in beeld te houden.

Museumwinkel

De Museumwinkel vormt tot dusver een consistent onderdeel van de inkomsten van ANNO en heeft bovendien groeipotentie. Het aanbod heeft een onderscheidend eigentijds en lokaal karakter, en heeft de potentie in zich om ook online in de markt gezet te kunnen worden. Het aanbod wordt continu vernieuwd en sluit thematisch aan bij de programmering en exposities in ANNO. Door de acceptatie van de Museumkaart zal de verkoop naar verwachting verder stijgen. Een strikter beleid op inkoop en marges zorgt voor een verbetering van het rendement van de opbrengsten.

Projectsubsidies

In de begroting wordt ingezet op het werven van een structureel bedrag aan externe (project)subsidies. SAZ heeft mede dankzij het openingsmomentum en het Hanzejaar (2023) in de afgelopen jaren relatief veel aanvullende projectgelden kunnen werven. In 2024 is er een incidentele bijdrage voor een Erfgoed Starter vanuit het Mondriaanfonds verkregen.

We verwachten dat de binnengehaalde projectgelden niet op dit hoge niveau zullen blijven, maar wij zetten uiteraard in op de aansluiting bij actuele thema's en op het thema 'participatie' om de beoogde projectgelden binnen te halen. SAZ benut de projectgelden als investeringsbudget voor kwaliteitsverbetering van de museale presentaties, zodat de benodigde investering niet drukt op de lopende begroting.

Vrienden van ANNO

In 2024 starten we met de realisatie van het concept 'Vrienden van ANNO' om vanuit cultureel ondernemerschap meer samen te werken met het bedrijfsleven en de publieke sector en hiermee minder afhankelijk te worden van [gemeentelijke] subsidies en van fondsenwerving. SAZ bouwt aan een inhoudelijk sterke vaste verbinding tussen het museum en de beoogde vrienden zodat er een duurzame relatie ontstaat die verder gaat dan financiële ondersteuning alleen en kan bijdragen aan het vergroten van de relevantie en impact van ANNO.

3.4 HORECA OPBRENGSTEN

HORECA OPBRENGSTEN 2025 - 2028						
	Voorlopig 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Omzet horeca	€113.243	€145.600	€160.160	€168.168	€176.576	€185.504
Inkoop horeca	€43.629	€57.500	€62.675	€65.182	€67.789	€70.501
Horecaresultaat	€69.614	€88.100	€97.485	€102.986	€108.787	€114.904
Marge	61%	61%	61%	61%	62%	62%

Toelichting

ANNO Café

ANNO Café is van meerwaarde voor de bezoekers van het museum. Wij zetten in de komende jaren in op een omzetverhoging van 10% in 2025 en daarna telkens 5% per jaar. De omzet van de zakelijke verhuur vertaalt zich ook naar een groei van de horecaomzet. Het horecaplan richt zich daarnaast op het aantrekken van meer bezoekers (museumbezoek en los cafébezoek), op het verhogen van de besteding per bezoeker, op het verbeteren van de operationele efficiëntie en op het organiseren van (tuin)evenementen die de vindbaarheid van ANNO en de verblijfsduur vergroten.

Door nog beter te onderhandelen met leveranciers over o.a. [volume] kortingen, samenwerkingen aan te gaan met lokale leveranciers en seizoensgebonden inkopen, is het mogelijk om de kosten voor inkoop te reduceren en daardoor grotere marges op verkoop te bewerkstelligen. Ook door een strakker voorraadbeheer worden snellopers en trage artikelen geïdentificeerd om over- of onder bevoorrading te voorkomen. Er zijn gesprekken gaande om aan te sluiten bij de gezamenlijke inkoop van bier en andere dranken in samenwerking met horeca ondernemers in het centrum van Zwolle om te profiteren van inkoop kortingen.

