

Consequenties verbouwing voor de exploitatie van Museum Boijmans Van Beuningen

Benchmarkonderzoek

In opdracht van de gemeente Rotterdam

Jan-Willem van Giessen, Jan Willem Sieburgh, Sam Branten

27 oktober 2021

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
1.1	Aanleiding	2
1.2	De opdracht	2
1.3	Gevolgde aanpak	2
1.4	Scope van de opdracht	3
2.	Belangrijkste bevindingen	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Belangrijkste bevindingen	4
3.	Benchmarkonderzoek	6
3.1	Inleiding	6
3.2	Bevindingen per museum	7
3.3	Vergelijking referentiemusea en Museum Boijmans van Beuningen	11
3.4	Dekking extra huisvestingskosten	17
3.5	Samenvatting belangrijkste bevindingen	17
4.	Dekking van de kosten voor de verbouwing/nieuwbouw	18

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De financiering van de ingrijpende verbouwing van Museum Boijmans van Beuningen is een complex vraagstuk. Er zijn nog diverse onzekerheden in het plan maar zeker is dat het gaat om een groot bedrag. Naast de gemeente Rotterdam, als eigenaar van het gebouw en de collectie en subsidiënt van het museum, zullen andere partijen nodig zijn om de kosten te kunnen dekken. Het museum zelf heeft verklaard geen mogelijkheden te zien om de verwachte schaa sprong in bijvoorbeeld publieksbereik te gebruiken om relatief en absoluut meer huisvestingslasten voor zijn rekening te nemen. De huisvestingslasten zijn de grootste kostenpost voor het museum. Ze vormen na opening naar verwachting gemiddeld 40% van de totale lasten van het museum. Het museum verwacht dat de stijging van publieksinkomsten gepaard zal gaan met een vergelijkbare groei van de kosten, denk aan bewaking, onderhoud en beheer. Het museum zegt geen ruimte in zijn meerjarenbegroting te hebben voor het betalen van een hogere kostprijsdekkende huur.

De gemeente Rotterdam wil graag weten hoe andere musea zijn omgegaan met de financiering van ingrijpende verbouwingen en wat dit heeft betekend voor de exploitatie. De gemeente heeft Berenschot en Jan Willem Sieburgh opdracht gegeven om de ervaringen van andere musea in beeld te brengen en in de context van de plannen in Rotterdam te plaatsen.

1.2 De opdracht

De opdracht luidt als volgt:

- Breng in kaart of en zo ja in welke mate ingrijpende verbouwingen bij andere musea hebben geleid tot meer eigen inkomsten (entree, verhuur, winkel, horeca en sponsoring).
- Geef aan of en zo ja in welke mate de groei van de eigen inkomsten is gebruikt om (relatief) meer huur aan de eigenaren van het gebouw te betalen?
- Zet de bevindingen uit het vergelijkend onderzoek af tegen de door het Museum Boijmans van Beuningen opgestelde meerjarenbegroting als onderdeel van het Bedrijfsplan 2026-2028.

1.3 Gevolgde aanpak

Wij hebben een selectie gemaakt van grotere musea die in het recente verleden ingrijpende verbouwingen hebben doorgevoerd en inmiddels een aantal jaren na de verbouwing weer open zijn.

Het betreft de volgende musea:

- Rijksmuseum Amsterdam (2013)
- Stedelijk Museum Amsterdam (2012)
- Scheepvaart Museum Amsterdam (2011)
- Mauritshuis Den Haag (2013)
- Fries Museum Leeuwarden (2013)
- Drents Museum Assen (2011)

Op basis van analyse van de jaarrekeningen en gesprekken met (oud) zakelijk directeurs hebben we de volgende zaken in kaart gebracht:

- De omvang van de verbouwingskosten en de wijze van financiering.
- De groei na opening in eigen inkomsten van de musea uit bezoek, verhuur, horeca, winkel en sponsoring.
- De groei na opening van de kosten (met nadruk op huisvesting en personeel).

De analyses hebben wij in perspectief geplaatst van de verwachtingen die Museum Boijmans van Beuningen zelf heeft van de effecten van de verbouwing op de exploitatie in de jaren na opening.

Wij hebben onze voorlopige bevindingen in een gesprek toegelicht aan de directie en de controller van het museum. Het museum heeft op verzoek van de gemeente schriftelijk gereageerd op de conceptversie van onze rapportage. Deze reactie is samen met de conceptversie besproken met de opdrachtgever. Vervolgens hebben wij het definitieve rapport opgesteld.

1.4 Scope van de opdracht

Ter verduidelijking van de afbakening van ons onderzoek merken wij een aantal zaken op over onze scope:

- Wij geven geen oordeel over het Bedrijfsplan 2026-2028 dat Museum Boijmans Van Beuningen in 2020 heeft uitgebracht. Hetzelfde geldt de Financiële analyse van het Bedrijfsplan 2026-2028 dat door Alpha Adviseurs in 2020 is gemaakt.
- Wij hebben geen doorlichting gemaakt van de organisatie. Wij hebben geen eigen (boeken)onderzoek gedaan en hebben geen inhoudelijke plannen onderzocht.
- Wij baseren onze analyses op openbare jaarverslagen en jaarrekeningen van de betreffende musea. We hebben geen nader onderzoek gedaan naar de volledigheid en context van deze cijfers.
- Wij hebben de mate van diepgang van het onderzoek afgestemd op de behoefte van de gemeente om inzicht te krijgen hoe andere musea zijn omgegaan met ingrijpende verbouwingen en wat dit betekent voor de plannen in Rotterdam.
- Wij realiseren ons goed dat het museum bij het maken van het bedrijfsplan te maken had met veel onzekerheden over bijvoorbeeld het ontwerp en de toekomstige bezoekersaantallen. De te verwachten opening ligt immers nog vele jaren weg van 2020.

2. Belangrijkste bevindingen

2.1 Inleiding

Wij hebben de plannen voor de verbouwing van Museum Boijmans Van Beuningen (wat betreft de eigen bijdragen van het museum aan de investeringskosten en de consequenties voor de exploitatie) vergeleken met de volgende musea:

- Stedelijk Museum Amsterdam
- Rijksmuseum Amsterdam
- Scheepvaartmuseum Amsterdam
- Fries Museum Leeuwarden
- Mauritshuis Den Haag
- Drents Museum Assen

Wij hebben onze analyses gebaseerd op:

- Jaarrekeningen van de musea van het laatste jaar voor sluiting en de eerste twee jaren na opening.
- Gesprekken met de (oud-) directies van de musea¹.
- Bedrijfsplan 2026-2028 MBVB (datum van publicatie niet aangegeven).
- Financiële analyse Bedrijfsplan 2026-2028 door Alpha Adviseurs (27 mei 2020).
- Gesprek met de directie en de controller van MBVB.

2.2 Belangrijkste bevindingen

De belangrijkste bevindingen zijn:

- De huisvestingslasten van het MBVB zijn na verbouwing veel hoger dan de referentiemusea. Voor MBVB zijn deze 41% van de totale kosten. Voor de referentiemusea ligt dit percentage gemiddeld op 25%. Een groot museum dat 41% van zijn totale kosten besteedt aan huisvesting kennen wij niet. De verhouding tussen de belangrijkste kostenposten (huisvesting, personeel en programma) komt door dit hoge percentage scheef te liggen net als de verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten. Je zou ook kunnen zeggen dat het museum met deze exploitatieopzet is ondergebracht in een te groot en/of te duur museumgebouw.
- Het gemiddelde percentage personeelskosten van de totale lasten is bij de referentiemusea vijf jaar na de verbouwing 41%. Bij MBVB was dat in 2018 35% en het daalt nog verder naar 29%. Dit relatief lage percentage wordt voor een deel veroorzaakt door de hoge huisvestingslasten. De vraag of het museum straks voldoende personeel heeft om de ambities te realiseren doemt hierdoor nadrukkelijk op.
- De afhankelijkheid van MBVB van subsidie blijft na de verbouwing net zo groot als daarvoor (57%). De referentiemusea laten zonder uitzondering na verbouwing een verschuiving zien van subsidie naar eigen inkomsten. Met andere woorden deze musea zijn erin geslaagd de relatieve afhankelijkheid van subsidie te verlagen door het vergroten van de verdien capaciteit (meer bezoekers en meer inkomsten uit horeca, winkel en verhuur en meer sponsorinkomsten).

