

Ontwikkelperspectief De Bastei

van knelpunten naar kansen



Ontwikkelperspectief De Bastei

van knelpunten naar kansen

Rapport
De Bastei

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Opdracht en aanpak	5
1.3 Leeswijzer	6
H2 De Bastei en zijn omgeving	8
2.1 De Bastei in relatie tot museale en natuureducatieve ontwikkelingen	8
2.2 Concurrentiepositie	10
2.3 Gemeentelijke exploitatiesubsidies culturele instellingen Nijmegen	11
2.4 Benchmark	11
2.5 Opgaven voor kleinere en middelgrote musea	12
H3 Analyse functioneren De Bastei	14
3.1 Publiekskracht	14
3.2 Collectie- en onderzoekskracht	15
3.3 Bestuurskracht	16
3.4 Vastgoed en depotruimte	16
3.5 Bedrijfsvoeringskracht	17
H4 Samenwerking met Museum Het Valkhof	20
4.1 Publiek en presentatie, collectiebeheer	20
4.2 Paracommerciële activiteiten en interne bedrijfsvoering	20
4.3 Uitwisselen van kennis en ideeën	21
4.4 Vormgeving van de samenwerking	21
H5 Toekomstperspectieven	23
5.1 Aanscherpen profiel van De Bastei	23
5.2 Scenario small: Belangrijkste knelpunten verhelpen	27
5.3 Scenario medium: De basis op orde	31
5.4 Scenario large: Groei in publieksbereik	33
5.5. Tot besluit	35
Colofon	38
Bijlage 1 Analysedocument functioneren De Bastei	39

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

H1 | Inleiding

1.1 Aanleiding

De Bastei, museum voor natuur en cultuurhistorie, is een splinternieuwe publieksvoorziening in de oudste stad van ons land. De Bastei vertelt het verhaal over het leven in, om en aan de rivier en over haar verbondenheid met Nijmegen. Het gebouw is een spannende combinatie van nieuwbouw en historische oudbouw. De Bastei was in vroeger tijden een belangrijk onderdeel van de verdedigingswerken van Nijmegen, gelegen aan de strategische Valkhofheuvel.

De Bastei is 'meer dan een museum' en presenteert niet alleen de bijzondere geschiedenis van deze plek, maar voert het publiek ook mee naar de landschappelijke kwaliteiten en de gevarieerde flora en fauna van het rivierengebied van de Waal. Het museum doet dat met binnenpresentaties en buitenactiviteiten: 'wie binnen kijkt, ziet buiten meer' is het motto van De Bastei. De Bastei beheert de grootste natuurhistorische collectie van Gelderland en is tegelijkertijd een actueel centrum voor natuur en milieu, met aandacht voor de lokale en regionale biodiversiteit en voor de effecten die klimaatverandering heeft op de natuur en op de leefomgeving en de veiligheid van Nijmegen en haar inwoners.

De Bastei is in mei 2018 geopend en heeft vanaf het begin veel publiek getrokken. In 2019 heeft het museum 52.000 bezoekers mogen verwelkomen. De educatieprogramma's binnen en buiten (onder andere veldlessen) en bewustwordingsprogramma's zoals Steenbreek (meer groen, minder verharding in de tuin) vormen een wezenlijk onderdeel van De Bastei. In 2020, 2021 en begin 2022 is De Bastei slechts beperkt open geweest vanwege de coronapandemie.

Afgezien van de pandemie, is de eerste exploitatieperiode van De Bastei een succes gebleken. Niettemin zijn er ook een aantal knelpunten en kinderziektes aan het licht gekomen waar het museum last van heeft en die om een oplossing vragen.

Die knelpunten en kinderziektes hebben vooral betrekking op de organisatie en bedrijfsvoering en de middelen die De Bastei daarvoor beschikbaar heeft:

- De gemeentelijke exploitatiesubsidie voor De Bastei is destijds (2016) vastgesteld op basis van wat het voormalige Natuurmuseum (een voorloper van De Bastei) aan subsidie kreeg. Tijdens de bouw zijn archeologische vondsten gedaan die hebben geleid tot een aanpassing en uitbreiding van het gebouw en de publiekspresentatie, zonder dat de exploitatiesubsidie daarop is aangepast.
- De Bastei ontvangt vanuit verschillende gemeentelijke beleidsprogramma's subsidie (cultuur en cultureel erfgoed, openbare ruimte). Deels zijn deze subsidies structureel, deels op projectbasis, ook al gaat het om structurele activiteiten. Dat maakt de exploitatie kwetsbaar.
- De Bastei kent een professionele kernorganisatie die geholpen wordt door circa tachtig vrijwilligers en door enkele organisaties waarmee De Bastei een dienstverleningsovereenkomst heeft gesloten voor bepaalde tijd, waaronder Staatsbosbeheer en Rijkswaterstaat.

Een deel van het personeel heeft een dienstverband op basis van de Participatiewet. Voor een aanmerkelijk deel van de betaalde krachten die werkzaam zijn voor De Bastei bestaat dus geen structurele bekostiging.

- Om de hoge bezoekersaantallen vast te houden en mogelijk zelfs uit te breiden, moet De Bastei investeren in doorlopende marketingcommunicatie. De middelen daarvoor zijn ontoereikend.
- De Bastei wil graag meer effort steken in fondswerving en ziet daar goede mogelijkheden toe, maar het ontbreekt aan (middelen voor) een fondswerver.

Ook zijn er bouwkundige knelpunten aan het licht gekomen, waaronder een gebrek aan werk- en kantoorruimte en aan een externe afvalruimte. Wie verantwoordelijk is voor het onderhoud aan de verschillende bouwkundige delen van het gebouw is tot op de dag van vandaag nog onduidelijk. Verder ligt er het vraagstuk hoe de entree van De Bastei beter zichtbaar gemaakt kan worden. Daarnaast is de depotruimte aan de Derde Walstraat te klein, onveilig voor mens en collectie, en de depotruimte voldoet niet aan de normen voor museaal collectiebeheer.

Last but not least is er behoefte aan aanscherping van het museaal profiel en de koers die het museum moet varen. De Bastei is vertrokken als een bundeling van voorheen het Natuurmuseum (natuurhistorie), de publiekstoegankelijke Stratemakerstoren (cultuurhistorie) en een centrum voor natuur en milieu, in combinatie met de functie van een bezoekerscentrum van Staatsbosbeheer. De gemeentelijke adviescommissie Groei heeft aangegeven dat meer focus wenselijk is. Ook is duidelijk dat er op het punt van de cultuurhistorie van Nijmegen een gedeeltelijke overlap is met het naastgelegen Museum Het Valkhof.

Op basis van het meerjarenbeleidsplan 2021-2024 en een eerste verkenning van mogelijke toekomstscenario's heeft de gemeente besloten de subsidie in 2022 eenmalig met € 200.000,- te verhogen. Voor 2023 en verder moet een nieuwe aanvraag worden ingediend. Met de gemeente is afgesproken dat De Bastei een onafhankelijk adviseur in de arm neemt om te komen tot een objectivering van die aanvraag, waarbij een ontwikkelperspectief voor De Bastei wordt aangereikt in de vorm een aantal toekomstscenario's.

1.2 Opdracht en aanpak

Ons bureau BMC heeft de opdracht gekregen om het functioneren van De Bastei te analyseren en toekomstscenario's op te stellen. Parallel hieraan is de opdracht verleend om de samenwerkingsmogelijkheden tussen De Bastei en Museum Het Valkhof te verkennen. Deze rapportage heeft betrekking op de eerste opdracht; over de verkenning van de samenwerkingsmogelijkheden tussen De Bastei en Museum Het Valkhof wordt afzonderlijk gerapporteerd. Wel zijn de belangrijkste inzichten uit het onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden in deze rapportage over De Bastei verwerkt.

De opdracht om het huidige functioneren van De Bastei te analyseren en toekomstscenario's op te stellen hebben wij uitgevoerd in de periode januari - maart 2022. Opdrachtgever van dit onderzoek is de directeur-bestuurder van De Bastei. De uitvoering van de opdracht is financieel mogelijk gemaakt door de gemeente.

De opdracht is uitgevoerd door een onderzoeksteam bestaande uit Karin Kievit (BMC), Marco van Vulpen (BMC) en Toine van Helden (De ratio van cultuur). Voor dit onderzoek hebben we een groot aantal financiële en beleidsmatige documenten bestudeerd en hebben we gesprekken gevoerd met sleutelpersonen uit de organisatie van De Bastei. Ook hebben we gesprekken gevoerd met de Raad van Toezicht (RvT) van De Bastei en met ambtelijk vertegenwoordigers van de gemeente.

Bij de analyse van het huidige functioneren van De Bastei hebben we gebruikgemaakt van de door ons ontwikkelde Culturele Waardenkaart. De Culturele Waardenkaart is een model dat het mogelijk maakt om:

- de kracht van een culturele organisatie in beeld te brengen door de functie en het profiel van de organisatie vast te stellen;
- het culturele en het zakelijk functioneren door te lichten;
- het gesprek te voeren over het actuele prestatieniveau, de sterke en minder sterke punten van het functioneren, de kansen en risico's, de wenselijke ontwikkeling en de prioriteitstelling binnen de strategische koers;
- eventuele verbeterplannen op te stellen en daar afspraken over te maken, al dan niet in de vorm van een dashboard.

De Culturele Waardenkaart bestaat uit onderling samenhangende waarden die elk een aantal succesfactoren kennen. Elke succesfactor is voorzien van een reeks aandachtspunten met op verschillende onderdelen mogelijkheden tot benchmarken binnen de eigen branche.

1.3 Leeswijzer

We beginnen deze rapportage met een globale omgevingsanalyse, waarin we De Bastei plaatsen in het museale landschap van de regio en in het kader van landelijke ontwikkelingen in de museumsector (hoofdstuk 2). Ook gaan we in dat hoofdstuk in op de benchmark die we hebben uitgevoerd naar een aantal min of meer vergelijkbare musea en geven we een overzicht van de exploitatiesubsidies die de gemeente Nijmegen op het gebied van cultuur en erfgoed verstrekt.

In hoofdstuk 3 presenteren we de uitkomsten van onze analyse van het huidige functioneren van De Bastei, in de vorm van conclusies en aanbevelingen. Dat doen we onder verwijzing naar de bijlage *Analysedocument functioneren De Bastei*, een omvangrijk document waarin we aan de hand van de Culturele Waardenkaart op alle onderdelen van het museumbedrijf de feiten op een rij hebben gezet en hebben aangegeven wat er wel of niet goed gaat en welke kansen en bedreigingen we zien.

In hoofdstuk 4 gaan we in op de mogelijkheden die we zien voor meer samenwerking tussen De Bastei en Museum Het Valkhof. Dit doen we onder verwijzing naar de afzonderlijke rapportage die hierover zal verschijnen.

In hoofdstuk 5 komen we alles overziend met een voorstel voor aanscherping van het museale profiel van De Bastei en schetsen we drie toekomstscenario's. Deze toekomstscenario's verschillen in ambitieniveau. Bij elk scenario geven wij aan welke maatregelen daarbij horen en wat daarvan globaal de financiële consequenties zijn.



H2 | De Bastei en zijn omgeving

In dit hoofdstuk beschrijven we De Bastei in de context van museale en natuureducatieve ontwikkelingen (2.1) en van concurrerende aanbieders van musea en erfgoedorganisaties in de regio (2.2). Ook geven we een beeld van de exploitatiesubsidie van De Bastei in verhouding tot die van culturele instellingen in Nijmegen (2.3) en gaan we in op de benchmark die we hebben uitgevoerd naar min of meer vergelijkbare musea (2.4). Afrondend geven we een overzicht van ontwikkelopgaven zoals de Raad voor Cultuur en landelijke Museumvereniging die zien voor kleinere en middelgrote musea (2.5).

2.1 De Bastei in relatie tot museale en natuureducatieve ontwikkelingen

De Bastei is in 2018 geopend. Het is een fusie van twee kleine musea: het Natuurmuseum Nijmegen en de Stratemakerstoren, en vertelt het verhaal van het leven in, om en aan de rivier de Waal en haar verbondenheid met de stad Nijmegen.

Museum De Bastei is met de grote natuurhistorische collectie en de natuureducatieve taken sterk gericht op het informeren, leren, inspireren en activeren van bezoekers over de landschappelijke kwaliteiten en de biodiversiteit van het gebied waarin De Bastei ligt. Collegamusea en inspiratiebronnen voor De Bastei zijn voor de natuurhistorische kant met name het Natuurhistorisch Museum Rotterdam, Natuurmuseum Brabant en Naturalis, en in mindere mate ook Natuurmuseum Fryslan en Natuurmuseum Holterberg.

Met de historische setting, de vondsten en de archeologische elementen die met het bouwen van het pand zichtbaar zijn geworden, is De Bastei ook een cultuurhistorisch museum, waarbij niet zozeer de collectie, als wel de locatie uitgangspunt is voor presentaties aan het publiek. Andere 'combi'-musea die voor De Bastei gelden als inspiratiebron zijn bijvoorbeeld Boerhaave (natuurwetenschappen en geneeskunde), Teylers (natuurwetenschappen en kunst), de Museumfabriek in Enschede (natuurhistorie met techniek en historie), Dolhuys (museum van de geest en historisch pand) en Museon (heel grote variëteit).

Medewerkers van De Bastei werken graag samen met de twaalf musea met een natuurhistorische collectie, verenigd in de Stichting Nederlandse Natuurhistorische Collecties (SNNC), op het gebied van collectiebeheer en publiekszaken en (voor De Bastei in mindere mate) onderzoek en wetenschap. Naast kennisuitwisseling zijn er gezamenlijke projecten zoals publicaties en exposities. Vooral op educatiegebied wordt veel samengewerkt tussen de musea, maar ook op het gebied van vrijwilligersbeleid.

Met het Natuurhistorisch Museum Rotterdam wordt de grootste verbondenheid gevoeld. Beide musea vinden aandacht voor biodiversiteit heel belangrijk, met een aantal verschillen: waar De Bastei zijn grote collectie inzet om vanuit Nijmegen de regio en het rivierenlandschap toe te lichten, focust Rotterdam op stadsnatuur, met hierbij een speciale rol voor Bureau Stadsnatuur Rotterdam, die als kennismakelaar fungeert voor stadsbewoners, bestuurders en bedrijven.

In het Natuurhistorisch Museum Rotterdam krijgt de verbinding met onderzoek, wetenschap en wetenschapscommunicatie grote nadruk en wordt Natuur- en Milieueducatie door een andere organisatie in Rotterdam verzorgd.

Natuurmuseum Brabant wordt een interessant collegamuseum genoemd. Dit museum richt zich op families en het lerende kind, waarbij de beleving zowel offline als online centraal staat. Natuur- en Milieueducatie voor Tilburg is volledig geïntegreerd in het museum. Vanaf 2004 is het concept van het museum verbreed: van een museum over de natuur is het nu een museum over het leven, waarbij de mens centraal staat. Dit leidt tot een bredere insteek voor tentoonstellingsonderwerpen, bijvoorbeeld een tentoonstelling over verhalen over het Brabants landschap, seks bij mens en dier en de succesvolle OO-Zone, het Ontdek- en Onderzoeksdomein voor Natuur, waarbij bezoekers zelf met een scanpas vanaf hun onderzoekstafel echte materialen uit vitrines halen.

De Bastei wil niet alleen de bezoekers zich laten verwonderen en informeren over de natuur, maar wil hen ook aanzetten tot acties rond thema's als biodiversiteit en duurzaamheid. Daarbij spelen activerende tentoonstellingen, onderwijsprojecten en activiteiten een belangrijke rol. Met de grote, vaak kwetsbare natuurcollecties als basis kan het een uitdaging zijn om activerende tentoonstellingsontwerpen te maken, in combinatie met soms (dure) multimediale middelen. Daarnaast worden onderzoeksopdrachten of excursies ingezet om de bezoekers te activeren. Meer dan gemiddeld zetten natuurmusea in op educatie voor jong en oud.

Het begrip educatie binnen musea wordt in natuurmusea ook gebruikt binnen de term NME: Natuur- en Milieueducatie voor het onderwijs aan jong en oud. Het is geen apart 'vak', maar een educatieprogramma binnen het schoolcurriculum, met lesaanbod dat ingezet kan worden bij een grote diversiteit aan vakken, bijvoorbeeld bij biologie, aardrijkskunde en techniek. Per gemeente wordt NME anders georganiseerd, soms door een koppeling met een natuurmuseum. In Nijmegen is deze NME-taak dus belegd bij De Bastei.