4. LASTEN

4.1 PERSONEELSBESTAND

PERSONEELSBESTAND STICHTING ALLEMAAL ZWOLLE 2025 - 2028

	UREN	FTE
Directeur-bestuurder	36	1,00
Floormanager	36	1,00
Programmeur 12+	16	0,44
Ondersteuning programmering	20	0,56
Projectleider tentoonstellingen	20	0,56
Communicatieadviseur	32	0,89
Ondersteuning communicatie	8	0,22
Educatief bouwer/programmeur t/m 12	24	0,67
Ondersteuning educatie	24	0,67
Vrijwilligerscoördinator	24	0,67
Front office 1	24	0,67
Front office 2	24	0,67
Horeca 1	30	0,83
Horeca 2	18	0,50
Horeca 3	30	0,83
Facilitair medewerker	24	0,67
Vervanging horeca/front office	18	0,49
TOTAAL	408	11,32

Toelichting

In 2024 is uitbreiding van het team gerealiseerd om de ambitie op het gebied van erfgoededucatie en horeca waar te maken. Het personeelsbestand stabiliseert in 2025-2028.

Een personeelsbestand van 11,32 fte is absoluut noodzakelijk om de gestelde doelen – groei van het aantal te bedienen leerlingen, groei van de hoeveelheid cafébezoekers – te realiseren. De focus ligt vooral op kwalitatieve doorontwikkeling van de medewerkers.

Een aanzienlijk deel van de programma- en educatiebudgetten [1/3e deel] wordt ingezet om vormgevers/makers of educatoren toe te kunnen voegen ter ondersteuning bij de uitvoering van de opdrachten van ANNO.

Ontbreken van een conservator

Het ontbreken van de functie van de conservator als brugfunctie tussen het collectiebeheer van de museale collectie door Collectie Overijssel en de collectiepresentatie in ANNO baart zorgen voor de realisatie van de ambities van ANNO.

De strategische koerswijziging van meer frequente wisseling van museale presentaties in het Drostenhuis betekent veel voor de vraag van SAZ aan Collectie Overijssel – en voor haar begroting. Het bruikleenverkeer zal in de komende jaren toenemen – en dus ook het aantal taxaties en transporten. Daarnaast zal SAZ een beroep doen op de kennis over de collectie bij Collectie Overijssel om spraakmakende presentaties te kunnen maken. Bij afwezigheid van deze expertise zal SAZ extra onderzoekscapaciteit moeten inkopen; hier is op dit moment binnen de begroting geen rekening mee gehouden.

Dit onderwerp is meermaals bij de direct betrokkenen geadresseerd en momenteel nog steeds onderwerp van gesprek. We zoeken in gezamenlijkheid naar een passende oplossing.

4.2 PERSONEELSKOSTEN

PERSONEELSKOSTEN 2025 - 2028						
	Voorlopig 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Personeelskosten	€610.558	€698.735	€715.619	€729.931	€744.530	€759.421

4.3 HUISVESTINGSKOSTEN

HUISVESTINGSKOSTEN 2025 - 2028						
	Voorlopig 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Huren en servicekosten	€118.076	€151.990	€155.029	€158.130	€161.293	€164.518
Elektra, gas en water	€74.950	€73.406	€74.874	€76.372	€77.899	€79.457
Schoonmaak en beveiliging	€59.832	€61.627	€62.860	€64.117	€65.399	€66.707
Overige huisvestingskosten	€11.181	€20.000	€20.400	€20.808	€21.224	€21.649
Huisvestingskosten	€264.039	€307.023	€313.163	€319.427	€325.815	€332.332

Toelichting

Huur-, energie-, service- en facilitaire kosten

Er zijn met de gemeente Zwolle afspraken gemaakt over een oplopende huurprijs; dat wil zeggen dat er vanaf 2024 geen sprake meer is van een gefaseerde ingroei huur. Dit verklaart de significante stijging van deze kostenpost met 50% vanaf 2022 naar 2024.

Voor de energie-, service- en facilitaire kosten zijn we afhankelijk van de contracten die de gemeente Zwolle met leveranciers heeft afgesproken. In samenspraak met de partners in ANNO wordt kritisch gekeken naar leveranciers en andere dienstverleners om eventuele prijsstijgingen te beheersen. Daarnaast wordt er hard gewerkt om de nog aanwezige kinderziekten aan diverse systemen in het pand te ondervangen.