¹ Het is niet gelukt om een gesprek te hebben met de directie van het Drents Museum. De analyse van dit museum is dus gebeurd op basis van de jaarverslagen.

- Alle referentiemusea zijn na verbouwing meer huur gaan betalen. Maar anders dan MBVB betalen een aantal van de musea een deel van de huurverhoging uit eigen inkomsten die na opening, net zoals bij MBVB, gestegen zijn. Dat varieert van een bedrag van € 440.000 (Scheepvaartmuseum) tot bijna €2 miljoen (Mauritshuis).
- MBVB gaat er in zijn bedrijfsplan expliciet vanuit dat de stijging van de huur als gevolg van de verbouwing (€ 7,6 mln.) wordt gecompenseerd door een stijging van de gemeentelijke subsidie met eenzelfde bedrag. Wij begrijpen van de gemeente dat de raad heeft besloten de hogere huur slechts te compenseren met een jaarlijkse verhoging van € 5,5 mln. Dit zou betekenen dat het bedrijfsplan van het museum geen sluitende begroting heeft voor de periode 2026-2028, maar een tekort van € 2,1 mln. Op geen enkele plek in het bedrijfsplan, ook niet in de risicoparagraaf, wordt melding gemaakt van het raadsbesluit.
- De referentiemusea hebben na opening een forse stijging van de bezoekersaantallen gezien. De musea zijn erin geslaagd de ramingen (vaak conservatief) te overtreffen en niet alleen de eerste jaren na opening van het museum. MBVB gaat er van uit dat het aantal bezoekers na het eerste jaar na opening terugloopt van 750.000 naar 650.000 in 2028. Het feit dat er na opening sprake zal zijn van bezoeken aan het museum en het depot (worden in de totaalcijfers niet als aparte bezoeken aangemerkt) maakt de vergelijking met de oude situatie lastig.
- Alle referentiemusea hebben substantiële bijdragen geleverd aan dekking van de bouwkosten. In de meeste gevallen zijn de bijdragen van externen (fondsen, loterijen, bedrijven, particulieren) gelabeld voor de museale inrichting. MBVB heeft als opdracht om € 55 mln. aan fondsen te werven. Dit is een hoog bedrag, in absolute zin maar ook als je dit vergelijkt met de referentiemusea. Geen enkel referentiemuseum heeft meer dan € 55 mln. zelf bijgedragen aan dekking van de (ver)bouwkosten. Het bedrag moet ook worden beoordeeld in het licht van de omvang van de totale investeringen en de te realiseren publieke en maatschappelijke meerwaarde.
- De referentiemusea geven aan de fondsenwerving op eigen kracht te hebben gedaan, met de subsidiërende overheid slechts in een faciliterende rol op de achtergrond. Rotterdam heeft gekozen voor een andere constructie zoals ook blijkt uit het Raadsbesluit van 19 mei 2020 waarin het College wordt opgeroepen om zich samen met het museum in te spannen voor de fondsenwerving voor de extra middelen.
- Tot slot, wij vinden de ambities van het museum (met name die voor het publieksbereik en de programmering) lastig te beoordelen omdat het museale concept van MBVB door de toevoeging van het open depot fundamenteel verandert. De exploitatie van het depot en het museum zijn geconsolideerd in het bedrijfsplan. Hierdoor is de situatie na opening moeilijk te vergelijken met het museum voor de sluiting.
- Het is plausibel dat een museum een weerstandsvermogen nodig heeft. De hoogte is een punt van discussie/onderhandeling tussen gemeente en instelling en is afhankelijk van de risico's in de bedrijfsvoering. Er is in ieder geval geen gouden standaard in Nederland. Er zijn musea die een reserve aanhouden van tussen 10% en 15% van de begroting. In Rotterdam is de regel dat gesubsidieerde culturele instellingen tot een maximum van 15% van de omzet van het voorgaande jaar mogen aanhouden als reserve, wat in het geval van MBVB in 2026 zou neerkomen op een reserve van € 5,4 mln.

3. Benchmarkonderzoek

3.1 Inleiding

Om in kaart te brengen of en zo ja in welke mate ingrijpende verbouwingen bij andere musea hebben geleid tot meer eigen inkomsten (entree, verhuur, winkel, horeca en sponsoring) dan wel een groei van de kosten (met nadruk op huisvesting en personeel), hebben we de exploitatiegegevens van diverse musea verzameld. Deze gegevens vormen eveneens de input voor een benchmarkonderzoek waarbij de door het Museum Boijmans van Beuningen opgestelde meerjarenbegroting (2026-2028) wordt vergeleken met referentiemusea.

Wij hebben een selectie gemaakt van zes grotere musea die ingrijpende verbouwingen hebben doorgevoerd en momenteel alweer een aantal jaren open zijn (om die reden valt bijvoorbeeld De Lakenhal in Leiden buiten de selectie). Het betreffen zowel Rijks- als gemeentelijk gefinancierde musea, verspreid over Nederland. Het gaat om volgende musea:

- **Rijksmuseum, Amsterdam** - Het Rijksmuseum sloot in 2003 zijn deuren om na een verbouwing van ruim tien jaar in april 2013 te heropenen.
- **Mauritshuis, Den Haag** - Het Mauritshuis ging in 2012 dicht en werd na een verbouwing van ca. twee jaar eind juni 2014 weer geopend.
- **Fries Museum, Leeuwarden** - Het Fries Museum sloot halverwege 2012 zijn deuren voor de verhuizing naar en inrichting van een nieuw pand en werd in september 2013 heropend.
- **Stedelijk Museum, Amsterdam** - Het Stedelijk Museum ging in 2004 dicht en werd na een verbouwing van ruim 8 jaar in september 2012 heropend.
- **Scheepvaartmuseum, Amsterdam** - Het Scheepvaartmuseum ging per 2007 dicht voor 4,5 jaar en is sinds oktober 2011 weer geopend.
- **Drents Museum, Assen** - Het Drents Museum ging in 2010 dicht voor een verbouwing van één jaar en werd in november 2011 heropend.

We hanteren een drietal peiljaren: het laatste volledige kalenderjaar vóór de verbouwing/sluiting, het eerste volledige kalenderjaar na heropening en vijf jaar na heropening. Er is één uitzondering: bij het Mauritshuis is het derde peiljaar vier in plaats van vijf jaar na heropening, omdat het jaar 2020 niet representatief is door de coronacrisis.

De gegevens zijn afkomstig uit de publieke jaarverslagen en jaarrekeningen van de musea. Voor een aantal vergelijkingen maken we gebruik van geschaalde gegevens, teneinde 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 kijken we per museum naar verhoudingsgetallen, bijvoorbeeld de verhouding tussen huisvestingskosten en totale lasten of tussen eigen inkomsten en totale baten.

In dit hoofdstuk worden eerst kort de bevindingen per museum uiteengezet. Vervolgens worden de exploitatiegegevens van de referentiemusea en Museum Boijmans van Beuningen naast elkaar zichtbaar gemaakt met behulp van diverse grafieken. Dit maakt de overeenkomsten en verschillen goed inzichtelijk. Vervolgens zoomen wij in op de extra huisvestingskosten en een eventuele verhoging van de publieke subsidies. Tenslotte worden de belangrijkste bevindingen kort samengevat.