De Bastei is van oudsher een verdedigingswerk, om Nijmegen en haar inwoners te beschermen. De Bastei vertelt het cultuurhistorische verhaal, waarbij de bezoeker wordt uitgedaagd om een verbinding te leggen tussen gebouw, bodemvondsten en sporen, en de historische context door de eeuwen heen; geen gemakkelijke opgave. In historische musea en erfgoedprojecten wordt daarbij vaak de drieslag gemaakt: heden-verleden-toekomst: 'wat zie je nu', 'waar komt het vandaan/hoe is dit ontstaan', 'wat in de toekomst'. Multiperspectief en meerstemmigheid zijn hierbij een steeds belangrijker aanpak om een breed publiek te betrekken. Met het motto van De Bastei, 'door goed te kijken zie je meer', is een goede manier gevonden om zowel de natuurhistorische als de cultuurhistorische elementen met elkaar te verbinden: door in het museum met een onderzoekende blik natuur of erfgoed te bekijken, zie je buiten meer en zie je het in context.

De Bastei is een museum van de plek. Die plek wordt niet alleen bepaald door het cultuurhistorische verhaal en de landschappelijke kwaliteiten met bijzondere flora en de fauna, maar vooral ook door de rivier. De Waal heeft immers de plek gevormd tot wat hij nu is, zowel landschappelijk als cultuurhistorisch; een plek om te verdedigen.

De bijzondere combinatie die De Bastei te bieden heeft met het cultuurhistorische verhaal, het verhaal van het rivierenlandschap en de biodiversiteit, maakt dat we als referentiemuseum ook graag het Biesbosch Museumeland in Werkendam noemen.

2.2 Concurrentiepositie

De Bastei heeft een unieke collectie en locatie en heeft geen concurrerende natuurhistorische musea in de regio. Wel is er een zeer rijk aanbod in de directe omgeving van musea, kastelen, landgoederen en natuuractiviteiten waar bezoekers uit kunnen kiezen. Een vastere band met bezoekers uit Nijmegen en directe omgeving is zeker in de eerste twee jaar voorzichtig opgebouwd, maar met het beperkte budget voor promotie en marketing is het lastig om zichtbaar te zijn voor bezoekers die een dagje op stap zijn of iets willen plannen.

In de directe omgeving van De Bastei zijn er voor inwoners van Nijmegen en voor de toeristen veel culturele activiteiten mogelijk en er zijn meerdere locaties met een unieke cultuurhistorische waarde, zoals kastelen, waar een cultuurhistorische locatie gekoppeld wordt aan binnen- en buitenactiviteiten.

Een overzicht van musea en erfgoedorganisaties in Nijmegen:

- Museum Het Valkhof - breed aanbod aan tentoonstellingen over kunst, Romeinen en archeologie;
- Huis van de Nijmeegse Geschiedenis - tentoonstellingen en activiteiten over geschiedenis Nijmegen in de historische Mariënburghkapel;
- Muzieum - waar bezoekers kunnen ervaren hoe het leven is met een visuele handicap;
- Infocentrum WO2 Nijmegen - historisch, toeristisch en educatief informatiepunt met regionale informatie over de Tweede Wereldoorlog;
- Stevenskerk - een multifunctioneel gebouw, met veel culturele en maatschappelijke activiteiten;
- Van 't Lindenhoutmuseum - de geschiedenis van wezendorp, later kinderdorp Neerbosch;
- Nationaal Fietsmuseum Velorama;
- Brouwerij De Hemel met een Brouwerijmuseum.

In de directe omgeving:

- het Afrikamuseum in Berg en Dal - onderdeel van het Nationaal Museum voor Wereldculturen, samen met het Tropenmuseum Amsterdam, Museum voor Volkenkunde in Leiden en het Wereldmuseum in Rotterdam - veel aandacht voor Afrikaanse kunst maar ook algemenere thematentoonstellingen die langs de vier locaties reizen;
- Kasteel Hernen - met een middeleeuwse burcht met unieke overdekte weergangen in gevarieerd landschap;
- Museum Kasteel Wijchen - een recent gerenoveerd museum, met archeologische collectie door de tijd heen, veel interactieve elementen en een museumtuin;
- Kasteel Doornenburg - gericht op familieactiviteiten in en rond het kasteel;
- Museum Katharinenhof in Kranenburg - met kunsttentoonstellingen;
- Kasteel Doorwerth - gericht op familieactiviteiten in en rond het kasteel;

- Vrijheidsmuseum in Groesbeek;
- Betuws Oorlogsmuseum 'The Island' 1944-1945 in Heteren;
- Agrarisch Museum De Lage Hof - over het boerenleven in de omgeving van Overasselt;
- Landschapsmuseum in Beek-Ubbergen - elf miniatuurlandschappen, met informatie over Nederlandse cultuurlandschappen en ontdekroutes in de omgeving;
- Museumpark Orientalis in het dorp Heilig Landstichting - openluchtmuseum met informatie over verschillende culturen en religies;
- Tempel en Kerk Museum in Elst - met fundamente van Romeinse tempels;
- Ateliërmuseum Jac Maris in Heumen - voormalig woon- en werkhuis van schilder Jac Maris.

2.3 Gemeentelijke exploitatiesubsidies culturele instellingen Nijmegen

Onderstaande tabel laat zien hoe de structurele exploitatiesubsidie van De Bastei zich in het jaar 2019 verhoudt tot die van andere culturele instellingen in Nijmegen.

Instelling	Subsidie gemeente Nijmegen 2019	Bezoekers-aantal
Museum Het Valkhof	€ 2.225.496,-	70.874
Openbare Bibliotheek Gelderland-Zuid	€ 5.578.150,-	623.624
Doornroosje	€ 1.423.590,-	156.256
Lux	€ 1.141.990,-	270.473
Schouwburg en Vereeniging	€ 2.626.773,-	180.448
De Lindenberg	€ 3.355.958,-	37.573
De Bastei (voor museale activiteiten en de makelaarsfunctie NME)	€ 600.599,-	51.851

2.4 Benchmark

Bij onze analyse van het functioneren van De Bastei hebben we het museum op personele en financiële aspecten vergeleken met enkele andere musea, met behulp van de databank Museana van de Museumvereniging. In het bijzonder hebben we gekeken naar de verhouding tussen De Bastei en vergelijkbare musea op soorten bezoekers, entreprijzen, marge horeca en winkel, ontvangen subsidies en personeelsomvang. Als jaar van vergelijking hebben we 2019 gekozen; het laatste volledige exploitatiejaar voor het begin van de coronapandemie.

Museum De Bastei is redelijk uniek in Nederland met zijn aandacht voor het leven in Nijmegen aan de rivier, voor de gebouwde omgeving, cultuurhistorie en erfgoed, voor flora en fauna, voor landschap, milieu, geologie en voor klimaatverandering en duurzaamheid.

Als meest vergelijkbaar hebben we de volgende musea gekozen (waarvan de gegevens zijn opgenomen in Museana):

- Biesbosch Museumeiland, Werkendam;
- Cube Design Museum, Kerkrade (destijds onderdeel van Museumplein Limburg, nu Discovery Museum);
- Ecomare, De Koog;
- Geologisch Museum Hofland, Laren;
- Kasteel Hoensbroek (onderdeel van Historisch Goud, Heerlen);
- Museum TwentseWelle, Enschede (inmiddels onder de naam De Museumfabriek);
- Naturalis Biodiversity Center, Leiden;
- Natuurhistorisch Museum Maastricht;
- Natuurhistorisch Museum Rotterdam;
- Natuurmuseum Brabant, Tilburg;
- Natuurmuseum Fryslân, Leeuwarden;
- Museon, Den Haag.

Voor het eerst- en het laatstgenoemde museum zijn we uitgegaan van de cijfers over 2018, omdat voor deze musea de gegevens voor 2019 niet beschikbaar zijn in Museana.

Deze musea zijn van verschillende grootte. De bezoekersaantallen in 2019 lopen uiteen van bijna 8.500 tot ruim 280.000. Om deze reden hebben we voornamelijk gekeken naar personele en financiële gegevens, die we hebben uitgedrukt in aantallen per 10.000 museumbezoeken.

De uitkomsten van de benchmark presenteren we niet in een afzonderlijk overzicht, maar hebben we betrokken bij de analyse van het functioneren van De Bastei aan de hand van de Culturele Waardenkaart. De inzichten van de benchmark, voorzover relevant, benoemen we in de bijlage *Analysedocument functioneren De Bastei* en in hoofdstuk 3, waarin we op basis van de analyse onze conclusies en adviezen presenteren.

2.5 Opgaven voor kleinere en middelgrote musea

Over de positie van de kleinere en middelgrote musea in de regio zijn de laatste jaren verschillende publicaties en rapporten verschenen, onder andere van de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur. Deze studies zijn vrij eensluidend over wat er nodig is om (ook) van kleine en middelgrote musea aantrekkelijke en duurzame voorzieningen te maken, met een breed draagvlak in de (lokale) samenleving. De opgave voor kleine en middelgrote musea in de regio luidt kort samengevat als volgt:

Maak een onderscheidend profiel	Treed naar buiten en verbind	Vergroot de slagkracht van je organisatie
Breng focus aan in het verhaal van jouw museum.	Marketingcommunicatie moet minimaal 10% van de begroting zijn.	Zoek de samenwerking met verwante musea in de regio.
Speel met je presentatie in op de wensen van het publiek.	Bied een platform voor inwoners.	Werk samen met commerciële aanbieders met dezelfde doelgroep.
Denk ook buiten de muren van het museum.	Wat kun jij betekenen voor andere maatschappelijke organisaties?	Organiseer professionele ondersteuning.
Verbind het verleden met het heden en de toekomst.	Analyseer wie je stakeholders zijn en ga daarmee een relatie aan.	Zorg voor veel vrijwilligers; dat zijn handen aan het werk en ook ambassadeurs.

Het is goed dit format van de museale opgave voor kleinere en middelgrote musea ook te projecteren op de opgave van De Bastei.



H3 | Analyse functioneren De Bastei

In dit hoofdstuk trekken we conclusies en doen we aanbevelingen op basis van onze analyse van het functioneren van De Bastei in zijn huidige context. Onze analyse hebben we opgenomen in de bijlage.

3.1 Publiekskracht

Conclusies

- De Bastei biedt een afwisselend programma, met verschillende thema's, een activerende, afwisselende tentoonstellingsinrichting en een combinatie van binnen- en buitenactiviteiten voor jong en oud; het gebouw is medebepalend voor de beleving.
- Het aantal bezoekers bereikte in de eerste anderhalf jaar tot aan de coronapandemie een bemoedigend hoog niveau, met een goede mix van individuele bezoekers, groepsbezoek en herhalingsbezoek.
- Het gebouw van De Bastei is een beleving, maar de ingang ligt verstopt.
- De vaste presentaties en de ruimte voor wisseltentoonstellingen vormen een aantrekkelijk geheel, met de kanttekening dat de ruimte van de Bastei Academie over de rivier en klimaatadaptatie onvoldoende goed uit de verf komt. Niet duidelijk is of dit een vaste presentatie is of een educatieruimte met interactives.
- Meer focus en samenhang/eenheid is nodig in het verhaal van het museum, de verbinding met de collectie en de buitenactiviteiten.
- Cruciaal daarbij is het creëren van complementariteit in het verhaal, de activiteiten en het gebruik van de buitenruimte tussen De Bastei en Museum Het Valkhof.
- Keuzes voor tentoonstellingen/programma's/activiteiten/educatie zouden daaruit moeten volgen.
- Afstemming met Museum Het Valkhof zal ook moeten leiden tot een betere vindbaarheid van De Bastei voor potentiële bezoekers en een betere routing binnen en buiten, en meer aandacht in de vaste presentatie voor de historische setting.
- De Bastei moet op tijd (kunnen) investeren in het fris houden van de vaste exposities, naast het vernieuwen van tijdelijke presentaties en activiteiten.
- Met name de horeca en de winkel bieden in potentie belangrijke toegevoegde waarde voor bezoekers.
- Gestructureerd onderzoek is nodig naar bezoekerservaringen over de beleving van de verschillende vormen van programmering en paracommerciële dienstverlening.

Adviezen

- Verbeter de presentatie van de Bastei Academie.
- Scherp het eigen museumprofiel van De Bastei aan, waarbij de grondthema's van de plek (cultuurhistorie, rivier de Waal en natuur en milieu) leidend zijn. Definieer ook de plek eenduidiger.
- Investeer vanuit een aangescherpt museumprofiel in samenwerking en afstemming met Museum Het Valkhof. Beide musea zijn dan complementair in verhaal, programmering en gebruik van de buitenruimte en dan met name in de gezamenlijke buitenruimte op en rond het Valkhof.

- Investeer ook samen met Museum Het Valkhof in het leggen van verbindingen met onderwijsinstellingen, keuzes voor thema's, verbinding met (vaste en tijdelijke) exposities, lesmethodes en lesmiddelen van museumlessen. Blijf inzetten op de band met het primair onderwijs, maar investeer ook in een meer structurele band met het voortgezet onderwijs in Nijmegen.
- Investeer (indien de gemeente meer financiële ruimte biedt) samen met Museum Het Valkhof in promotie en marketing, op basis van de resultaten van de afstemming over het verhaal, de programmering en het gebruik van de buitenruimte.
- Richt de samenwerking zoals hier bedoeld op de korte termijn op Museum Het Valkhof als meest voor de hand liggende organisatie, om de samenwerking in praktische zin uitvoerbaar en beheersbaar te houden. Op middellange en lange termijn is het mogelijk en wenselijk de samenwerking te verbreden met andere culturele en erfgoedinstellingen in Nijmegen en elders.
- Stem zodra beide musea daaraan toe zijn ook het aanbod en mogelijk (onderdelen van) de bedrijfsvoering van horeca en winkel onderling af.
- Zorg voor inzicht in de ontwikkeling van de mate van winstgevendheid van de horeca en de winkel.
- Beoordeel het aanbod van niet-museale activiteiten op hun inhoudelijk-toegevoegde waarde ten opzichte van het vernieuwde geheel van verhaal, programmering en het gebruik van de buitenruimte. Maak heldere keuzes over welke niet-museale activiteiten moeten worden behouden, afgestoten of uitgebreid/verbreed.

3.2 Collectie- en onderzoekskracht

Conclusies

- De Bastei bezit een belangwekkende natuurcollectie van regionaal en nationaal belang en daarnaast unieke archeologische resten die onderdeel uitmaken van het vastgoed van het museumgebouw.
- Er is geen reden de archeologische collectie onder de straat uit te breiden met losse archeo-collectiestukken. Wel is er alle reden om in presentaties ook losse archeologische collectie-items te tonen die in bruikleen worden genomen van Museum Het Valkhof en andere musea, en om duo-tentoonstellingen te organiseren met Museum Het Valkhof en andere in aanmerking komende musea.
- Het deel van de natuurcollectie dat wordt bewaard in het depot wordt bedreigd door de ongeschiktheid van het depotgebouw. Deze bedreiging is ook een bedreiging voor de gehele museale functie. De depotproblematiek is urgent en moet zo spoedig mogelijk worden opgelost.
- Een minimale vorm van museaal collectiebeheer en onderzoek (ook een vereiste voor de museale erkenning) vereist meer inzet van betaald personeel dan De Bastei zich nu kan veroorloven.

Adviezen

- Zorg dat de gemeente zich in de eerste plaats inzet voor het realiseren van een ander depot, in een straal van maximaal enkele kilometers van het museumgebouw. Dat kan een nieuw te bouwen depot annex atelier en opslagplaats voor materialen zijn, of het huren van een bestaand pand of deel van een pand dat wordt ingericht en voorzien van de juiste klimatologische installaties. Ook huur bij een commerciële depotaanbieder is denkbaar.
- Vraag de gemeente een structurele verhoging van de exploitatiesubsidie voor meer personele inzet voor collectiebeheer.

3.3 Bestuurskracht

Conclusies

- De Bastei heeft zijn governance goed geregeld en er is voldoende aandacht voor verdere aanscherpingen.
- Het overleg tussen De Bastei en de gemeente in haar verschillende rollen verloopt goed, maar het risico voor De Bastei is dat de onderdelen Cultuur, Erfgoed, Natuur en Vastgoed bij de gemeente onvoldoende op elkaar zijn afgestemd, waar het gaat om het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen waarvoor De Bastei de uitvoerder is of kan zijn.
- De Bastei werkt eraan om interne besturing in de basis verder op orde te krijgen. De samenvoeging van twee kleine musea tot een grotere met groeipotentie vergt namelijk een forse professionaliseringsslag wat betreft informatieverzameling en -verwerking (business intelligence), personeel en werkprocessen. Pas nadat deze professionalisering is afgerond, kan De Bastei gaan denken en werken aan ondernemen en innoveren.