Klimaatomstandigheden

ANNO heeft te maken met uitdagende klimatologische omstandigheden die de autonome verdien capaciteit van het museum belemmeren. De relatieve luchtvochtigheid vertoont momenteel te veel schommelingen om de collectie op een verantwoorde manier tentoon te kunnen stellen of om externe bruiklenen te ontvangen. Aanpassingen aan het luchtbehandelingssysteem zijn aanstaande en zullen naar verwachting tot een hoger energieverbruik lijden. Er is enige marge opgenomen om deze kostenstijging te ondervangen.

4.4 ORGANISATIEKOSTEN

ORGANISATIEKOSTEN 2025 - 2028						
	Voorlopig 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Marketing en communicatie	€66.246	€80.000	€81.600	€83.232	€84.897	€86.595
Uitbesteding administratie, HR, ICT ondersteuning, accountant	€71.286	€74.315	€75.801	€77.317	€78.864	€80.441
Kosten Raad van Toezicht	€10.847	€12.500	€12.750	€13.005	€13.265	€13.530
Inkoop Museumwinkel	€16.539	€15.000	€16.500	€18.150	€19.965	€21.962
Overig	€35.893	€66.167	€68.690	€71.384	€74.264	€77.346
Organisatiekosten	€200.811	€232.982	€238.841	€244.938	€251.289	€257.912

Toelichting

De organisatiekosten zijn geraamd op basis van de gerealiseerde uitgaven uit 2023.

Het marketing- en communicatiebudget is conform begroting aangehouden om de ambities te kunnen realiseren. Daarnaast is er rekening gehouden met een stijging in de administratie- en automatiseringskosten als uitvloeisel van de groei van het personeelsbestand. Er rekening gehouden met de uitbreiding van de RvT met een vijfde lid.

Het budget voor inventariskosten is verruimd om SAZ de mogelijkheid te geven kleine kwaliteitsinvesteringen te doen in het Drostenhuis, op de eerste etage en in de museumwinkel om flexibiliteit van opstellingen mogelijk te maken (denk aan ophangsystemen, toevoeging van presentatiemeubels etc.).

De organisatiekosten horeca zijn volledig afgesplitst van de inkoop horeca om een zuiver beeld te krijgen van de horecaomzet, los van de investeringen in de infrastructuur.

4.5 AFSCHRIJVINGSKOSTEN

AFSCHRIJVINGSKOSTEN 2025 - 2028						
	Voorlopig 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Afschrijvingskosten	€10.247	€11.272	€11.610	€11.958	€12.317	€12.686

Toelichting

Hierboven zijn weergegeven de rekenkundige afschrijvingskosten op gedane investeringen.

4.6 KOSTEN ACTIVITEITEN

KOSTEN ACTIVITEITEN 2025 - 2028						
	Voorlopig 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026	Begroot 2027	Begroot 2028
Educatie	€63.408	€83.036	€63.036	€64.297	€65.583	€66.894
Programmering	€133.770	€145.243	€148.148	€151.111	€154.133	€157.216
Nieuwe initiatieven	€133.926	€10.506	€10.716	€10.930	€11.149	€11.372
Evenementen	€26.525	€20.000	€20.400	€20.808	€21.224	€21.649
Kosten activiteiten	€357.629	€258.785	€242.300	€247.146	€252.089	€257.131

Toelichting

Binnen deze rubriek worden de uitgaves zichtbaar die verwacht worden om het activiteitenplan te kunnen verwezenlijken. De strategische koerswijziging van meer frequent wisselende museale presentaties in het Drostenhuis is ingepast binnen de bestaande budgetten. Budgetverruiming is alleen mogelijk na het werven van aanvullende fondsen en subsidies. SAZ kiest voor een model waarin de activiteiten zoals nu beschreven doorgang kunnen vinden, maar waarvan de omvang en reikwijdte van het project afhangt van externe fondsenwerving. Projecten waar we faciliterend optreden, maken we mogelijk door ruimte en personeel beschikbaar te stellen. Deze keuzes laten ruimte, tijd en energie om te investeren in de basisinfrastructuur van ANNO en de benodigde bestendiging en groei van het museum te realiseren.