Het is goed om enkele kanttekeningen te plaatsen bij de uitkomsten van de benchmark:

- Verbouwingen en heropeningen van deze zes musea hebben plaatsgevonden in de eerste decennia van deze eeuw. Dat is een periode die wordt gekenmerkt door bezuinigingen op kunst en cultuur. Vanaf 2005 is het aandeel van de overheidsuitgaven aan kunst en cultuur in de totale nationale bestedingen fors afgenomen. Dat heeft geleid tot een verzakelijking van de museale wereld, met een focus op branding en marketing en op het publiek als consument, en meer samenwerkingen met commerciële partijen en private sponsoring. Overheidsbeleid is van invloed op de strategische keuzes van musea. Het is op basis van louter de jaarcijfers niet aantoonbaar dat specifiek de verbouwing heeft geleid tot meer eigen inkomsten of dat dit met name het gevolg is van het overheidsbeleid, dan wel een samenspel van factoren.
- De exploitatiecijfers van het jaar vóór de grootschalige verbouwing zijn mogelijk beïnvloed door de aankomende sluiting. Het is mogelijk dat in de aanloop daarvan diverse kosten zijn bespaard op het gebied van onderhoud, personele bezetting en marketing. Dat kan een iets vertekend beeld geven van de reguliere exploitatie van de musea.

Bovendien biedt een benchmark objectieve, kwantitatieve vergelijkingsinformatie, maar het vertelt niet het kwalitatieve verhaal achter de cijfers. Voor het verklaren van verschillen is verdieping nodig. Een benchmark vormt daarmee slechts een onderdeel van de input die noodzakelijk is om de situatie te interpreteren. Wij hebben via gesprekken met de toenmalige directieleden een poging gedaan de cijfermatige analyse in een context te plaatsen en te verklaren.

3.2 Bevindingen per museum

3.2.1 Rijksmuseum, Amsterdam

Er is bij het Rijksmuseum sprake van een groei van de eigen inkomsten, namelijk een stijging van 254% over de periode 2012 tot 2019. Dit is met name te danken aan bijna zestien keer zoveel sponsorinkomsten vijf jaar na heropening (2019) in vergelijking met één jaar voor de verbouwing/sluiting (2002). Deze groeien van zo'n 4 ton naar ruim 6.5 miljoen. Daarnaast is er een ruime verdubbeling van het aantal bezoekers en bijna een vervijfvoudiging van de publieksinkomsten, waaronder niet alleen inkomsten uit entreegelden, maar ook horeca en winkel vallen. Het aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten stijgt namelijk van 42% in 2002 naar 54% in 2014 en 65% in 2019. Het gemiddelde percentage eigen inkomsten van de totale baten van de zes musea in peiljaar 3 is 52%. Het Rijksmuseum zit daar dus ruim boven.

De publieke subsidies zijn in de loop der jaren ook gestegen, met in totaal 35% over de periode 2002 tot 2019. Het aandeel publieke subsidies ten opzichte van de totale baten is echter gedaald.

Opvallend is dat de grootste stijging van de lasten zit in het personeel (164% over de periode 2002 tot 2019) en niet in de huisvesting (37%). Het aandeel huisvestingskosten ten opzichte van de totale lasten daalt zelfs: van 31% in 2002 naar 29% in 2014 en 19% 2019. Het gemiddelde percentage huisvestingskosten van de totale lasten van de zes musea in peiljaar 3 is 24%. Het Rijksmuseum zit daar dus onder.

De groei van de totale baten en lasten loopt ongeveer gelijk, respectievelijk 127% en 121% over de periode 2002 tot 2019.

3.2.2 Mauritshuis, Den Haag

De eigen inkomsten van het Mauritshuis in de periode 2011-2019 zijn gestegen met 132%. De grootste stijging zit in de sponsorinkomsten. Deze zijn bijna verelvoudigd, van iets meer dan 2 ton naar ruim 2.2 miljoen. Daarnaast worden er in 2019 ongeveer 1.8 keer zoveel bezoekers getrokken, wat heeft geleid tot een stijging van de inkomsten uit entreegelden van 148%. Een verdere uitsplitsing naar horeca- en winkelinkomsten wordt in de publieke jaarverslagen niet gemaakt.

Het aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten stijgt van 48% in 2011 naar 64% in 2015 en 72% in 2019. Het gemiddelde percentage eigen inkomsten van de totale baten van de zes musea in peiljaar 3 is 52%. Het Mauritshuis zit daar dus ruim boven.

De publieke subsidies zijn in de loop der jaren iets gedaald, met in totaal 14% over de periode 2011 tot 2019. De totale baten zijn gestegen met 57%.

Hoewel de huisvestings- en personeelskosten zijn gestegen, met respectievelijk 84% en 77% over de periode 2011 tot 2019, zijn de totale lasten nagenoeg gelijk gebleven. Het aandeel huisvestinglasten ten opzichte van de totale lasten stijgt van 12% in 2011 naar 28% in 2015 terug naar 22% in 2019. Het gemiddelde percentage huisvestingskosten van de totale lasten van de zes musea in peiljaar 3 is 24%. Het Mauritshuis zit daar dus iets onder. Het aandeel personeelskosten ten opzichte van de totale lasten stijgt van 26% in 2011 naar 46% in 2019.

Er is sprake van een flinke groei van de totale baten (57%), terwijl de totale lasten nagenoeg gelijk blijven.

3.2.3 Fries Museum, Leeuwarden

Bij het Fries Museum zijn de eigen inkomsten in de periode 2011-2019 gestegen met 337%. Het aantal bezoekers is verviervoudigd, met als resultaat een flinke stijging van de inkomsten uit entreegelden en rondleidingen, maar ook uit de horeca en museumwinkel. Bovendien zijn de inkomsten uit zakelijke verhuur en evenementen bijna vertienvoudigd, van ruim €7.000 in 2011 naar ruim €70.000 in 2019. En waar er in 2011 en 2014 nog geen sprake van sponsoring was, wordt er in 2019 voor zo'n € 2 ton aan sponsors aangetrokken.

Het aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten stijgt van 22% in 2011 naar 43% in 2014 en 55% in 2019. Het gemiddelde percentage eigen inkomsten van de totale baten van de zes musea in peiljaar 3 is 52%. Het Fries Museum zit daar dus iets boven.

De subsidies zijn in de loop der jaren gelijk gebleven, maar het aandeel subsidies ten opzichte van de totale baten is flink gedaald. van 78% in 2011 naar 45% in 2019².

De totale huisvestingskosten, waaronder ook onderhoud, over de periode 2011 tot 2019 is gestegen met 120%. Het percentage huisvestingskosten van de totale lasten is echter gelijk gebleven: 14%. Het gemiddelde percentage huisvestingskosten van de totale lasten van de zes musea in peiljaar 3 is 24%. Het Fries Museum zit daar dus ruim onder. Belangrijke verklaring daarvoor is dat het museum eigenaar

² Wij hebben ons gebaseerd op de goedgekeurde jaarrekening. In het online jaarverslag op de website van het museum is sprake van hetzelfde subsidiebedrag maar minder eigen inkomsten. Het aandeel subsidie zou daardoor stijgen naar 50%.

is van het gebouw en een groot deel van de kosten van de nieuwbouw voor een belangrijk betaald zijn door een particuliere schenking,

Ook de personeelskosten laten een stijging zien van 44% over de periode 2011 tot 2019, maar het percentage personeelskosten van de totale lasten daalt van 71% naar 47%.

De groei van de totale lasten loopt voor op de groei van de totale baten, respectievelijk 118% en 73% over de periode 2011 tot 2019.

3.2.4 Stedelijk Museum, Amsterdam

Bij het Stedelijk Museum is de vergelijking met het jaar vóór de verbouwing/sluiting moeilijk te maken, omdat het museum toen onderdeel uitmaakte van de gemeentelijke organisatie, waardoor de cijfers niet bruikbaar zijn. Onder meer de huisvestingskosten maken geen onderdeel uit van de museumcijfers (de museumorganisatie betaalde mogelijk geen huur of deze post viel ergens anders in de gemeentelijke begroting) en ook de verhouding eigen inkomsten en publieke subsidies is niet inzichtelijk.

Wat wel duidelijk is, is dat bij het Stedelijk Museum het bezoekersaantal in de periode 2003 tot 2018 ruimschoots is verdubbeld. De personeelskosten stegen met 67%.