Adviezen

- Vraag de gemeente om één aanspreekpunt op bestuurlijk en op ambtelijk niveau aan te wijzen, die binnen de gemeentelijke organisatie coördineert tussen de verschillende rollen jegens De Bastei.
- Vraag de gemeente een structurele verhoging van de exploitatiesubsidie om de basis voor de interne besturing op orde te kunnen krijgen en houden (door opvulling mogelijk te maken van de vacature van hoofd Bedrijfsvoering en meer/vaker expertise te kunnen inhuren voor het versterken van de bestuurskracht).

3.4 Vastgoed en depotruimte

Conclusies

- Het museumgebouw biedt een krachtige basis voor de museale exploitatie, nu en de komende tientallen jaren.
- De Bastei is voor toekomstige vervanging van losse installaties en inventaris in het museumgebouw afhankelijk van incidentele gemeentelijke subsidies.
- De Bastei ontvangt jaarlijks van de gemeente een vergoeding voor het eigenaarsonderhoud van het museumgebouw. Voor het gebruikersonderhoud beschikt De Bastei niet over de benodigde middelen.

- De demarcatie tussen de verantwoordelijkheden van de gemeente en De Bastei waar het gaat om de archeologische resten en de Basteitoren zijn nog steeds niet vastgelegd en vertaald naar financiële consequenties.
- Het uitvoeren van gebouwonderhoud is voor De Bastei een activiteit die niet behoort tot zijn corebusiness.
- Voor het depot: zie hierboven in paragraaf 3.2.
- De bewegwijzering naar het museum is onder de maat.
- De beveiliging van het museumgebouw is eveneens onder de maat.
- De toegankelijkheid van het museumgebouw en de interne routing zijn voor verbetering vatbaar.

Adviezen

- Vraag de gemeente om het gehele onderhoud van het vastgoed over te nemen van De Bastei. Dan kan De Bastei zich concentreren op zijn corebusiness en zijn diverse problemen vanzelf opgelost (demarcatie, voldoende middelen voor toekomstig onderhoud).
- Vraag de gemeente om een structurele verhoging van de exploitatiesubsidie om de beveiliging op orde te kunnen brengen en houden. Dit betreft materiële voorzieningen zoals camera's en personele inzet.
- Overleg met de gemeente over het realiseren van een betere bewegwijzering.
- Realiseer een verbetering van de routing, nadat meer zicht bestaat op vernieuwing van verhaal en programmering binnen en buiten.
- Wat betreft buiten: overleg met de gemeente en in dialoog met Museum Het Valkhof of de herinrichting van Het Valkhof als park-met-een-historisch-verhaal verder kan worden ontwikkeld, ook aan de noordflank tot beneden aan toe, zodat De Bastei integraal deel uit gaat maken van het park Het Valkhof.

3.5 Bedrijfsvoeringskracht

Conclusies

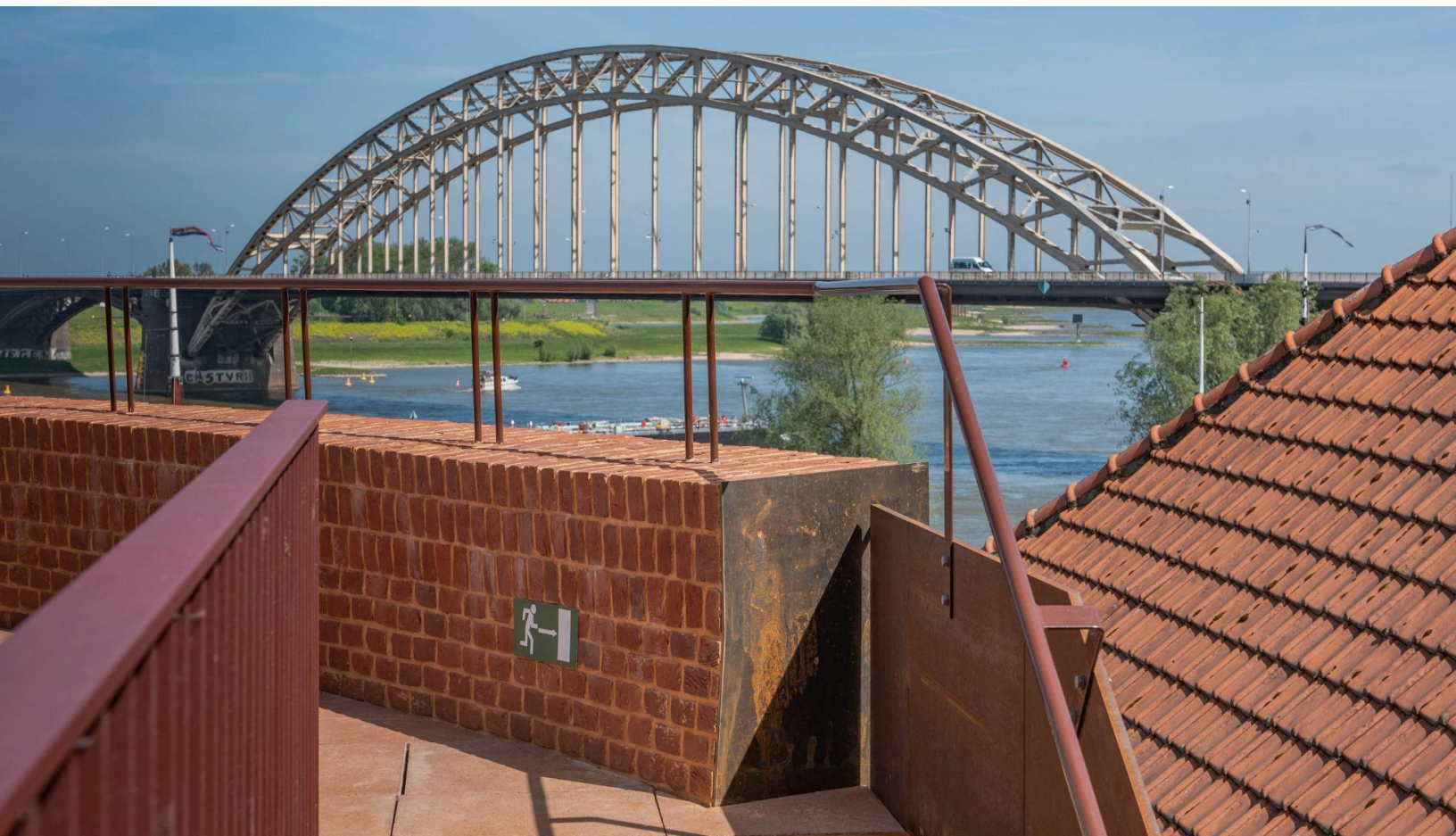
- Het eigen vermogen van De Bastei groeit licht (in de periode tot de coronapandemie), maar is nog te klein om een voldoende financiële buffer te kunnen vormen voor het opvangen van (niet al te forse) tegenvallers en veel te klein om te kunnen dienen als buffer om risico's op te vangen van ondernemen en innoveren.
- Op basis van de omzet in 2019 zou het eigen vermogen, exclusief bestemmingsreserve De Bastei 3.0, op lange termijn moeten groeien tot 25% van de omzet. Dat is ruim € 250.000,- meer dan nu. Deze groei kan alleen maar plaatsvinden op basis van een jaarlijks positief exploitatieresultaat (na toevoegingen aan de voorziening MJOP en de bestemmingsreserve De Bastei 3.0). Bij een opbouw in tien jaar gaat het om € 25.000,- per jaar.
- Toekomstige herinvestering in inventaris en apparatuur is nu voor ongeveer 50% afhankelijk van de toekomstige medebekostiging door onzekere fondsen en sponsors. Een degelijke financiering vereist dat De Bastei hiervoor 100% aan eigen middelen apart zet in een bestemmingsreserve dan wel voorziening. Dit vereist een aanvullende toevoeging aan de bestemmingsreserve De Bastei 3.0 van € 50.000,- per jaar.

- De verhouding tussen de eigen inkomsten die De Bastei verwerft en de subsidies die De Bastei ontvangt is gezond in vergelijking met andere musea en andere culturele instellingen in Nederland.
- De wijze waarop De Bastei zijn financiële exploitatie nu noodgedwongen (als sluitpost) bekostigt met subsidies is niet toekomstbestendig. Daarvoor onderscheiden we - naast de bovengenoemde conclusies over het eigen vermogen - drie redenen:
 - Het zwaartepunt van de verhouding tussen de subsidies voor de museale activiteiten en de subsidies voor de niet-museale activiteiten ligt in gevaarlijke mate op de niet-museale functies.
 - De verhouding tussen structurele subsidies en eenmalige of incidentele subsidies ligt in gevaarlijke mate op de eenmalige of incidentele subsidies.
 - Het totaal aan subsidies staat De Bastei niet toe om te ontsijgen aan de formule van de voormalige twee musea en de maatschappelijke meerwaarde te bieden die mogelijk is op basis van de kwaliteit en plaats van het museumgebouw en de collectie.
- De Bastei werkt met een totaal aan subsidies van overheden en overheidsfondsen per museumbezoeker die 38 á 50% bedraagt van wat vergelijkbare musea ontvangen. De Bastei weet daarmee en met grote inzet van zijn personeel net te overleven als 'houtje-touwtje-museum'. De gevolgen daarvan zijn te zien in de vorm van een uitermate krap en kwetsbaar personeelsbestand en uitermate krappe materiële budgetten. Dit is geen houdbaar exploitatiemodel.
- Als de gemeente Nijmegen haar exploitatiesubsidie aan De Bastei zodanig zou verhogen dat De Bastei met zijn totaal aan jaarlijkse overheidssubsidies op het niveau zou komen van vergelijkbare musea (zonder er overigens rekening mee te houden dat vier van de twaalf vergelijkbare musea geen huur betalen) zou dat een inkomstenverhoging van De Bastei betekenen van afgerond € 650.000,- á € 1.000.000,- per jaar.
- De Bastei bevindt zich na de fusie nog in een situatie waarin wordt geprobeerd de interne sturing te versterken, maar deze is nog niet genoeg op orde. Dit is overigens heel begrijpelijk, gezien de energie die nodig is om gelijktijdig te werken aan de toekomstige ontwikkeling en het gaande houden van de dagelijkse exploitatie, waarbij overleven urgenter is dan bouwen aan de toekomst.

Adviezen

- Zorg voor een betere structurele basis van de subsidie-inkomsten. Vraag de gemeente daarom de eenmalige en incidentele subsidies om te zetten in een structurele subsidie, op zo'n manier dat:
 - De Bastei voor minimaal twee derde van het bedrag van de gemeentelijke subsidies autonoom kan bepalen hoe dit te besteden;
 - voor maximaal een derde, in periodiek onderling overleg, kan worden afgestemd hoe de besteding optimaal kan bijdragen aan vervulling van incidentele gemeentelijke vraagstukken.
- Vraag de gemeente een structurele verhoging van de exploitatiesubsidie, om:
 - de bestemmingsreserve van De Bastei 3.0 zodanig te kunnen verhogen dat de toekomstige financiering van de inventaris en apparatuur veilig wordt gesteld;
 - het eigen vermogen in tien jaar tijd op een gezond niveau te brengen;

- extra personeel in te kunnen zetten, te beginnen met personeel voor het collectiebeheer;
- de interne besturing op orde te krijgen en te houden;
- de beveiliging op orde te brengen en daarna ook de publieksfuncties te verstevigen.



H4 | Samenwerking met Museum Het Valkhof

De mogelijkheden voor meer samenwerking tussen De Bastei en Museum Het Valkhof hebben we in de afgelopen periode met beide musea nader verkend. De uitkomst van deze verkenning is hoopgevend. Hierover verschijnt nog een afzonderlijke rapportage. Onderstaand vatten we alvast de belangrijkste aanknopingspunten voor verdergaande samenwerking samen.

4.1 Publiek en presentatie, collectiebeheer

- De inhoudelijke concepten zijn voldoende onderscheidend en kunnen elkaar aanvullen. Er is afgesproken om inhoudelijke (historische) afstemming te zoeken in de verhalen in beide musea.
- Met wisseltentoonstellingen, randprogrammering en buitenactiviteiten zien beide musea mogelijkheden om meer te gaan samenwerken, wanneer dit inhoudelijk en programmatisch past voor beide musea.
- Er kan een combiticket worden ontwikkeld, waarmee bezoekers beide musea kunnen bezoeken.
- Tijdens de sluiting van Museum Het Valkhof kan er een gezamenlijke programmering worden ontwikkeld voor het buitengebied.
- PR- en marketingactiviteiten kunnen worden afgestemd of gezamenlijk worden aangeboden.
- Op collectieniveau zullen nadere afspraken worden gemaakt om informatie uit te wisselen en te onderzoeken welke bruiklenen mogelijk zijn. Met name om de cultuurhistorische verhaallijn in De Bastei te versterken, wil De Bastei graag een bruikleencollectie vanuit Museum Het Valkhof inzetten. Hierover worden nadere afspraken gemaakt.
- Bij sommige onderwijsprogramma's is afstemming of samenwerking mogelijk (onderwerpen als archeologie, Romeinen, landschap), bijvoorbeeld door een programma te ontwikkelen waarbij schoolklassen op een dagdeel zowel De Bastei als Museum Het Valkhof bezoeken.
- Er kan een gezamenlijke museumdocentenpool komen voor beide musea.

4.2 Paracommerciële activiteiten en interne bedrijfsvoering

Paracommerciële activiteiten

- Het ligt zeer voor de hand om uiterlijk vanaf 1 oktober 2022 samen te gaan werken in het opzetten van een gezamenlijke winkelformule (met twee winkels die onderscheidend en complementair zijn ten opzichte van elkaar), een gezamenlijke inkoop en aansturing van vrijwilligers, en een kassasysteem dat zoveel mogelijk gelijk is aan dat van het andere museum. Daarbij valt ook te overwegen om de winkelvoering samen uit te besteden.
- Voor de horeca en de verhuur zien we voor De Bastei de eerstkomende jaren geen directe voordelen voor samenwerking met Museum Het Valkhof.

Interne bedrijfsvoering

- Concrete mogelijkheden voor samenwerking liggen met name op het gebied van financiën en control, bedrijfshulpverlening en collectiehulpverlening, en facilitaire zaken.
- Daarnaast ligt het voor de hand dat De Bastei tijdelijk inzet inhuurt bij Museum Het Valkhof voor personeelszaken en De Bastei hetzelfde beveiligingsbureau inschakelt als Het Valkhof nu al doet.
- Tot slot ligt het voor de hand dat beide musea de mogelijkheden voor samenwerking nader verkennen op het gebied van ICT in relatie tot programmering, kantoorautomatisering en inkoop van energie.

4.3 Uitwisselen van kennis en ideeën

Los van de vraag of samenwerking bij de uitvoering van taakgebieden of activiteiten opportuun is, zien we de wenselijkheid om onderstaande af te spreken over het samen kennis delen. Deze afspraken kunnen per direct ingaan.

Het is wenselijk om op het niveau van het bestuur (de directie) de afspraak te maken om elkaar vooraf op de hoogte te brengen van nieuwe inzichten en ontwikkelingen die mogelijk kunnen leiden tot veranderingen in de onderlinge samenwerking (meer, minder of anders samenwerken).

Het is wenselijk om per groep van onderling samenhangende taken periodiek overleg te arrangeren tussen de betrokken personeelsleden van beide musea. Te denken valt aan twee overleggen per jaar, per taakgebied. Deze overleggen zijn gericht op het delen van kennis en ervaringen, en het elkaar stimuleren tot het verhogen kwaliteit. We geven in overweging om op de volgende taakgebieden te komen tot periodieke overleggen:

- presentatie en programmering;
- collectiebeheer;
- educatie;
- promotie en marketing;
- facilitaire zaken en gebouwbeheer;
- bedrijfsvoering;
- winkel/horeca/verhuur.

4.4 Vormgeving van de samenwerking

Voor elke samenwerking op uitvoeringsniveau adviseren we te kiezen voor de lichtst denkbare vorm: samenwerken op basis van onderlinge afspraken, bij voorkeur schriftelijk vast te leggen, maar zonder specifieke vormen van contract, zonder introductie van aparte rechts-en/of bestuursvormen en ook zonder de noodzaak van specifieke fiscale afspraken. De gedachte hierachter is om de drempel tot samenwerken in eerste instantie zo laag mogelijk te houden en bureaucratisme te vermijden. De beide besturen evalueren eenmaal per jaar de ervaringen met samenwerken en kunnen daarbij ook elke keer bezien in hoeverre er aanleiding is om over te gaan op minder lichte vormen van samenwerking.