Educatiebudget

Het educatiebudget is in 2024 verruimd met een incidentele gemeentelijke subsidie om de doorlopende erfgoedleerlijn primair onderwijs te kunnen

realiseren. Naar verwachting kunnen verdere investeringen vanuit de lopende projectgelden bekostigd worden. Ook de publieksprogrammering 3 t/m 12 jaar valt onder deze post.

Programmering

Het budget voor programmering wordt in een constante lijn doorgezet. Hier vallen alle publieksprogrammering 12+ en de ontwikkelingen voor de museale presentaties en onderzoeksruidtes onder. We zullen de strategische koerswijziging van meer frequent wisselende exposities in het Drostenhuis ook vanuit dit budget realiseren.

Nieuwe initiatieven

De discrepantie in het budget voor nieuwe initiatieven tussen 2023 en de jaren erna wordt verklaard door de incidentele administratieve toewijzing van het Hanzebudget aan deze post. Het budget is bedoeld om een stimulans te bieden voor maakkracht, participatie en experiment en om effectief uitvoer te geven aan de Fair Practice Code in de organisatie.

5. LIQUIDITEITSPOSITIE

De liquiditeitspositie is zwak. Vanaf 2024 wordt de liquiditeit van SAZ door de DB en RvT nauwlettend in de gaten gehouden. Er is een liquiditeitsraming gemaakt die maandelijks wordt gecontroleerd en aangepast. Waar mogelijk zijn afspraken gemaakt met leveranciers over betalingstermijnen. De liquiditeitsraming wordt met hoge frequentie met de gemeente Zwolle gedeeld en besproken.

6. STRATEGIE BIJ TEGENVALLENDE INKOMSTEN

Wanneer de inkomstenstroom van SAZ niet overeenkomt met begrote inkomsten heeft SAZ de strategie om:

1. Het activiteitsniveau aanzienlijk te verlagen.
2. Minder te investeren in de personeels- en vrijwilligersinzet voor de satellietlocaties en andere erfgoedlocaties.
3. Minder te investeren in aanvullende inzet van zzp'ers.
4. Kwaliteitsinvesteringen in huisvesting tijdelijk stop te zetten.
5. De openingstijden van ANNO te reduceren.

7. BEGROTING ANNO 2025-2028 (PLUSVARIANT)

In de exploitatiebegroting plusvariant schetsen wij tenslotte de extra ambitie van ANNO op het gebied van erfgoededucatie. Vanaf 1 augustus 2021 zijn er nieuwe wettelijke eisen voor bevordering van burgerschap in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en [voortgezet] speciaal onderwijs. Vanaf dat moment is de 'Wet verduidelijking van de burgerschapsopdracht aan scholen in het funderend onderwijs' van kracht.

SAZ ziet kans om voor het onderwijs een rol van betekenis te spelen in het invullen van het burgerschapsonderwijs. Om dit te realiseren is eenzelfde soort traject nodig als voor het primair onderwijs – zij het dat alleen de visie aanscherping behoeft.

Concreet betekent dit dat de nadruk in 2025 en 2026 ligt op:

- Het ontwikkelen van onderwijsprogramma's in relatie tot het burgerschapsonderwijs;
- ANNO als erfgoedaanbieder: promotie van lessen, adviesgesprekken scholen, opzet netwerk, organisatie erfgoeddag;
- Scholing van museumdocenten, vrijwilligers, collega's en scholen;
- Het geven van erfgoedlessen.

En dat vanaf 2027 tot volledige implementatie overgegaan kan worden.

Voor het vervolgonderwijs kan ANNO een kleinere rol van betekenis spelen. Hier ligt de nadruk op het ontwikkelen van doorlopend educatieaanbod met een focus op 'hoe doe je onderzoek?'. SAZ wil daarnaast ruimte houden het vervolgonderwijs als mee makers aan ANNO te verbinden – adviseren, meebeslissen of samenwerken. Dat vraagt om programma's op maat voor de diverse niveaus en opleidingen.

Voor het vervolgonderwijs vindt realisatie plaats in 2027 – na verkennend onderzoek met de partners in ANNO.