Het aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten was in het eerste jaar na heropening 43% en vijf jaar later 37%. Het gemiddelde percentage eigen inkomsten van de totale baten van de zes musea in peiljaar 3 is 52%. Het Stedelijk Museum zit daar dus onder.

Het percentage huisvestingskosten van de totale lasten was in 2013 en 2018 32%. Het gemiddelde percentage huisvestingskosten van de totale lasten van de zes musea in peiljaar 3 is 24%. Het Stedelijk Museum zit daar dus boven.

3.2.5 Scheepvaartmuseum, Amsterdam

Bij het Scheepvaartmuseum zijn de eigen inkomsten in de periode 2006 tot 2017 gestegen met 339%, met name dankzij bijna een verdubbeling van het aantal bezoekers en de flinke stijging (211%) van de inkomsten uit entreegelden. Een verdere uitsplitsing naar horeca- en winkelinkomsten wordt in de publieke jaarverslagen niet gemaakt. Opvallend is dat de inkomsten uit sponsoring in de periode 2006-2017 zijn gedaald met 10%.

Het aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten stijgt van 16% in 2006 naar 31% in 2012 en 42% in 2017. Het gemiddelde percentage eigen inkomsten van de totale baten van de zes musea in peiljaar 3 is 52%. Ondanks de aanzienlijke stijging blijft het Scheepvaartmuseum dus wel onder het gemiddelde.

De subsidies zijn met 14% gestegen, maar het aandeel subsidies ten opzichte van de totale baten is flink gedaald van 84% in 2006 naar 58% in 2017.

Hoewel de huurkosten met 9% zijn gedaald, zijn de totale huisvestingskosten over de periode 2006 tot 2017 gestegen met 53%. Dat komt met name door de onderhoudskosten, die zijn gestegen van iets meer dan €26.000 in 2006 naar bijna €1.1 miljoen in 2017, waarvan €460.000 een dotatie is voor de voorziening groot onderhoud.

Het percentage huisvestingskosten van de totale lasten is echter iets gedaald, van 35% in 2006 naar 31% in 2017. Het gemiddelde percentage huisvestingskosten van de totale lasten van de zes musea in peiljaar 3 is 24%. Ondanks de daling zit het Scheepvaartmuseum zit daar dus nog steeds boven.

Ook de personeelskosten laten een stijging zien van 32% over de periode 2006 tot 2017, maar het percentage personeelskosten van de totale lasten daalt van 43% naar 32%.

De groei van de totale lasten loopt iets voor op de groei van de totale baten, respectievelijk 74% en 64% over de periode 2006 tot 2017.

3.2.6 Drents Museum, Assen

De eigen inkomsten zijn bij het Drents Museum in de periode 2009 tot 2017 stegen met 98%. Dat is vooral te danken aan de 2,8 keer zoveel bezoekers en als gevolg daarvan flinke stijging van de inkomsten uit entreegelden, publieksactiviteiten, horeca en winkel. De sponsorinkomsten zijn niet gespecificeerd.

Het aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten stijgt van 37% in 2009 naar 46% in 2012 terug naar 41% in 2017%. Het gemiddelde percentage eigen inkomsten van de totale baten van de zes musea in peiljaar 3 is 52%. Ondanks de lichte stijging blijft het Drents Museum dus wel onder het gemiddelde.

De subsidies zijn met 70% gestegen, maar het aandeel subsidie ten opzichte van de totale baten is licht gedaald: van 63% in 2009 naar 59% in 2017.

De huisvestingskosten zijn over de periode 2009 tot 2017 gestegen met 137%. Ook het percentage huisvestingskosten van de totale lasten is licht gestegen, van 21% in 2009 naar 24% in 2017. Dit percentage komt overeen met het gemiddelde van de zes musea in peiljaar 3.

De personeelskosten laten een stijging zien van 62% over de periode 2009 tot 2017, maar het percentage personeelskosten van de totale lasten daalt van 49% naar 38%.

De groei van de totale lasten loopt voor op de groei van de totale baten, respectievelijk 109% en 80% over de periode 2009 tot 2017.

3.2.7 Boijmans van Beuningen, Rotterdam

Bij Museum Boijmans van Beuningen stijgen de eigen inkomsten in de periode 2018-2028 met 73%. Dat is met name te danken aan de flinke verwachte stijging (251%) van de publieksinkomsten (entreegelden, horeca, winkel, etc. is voor het eerste peiljaar niet gespecificeerd) door een groei van het aantal bezoekers: 2,2 keer zoveel bezoekers in 2028 dan in 2018. De exploitatie van het nieuwe MBVB is moeilijk te vergelijken met de oude situatie omdat in de ramingen van de aantallen bezoeken na opening geen onderscheid wordt gemaakt tussen bezoekers aan het depot en het museum. In de oude situatie was natuurlijk nog geen sprake van het depot, in de vorm van een tweede publiekslocatie van het museum.

Een eventuele groei in verhuur of sponsorinkomsten is uit het jaarverslag 2018 en het bedrijfsplan 2026-2028 niet te destilleren.

Het verwachte aandeel eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten blijft gelijk, namelijk 42%. Het gemiddelde percentage eigen inkomsten van de totale baten van de zes musea in peiljaar 3 is 52%. Museum Boijmans van Beuningen blijft hieronder.

Ook de subsidies laten een stijging zien van 69%, maar in lijn met bovenstaande blijft het aandeel publieke subsidie ten opzichte van de totale baten gelijk, namelijk 58%.

Het gemiddelde percentage huisvestingskosten van de totale lasten van de zes musea in peiljaar 3 is 24%. Museum Boijmans van Beuningen zit daar met 41% in 2028 ver boven.

De verwachte personeelskosten stijgen met 37% in de periode 2018 tot 2028, maar het percentage personeelskosten van de totale lasten daalt van 35% naar 29%.

De groei van de totale baten loopt iets voor op de groei van de totale lasten, respectievelijk 71% en 63% over de periode 2018 tot 2028.

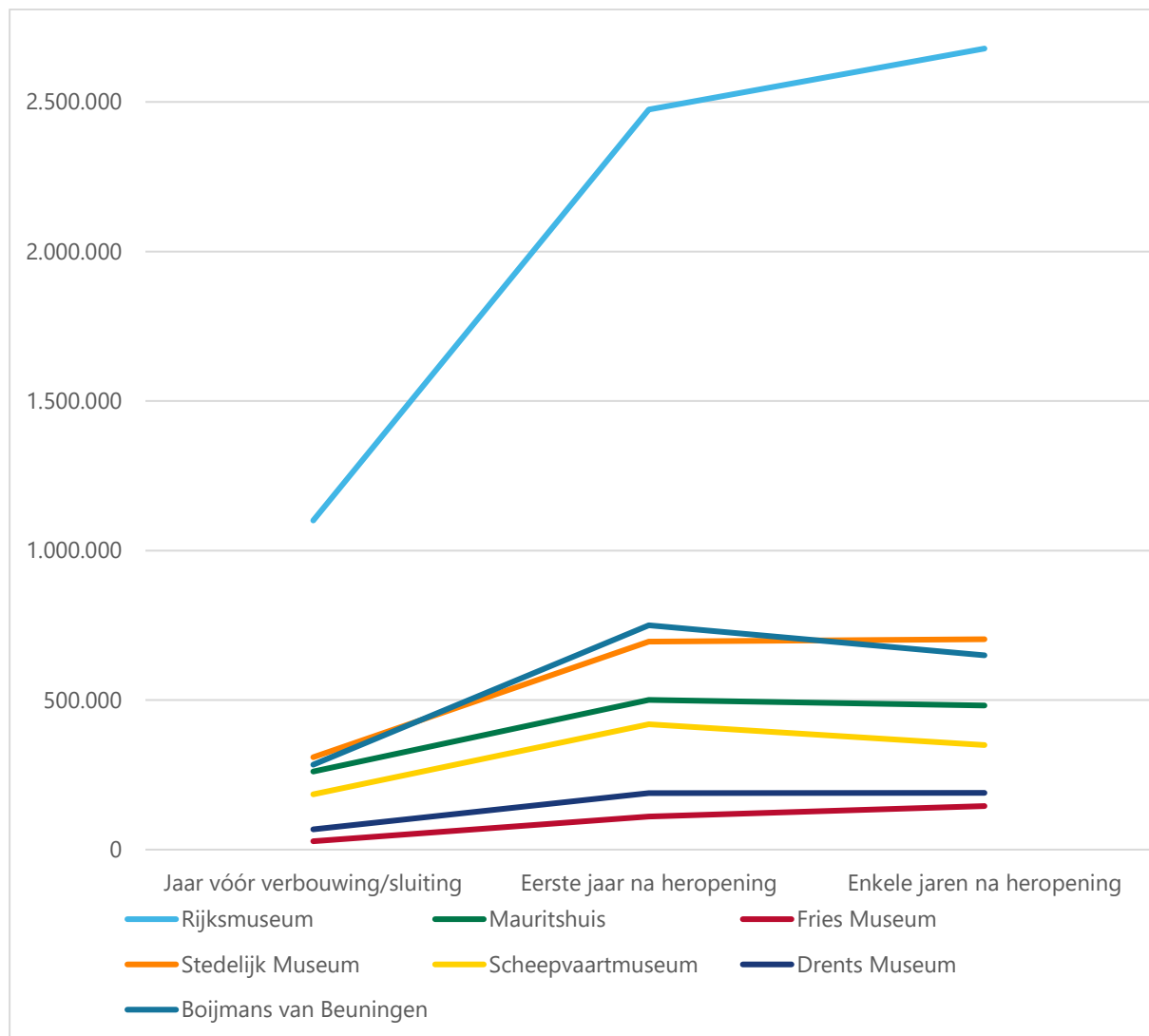
3.3 Vergelijking referentiemusea en Museum Boijmans van Beuningen