H5 | Toekomstperspectieven

In dit hoofdstuk schetsen we als ontwikkelperspectief voor De Bastei drie toekomstscenario's. Deze toekomstscenario's vertrekken allemaal vanuit eenzelfde, goed doordacht profiel van De Bastei: wat is het verhaal dat De Bastei wil vertellen, aan wie wil je dat vertellen en hoe vertel je het? De scenario's die we onderscheiden variëren qua ambitieniveau:

1. Scenario small: Belangrijkste knelpunten verhelpen;
2. Scenario medium: De basis op orde;
3. Scenario large: Groei.

De maatregelen die we bij elk van de scenario's benoemen, baseren we op onze analyse van het huidige functioneren van De Bastei en de kansen die we zien, onder andere in de samenwerking met Museum Het Valkhof.

Voordat we de toekomstscenario's presenteren, gaan we in dit hoofdstuk eerst in op het profiel van De Bastei, waarbij we aangeven op welke punten dit kan worden aangescherpt.

5.1 Aanscherpen profiel van De Bastei

Profiel De Bastei

Op basis van het meerjarenbeleidsplan 2021-2024 vatten we het profiel van De Bastei onderstaand beknopt samen.

De Bastei vertelt het verhaal over het leven in, om en aan de rivier en haar verbondenheid met de stad Nijmegen. De eeuwenoude positie van het gebouw, tussen stad en het rivierenlandschap 'buiten', komt tot leven in het museum. In dit sfeervolle gebouw voel en ruik je het verleden van de oudste stad van Nederland en ontdek je de bijzondere flora en fauna van het Gelderse riviereengebied. Uitgangspunt vormt aan de ene kant de natuurhistorische collectie, de grootste en meest gevarieerde van Gelderland en de schatkamer van de Gelderse biodiversiteit. De andere kant bestaat uit de historische overblijfselen van de verschillende periodes van de stad Nijmegen, van de Romeinse tijd, via de Stratemakerstoren naar het heden.

Bezoekers vinden in De Bastei zowel het heden, verleden als de toekomst van het leven in, om en aan de Waal. De vaste expositie vertelt het verhaal van de ontwikkeling van het rivierenlandschap tot een toekomstgerichte visie over Nijmegen aan de rivier. De *Oergrond* licht het ontstaan van de stuwwal en de geschiedenis van het regionale landschap toe. Het verleden wordt letterlijk tastbaar in de *Kanonsgang* en bij de archeologische vondsten. In de *Schatkamer van de rivier* komen bezoekers in aanraking met de flora en fauna van de Gelderse Poort en de belangrijkste bedreigingen van de biodiversiteit. In de Bastei Academie staat de rivier centraal, maar worden bezoekers ook geconfronteerd met de vraag hoe de stad en de regio toekomstbestendig te ontwikkelen.

De Bastei is meer dan een museum; 'wie binnen kijkt ziet buiten meer'. De Bastei is tevens uitvalsbasis voor jong en oud om wat binnen te zien is, buiten te ervaren en te beleven.

De Bastei is daarmee de ideale plek voor oriëntatie en inspiratie over de ontwikkeling van de stad en het rivierenlandschap in de regio. De Bastei is zowel museum als bezoekerscentrum.

De Bastei wil maatschappelijk relevant zijn en initieert maatschappelijke-, culturele of natuurgerelateerde bewustwordingsprojecten, of neemt er als uitvoerend partner aan deel. Daarnaast kent De Bastei een uitgebreid aanbod aan cultuur-, natuur- en milieu-educatie.

De Bastei hecht belang aan duurzame samenwerking met kernpartners en wil ook een verbindende rol spelen voor organisaties en vrijwilligers die actief (willen) zijn op de gebieden waarop De Bastei zich manifesteert.

De Bastei vertelt zijn verhalen aan: Nijmegenaren, Gelderlanders, toeristen, scholieren en studenten. Daarnaast probeert De Bastei ook doelgroepen te bereiken die minder gemakkelijk in aanraking komen met cultuurhistorie, natuur en milieu.

Kernwaarden van De Bastei zijn: maatschappelijk betrokken, bewustwording, inclusief, verbindend, creatief, toegankelijk en gastvrij.

Aanscherping museaal profiel

Het profiel zoals dat in het meerjarenbeleidsplan beschreven is vinden wij goed doordacht en aantrekkelijk. Tegelijkertijd hebben we in onze analyse geconcludeerd dat er in het concept, in het verhaal dat De Bastei vertelt meer samenhang en focus zou moeten komen. Wij denken dat dat goed mogelijk is en reiken daar onderstaande verbeterpunten voor aan. Dat doen we met de kanttekening dat deze verbeterpunten niet eenzijdig uit ons BMC-brein zijn ontsproten, maar mede het resultaat zijn van discussies en ideevorming die binnen De Bastei al in gang zijn gezet. Het is goed te constateren dat de RvT, directie en medewerkers van De Bastei zich ervan bewust zijn dat meer samenhang en focus wenselijk is en dat ze actief met dit vraagstuk bezig zijn.

Meer focus in het verhaal

Het verhaal van De Bastei kan worden versterkt door zowel in de binnenpresentaties als de buitenactiviteiten systematisch drie verhaallijnen te hanteren; drie verhaallijnen, waarmee vanuit verschillende invalshoeken de bijzondere kwaliteiten van de plek worden belicht. De Bastei denkt aan drie routes aan de hand waarvan het publiek het verhaal van De Bastei kan ervaren:

- rode route: daarmee kan het publiek door het (bouw)cultuurhistorische verhaal van Nijmegen worden geloodst;
- blauwe route: over het verhaal van de rivier de Waal;
- groene route: het verhaal van het rivierenlandschap en de biodiversiteit.

Voor elk van deze routes geldt: de verhalen/presentaties gaan niet alleen over het heden, maar ook over het verleden en over de toekomst. Ook het sturen op deze drie dimensies is van groot belang.

Wij denken dat de drieslag met de routes en de drie dimensies van verleden, heden en toekomst een kansrijke en verstandige aanpak is, die gaat helpen om meer focus in het verhaal te krijgen. Die aanpak moet niet alleen betrekking hebben op de binnenpresentaties, maar ook op de buitenpresentaties.

Het aanbrengen van de drie verhaallijnen/routes met de verschillende tijdsdimensies kan in een beperkte vorm zonder ingrijpende aanpassing van de bestaande vaste presentaties. Denkbaar is ook dat - al dan niet gefaseerd - vaste presentaties worden aangepast. Prioritair is de presentatie van de Bastei Academie. Die functioneert nu niet goed.

Meer focus in het verhaal zal ook moeten komen van een scherpere definitie van 'de plek'. In feite is sprake van een ringenmodel, waarbij het gebouw de binnenring vormt, met daaromheen de ring van het omliggende buitengebied: het Valkhofkwartier, de stuwwal en de rivier met haar uiterwaarden. Een derde, nog grotere ring betreft de stad en het gebied van de Gelderse Poort. In de presentaties wordt de plek soms nog breder getrokken, waarbij het zelfs om het hele gebied van het Gelders rivierenlandschap gaat. Het zou in onze ogen goed zijn in de presentaties en de verhalen meer te focussen op de binnenring en de omliggende buitenring van het Valkhofkwartier - de stuwwal - de rivier. De plek is dan het gebied waarin je je bezoekers ontvangt en rondleidt, met het museumbezoek binnen en de excursies en stadswandelingen buiten. Plek en verhaal moeten samenvallen. Het is denkbaar om De Bastei te positioneren als de plek waar het verhaal van de Gelderse Poort wordt verteld, maar dan moet ook het aanbod van routes, excursies en presentaties worden uitgebreid, zodat De Bastei de Gelderse Poort als geheel voor het publiek ontsluit.

Betere balans tussen binnen- en buitenpresentaties

In onze beleving valt er nog het nodige te winnen in het bieden van meer buitenbeleving. Vanuit de focus op de drie verhaallijnen zou in de komende jaren verder gewerkt kunnen worden aan verbetering van de buitenpresentatie. De Bastei zou zich niet alleen als museum moeten profileren, maar ook als bezoekerscentrum van waaruit je de omgeving kunt verkennen:

- het Valkhofkwartier (rood);
- de rivier (blauw);
- de flora en de fauna van de stuwwal en de uiterwaarden (groen).

We hebben de indruk dat de groene buitenroute op dit moment het best ontwikkeld is. De uitdaging is er dan in gelegen om het verhaal en de beleving van de blauwe buitenroute en van de rode buitenroute verder te ontwikkelen. Wat betreft de blauwe buitenroute zou dat kunnen in samenwerking met Rijkswaterstaat, waarbij gedacht kan worden aan rondvaarten over de Waal, vanuit het mooie haventje aan de voet van De Bastei. Wat betreft de rode route ligt een samenwerking met Museum Het Valkhof voor de hand, waarbij beide musea zorgen voor een aantrekkelijke ontsluiting van het park en het Valkhofkwartier, niet alleen met routes, maar ook met programma.

Stroomlijnen educatie en participatie

De Bastei vertelt het verhaal van de plek niet alleen omdat de plek zo bijzonder is. De Bastei vertelt het verhaal van de plek ook met een maatschappelijke missie. De Bastei wil het publiek betrekken bij actuele vraagstukken en bewustwording op gang brengen. De educatie- en participatieprogramma's zijn daarbij van groot belang. Uit de analyse blijkt dat het educatie- en participatieaanbod zeer divers is, zowel in omvang als in kwaliteit. Een focus op de drie verhaallijnen rood, groen en blauw in combinatie met een focus op de plek, biedt in onze ogen een goed aanknopingspunt om het educatie- en participatieaanbod meer te stroomlijnen. Behalve de focus op de drie verhaallijnen zal ook een scherpere definiëring van de plek helpen in het aanbrengen van meer samenhang in het educatie- en participatieaanbod. Uitgangspunt zou moeten zijn dat in beginsel alle educatie- en participatieprojecten gerelateerd kunnen worden aan de plek. Projecten en programma's in het kader van NME-makelaarschap moet De Bastei in onze ogen alleen doen wanneer deze te relateren zijn aan de plek.

Samenhang in publieksbereik; doelgroepen en outreach

De Bastei trekt enerzijds een algemeen publiek (Nijmegenaren, toeristen) en richt zich daarnaast op specifieke doelgroepen: scholieren, studenten en groepen in stad en regio die niet vanzelfsprekend naar een museum komen. Ook voor het doelgroepenbeleid en de outreach-programma's geldt dat de rood-blauw-groene-drieslag in het verhaal behulpzaam kan zijn om meer samenhang in het publieksbereik te creëren, met als inzet om op elk van de drie verhaallijnen de respectievelijke doelgroepen te bereiken en daar ook meer samenhang in te krijgen over de verhaallijnen heen.

Structureren samenwerkingsverbanden en spilfunctie

Onderdeel van het profiel van De Bastei is dat De Bastei een netwerkorganisatie is en functioneert (mede) op basis van duurzame en intensieve samenwerkingsverbanden. Bezien vanuit de drieslag van de rode, groene en blauwe verhaallijnen kan de samenwerking met kernpartners worden aangehaald en verder uitgebouwd:

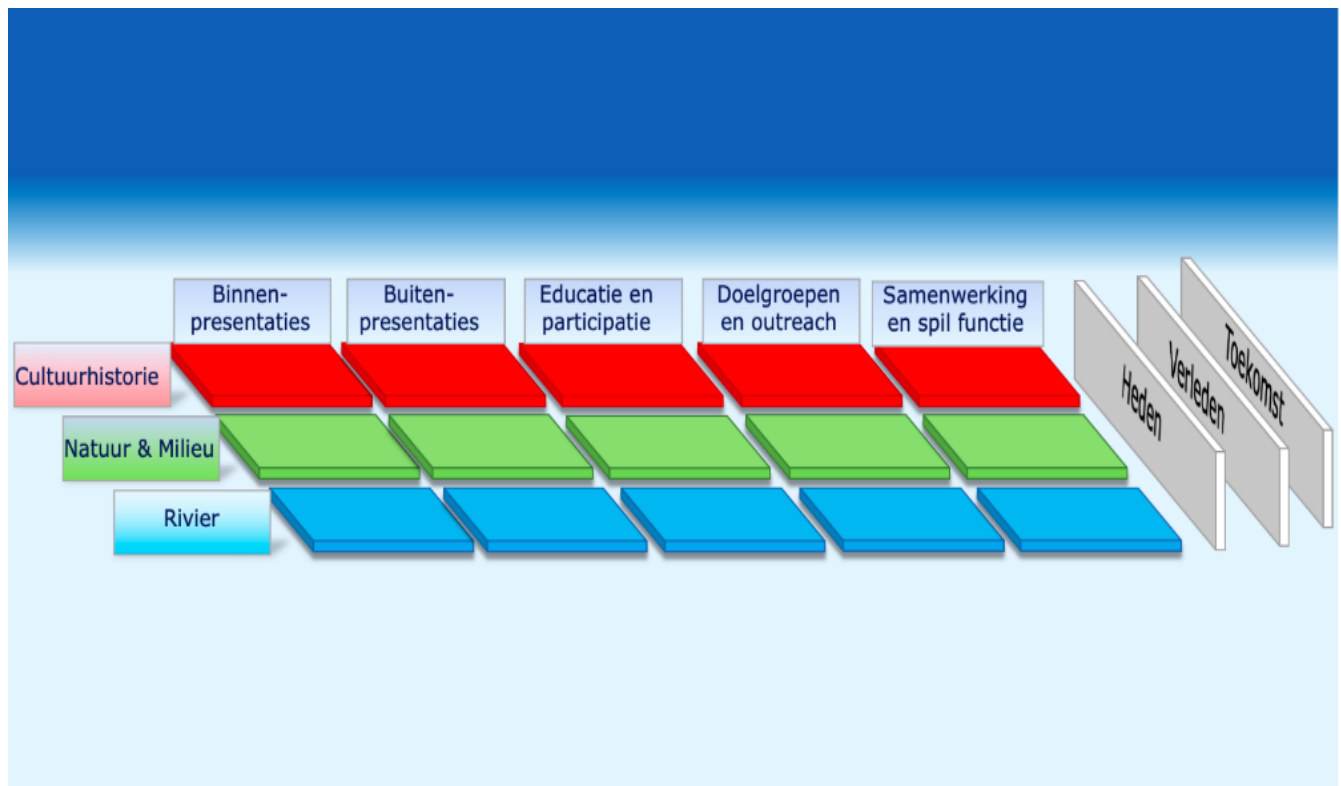
- In de blauwe route is het wenselijk de banden met Rijkswaterstaat aan te halen en te bezien hoe zowel de binnenroute als de buitenroute van nieuwe impulsen kunnen worden voorzien. In de buitenroute kan samen met Rijkswaterstaat een plan ontwikkeld worden om te komen tot varende excursies/rondvaarten over de Waal.
- In de groene route zijn Staatsbosbeheer, IVN en het Waterschap de belangrijke kernpartners. Staatsbosbeheer is ook in De Bastei aanwezig met een bezoekersinformatiepunt, participeert in de museumwinkel en draagt bij aan de exploitatie van De Bastei. In de analyse hebben we geconstateerd dat de relatie met Staatsbosbeheer kwetsbaar is en een nieuwe impuls kan gebruiken. Die impuls zou gevonden kunnen worden in het aanscherpen van het groene verhaal, zowel binnen als buiten.
- In de rode route valt veel winst te behalen in de samenwerking met Museum Het Valkhof. Museum Het Valkhof kan de kernpartner in het rode verhaal worden. De samenwerking tussen beide musea kan zich onder andere richten op:
 - gezamenlijke programmering van de buitenruimte van het Valkhofkwartier;
 - gezamenlijke promotie en branding van het Valkhofkwartier;
 - afstemmen van educatieaanbod en museumdocenten delen;

- een combiticket bieden;
- gezamenlijke inkoop, bijvoorbeeld op het punt van beveiliging;
- kennisdelen en samenwerking in de backoffice.

Naast het aanhalen van de banden met deze kernpartners wil De Bastei ook een spilfunctie vervullen voor alle initiatieven en organisaties die betrokken (kunnen) zijn bij het cultuurhistorische verhaal van Nijmegen, het verhaal van de rivier en het verhaal van de biodiversiteit (groen). Het is wenselijk de spilfunctie en de netwerken voor elk van deze drie verhaallijnen te intensiveren en ook te zoeken naar verbinding tussen deze netwerken waar mogelijk en zinvol.