Dit totaalpakket vraagt om de volgende jaarlijkse plus op de subsidie:

2025 - €25.000 ontwikkelbudget + 32 uur ondersteuning educatie per week = + €70.000
2026 - €25.000 ontwikkelbudget + 32 uur ondersteuning educatie per week = + €70.000
2027 - €10.000 onderhoudsbudget + 32 uur ondersteuning educatie per week = + €55.000
2028 - €10.000 onderhoudsbudget + 32 uur ondersteuning educatie per week = + €55.000

Bovenstaande resulteert in de groei van aantallen van 1.900 naar 4.450 leerlingen en bijbehorende omzet van €8.550 naar €21.375. Naar verwachting stabiliseren de aantallen na 2028.

Met deze extra investering vervult SAZ een rol van betekenis voor de inwoners van de toekomst. Goed erfgoedonderwijs draagt bij aan verbondenheid aan de plek waar je woont en opgroeit, stimuleert omgevingsbewustzijn en identiteitsvorming en draagt bij aan waarderende inwoners van Zwolle die de brede welvaart van de stad blijven dragen.

AANTAL LEERLINGEN EN EDUCATIEOPBRENGST 2025 - 2028

	Leerlingen PO	Leerlingen VO	Vervolg- onderwijs	Onbetaald	Totaal
2025	1.300	300	100	200	1.900
Opbrengst	€6.500	€1.500	€550	-	€8.550
2026	1.600	500	110	200	2.410
Opbrengst	€8.000	€2.500	€605	-	€11.105
2027	1.800	1.000	150	200	3.150
Opbrengst	€9.000	€5.000	€825	-	€14.825
2028	2.000	2.000	250	200	4.450
Opbrengst	€10.000	10.000	€1.375	-	€21.375

8. CONCLUSIE

In de begroting basisvariant wordt inzichtelijk dat SAZ aan het begin van deze nieuwe meerjarenbeleidsperiode op een belangrijk punt in de ontwikkeling staat. Sinds de voorbereiding op de totstandkoming van ANNO was het duidelijk dat de exploitatie na opening niet kostendekkend zou zijn. Afgesproken is om eerst een aanwezige eigen reserve te benutten en afspraken te maken over welke subsidie passend is bij een kostendekkende exploitatie, met voldoende ruimte om de ambities waar te maken.

Hier vloeit uit voort dat om de basisopdracht van ANNO ten uitvoer te brengen, aanzuivering van het geschetste tekort met gemeentelijke subsidie noodzakelijk is.

Uit de plannen blijkt dat SAZ niet afwacht. Door de toekenning van de Museumregistratie groeit de zichtbaarheid van ANNO, nemen de bezoekersinkomsten toe, groeit het uitgavepatroon per bezoeker in de Museumwinkel en in ANNO Café. Dit straalt positief af op de sponsoring en fondsenwerving. ANNO Café heeft bovendien de potentie om een grotere zakelijke markt te bedienen. SAZ kan op deze manier de autonome verdien capaciteit vergroten.

De strategische koerswijzigingen die hiertoe stimulerend werken – wisselexposities in het Drostenhuis, vergroten inwonerbetrokkenheid door Zicht op Zwolle, verbetering operationele efficiëntie in de horeca, groei van ANNO's zichtbaarheid in de stad – vragen stuk voor stuk om investeringen. SAZ zet zich hier met ondernemerschap en een creatieve aanpak voor in.

In de exploitatie plusvariant is zichtbaar gemaakt wat nodig is om de ambitie van SAZ op het gebied van erfgoededucatie in het voortgezet en vervolgonderwijs te realiseren.

Dat geeft SAZ de bewegingsvrijheid om van meerwaarde te zijn voor de stad; door middel van de erfgoededucatie, het ondersteunen van erfgoedpartijen in de stad en het bevorderen van inwoner- en bezoekersparticipatie.



COLOFON

© Stichting Allemaal Zwolle

Begroting 2025 - 2028

Stichting Allemaal Zwolle
Maart 2024

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Stichting Allemaal Zwolle.

CONTACT

038 - 303 0269
info@anno.nl
www.anno.nl