Om de exploitatie van de referentiemusea en Museum Boijmans van Beuningen goed te kunnen vergelijken, hebben we een aantal belangrijke gegevens naast elkaar inzichtelijk gemaakt met behulp van diverse grafieken. Het gaat om de volgende cijfers:

- Bezoekersaantallen
- Percentage eigen inkomsten ten opzichte van totale baten
- Percentage publieksinkomsten ten opzichte van totale eigen inkomsten
- Percentage huisvestingskosten ten opzichte van totale lasten
- Percentage personeelskosten ten opzichte van totale lasten

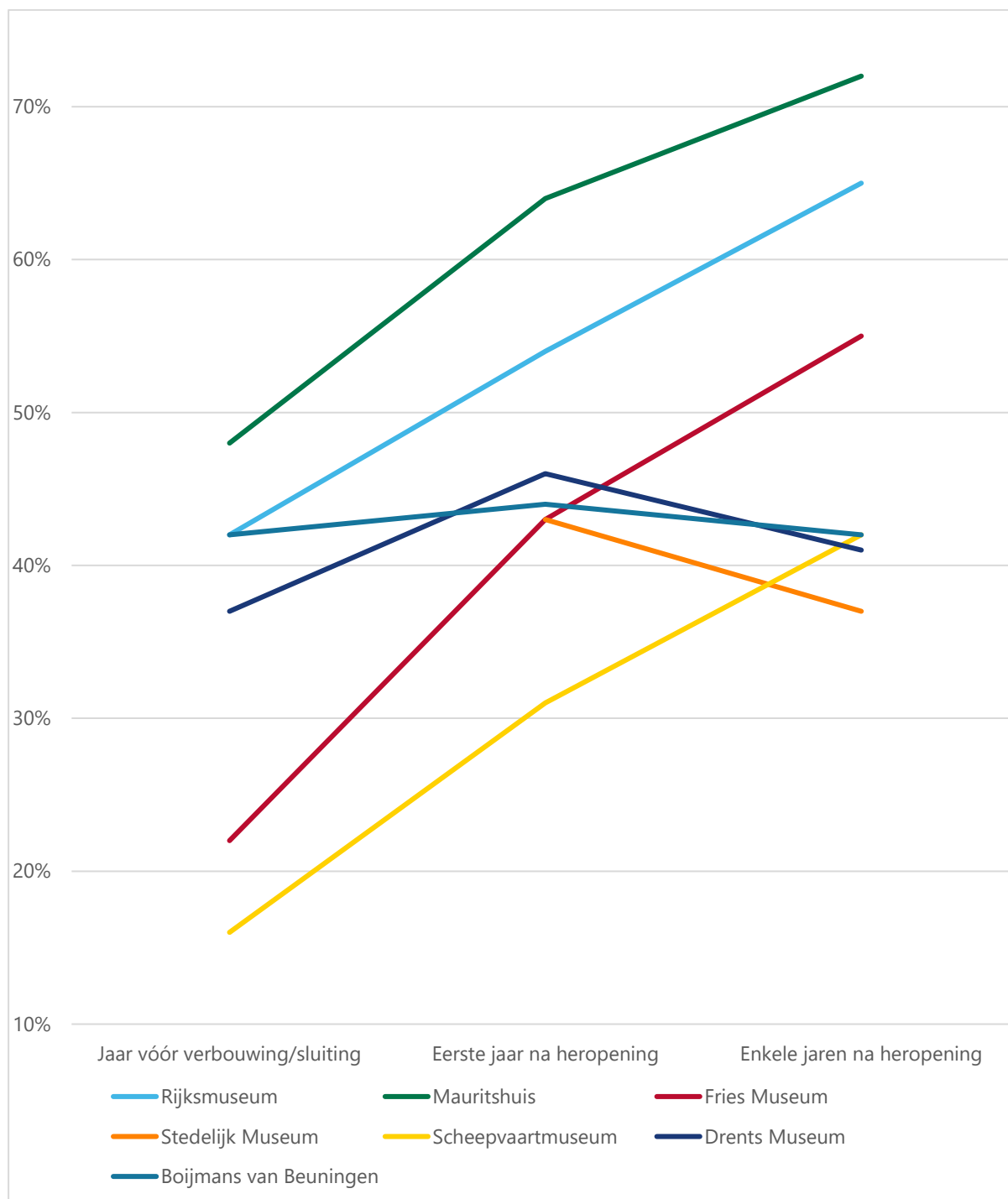
3.3.1 Bezoekersaantallen

Museum Boijmans Van Beuningen verwacht het eerste jaar na de verbouwing (2026) een stijging van 164% wat betreft het bezoekersaantal. Na heropening daalt het bezoekersaantal naar verwachting echter van 750.000 in 2026 naar 650.000 in 2028 (waarvan tussen de 150.000 en 200.000 bezoeken aan het depot). Bij de meeste referentiemusea zien we dat het bezoekersaantal van vijf jaar na heropening in vergelijking met het eerste jaar na heropening ongeveer gelijk is gebleven dan wel licht is gestegen. De enige uitzondering is het Scheepvaarmuseum Amsterdam.