Matrix aanscherping profiel De Bastei

Samenvattend denken wij dat onderstaande matrix als sturingsinstrument behulpzaam kan zijn bij de verdere ontwikkeling en positionering van De Bastei.



5.2 Scenario small: Belangrijkste knelpunten verhelpen

Dit scenario voorziet in het wegwerken van de belangrijkste knelpunten en in verbeteringen die naar onze mening minimaal noodzakelijk zijn om de exploitatie van De Bastei basaal te kunnen continueren.

Nieuw depot

Het huidige depot kent ernstige tekortkomingen. Naar onze mening is het niet verstandig te investeren in het bestaande depot aan de 3e Walstraat. Deze ruimte is niet alleen slecht geklimatiseerd, maar is ook te klein en feitelijk niet geschikt als depotvoorziening. Bovendien is het geen eigendom van De Bastei of van de gemeente. Investeren in deze ruimte is daarom onverstandig.

Van belang is om op te merken dat het huidige depot van De Bastei een gevaar vormt voor het behoud van de natuurhistorische collectie en niet voldoet aan de normen die het landelijke Museumregister aan collectiebeheer stelt. Daarmee loopt De Bastei het risico dat de conditie van de collectie zienderogen achteruitgaat en dat De Bastei bovendien uit het Museumregister gezet wordt. Dat heeft tot gevolg dat De Bastei niet langer de Museumkaart kan voeren, wat een ernstige aderlating in publieksbereik en eigen inkomsten zal betekenen. De Museumkaart is een belangrijk promotie- en marketinginstrument en van cruciaal belang om museumpubliek te trekken. Het oplossen van de depotproblematiek is noodzakelijk en urgent!

Wij concluderen dat De Bastei zonder meer en op korte termijn een nieuw depot nodig heeft. Dat betekent dat een depotplan moet worden opgesteld, voorzien van een programma van eisen. Ook moet worden bepaald of het een depot in eigen beheer van De Bastei of van de gemeente moet worden, dan wel dat er een depotruimte elders wordt gehuurd in de nabijheid van het museumgebouw, bijvoorbeeld bij een commerciële depotaanbieder.

Vooruitlopend op een verder uitgewerkt plan, gaan we in deze rapportage uit van de volgende depotbehoefte:

- 400 m² depotruimte van voldoende hoogte (3,5 a 4 meter);
- dit is inclusief werkruimtes voor de onderzoeksfunctie van De Bastei en het werken aan de collectie;
- stabiel klimaat: temperatuur rond 18 °C en een relatieve luchtvochtigheid van 40-55%;
- bij voorkeur aan de rand van de binnenstad.

In onze adviespraktijk in de museumsector buigen we ons regelmatig over depotvraagstukken. Op basis van onze kennis en ervaring kunnen we indicatief aangeven welke kosten gemoeid zijn met een nieuw depot. In geval van nieuwbouw kan indicatief gerekend worden met de volgende investeringslast:

• stichtingskosten: 400 m ² x € 3.500,-	€ 1.400.000,-
• inrichting: 400 m ² x € 300,-	€ 120.000,-
• stelpost verwerving grond	€ 100.000,-
• overige kosten (o.a. bestrating)	€ 50.000,-
	€ 1.670.000,-

De stelpost is berekend op basis van een kavel op een industrieterrein en is daarom een onderschatting voor het bedrag dat nodig is voor een locatie in de nabijheid van het museumgebouw.

Naast deze investeringslast moet rekening gehouden worden met structurele huisvestingslasten:

- kosten voor groot onderhoud (eigenaarsdeel);
- gebruikerslasten (klein onderhoud, energie, schoonmaak, verzekering, OZB).

Een alternatief is de huur van een depotruimte dan wel een ruimte die valt in te richten als depotruimte. In geval van huur bij een commerciële depotaanbieder kan gerekend worden met een all-inhuurprijs van circa € 225,- per m². Voor een depot van 400 m² zal de huurprijs circa € 90.000,- bedragen. De huurkosten van de 3e Walstraat (€ 25.000,-) vallen in dat geval vrij, waardoor de kosten voor huur van een depotvoorziening met € 65.000,- zullen stijgen.

De structurele lasten van een nieuw te bouwen eigen depot dan wel het aankopen en verbouwen van een bestaand pand tot depot, zullen per saldo niet veel lager liggen dan de huurprijs van een commerciële aanbieder. In het onderstaande kostenoverzicht gaan we daarom uit van de commerciële huurvariant.

Een nieuw depot betekent dus een structurele kostenverhoging van de huisvestingslasten. Daarnaast moet rekening worden gehouden met eenmalige kosten voor verhuizing van de collectie. Uit ervaring weten wij dat het verhuizen van museale collecties kostbaar is. In het geval van verhuizing van de natuurhistorische collectie van De Bastei adviseren wij rekening te houden met een eenmalig bedrag van € 50.000,-.

Personele versterking collectiebeheer en bedrijfsvoering

We hebben in de analyse aangegeven dat de personeelsformatie van De Bastei te klein is. In dit smallscenario is minimaal noodzakelijk dat de professionele kernorganisatie versterkt wordt met:

- 0,5 fte collectiebeheerder - structurele kosten: € 50.000,-
- 1 fte hoofd Bedrijfsvoering - structurele kosten: € 100.000,-

Beveiliging

De beveiliging van De Bastei is niet op orde. In onze analyse hebben we aangegeven dat geïnvesteerd moet worden in betere beveiligingsapparatuur voor inbraak- en brandalarm. Ook is nodig dat een beveiligingsbedrijf dagelijks na afsluiting het gebouw controleert. Het op peil brengen van de beveiliging in personele zin kost structureel € 60.000,-. Voor het opstellen van plannen en het realiseren van fysieke maatregelen bestaat nog geen concrete raming en nemen wij een PM-post op.

Overdracht onderhoud

Hoewel de gemeente eigenaar is van het gebouw, is De Bastei verantwoordelijk voor beheer en onderhoud, ook voor het groot onderhoud (eigenaarsdeel). In onze analyse hebben we aangegeven dit niet verantwoord te vinden. De Bastei heeft hier niet de juiste expertise voor en ook verwachten wij dat het budget dat De Bastei voor beheer en onderhoud op de begroting heeft staan op termijn ontoereikend is. Een belangrijke maatregel in dit smallscenario is de overdracht van de verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud.

Verbeteren zichtbaarheid

In dit smallscenario moet qua zichtbaarheid in ieder geval de bewegwijzering naar De Bastei worden verbeterd. Voor het publiek is het een behoorlijke zoektocht om de weg naar De Bastei en de hoofdingang te vinden. Hiervoor hoeft geen budget aan De Bastei te worden toegekend, maar moet binnen de gemeentelijke afdeling Ruimtelijke Ordening budget worden vrijgemaakt. In het kostenoverzicht nemen we deze post als PM op.

Versterking financiële basis

De financiële basis van De Bastei moet dringend versterkt worden. In onze analyse hebben wij aangegeven dat de subsidie van de gemeente zoveel mogelijk structureel gemaakt moet worden. Voor wat betreft de subsidie uit de cultuurbegroting zou De Bastei de status van culturele basisvoorziening moeten krijgen, op grond waarvan de subsidieverlening meerjarig wordt. Ook ten aanzien van de 'groene subsidie' adviseren wij deze structureel/meerjarig te maken.

Versterking van de financiële basis betekent ook:

- het ophogen van de bestemmingsreserve voor vervanging van inrichting en inventaris. Die is nu onder de maat; wij adviseren deze met € 50.000,- structureel te verhogen;
- zorgen voor een weerstandsreserve. De Bastei kent die nu hoegenaamd niet. Om tegenvallers in de bedrijfsvoering op te kunnen vangen is dat wel nodig. Wij adviseren hiervoor de subsidie met jaarlijks € 17.500,- te verhogen. Hiermee kan door de jaren heen een weerstandsreserve worden opgebouwd van circa 25% van de jaaromzet.

Financieel overzicht Scenario small: Belangrijkste knelpunten verhelpen

	Maatregel	€ Structureel	€ Investering
Publiekskracht	bewegwijzering verbeteren		PM
Collectie en onderzoekskracht	0,5 fte collectiebeheer	€ 50.000,-	
Bestuurskracht			
Vastgoed en depotruimte	• beveiliging De Bastei • overdracht onderhoud*) • stijging huurkosten nieuw depot (incl. vrijval 3e Walstraat) • stelpost verhuiskosten collectie	€ 60.000,- € 65.000,-	PM € 50.000,-

Bedrijfsvoeringskracht	• bestaande subsidies structureel maken • 1 fte hoofd Bedrijfsvoering • ophogen bestemmingsreserve inrichting en inventaris • vorming weerstandsreserve	€ 100.000,- € 50.000,- € 17.500,-	
Totaal		€ 342.500,-	€ 50.000,- + PM

*) De gemeente beëindigt dan haar onderhoudsbijdrage aan De Bastei.

5.3 Scenario medium: De basis op orde

In aanvulling op de punten van scenario 1 voorziet dit scenario in maatregelen die nodig zijn om de basis op orde te krijgen en tot een reële exploitatieopzet voor De Bastei te komen. In dit scenario zijn alle maatregelen nodig zoals gepresenteerd in scenario 1. In aanvulling daarop noemen we de onderstaande maatregelen voor scenario 2. Het accent in scenario 2 ligt op versterking van de publiekspresentaties en het vergroten van de zichtbaarheid.

Meer middelen PR en marketing

In het eerste volledige exploitatiejaar heeft De Bastei goed gedraaid, met een publieksbereik van ruim 50.000 bezoekers. Dat hoge bezoekersaantal kan deels worden verklaard uit nieuwsgierigheid naar het nieuwe gebouw. Nu de nieuwheid er vanaf is, zal De Bastei alle zeilen moeten bijzetten om het publieksbereik weer op het niveau van 2019 te krijgen en als het even kan zelfs licht te laten groeien. Daarvoor is gerichte PR en marketing nodig. In dit scenario adviseren wij de minimale middelen die De Bastei op dit moment voor PR en marketing (in 2019 nog geen € 30.000,- met 0,4 fte) heeft als volgt uit te breiden:

- uitbreiding 0,5 fte PR en marketing € 50.000,-
- ophogen materiële kosten PR en marketing € 50.000,-

Personele versterking publiekspresentaties

Van belang is dat de publiekspresentaties verder worden verbeterd en regelmatig van nieuwe impulsen worden voorzien, zowel de vaste presentatie als wisseltentoonstellingen en sideprogrammering en zowel binnen als buiten. Daarvoor is nodig dat er meer formatie beschikbaar komt voor programmering. We adviseren in dit scenario een uitbreiding van 0,5 fte.

Personele basis educatie

Voor educatie heeft De Bastei op dit moment aan betaald personeel 0,7 fte beschikbaar, maar uitsluitend op basis van een subsidie van het Mondriaanfonds voor twee jaar. De Bastei heeft dringend behoefte aan een vaste kracht voor educatieve activiteiten. Wij ramen in dit scenario een vaste professionele kracht voor 0,5 fte. Deze capaciteit is beperkt, maar kan op projectbasis worden uitgebreid met middelen uit cultuurfondsen (zie ook onderstaand: aantrekken van een fondswerver).

Meer capaciteit voor fondswerving

Meer en betere publiekspresentaties kosten ook meer geld. In ons land zijn daarvoor verschillende fondsen en subsidieregelingen aan te boren, maar om daarin succesvol te kunnen zijn, heeft De Bastei behoefte aan een professionele fondswerver, bij voorkeur in vaste dienst. Wij adviseren de formatie uit te breiden met 0,5 fte fondswerver.

Investeren in nieuwe buitenpresentaties

Zoals aangegeven in paragraaf 5.1 denken wij dat er bijzondere kansen liggen in het versterken van de buitenroutes:

- de rode buitenroute, samen met Museum Het Valkhof;
- de blauwe buitenroute, samen met onder andere. Rijkswaterstaat.

Wat betreft de rode route gaat het om het cultuurhistorische verhaal van Nijmegen, dat zo goed valt af te lezen in het Valkhofkwartier. Het park van Het Valkhof wordt inmiddels heringericht. In dit kader adviseren wij:

- de herinrichting van het Valkhofpark uit te breiden naar beneden toe, tot aan de Waalkade, zodat ook De Bastei deel gaat uitmaken van het park Het Valkhof;
- een plan te maken voor vaste publiekspresentaties in het heringerichte park, aan de hand waarvan het publiek meegenomen wordt in het cultuurhistorische verhaal van Nijmegen. Wanneer de herinrichting van het park Het Valkhof uitgebreid wordt tot aan de Waalkade, kan hierin ook de zichtbaarheid van en de routing naar en vanaf De Bastei worden meegenomen.

Wat betreft de blauwe route is het wenselijk de beleving van en op het water van de Waal van nieuwe impulsen te voorzien. Dat kan bijvoorbeeld zijn het beschikbaar krijgen van een eigen schip waarmee rondvaarten over De Waal kunnen worden gemaakt, vanaf het haventje voor De Bastei. Passend zou dan zijn om een elektrisch aangedreven schip beschikbaar te krijgen, mogelijk als gezamenlijk initiatief met Rijkswaterstaat. Ook kan gedacht worden aan samenwerking met commerciële partners te water, zoals de pannenkoekenboot.

Het is prematuur om nu al concrete investeringsbedragen te noemen voor versterking van de rode en de blauwe route. Ook is het te vroeg om exploitatielasten van rondvaarten te kunnen noemen. In het financieel overzicht van dit scenario nemen we deze posten als PM op.

Versterken interne sturing

De interne sturing wordt in scenario 1 versterkt door het aantrekken van een hoofd Bedrijfsvoering. Aanvullend hierop is een structureel budget nodig voor externe adviezen en/of inhuur van bijzondere expertises op verschillende gebieden van interne sturing en bedrijfsvoering.

Financieel overzicht Scenario medium: De basis op orde

	Maatregel	€ Structureel	€ Investing
Scenario 1		€ 342.500,-	€ 50.000,-
Publiekskracht	• budget PR en marketing • 0,5 fte communicatie • 0,5 fte programmering • 0,5 fte educatie • 0,5 fte fondswerving • verbeteren rode route, onderdeel van (bredere) herinrichting Het Valkhof • verbeteren blauwe route, mogelijk met rondvaarten	€ 50.000,- € 50.000,- € 50.000,- € 50.000,- € 50.000,- PM	PM PM
Collectie en onderzoekskracht			
Bestuurskracht	versterken interne sturing	€ 20.000,-	
Vastgoed en depotruimte			
Bedrijfsvoering		-	
Totaal		€ 612.500,- +PM	€ 50.000,- +PM

5.4 Scenario large: Groei in publieksbereik

Scenario 3 voorziet in een groeiscenario en die groei heeft dan vooral betrekking op het publieksbereik, zowel in bezoekersaantallen als in het bereiken van specifieke doelgroepen. De maatregelen van dit scenario zijn aanvullend op de maatregelen van de scenario's 1 en 2 en hebben specifiek betrekking op het verbeteren van het publieksbereik.

In dit scenario gaan wij uit van een gestage groei van de bezoekersaantallen. Met onze kennis van de museumsector en ook de inzichten vanuit de benchmark die we voor De Bastei hebben uitgevoerd, denken we dat een groei tot uiteindelijk 75.000 bezoekers per jaar haalbaar moet zijn. In dit scenario gaan we daarom niet alleen uit van extra kosten, maar ook van een stijging van inkomsten.

Verdere verruiming van het budget voor PR en marketing

Om de bezoekersaantallen in algemene zin verder te laten stijgen, is meer budget voor PR en marketing nodig. We gaan uit van nog eens € 50.000,- erbij.

Educatie

Om zowel in het rode, het blauwe als het groene verhaal een volwaardig educatief programma te kunnen bieden, adviseren we voor elk van de drie verhaallijnen 0,5 fte aan educatieve capaciteit beschikbaar te krijgen. Vanuit scenario 2 is een beperkte basis van 0,5 fte voorzien. In dit scenario is in totaal 1,5 fte nodig; de uitbreiding is dan 1 fte. Structurele kosten: € 100.000,-.

Outreach

De Bastei zet zich in om naast een algemeen publiek en leerlingen ook specifieke doelgroepen te bereiken en te betrekken, onder andere senioren, studenten, inwoners uit aandachtswijken en mensen met een beperking. In dit scenario zou er meer capaciteit beschikbaar moeten komen om deze specifieke doelgroepen beter te bereiken met outreach-programma's. Hiervoor moet afzonderlijke capaciteit beschikbaar komen. Wij adviseren hiervoor 0,5 fte beschikbaar te krijgen, voor een professional die ervaring heeft met programmering voor specifieke doelgroepen. De kosten zijn € 50.000,-.

Begeleiden vrijwilligers

Gegeven het profiel en de kernwaarden van De Bastei is het werken met vrijwilligers zeer wenselijk. In dit scenario gaan wij uit van een verdere stijging van het aantal vrijwilligers, zowel in het rode, groene als het blauwe domein. In het bijzonder met een intensivering van de buitenroutes zijn meer vrijwilligers wenselijk. Het werven en begeleiden van vrijwilligers vraagt om professionele begeleiding. Wij adviseren in dit scenario daar 0,5 fte voor beschikbaar te krijgen. De kosten zijn € 50.000,-.

Stijging eigen inkomsten

In dit scenario gaan we uit van een stijging van het bezoekersaantal van uiteindelijk 25.000 per jaar. Daarmee zullen ook de inkomsten stijgen. De gemiddelde opbrengst per bezoeker (entree, horeca en winkel) bedraagt voor De Bastei afgerond € 4,-. Dat betekent een stijging van de inkomsten met structureel € 100.000,-.

Winkel

Met hogere bezoekersaantallen zal het ook drukker worden in de winkel. Dat vraagt een uitbreiding van de bemensing. Uit ervaring weten we dat voor het draaien van de museumwinkel veel belangstelling bestaat onder vrijwilligers. In dit scenario gaan we uit van een groei van het aantal vrijwilligers en van professionele begeleiding daarvan; een deel van de vrijwilligers kan worden ingezet om de groei van de winkel op te vangen.

Financieel overzicht scenario large: Groei

	Maatregel	€ Structureel	€ Investing
Scenario 1 + 2		€ 612.500,- +PM	€ 50.000,- +PM
Publiekskracht	• ophogen budget PR en marketing • 1 fte educatie • 0,5 fte outreach • 0,5 fte coördinator vrijwilligers	€ 50.000,- € 100.000,- € 50.000,- € 50.000,-	
Collectie en onderzoekskracht			
Bestuurskracht			
Vastgoed en depotruimte			
Bedrijfsvoering		-	
Subtotaal		€ 812.500,- +PM	€ 50.000,- +PM
Af	• stijging eigen inkomsten	€ 100.000,-	
Totaal		€ 712.500,- +PM	€ 50.000,- +PM

5.5. Tot besluit

De Bastei is een mooi museum annex bezoekerscentrum, waar het verhaal van de unieke plek van Het Valkhof en het omliggende rivierenlandschap aan een breed publiek wordt verteld. De Bastei is absoluut een aanwinst voor de stad, niet alleen voor de eigen inwoners, maar ook voor bezoekers. In onze analyse hebben we vastgesteld dat De Bastei weliswaar een prachtige publiekspropositie is geworden, maar ook dat sprake is van knelpunten en kinderziektes. Die knelpunten en kinderziektes zijn zodanig ernstig dat wij concluderen dat het huidige exploitatiemodel niet duurzaam is en de continuïteit van De Bastei in gevaar komt. Er moet dus iets gebeuren.

In het voorgaande hebben we voor De Bastei een ontwikkelperspectief geschetst in drie scenario's met elk een eigen ambitieniveau. Het is niet aan ons een voorkeursscenario aan te wijzen. Wel willen we tot besluit de geschetste scenario's van enige duiding voorzien.

Het eerste scenario is erop gericht om De Bastei te laten overleven. In dit scenario worden alleen de belangrijkste knelpunten verholpen. Dit scenario voorziet niet in het verkrijgen van een daadkrachtige en slagvaardige organisatie. Daarom zal het in dit scenario bepaald lastig worden om in de buurt van de bezoekersaantallen van 2019 te komen; er zal eerder sprake zijn van lagere bezoekersaantallen. In dit scenario loopt De Bastei daarom het risico dat de inkomsten uit entreegelden, horeca en winkel zullen dalen. Daarmee is de kans niet denkbeeldig dat De Bastei over een paar jaar opnieuw voor exploitatieproblemen komt te staan. Ook biedt dit scenario geen goede basis om de samenwerking met Museum Het Valkhof tot bloei te laten komen. Voor een vruchtbare samenwerking moeten de samenwerkingspartners hun zaakjes op orde hebben, zodat je vanuit kracht tot meerwaarde kan komen. Samenwerking om problemen in je eigen organisatie of bedrijfsvoering te verhelpen is over het algemeen geen goed vertrekpunt en tot mislukken gedoemd.

Het tweede scenario vraagt substantieel meer geld i.c. subsidie van de gemeente, maar daar staat dan wel tegenover dat De Bastei tot een duurzame exploitatieopzet kan komen en dat Nijmegen zich tot in lengte van jaren verzekerd weet van een prachtige publieksvoorziening die veel te bieden heeft voor de eigen inwoners, maar ook goed is voor de aantrekkelijkheid van Nijmegen als toeristische bestemming. Ook voorziet dit scenario in een versteviging van de organisatie en bedrijfsvoering, zodanig dat De Bastei ook een krachtige en aantrekkelijke samenwerkingspartner is voor andere partijen, Museum Het Valkhof voorop. Die samenwerking met Museum Het Valkhof is uitermate kansrijk om het Valkhofkwartier verder te ontwikkelen, te voorzien van aantrekkelijke programmering en het geheel goed in de markt te zetten voor een breed publiek.

Het derde scenario biedt zicht op groei; groei in kwalitatieve zin om de maatschappelijke en verbindende waarde van De Bastei voor de eigen inwoners en die van de regio Gelderse Poort verdergaand te versterken, maar ook groei in kwantitatieve zin, waarbij de bezoekersaantallen substantieel kunnen stijgen. Daarmee heeft dit scenario een belangrijke economische waarde. Bekend is dat een museumbezoeker naast de uitgaven in het museum (entreekaartje, café, winkel) ook andere uitgaven doet aan onder andere horeca- en winkelbezoek. Voor dagjesmensen liggen die extra uitgaven in de lokale middenstand op ruim € 50,-. Bezoekers die ook overnachten geven gemiddeld zo'n € 150,- per dag uit. Uit onderzoek is ook bekend dat aantrekkelijke culturele voorzieningen, zoals musea, ook bijdragen aan het vestigingsklimaat voor nieuwe, vaak hoger opgeleide inwoners, en bedrijven. Voor elk van de drie scenario's geldt dat ze een belangrijke economische waarde hebben voor de stad, maar scenario 3 spant in dit opzicht natuurlijk de kroon.



BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

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

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

Colofon

4 april 2022

Classificatie : Intern gebruik

Naam adviseurs : Karin Kievit (BMC)
Marco van Vulpen (BMC)
Toine van Helden (De ratio van cultuur)

Projectnummer : PO025115

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl

Bijlage 1: Analysedocument functioneren De Bastei

Bijlage 1 Analysedocument functioneren De Bastei

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	41
H2 Waardering presentatie- en publiekskracht	41
2.1 Presentatie	41
2.2 Museale activiteiten en educatie	45
2.3 Paracommerciële activiteiten	47
2.4 PR en marketing	49
2.5 Gastheerschap	51
2.6 Niet-museale activiteiten	52
H3 Waardering collectie- en onderzoekskracht	54
3.1 Collectie	54
3.2 Onderzoek	56
H4 Waardering bestuurskracht	58
4.1 Governance	58
4.2 Relatie met externe zeggenschap	59
4.3 Organisatiewaarden	61
4.4 Interne besturing	61
4.5 Ondernemen en innoveren	63
H5 Waardering vastgoed en depotruimte	64
5.1 Eigendoms- en gebruikersverhouding	64
5.2 Onderhoud en toekomstbestendigheid vastgoed	67
5.3 Publiekstoegankelijkheid museumgebouw	71
5.4 Veiligheid museumgebouw en depot	72
H6 Waardering bedrijfsvoeringskracht	74
6.1 Vermogen	74
6.2 Exploitatierekening	75
6.3 Personeel	78
6.4 Organisatie, administratie en kantoor	83
H7 Waardering bestaande samenwerkingskracht	85

H1 | Inleiding

Om het functioneren van museum De Bastei integraal te analyseren en te beoordelen, hebben we gebruikgemaakt van de Culturele Waardenkaart. De Culturele Waardenkaart is een door BMC ontwikkeld model dat het mogelijk maakt om:

- de kracht van een culturele organisatie in beeld te brengen door de functie en het profiel van de organisatie vast te stellen;
- het culturele en het zakelijk functioneren door te lichten;
- het gesprek te voeren over het actuele prestatieniveau, de sterke en minder sterke punten van het functioneren, de kansen en risico's, de wenselijke ontwikkeling en de prioriteitstelling binnen de strategische koers;
- eventuele verbeterplannen op te stellen en daar afspraken over te maken, al dan niet in de vorm van een dashboard.

De Culturele Waardenkaart bestaat uit onderling samenhangende waarden die elk een aantal succesfactoren/krachten kennen. Elke succesfactor is voorzien van een reeks aandachtspunten met op verschillende onderdelen mogelijkheden tot benchmarken binnen de eigen branche.

H2 | Waardering presentatie- en publiekskracht

2.1 Presentatie

Feiten

- De Bastei is gehuisvest in een uniek pand met historische overblijfselen van verschillende periodes, met onder andere sporen uit de Romeinse tijd en Tweede Wereldoorlog en het 16e eeuwse vestingwerk de Stratemakerstoren. De sporen van de stadsgeschiedenis die zichtbaar zijn in het museumgebouw worden aangelicht en uitgelegd, en laten zien hoe de Waal de stad heeft gevormd en beïnvloed. Naast de vaste informatie bij historisch elementen in het gebouw, worden tijdelijke tentoonstellingen georganiseerd die specifieke cultuurhistorische thema's nader toelichten. De randprogrammering heeft voor jong en oud activiteiten die de bezoeker met andere ogen laten kijken naar sporen van heden en verleden, binnen en buiten het museum.
- De unieke combinatie van oud- en nieuwbouw en de bijzondere onderaardse historische gang zorgden in 2019 voor de COB-Schreuderprijs voor ondergronds bouwen, en de publieksprijs van de Nijmegen Architectuurprijs.
- De Bastei heeft naast de grote natuurhistorische collectie ook het gebouw als historische bron. Het museum is locatiegebonden, waarbij vaste en tijdelijke tentoonstellingen, en de randprogrammering op verschillende manieren het verhaal van de plek vertellen.
- Kort samengevat vertelt De Bastei het verhaal van het leven in, om en aan de rivier de Waal en haar verbondenheid met de stad Nijmegen. In het museum wordt er per verdieping een ander thema aan de orde gesteld:

- Oergrond: de opgravingen uit de ijstijd en de daardoor ontstane stuwwal in Nijmegen;
- Kanonsgang: chronologisch verhaal van Nijmegen en het leven aan de rivier;
- Schatkamer van de rivier: over flora, fauna en biodiversiteit in de Gelderse Poort;
- Bastei Academie: aandacht voor duurzaamheid en de rivier (dit thema wordt nog verder uitgewerkt).
- De Bastei heeft daarbij een breed scala aan activiteiten voor jong en oud, waarbij een verbinding wordt gemaakt tussen verschillende thema's (geschiedenis, geografie, natuur, duurzaamheid), verschillende periodes (van Romeinen tot nu), en tussen binnen- en buitenactiviteiten. Daarbij worden met verschillende programma's in samenwerking met andere organisaties de volgende dingen aangeboden:
 - diverse lesprogramma's voor basisonderwijs, voortgezet onderwijs met museumlessen, en leskisten. Naast museumlessen worden er veldlessen gegeven in natuurgebied De Stadswaard;
 - rondleidingen in het museum en het buitengebied, workshops en lezingen over diverse thema's;
 - struintochten met medewerkers van Staatsbosbeheer door de natuur van Stadswaard;
 - activiteiten voor en met scholen en organisaties uit Nijmegen op het gebied van Natuur- en Milieueducatie (NME).
- Na de drukte rond de opening en de eerste twee succesvolle jaren, is - mede door de coronapandemie en de komst van een nieuwe directeur - nu tijd vrijgemaakt om de inrichting te evalueren. Bij de fusie zijn verschillende thema's los van elkaar ontwikkeld. De Bastei realiseert zich dat er meer samenhang in het verhaal van het museum kan komen, met een betere balans tussen geschiedenis en natuur, en daarnaast aandacht voor het thema duurzaamheid.
- Er wordt gezocht naar meer verbinding en afstemming tussen inhoud en vormgeving van de verschillende thema's.
- Naast de vaste presentatie heeft De Bastei diverse losse projecten en tentoonstellingen die aansluiten op actuele thema's.
- In eerste instantie werden drie tijdelijke tentoonstellingen per jaar georganiseerd, dat is teruggebracht tot twee wisseltentoonstellingen per jaar.
- Het aantal bezoeken aan De Bastei in 2019 is als volgt:

Soort bezoeker	2019
Museumkaart en VIP-kaart BankGiro Loterij	25.100
Volbetalend	11.131
Met korting	3.590
Niet aan kassa betalende bezoekers (Vrienden, bezoekers infocentrum en horeca, begeleiders van schoolklassen e.d.)	5.400

Bezoekers arrangementen, workshops/avonden (o.a. lezingen, workshops, cursussen, Basteicafés, Big Draw)	6.630
Onderwijs	1.512
Totaal bezoekers	51.851

- Het aantal bezoeken in 2019 is als volgt verdeeld naar leeftijdscategorieën en herkomst bezoekers:

Onderverdeling museumbezoekers 2019	Museum De Bastei	Vergelijkbare musea
Aandeel bezoeken 0 t/m 12 jaar	21%	24%
Aandeel bezoeken 13 t/m 18 jaar	2%	9%
Aandeel bezoeken 19 t/m 64 jaar	65%	48%
Aandeel bezoeken 65 jaar en ouder	12%	17%
Bezoekers uit Nederland	99%	88%
Bezoekers uit buitenland	1%	12%

- Hieruit blijkt dat het aandeel van volwassenen in het museumbezoek hoog is in verhouding tot vergelijkbare musea, en het aandeel adolescenten laag.
- De entreprijzen 2019 zijn als volgt:

Entreprijzen	Museum De Bastei	Vergelijkbare musea
Bezoek 10-jarige	€ 5,-	€ 8,-
Bezoek 15-jarige	€ 5,-	€ 9,-
Bezoek 25-jarige	€ 8,-	€ 10,-
Bezoek 66-jarige	€ 8,-	€ 10,-

- De baten en de niet-personele lasten van presentatie in 2019 zijn als volgt:

Baten en materiële lasten presentatie 2019	Baten	Lasten
Entree regulier	€ 94.739,-	
Entree museumkaart	€ 88.147,-	
Entree-opbrengsten VIP-kaart VL	€ 2.663,-	
Baten en lasten Vrienden van De Bastei	€ 6.460,-	€ 1.420,-
Ticket- en kassakosten		€ 2.534,-
Materiële expositiekosten		€ 58.062,-
Onderhoud tentoonstellingen		€ 0,-
Onderhoud expositieapparatuur		€ 0,-
Toevoeging aan best.reserve De Bastei 3.0		€ 67.500,-
Subtotaal presentatie	€ 192.009,-	€ 129.516,-
Saldo presentatie	€ 62.493,-	

Wat gaat goed?

- Na de opening zijn er meer bezoekers binnen geweest dan begroot. Het gaat om een bemoedigend hoog niveau.
- Er was een goede mix van individuele bezoekers, groepsbezoek en herhalingsbezoek.
- Het museum is afwisselend: het heeft verschillende thema's en heeft een activerende, afwisselende tentoonstellingsinrichting.
- Het gebouw is medebepalend voor de beleving.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het museum wil het verhaal van Nijmegen en omgeving vertellen en heeft de grootste natuurhistorische collectie van de provincie Gelderland. Onduidelijk is wat centraal staat: stadsgeschiedenis, geschiedenis van de regio, de Waal, het rivierengebied in het algemeen of de biodiversiteit in de provincie Gelderland. De uitdaging zit in hoe de grote collectie wordt verbonden aan het museumverhaal.
- De reacties die worden gedeeld zijn positief, maar er is weinig structureel onderzoek naar bezoekerservaringen.
- Keuzes voor tentoonstellingen/programma's/activiteiten lijken soms ingegeven door kansen op subsidies. Dit zorgt voor een zeer breed pakket aan activiteiten, die het profiel diffuser maken en soms een te grote wissel trekken op delen van de organisatie.
- In het museum zijn er diverse thema's die aan de orde komen en los van elkaar worden gepresenteerd.
- Het historische gedeelte van het gebouw geeft informatie over diverse tijdsperiodes die niet gemakkelijk goed toe te lichten zijn.
- Het gebouw is complex en bezoekers kunnen zich niet goed oriënteren.