3.3.2 Percentage eigen inkomsten ten opzichte van totale baten

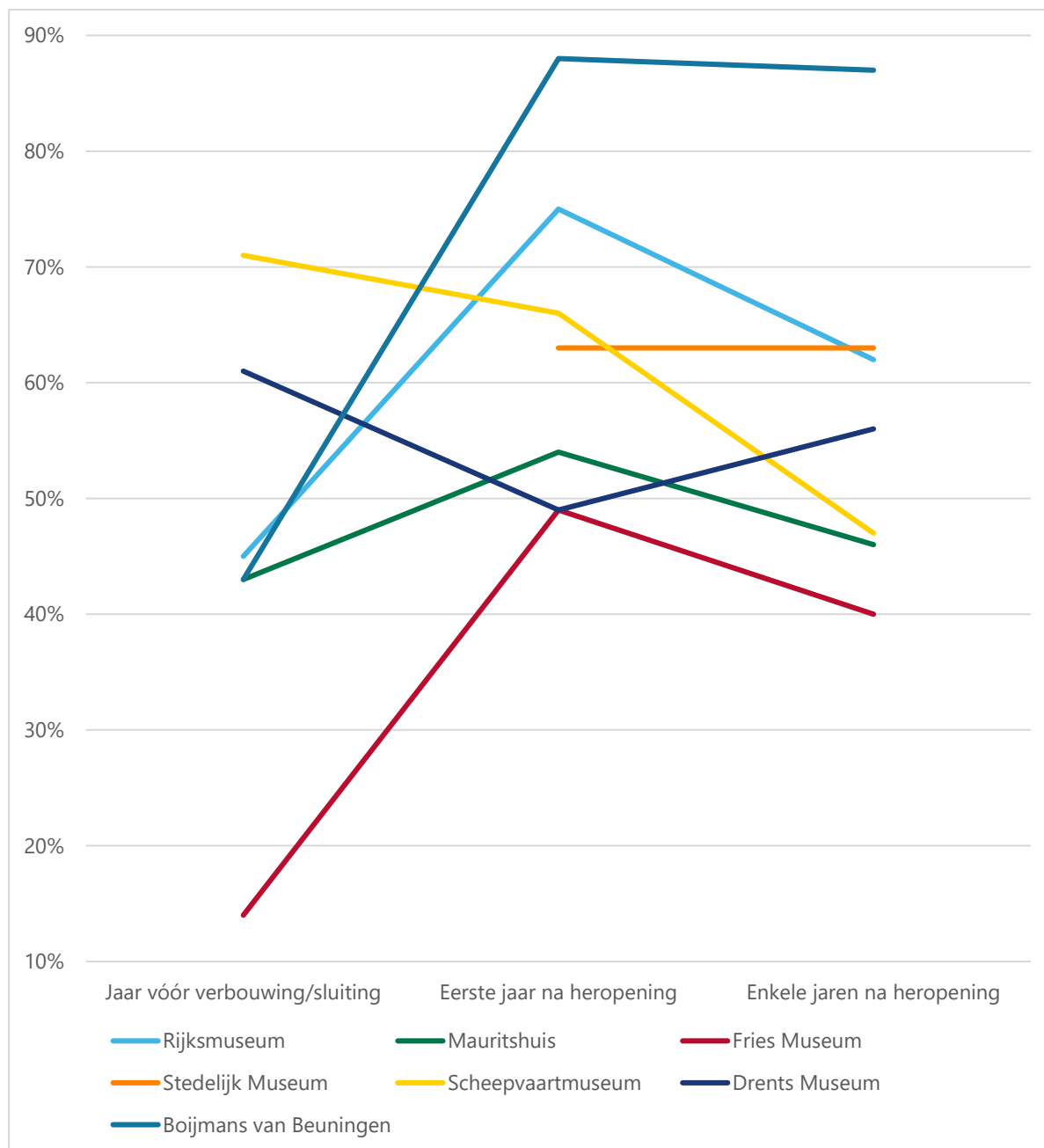
Bij alle musea is het aandeel eigen inkomsten binnen de totale baten een aantal jaren na de heropening gegroeid ten opzichte van het jaar vóór sluiting. Uitgezonderd het Drents Museum gaat het om een flinke stijging. Bij Museum Boijmans van Beuningen blijft dit echter gelijk: 42%. Dit is ook laag in vergelijking met de meeste andere musea. Het gemiddelde van zes referentiemusea is 52%. In het jaar vóór de verbouwing/sluiting was dit gemiddeld 33%. Het eerste jaar na opening voorziet het museum wel een lichte stijging naar 44%. NB: bij het Stedelijk Museum zijn de eigen inkomsten van het eerste peiljaar onbekend.



3.3.3 Percentage publieksinkomsten ten opzichte van totale eigen inkomsten

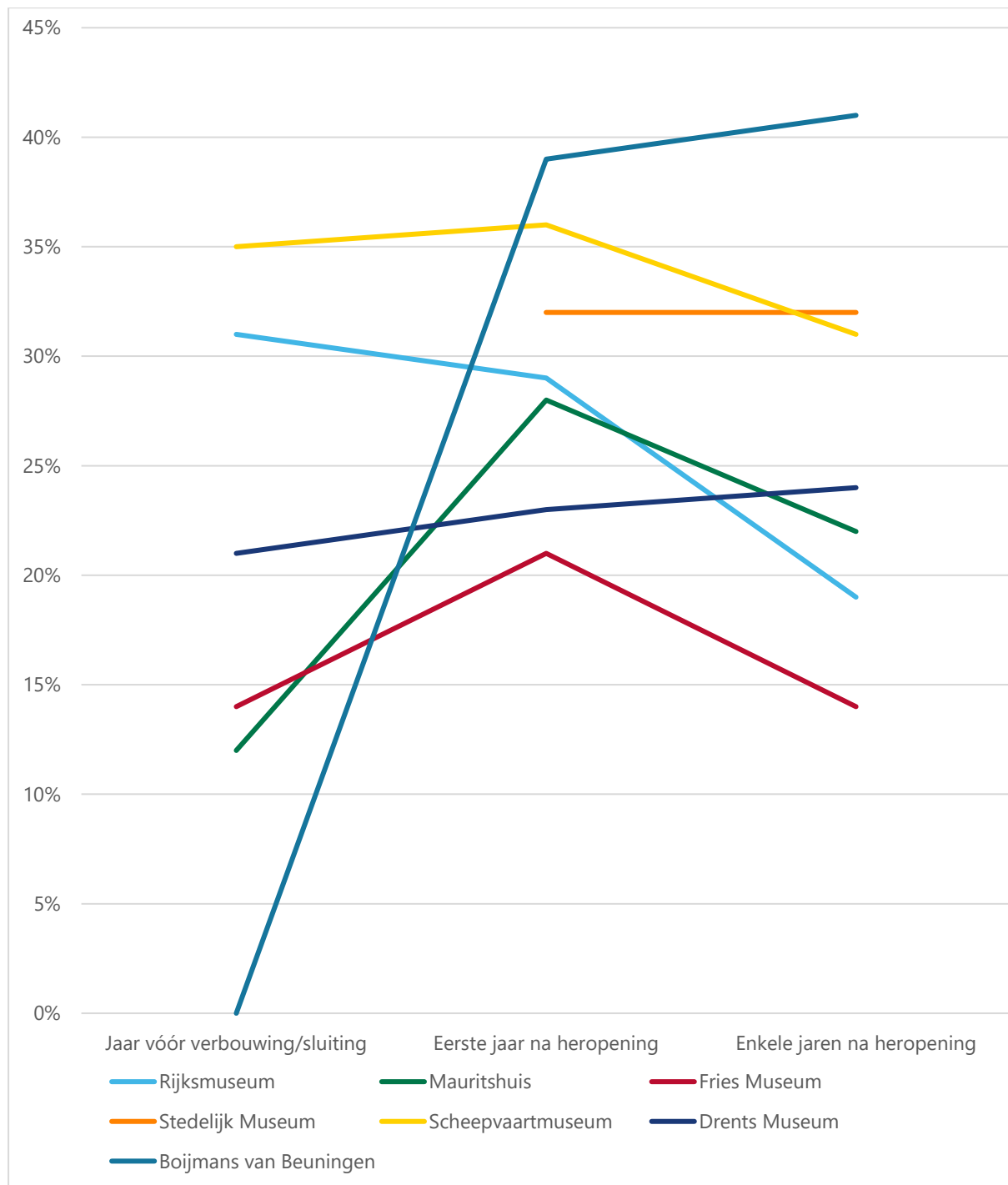
De toe- dan wel afname van het aandeel publieksinkomsten (d.w.z. directe inkomsten uit bezoekers, dus entreegelden, rondleidingen, horeca, winkel) binnen de totale eigen inkomsten laat geen eenduidig beeld zien. In het algemeen kan gesteld worden dat er sprake is van een lichte stijging. Het gemiddelde van de referentiemusea is 52% en in het eerste peiljaar was dat 47%. Daartegenover staat dat de bezoekersaantallen van alle musea wel flink zijn gestegen (gemiddeld 168%). Daaruit kan geconcludeerd worden dat de meeste musea naast de publieksinkomsten ook een flinke groei hebben doorgemaakt wat betreft andere vormen van eigen inkomsten, zoals particuliere fondsen, sponsoring

en zakelijke verhuur/evenementen. Museum Boijmans van Beuningen lijkt een uitzondering. Het aandeel publieksinkomsten van de totale eigen inkomsten van het museum stijgt van 43% in 2018 naar 87% in 2028. Daar moet wel bij worden opgemerkt dat het museum geen onderscheid maakt tussen horeca en zakelijke verhuur. Zakelijke verhuur is dus in dit geval bij de publieksinkomsten opgenomen, terwijl die bij de andere musea apart staat. Dat kan een enigszins vertekend beeld geven, maar in het algemeen lijkt er dus niet veel te zijn ingezet op extra inkomsten uit particuliere fondsen en sponsoring NB: bij het Stedelijk Museum zijn de publieksinkomsten van het eerste peiljaar onbekend.