Waar liggen kansen?

- Bezoekers zijn enthousiast en verrast over De Bastei. Die verrassing is deels omdat zij niet goed weten wat ze kunnen verwachten.
- De Bastei heeft al een combinatie van binnen- en buitenactiviteiten voor jong en oud, zoals veldlessen, rondwandelingen naar de uiterwaarden en workshops en zou dit verder kunnen doorontwikkelen.
- Daarom zien wij de volgende kansen:
 - heldere positionering van het museum, heldere communicatie;
 - betere verbinding van thema's in het museum, meer eenheid in presentatie;
 - structureel vasthouden aantal volwassen bezoekers en aantrekken meer adolescenten;
 - goede introductie bij ingang van museum van hetgeen bezoekers kunnen verwachten;
 - goede plattegronden, heldere routing;
 - meer aandacht in de presentatie voor de historische setting;
 - op tijd investeren in het fris houden van de vaste exposities, niet alleen tijd/geld vrijmaken voor tijdelijke presentaties.
- Er zijn twee musea op één (Valkhof)heuvel, die elkaar kunnen versterken.
- Op basis van de gegevens over 2019 lijken er mogelijkheden om de entree-opbrengsten te verhogen door het entreetarief te verhogen met twee á drie euro. De Bastei heeft deze kans overigens per 1 januari 2022 redelijk benut. Volwassenen betalen nu € 10 en kinderen € 7,50.

Waar liggen bedreigingen?

- Te veel thema's kunnen ertoe bijdragen dat voor bezoekers niet helder is waar het museum voor staat. Dit is lastig voor promotie en marketing, en voor mond-tot-mondreclame.
- Een te grote diversiteit aan thema's en tentoonstellingsvormgeving kan van bezoekers (uiteindelijk) te veel vragen - er komt dan nog weinig informatie 'binnen'.
- Met de grote diversiteit aan thema's, in verschillende stijlen, ontstaat snel een wat 'rommelige indruk'.

2.2 Museale activiteiten en educatie

Feiten

- De Bastei doet aan educatie voor jeugd en volwassenen met diverse activiteiten in en buiten het museum.
- De Bastei doet aan binnenschoolse (voor po en vo) en buitenschoolse educatie.
- De Bastei doet aan educatie, vanuit twee rollen: met eigen aanbod uit De Bastei: museumlessen, veldlessen en verhuur van leskisten en als NME-makelaar voor zo'n vijftig organisaties. Zie voor de tweede rol paragraaf 2.6.
- De Bastei is betrokken bij 'dWaalpunten' - ter bevordering van recreatie langs de Waal - en bij Erfgoededucatie Nijmegen voor erfgoedlesaanbod voor scholen.
- In het verleden waren er reizende tentoonstellingen die langs de natuurhistorische musea reisden. Die zijn gestopt, omdat het tentoonstellingen waren die niet meer

voldeden aan hedendaagse tentoonstellingseisen (interactief, gebruik van beeldschermen).

- Het museum heeft het Museumkids Keurmerk ontvangen.
- De baten en niet-personele lasten van activiteiten en educatie in 2019 staan hieronder weergegeven. Deze bevatten zowel de museale activiteiten en educatie als de niet-museale, waarop wij nader ingaan in paragraaf 2.6. Op basis van de financiële documenten kunnen wij die namelijk niet uitsplitsen.

Educatie en publieksactiviteiten 2019	Baten	Lasten
Opbrengsten activiteiten/arrangementen	€ 3.753,-	
Opbrengsten rondleidingen, lessen, excursies	€ 10.271,-	
Vergoedingen Staatsbosbeheer en Rijkswaterstaat	€ 64.930,-	
Opbrengsten adviezen, diensten aan derden	€ 2.330,-	
Projectsubsidies en materiële lasten projecten	€ 22.907,-	€ 40.266,-
Bijdragen op factuurbasis in pers. en mat. lasten projecten, activiteiten en exposities	€ 64.394,-	
Lasten acquisitie en fondswerving		€ 0,-
Opbrengsten en lasten uitleen	€ 3.914,-	€ 35,-
Lasten randprogrammering		€ 0,-
Materiële kosten evenementen/activiteiten		€ 13.415,-
Materiële kosten rondleidingen/excursies		€ 1.658,-
Materiële kosten educatie		€ 4.390,-
Subtotaal educatie en publieksactiviteiten	€ 172.499,-	€ 59.764,-
Saldo educatie en publieksactiviteiten	€ 112.735,-	

Wat gaat goed?

- De Bastei organiseert een breed palet aan activiteiten in het gebouw, maar is ook de uitvalsbasis voor veel buitenactiviteiten. Enerzijds organiseert De Bastei die zelf, anderzijds worden die ook door anderen georganiseerd, zoals door Staatsbosbeheer en IVN.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Zowel intern en extern is niet altijd duidelijk wat op educatiegebied wordt aangeboden vanuit De Bastei als museum en wat als NME-makelaar voor de gemeente.
- De lesprogramma's sluiten niet altijd aan op verschillende niveaus en leeftijdscategorieën van bezoekers, kerndoelen en lesmethodes.
- Er is een grote diversiteit aan leskisten, met soms verouderd materiaal.

Waar liggen kansen?

- Zorg voor een duidelijkere afbakening van en communicatie over de educatietaken van De Bastei en de NME-makelaarsrol vanuit De Bastei.
- Kies in overleg met onderwijs voor museumlessen die aansluiten op het schoolcurriculum, (nieuwe) kerndoelen en lesmethodes.
- Vernieuw de leskisten, met een beperkt aantal thema's die in overleg met onderwijs worden gekozen en aansluitend op (nieuwe) kerndoelen en lesmethodes.
- Investeer in een structurele band met het voortgezet onderwijs in Nijmegen.
- Focus op meer aandacht voor educatie bij de permanente expo.
- Verhoog het aantal museumbezoekers in de leeftijdscategorie 13 tot en met 18 jaar (denk aan rondleidingen en activiteiten voor het voortgezet onderwijs) en het aantal museumbezoekers vanuit Duitsland.

Waar liggen bedreigingen?

- Scholen hebben op verschillende manieren te maken met De Bastei: eigen aanbod op het gebied van natuur, aanbod op het gebied van erfgoed, en aanbod vanuit de NME-makelaarsrol, ook van anderen. Dit is niet altijd helder voor scholen; hiermee beconcurrereert De Bastei mogelijk zichzelf.
- Voordat gedacht kan worden aan een verhoging van het aantal bezoekers ten opzichte van het aantal in 2019, is het zaak om eerst dat aantal weer terug te winnen en te behouden.
- Het huidige budget van De Bastei staat geen verhoging toe van de lasten van promotie en marketing.

2.3 Paracommerciële activiteiten

Feiten

- De Bastei heeft de uitvoering van de horeca-activiteiten uitbesteed aan Droom Elst B.V. Hiervoor is een overeenkomst gesloten. De actuele overeenkomst is ingegaan per 1 juli 2021 met een looptijd van een jaar en een optie voor telkens een periode van een jaar.
- De horeca-activiteiten worden verricht op de bovenste verdieping van het museumgebouw. Deze ruimte beschikt over twee buitenterrassen met uitzicht over (een deel van) het Valkhofkwartier, respectievelijk over de Waal.
- De Bastei ontvangt volgens de overeenkomst een vaste vergoeding per jaar en een vergoeding over de omzet boven een bepaald bedrag.
- De Bastei exploiteert een winkel die wordt gedeeld met Staatsbosbeheer. Beide organisaties hebben daartoe een overeenkomst gesloten voor de huur door Staatsbosbeheer van ruimte in het entreedeel van het museumgebouw, die dient als natuur- en educatiecentrum annex winkel. De overeenkomst is gesloten voor vijf jaar tot het einde van 2022, met de mogelijkheid van jaarlijkse verlenging. Aanvankelijk huurde Staatsbosbeheer 300m²; per 1 september 2021 is dat aangepast naar 200 m².
- De huurprijs is inclusief de kosten van onderhoud, schoonmaak en verbruik van gas, water en elektriciteit.
- Staatsbosbeheer heeft de kosten van inrichting van zowel winkeldisplays als expositie-exhibits betaald. Deze blijven na eventuele beëindiging van het huurcontract

eigendom van Staatsbosbeheer. Na inlevering van winkelruimte door Staatsbosbeheer heeft De Bastei een paar van de exhibits overgenomen tegen vergoeding.

- De winkel bevat artikelen voor verkoop door De Bastei (circa 10%) en artikelen voor verkoop door Staatsbosbeheer (circa 90%). Er vindt hierover onderling afstemming plaats. Het kassasysteem van De Bastei voor de balie en winkel (TicketTeam) is aangeschaft door De Bastei. De kosten van afschrijving en onderhoud daarvan worden gedeeld door beide organisaties (ook na 1 september 2021).
- Sinds 1 september 2021 bestaan nieuwe afspraken over de bemensing van het informatiecentrum. Vrijwilligers van Staatsbosbeheer worden op vaste momenten in de maand ingezet voor informatievoorziening in het informatiecentrum en excursies. Vrijwilligers van Staatsbosbeheer die baliewerkzaamheden uit willen voeren kunnen opgenomen worden in het vrijwilligersbestand van De Bastei.
- Tijdens de afronding van dit rapport heeft Staatsbosbeheer aan De Bastei meegedeeld per 1 juli 2023 te stoppen met de winkelverkoop en de huur van winkelruimte. Staatsbosbeheer behoudt wel een informatiepunt in De Bastei.
- De Bastei heeft zeer beperkte mogelijkheden tot verhuur.
- De baten en niet-personele lasten van de paracommerciële activiteiten 2019 zijn als volgt:

Baten en materiële lasten horeca, winkel en verhuur 2019	Baten	Lasten
Opbrengsten en lasten horeca	€ 13.937,-	€ 17.669,-
Omzet en inkoop winkel	€ 31.353,-	€ 17.570,-
Opbrengsten verhuur	€ 6.743,-	
Subtotaal horeca, winkel en verhuur	€ 52.033,-	€ 35.239,-
Saldo horeca, winkel en verhuur	€ 16.794,-	

Marge horeca en winkel 2019 per bezoeker	Museum De Bastei	Vergelijkbare musea
Marge horeca per bezoeker (exclusief hoogste waarde, zijnde een uitbijter)	-/- € 0,07	€ 0,91
Marge winkel per bezoeker	€ 0,26	€ 0,43

Wat gaat goed?

- De horeca en de winkel hebben een belangrijke toegevoegde waarde voor de beleving van de museumbezoekers.
- De paracommerciële activiteiten als geheel lijken een bijdrage te leveren aan de inkomsten, al is het vooralsnog gering. Van het saldo van baten en materiële lasten ad € 16.794 moet nog een bedrag worden afgetrokken voor de kosten. De kosten voor De

Bastei zijn echter gering (inkoop winkel en huur winkelruimte komen voor 90% ten laste van Staatsbosbeheer; de winkel wordt bemenst door baliepersoneel).

Wat gaat niet goed genoeg?

- De entree van het museum is niet voor alle bezoekers duidelijk, door de eerste indruk met winkelinrichting van Staatsbosbeheer.
- De horeca was in 2019 voor De Bastei verlieslatend. Dat had te maken met de formulering van de toenmalige overeenkomst, waarin De Bastei zich verplichtte om verliezen te delen met Droom. De huidige overeenkomst kent voor De Bastei een minimumopbrengst per jaar van € 17.500,-, ofwel bij het aantal bezoeken in 2019 € 0,34 per bezoeker.
- De horeca kan op grond van afspraken met de vereniging van eigenaren van het appartementengebouw De Veerpoort alleen een functie hebben die ondersteunend is aan de museumexploitatie. Bijzondere activiteiten en evenementen in de horecaruimtes zijn daarom niet mogelijk.
- Beëindiging van winkelactiviteiten door Staatsbosbeheer levert een verlies op van vaste inkomsten (van maximaal € 34.500,- per jaar bij opzeggen van de gehele ruimtehuur; bij het bezoekersaantal van 2019 is dit € 0,67 per bezoek). Gedeeltelijk kan dit worden opgevangen door het winkeldeel van De Bastei te vergroten.

Waar liggen kansen?

- Zorg dat het entreegebied helder communiceert dat het om een museum gaat.
- De aantrekkelijkheid van het winkelassortiment bepaalt in belangrijke mate de winkelomzet. Vraag gasten regelmatig hoe zij het assortiment ervaren en wat zij missen.
- De horeca moet structureel geld kunnen opbrengen voor De Bastei, al zal dat beperkt blijven.
- Het zichtbaar maken van de mate van kostendekkendheid van elk van de paracommerciële activiteiten, inclusief de personele lasten van De Bastei, biedt meer mogelijkheden om te kunnen sturen en bijsturen op de nettobijdrage aan de opbrengsten van De Bastei.

Waar liggen bedreigingen?

- Wij zien geen concrete bedreigingen.

2.4 PR en marketing

Feiten

- Er is een beperkt budget voor promotie, marketing, communicatie en tijdelijke tentoonstellingen. Voorheen ging dat budget voor het grootste deel op aan de tijdelijke tentoonstellingen, nu is er een duidelijkere splitsing in het budget.
- Vanwege het geringe budget is er in de afgelopen jaren vooral ingezet op free publicity. Af en toe wordt meegedaan aan acties, bijvoorbeeld van de ANWB.
- Sinds kort is er één medewerker voor PR en communicatietaken. Hierdoor komt er meer helderheid wie verantwoordelijk is, kan er meer worden gefocust op een heldere

museumidentiteit en kan er een communicatieplan worden gemaakt voor een langere termijn.

- Er is op dit moment geen marketingdeskundigheid in huis.
- De Bastei wil de communicatie beter laten aansluiten bij wensen van verschillende doelgroepen.
- De website is organisch ontstaan en wordt nu meer gestroomlijnd.
- Er wordt gewerkt aan een huisstijl voor verschillende uitingen van het museum, zowel 2D als 3D, zodat er meer eenheid ontstaat.
- Tot nu toe is er weinig structureel onderzoek geweest naar bezoekers/effekten van acties (met bijvoorbeeld gastenboek, enquêtes, Google Analytics).
- De baten en niet-personele lasten van promotie en marketing zijn als volgt:

Baten en materiële lasten promotie en marketing 2019	Baten	Lasten
Promotie en marketing	--	€ 28.932,-

- Deze lasten maken 2,55% uit van het totaal aan baten (de omzet).
- In de praktijk worden materiële kosten van promotie en marketing die specifiek worden gemaakt voor wisseltentoonstellingen geboekt op de kosten van tentoonstellingen. Als we uitgaan van een jaarbudget in 2019 van € 40.000 in totaal, gaat het om 3,5% van het totaal aan baten.

Wat gaat goed?

- De Bastei heeft onder andere door het unieke gebouw, de aandacht voor archeologische sporen tijdens de bouw, en de laagdrempelige programmering voor diverse doelgroepen veel mensen uit Nijmegen weten te trekken in de eerste twee jaar.

Wat gaat niet goed genoeg?

- PR en communicatie is tot nu toe door verschillende personen opgepakt. Het is goed dat nu één medewerker verantwoordelijk wordt en gewerkt gaat worden aan een communicatieplan.
- De Bastei heeft geen financiële armslag om het budget voor promotie en marketing te verhogen, waar dat - mede gezien het advies van de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur - wel wenselijk is.

Waar liggen kansen?

- Zorg voor heldere positionering van museum, communicatie, inhoud en stijl.
- Voor PR en marketing is meer tijd en budget nodig, passend bij de ambities van het huidige museum.
- Er liggen nog veel mogelijkheden voor een aanscherping van de focus en de doelgroepen waarop De Bastei zich richt. In het verlengde daarvan liggen er ook mogelijkheden om te komen tot een aanscherping van het profiel van de bezoekersgroepen waarop De Bastei zich wil richten. Het Visiedocument van De Bastei uit oktober 2011 bevat daartoe al bruikbare aanzetten.

- Social media bieden veel kansen voor het bereiken van de doelgroepen, dit wordt al ingezet bij bijvoorbeeld Operatie Steenbreek. Belangrijk is te vermijden dat in het gebruik ervan veel menskracht gaat zitten.