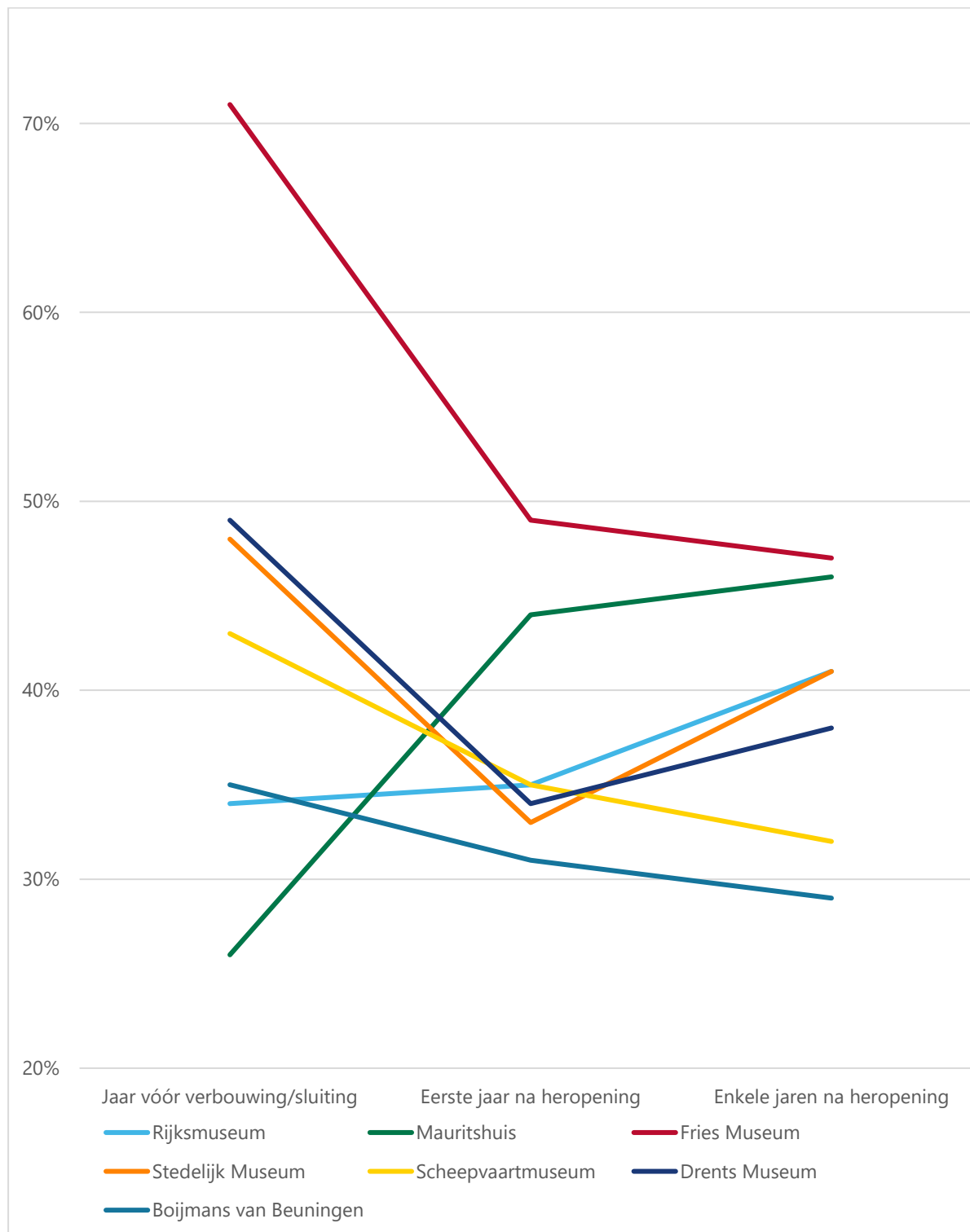
3.3.4 Percentage huisvestingskosten ten opzichte van totale lasten

De toe- dan wel afname van het aandeel huisvestingskosten binnen de totale lasten laat geen eenduidig beeld zien. In het algemeen kan gesteld worden dat er weinig verandert. Het gemiddelde van de referentiemusea is 24% en dat was in het eerste peiljaar niet veel anders: 23%. Wat wel duidelijk wordt, is dat het aandeel huisvestingskosten van Museum Boijmans van Beuningen zowel vóór als na de verbouwing bovengemiddeld hoog ligt, namelijk 39% in 2026 en 2028 in 41%. Er wordt door het museum uitgegaan van een stijging van 1,8% per jaar. NB: bij het Stedelijk Museum zijn de huisvestingskosten van het eerste peiljaar onbekend.



3.3.5 Percentage personeelskosten ten opzichte van totale lasten

Net als bij de huisvestingskosten laat de toe- dan wel afname van het aandeel personeelskosten binnen de totale lasten geen eenduidig beeld zien. In het algemeen kan gesteld worden dat er sprake is van een lichte daling. Het gemiddelde van de referentiemusea is 41% en in het eerste peiljaar was dat 45%. Opvallend is dat het aandeel personeelskosten van Museum Boijmans van Beuningen zowel vóór als na de verbouwing relatief laag ligt.



3.4 Dekking extra huisvestingskosten

Bij alle musea is er sprake van een stijging van de *totale* huisvestingskosten (dus niet alleen huur). Dat loopt uiteen van €600.000 tot meer dan €5 miljoen. Hoe verhoudt deze stijging zich tot een eventuele toename van de publieke subsidies?

Bij het Rijksmuseum, Mauritshuis, Fries Museum, Scheepvaartmuseum en Drents Museum zien we het volgende beeld (bij het Stedelijk Museum zijn niet voldoende gegevens beschikbaar om dit inzichtelijk te maken):

	Extra totale huisvestingskosten	Meer of minder publieke subsidie	Overschot of tekort
Rijksmuseum Amsterdam	€ 5.338.000	€ 9.246.000	€ 3.908.000
Mauritshuis Den Haag	€ 1.286.000	€ -704.000	€ -1.990.000
Fries Museum Leeuwarden	€ 606.355	€ -4.018	€ -610.373
Scheepvaartmuseum Amsterdam	€ 1.419.221	€ 977.814	€ -441.407
Drents Museum Assen	€ 1.227.182	€ 2.125.312	€ 898.130

Wanneer we kijken naar de jaarrekeningen worden bij drie van de vijf musea de jaarlijkse extra huisvestingskosten niet volledig uit extra publieke subsidie bekostigd, maar ook gedeeltelijk door de musea zelf. Dat varieert van een bedrag van €440.000 (Scheepvaartmuseum) tot bijna €2 miljoen (Mauritshuis).

3.5 Samenvatting belangrijkste bevindingen

Wanneer de cijfers uit het jaarverslag 2018 van Museum Boijmans Van Beuningen (het jaar vóór de verbouwing/sluiting) en de door het museum opgestelde meerjarenbegroting (2026-2028) vergelijken met de exploitatiegegevens van de referentiemusea valt het volgende op:

- Museum Boijmans Van Beuningen verwacht het eerste jaar na de verbouwing (2026) een stijging van 164% wat betreft het bezoekersaantal. Na heropening daalt het verwachte bezoekersaantal van 750.000 in 2026 naar 650.000 in 2028. Bij de meeste referentiemusea zien we echter dat het bezoekersaantal van vijf jaar na heropening in vergelijking met het eerste jaar na heropening ongeveer gelijk is gebleven dan wel licht is gestegen. De enige uitzondering is het Scheepvaartmuseum Amsterdam.
- De verwachte stijging van de eigen inkomsten is in vergelijking met de referentiemusea laag te noemen, naar het lijkt door de beperkte begrote opbrengsten van particuliere fondsen, sponsoring en zakelijke verhuur/evenementen.
- Op basis van de meerjarenbegroting en het jaarverslag 2018 blijft de verhouding eigen inkomsten en publieke subsidies hetzelfde: 42%/58%, terwijl bij dit bij de referentiemusea aanzienlijk verschuift ten gunste van de eigen inkomsten.
- Het gemiddelde percentage personeelskosten van de totale lasten is bij de referentiemusea vijf jaar na de verbouwing (m.u.v. Mauritshuis: vier jaar na de verbouwing) 41%. Bij Museum Boijmans van Beuningen was dat in 2018 35% en het daalt nog verder naar 29%.
- Het gemiddelde percentage huisvestingskosten van de totale lasten is bij de referentiemusea vijf jaar na de verbouwing (m.u.v. Mauritshuis: vier jaar na de verbouwing) 24%. Bij Museum Boijmans van Beuningen is dat in 2028 maar liefst 41%.

4. Dekking van de kosten voor de verbouwing/nieuwbouw

In dit hoofdstuk wordt globaal geschetst hoe bij de zes musea uit de benchmark de verbouwings-/ of nieuwbouwkosten zijn gedekt. Het hoofdstuk sluit af met een samenvattende tabel.

Rijksmuseum, Amsterdam

De verbouwing van het Rijksmuseum was een gemeenschappelijk project van het Rijksmuseum, Rijksgebouwendienst en het ministerie van OCW. Zowel de bouw als de inrichting werd door deze drie partijen aangestuurd. Het ministerie van OCW en het Rijksmuseum waren de opdrachtgevers en de Rijksgebouwendienst, als beheerder, ontwikkelaar en eigenaar van de rijks panden, de opdrachtnemer.

Het startpunt van het project kan worden gemarkeerd met het zogenoemde "Millenniumgeschenk" van het kabinet à € 45 miljoen. In 2003 werd het investeringskader vastgesteld op €272,5 miljoen, maar uiteindelijk is dit bedrag verhoogd naar het eindbudget van €375 miljoen. Hiervan werd €45 miljoen door het museum zelf bij elkaar gebracht en €330 miljoen door het Rijk, waarvan een deel via een verhoging van de huur.

Mauritshuis, Den Haag

Het Mauritshuis was zelf opdrachtgever van het verbouwingsproject en daarmee verantwoordelijk voor de financiering. Het was voor het eerst dat een rijks gesubsidieerd museum zelf verantwoording droeg voor een dergelijke grootschalige verbouwing. De totale kosten bedroegen €30 miljoen.

Enkele topstukken uit de collectie van het Mauritshuis waren tijdens de sluiting op tournee en trokken volle zalen in musea over de wereld. De inkomsten die zijn verkregen uit het beschikbaar stellen van de collectie aan buitenlandse partners zijn geheel ingezet voor de financiering van de verbouwing.

Een deel van de collectie van het Mauritshuis was tijdens de verbouwing te zien in het Gemeentemuseum in Den Haag, waarmee een bijzondere samenwerking werd aangegaan. Het Mauritshuis werkte als zelfstandige organisatie binnen de muren van het Gemeentemuseum. Eigen bewakers, zelfstandige rondleidingen, onderwijsprogramma's en zelfs een eigen winkel, die door de vrijwilligers van het Mauritshuis wordt bemand. Hierdoor bleef de organisatie redelijkerwijs door functioneren.

Er werd ook ondersteuning gevonden bij diverse particuliere fondsen. Zo schonk de VriendenLoterij (voorheen BankGiro Loterij) €2,6 miljoen. Ook Fil Foundation, Fonds 1818 en VSBfonds droegen bij.

De financiering werd uiteindelijk veiliggesteld door een sponsorcontract met energiemaatschappij Shell die in totaal €3 miljoen (verspreid over 6 jaar) heeft bijgedragen aan de uitbreiding van het Mauritshuis.

Fries Museum, Leeuwarden

Sinds 2013 is het Fries Museum gehuisvest in het eerste compleet nieuw gebouwde Nederlandse museum van de 21ste eeuw. Een legaat van de Friese architect Abe Bonnema gaf de aanzet voor de nieuwbouw. Bij zijn overlijden in 2001 liet hij maar liefst €18 miljoen na aan het Fries Museum. Hij bepaalde dat dit bedrag gebruik moest worden voor de bouw van het nieuwe Fries Museum. De totale bouwkosten bedroegen €36 miljoen.

Het nieuwe Fries Museum wordt mede gefinancierd door de Provincie Fryslân (€10,5 miljoen), het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) (kompas-subsidie €5 miljoen) en de BankGiroLoterij.

Stedelijk Museum, Amsterdam

De financiering van de verbouwing was lange tijd onzeker. De begroting voor de verbouwing was vastgesteld op ruim €90 miljoen en kwam voor rekening van het de gemeente Amsterdam en het museum zelf, dat geld ophaalde bij het Rijk en diverse particuliere fondsen en sponsors.

De gemeente Amsterdam stelde aanvankelijk €57,6 miljoen euro ter beschikking en later nog een aanvullende bijdrage van €10 miljoen. Voorwaarde voor deze aanvullende bijdrage was dat het Stedelijk Museum zelf €22,6 miljoen bij derden zou inzamelen. Er werd geld opgehaald bij diverse particuliere fondsen en sponsors, waaronder de VandenEnde Foundation, ABN*AMRO bank en Audi. Ook was er een eenmalige rijksbijdrage van €5 miljoen.

Scheepvaartmuseum, Amsterdam

De kosten voor renovatie (incl. overkapping) van het Scheepvaartmuseum bedroegen €58 miljoen. Dit werd betaald door de Rijksoverheid. NB: Onvoorzien extra onderzoek, namelijk de inspectie van de ruim 2000 houten palen waar het museum op gebouwd is, heeft geleid tot meerkosten van €10 miljoen.

De kosten van de herinrichting bedroegen €17,5 miljoen. Dit werd betaald door Het Scheepvaartmuseum, met hulp van fondsen, sponsors en particuliere donoren.

Drents Museum. Assen

De verbouwing van het Drents Museum heeft zo'n €21,2 miljoen gekost. Een groot deel hiervan, ca. €15 miljoen, is gefinancierd door de provincie (eigenaar van de gebouwen en collectie), die tevens optrad als bouwheer en opdrachtgever. Het museum zelf droeg €1,2 miljoen bij. Het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) betaalde de laatste €5 miljoen.

Samenvattend

	Rijks- museum	Maurits- huis	Fries Museum	Stedelijk Museum	Scheepvaart -museum	Drents Museum
Totale kosten verbouwing	€375 mln.	€30 mln.	€36 mln.	€90,2 mln.	€85,5 mln.	€21,2 mln.
<i>Museum zelf*</i>	€45 mln.	€30 mln.	€20,5 mln.	€22,6 mln.	€17,5 mln.	€1,2 mln.
<i>Rijksoverheid</i>	€330 mln.				€68 mln.	
<i>Provincie</i>			€10,5 mln.			€15 mln.
<i>Gemeente</i>				€67,6 mln.		
<i>EU (SNN)</i>			€5 mln.			€5 mln.

* Via eigen bijdrage, particuliere fondsen, sponsoring, donaties/giften, etc. Fondsen zijn met name geworven voor de inrichting en de vaste presentatie.

Berenschot

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl
 [berenschot](https://www.facebook.com/berenschot)