Waar liggen bedreigingen?

- De Bastei heeft na de opening veel bezoekers getrokken. Na de coronapandemie zal De Bastei opnieuw aandacht moeten trekken om nieuwe, of bestaande bezoekers weer te trekken. Er is nu weinig budget voor promotie en marketing om dit goed op te pakken.

2.5 Gastheerschap

Feiten

- Het museum wil verschillende doelgroepen aanspreken met een grote diversiteit aan tentoonstellingsonderwerpen en activiteiten.
- Er is een balieteam van twee betaalde krachten en twee gedetacheerde medewerkers, één baliecoördinator, en zesentwintig vrijwilligers, die deels ook rondleidingen geven en zorgen voor publieksbegeleiding. Er is altijd één betaalde kracht of een gedetacheerde medewerker aanwezig, naast een team van vrijwilligers.
- Men krijgt bij de balie veel positieve en verraste reacties van bezoekers. Deze uitspraken zijn gebaseerd op observaties, gesprekken met bezoekers en deels op een (eenvoudige) enquête.

Wat gaat goed?

- Er is een team dat zich bezighoudt met gastheerschap.
- Bezoekers zijn enthousiast over het museum, onder andere door de activerende museale inrichting.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Er is geen gestructureerde analyse van bezoekersreacties, bijvoorbeeld door een gastenboek, enquêtes, evaluaties, met daaraan gekoppeld eventuele vervolgacties.
- In de presentaties wordt veel techniek gebruikt, die soms vastloopt. Met name in het weekend is het niet altijd mogelijk om de technische problemen te verhelpen.
- Het gebouw is complex, bezoekers kunnen zich niet altijd goed oriënteren.

Waar liggen kansen?

- Zorg voor een duidelijke focus op doelgroepen. De Bastei wil zich gaan richten op familiebezoek en dagjesmensen, uit Nijmegen en omgeving.
- Zorg voor goede bewijzing naar De Bastei. Op dit moment wordt door de gemeentelijke wegwijzers naar een nooduitgang aan de Waalkant verwezen, waardoor bezoekers regelmatig voor een dichte deur staan. Hier is al regelmatig contact over geweest met de gemeente, maar tot nu toe is er geen actie ondernomen.
- Een gestructureerde analyse van bezoekersreacties is mogelijk, zonder dat daar veel kosten gemaakt hoeven te worden.

Waar liggen bedreigingen?

- We zien op het gebied van gastheerschap geen concrete bedreigingen.

2.6 Niet-museale activiteiten

Feiten

- De niet-museale activiteiten bestaan met name uit de makelaarsrol voor NME-activiteiten en het project Steenbreek. Het betreft activiteiten die De Bastei uitvoert, maar die niet direct voortvloeien uit zijn museale taak.
- De Bastei heeft een makelaarsrol voor NME-activiteiten van zo'n vijftig organisaties, gericht op een duurzame en milieuvriendelijke leefomgeving, met aanbod van gastlessen, leskisten, projecten, excursies, rondleidingen en materiaalzendingen.
- Deze makelaarsrol moet niet worden verward met het eigen lesaanbod dat De Bastei via de NME-portal aanbiedt in de vorm van museumlessen, natuur-leskisten en veldlessen voor primair en voortgezet onderwijs.
- Naast de makelaarsrol zorgt de NME-tak van De Bastei ook voor bijscholing van de aanbieders, de begeleiding bij het vormen van ECO-schools en ontwikkelt De Bastei zelf onderwijsmateriaal
- Bij NME-activiteiten wordt het museum door de gemeente beoordeeld op grond van prestatienormen: bijvoorbeeld het bereik van 20.000 leerlingen en 900 activiteiten per jaar.
- De Bastei is projectleider voor Operatie Steenbreek voor gemeente Nijmegen en twee andere gemeenten. Vanuit De Bastei zijn diverse medewerkers betrokken bij dit project (twee vaste, betaalde krachten en twee zzp'ers, plus nog een aantal vrijwilligers).

Wat gaat goed?

- De Bastei is op veel verschillende manieren zichtbaar voor verschillende doelgroepen.
- Als NME-makelaar: goede contacten met po en vo en in toenemende mate mbo.
- Samenwerking met de landelijke organisatie GDO (Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling).

Wat gaat niet goed genoeg?

- De NME-makelaarsfunctie van De Bastei is niet voor iedereen duidelijk; intern en extern.
- De Bastei is voor NME zowel makelaar voor anderen, als aanbieder van eigen lessen, rondleidingen en leskisten. Dit zorgt voor een lastige positie: de neutraliteit als NME-makelaar staat wel eens ter discussie. Ook binnen De Bastei is niet altijd duidelijk welke pet medewerkers op hebben.
- De Bastei voert Project Steenbreek uit voor de gemeente Nijmegen en twee randgemeenten. Dit is een arbeidsintensief traject met piekbelasting en dalen (zomer- en kerstperiode). In eerste instantie werd het projectleiderschap Operatie Steenbreek gezien als een kansrijk groeimodel, maar daarvoor is ook acquisitie nodig, met Arnhem als concurrent in de omgeving. Het project levert subsidie op, maar de inspanningen zijn soms ook belastend voor de organisatie.

- Het is de vraag of en in hoeverre de niet-museale activiteiten die het museum uitvoert (bijv. NME-makelaarschap en Operatie Steenbreek) de museumpositie versterken.

Kansen

- Maak profilering in taken en activiteiten van het museum helderder en werk het doelgroepenbeleid duidelijker uit. Maak in de programmering duidelijker onderscheid tussen eigen uitvoerende en regisserende activiteiten en daarnaast activiteiten die worden uitgevoerd door anderen.

Bedreigingen

- Niet alle afdelingen van de gemeente blijken goed op de hoogte van het soort en karakter van de niet-museale activiteiten van De Bastei. Het onderscheid tussen activiteiten van IVN en de NME-taken van De Bastei wordt soms niet of onvoldoende gemaakt, wat leidt tot miscommunicatie. De Bastei wordt daarom niet altijd betrokken bij acties van de gemeente op dit gebied. Er is ook een verhoogd risico op bezuinigingen voor dit deel van de werkzaamheden.
- De neventaken leggen soms te veel beslag op de organisatie. Het is belangrijk om tijd/geld binnen de organisatie vrij te maken voor de langetermijndoelen van De Bastei.
- De inkomsten voor De Bastei van de niet-museale activiteiten zijn groot in verhouding tot die van de museale activiteiten. De helft van de inkomsten voor niet-museale activiteiten is bovendien niet structureel. In 2022 gaat het om de volgende (afgeronde) bedragen (exclusief de eenmalige verhoging van de structurele subsidie met € 200.000,-):

	Museale functies	Niet-museale functies ('groene gelden')	
		NME-makelaars-functie en diverse kleinere activiteiten	Project Steenbreek
Structureel	€ 300.000,-	€ 300.000,-	
Incidenteel (2022 - 2024)			€ 200.000,-
Eenmalig (binnenstad)			€ 100.000,-
Eenmalig (ondernemers) *)			
Totaal structureel	€ 300.000,-		
Totaal incidenteel		€ 600.000,-	

*) De aanbesteding loopt nog.

- Deze verhoudingen zijn bedreigend voor de toekomstbestendigheid van De Bastei.

H3 | Waardering collectie- en onderzoekskracht

3.1 Collectie

Feiten

- De Bastei toont een archeologische collectie die bestaat uit de resten van de Basteitoren, archeologische resten die zich onder de straat bevinden, zichtbaar vanuit het museumgebouw, en een natuurhistorische collectie.
- De Bastei beschikt, afgezien van de archeologische sporen en restanten die in het gebouw zichtbaar zijn, zelf niet over een cultuurhistorische collectie.
- Het museum heeft met 118.000 objecten de grootste natuurhistorische collectie binnen de provincie Gelderland.
- Er zijn hierbinnen vijf deelcollecties: planten, insecten, zoogdieren, vogels, stenen en fossielen.
- De archeologische resten onder de straat zijn rijksmonument, de resten van de Basteitoren zijn gemeentelijk monument, daarnaast is er nieuwbouw. De Bastei krijgt geld voor het onderhoud van het gebouw, maar de demarcatie en verantwoordelijkheid voor deze drie delen is nog steeds onduidelijk. Zie hiervoor ook paragraaf 5.2.
- De natuurcollectie is heel specifiek voor het rivierenlandschap, omgeving Nijmegen en het oosten van Nederland. Ter vergelijking: de collectie van Naturalis is veel meer gericht op het westen van Nederland en veel internationaler.
- Er is een collectieplan dat jaarlijks wordt bijgesteld.
- Er is een conservator voor 20 uur, die met een subsidie voor twee jaar uit het Mondriaanfonds nu tijdelijk 12 uur per week extra werkt. Er is één gedetacheerde medewerker die de verhuur van leskisten organiseert, dieren prepareert, de collectie onderhoudt en wat technisch onderhoud doet.
- Het museum is voor onderhoud van de collectie, registratie en beschrijving afhankelijk van zo'n twintig vrijwilligers met veel kennis (leeftijd 60-80 jaar), de aanwas van nieuwe vrijwilligers is klein.
- Er is een werkbudget van € 1000 per jaar voor onderhoud, preparatie van dieren en aanschaf van materialen. Met dit kleine budget wordt zo creatief mogelijk gewerkt.
- De registratie gebeurt met een Access-database; deze is zelf ingericht. De meeste natuurhistorische musea hebben hun eigen systeem, waarmee de musea onderling wel kunnen uitwisselen. Voor De Bastei zou een dergelijk eigen systeem een te grote investering betekenen, maar ook te hoge jaarlijkse kosten voor onderhoud/abonnement.
- De collectie groeit gemiddeld met ongeveer 5 m³ per jaar, onder andere door schenkingen en legaten.
- De Bastei heeft een collectieplan waarin wordt beschreven wat de samenstelling en betekenis van de collectie is, welke prioriteiten er zijn, welke keuzes worden gemaakt bij het samenstellen van de collectie en hoe het collectieplan wordt uitgevoerd. Dit wordt jaarlijks bijgesteld.
- Er is een strenge selectieprocedure voor collectieverwerving en voor ontzamelbeleid.

- In de doelstellingen van De Bastei is beschreven dat natuurhistorische objecten van regionale herkomst worden verzameld en bewaard. De objecten moeten van een minimale documentatie zijn voorzien voor de vorming van een wetenschappelijk bruikbare en betekenisvolle collectie. Daarnaast worden sommige objecten bewaard voor de educatieve tak van De Bastei. Om dit proces te standaardiseren wordt een beslisboom 'aan de poort' gebruikt, maar ook tijdens het ontzamelen. De natuurhistorische musea hebben daarbij soms andere overwegingen dan kunsthistorische musea. Om onderzoek te doen naar de biodiversiteit is het belangrijk om veel variatie binnen soorten te verzamelen.
- Bij afstoting om te ontzamelen geldt de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO), opgesteld door de Museumvereniging. Er wordt gesproken over afstoting als een object of deelverzameling in de kerncollectie wel aan alle basisvoorwaarden (vindplaats, datum en determinatie) voldoet, maar niet (meer) past binnen het verzamelbeleid van De Bastei of het niet (meer) passend is bij een van de deelcollecties. Tot nu toe is de LAMO nog niet toegepast voor onderdelen van de collectie. Wel heeft De Bastei volgens de LAMO deelverzamelingen van het voormalig MEC Eindhoven en Ecomare Zwolle ontvangen.
- Onderwerpen zoals afstoting van collecties worden besproken binnen de Stichting Nederlandse Natuurhistorische Collecties (SNNC) en de Museumvereniging. Indien nodig worden collecties 'verdeeld' over de andere natuurhistorische musea. Als er bij De Bastei een collectie wordt aangeboden die niet valt binnen het verzamelbeleid, worden de beoogde schenkers doorverwezen naar collegamusea.
- Het depot is te klein, zodat er geen ruimte is voor groei van de collectie, terwijl deze wel wordt aangeboden.
- Er is samenwerking en kennisuitwisseling met andere natuurhistorische musea in Nederland via de Stichting Nederlandse Natuurhistorische Collecties (SNNC) en de Museumvereniging.
- De baten en niet-personele lasten van het collectiebeheer in 2019 zijn als volgt:

Collectiebeheer en onderzoek 2019	Baten	Lasten
Materiële lasten		€ 2.976,-
Huur 3e Walstraat		€ 16.500,-
Nutskosten 3e Walstraat		€ 6.125,-
Huur Gorterplaats (tentoonstellingsmateriaal)		€ 3.863,-
Nutskosten Gorterplaats		€ 1.320,-
Subtotaal collectiebeheer en onderzoek		€ 30.784,-

Wat gaat goed?

- Er is een groot gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel waarmee alles in het depot zo goed mogelijk wordt georganiseerd.

- De conservator heeft een goed overzicht van de werkzaamheden en probeert binnen de mogelijkheden weloverwogen keuzes te maken.
- De lasten van het collectiebeheer zijn zeer beperkt in relatie tot de totale lasten van De Bastei.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het depot is ongeschikt en te klein. Zie hierover hoofdstuk 5.
- Er is een grote afhankelijkheid van vrijwilligers. Door de coronapandemie is er minder contact met hen, er is minder werk verzet en het achterstallig onderhoud op collecties loopt op.
- Er is veel kennis bij huidige vrijwilligers die soms flink op leeftijd zijn. Er zijn zorgen over de aanwas van nieuwe vrijwilligers, en het verlies van kennis bij vertrek van oudgedienden.
- Als museum voert De Bastei vrijwel geen eigen onderzoek uit aan de hand van de collectie. Daar is ook geen budget en menskracht voor.

Waar liggen kansen?

- Er zouden meer objecten uit de collectie binnen de vaste opstelling kunnen worden getoond.
- (Archeologische) bruiklenen geven een betere invulling aan het historisch verhaal.
- De natuurhistorische collectie moet zichtbaarder gemaakt worden in museale thema's waar onderzoek en tentoonstelling gecombineerd kunnen worden. Vraag hier onderzoekssubsidie voor aan.
- Het zou mooi zijn als een nieuw depot mogelijkheden biedt voor bezoeken door schoolklassen en voor het geven van cursussen.

Waar liggen bedreigingen?

- Het depot is ongeschikt voor een museumcollectie.
- Daardoor is er ook een risico dat de museumregistratie wordt stopgezet.
- Er is een enorm verlies aan kennis wanneer te veel vrijwilligers stoppen.
- Wanneer het depot naar een ander pand gaat, buiten de stad, zullen veel vrijwilligers stoppen.
- Het huidige budget van De Bastei staat geen verhoging toe van de lasten van het collectiebeheer.

3.2 Onderzoek

Feiten

- De collectie van het museum wordt gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek door derden.
- Er is te weinig tijd en geen budget om zelf onderzoek te doen of te publiceren; dat kan alleen wanneer er, op incidentele basis, subsidies beschikbaar worden gesteld.

Wat gaat goed?

- De Bastei heeft de grootste natuurcollectie van de provincie Gelderland, die bekend is om de grote biodiversiteit.
- Er is een zeer betrokken team van vrijwilligers die worden ingezet om de collectie te behouden en registreren.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het depot is ongeschikt voor het uitvoeren van onderzoek.
- Wat menskracht en budget betreft bestaan er geen realistische mogelijkheden om behoorlijk onderzoek te doen en te publiceren.

Waar liggen kansen?

- Slechts zo'n 2000 objecten zijn digitaal ontsloten via erfgoed gelderland.nl. Daar ligt dus nog een enorme uitdaging.
- Kies voor museale thema's waar onderzoek en tentoonstelling gecombineerd kunnen worden en vraag hier onderzoekssubsidie voor aan.

Waar liggen bedreigingen?

- Het depot is ongeschikt voor het uitvoeren van onderzoek.
- Zonder vast budget voor onderzoek blijft de onderzoekskracht zwak en functioneert De Bastei niet als een volwaardig museum.

H4 | Waardering bestuurskracht

4.1 Governance

Feiten

- De Bastei kent de stichting als rechtsvorm. De stichting kende vanaf de oprichting tot 1 januari 2020 een bestuursmodel met een bestuur en een directie en werkt sindsdien volgens een bestuursmodel met een Raad van Toezicht en een bestuur. De statuten gingen vanaf de start al uit van de mogelijkheid tot een overgang op een raad-van-toezicht-model.
- De Raad van Toezicht heeft in februari een wijziging van de statuten goedgekeurd. Wij gaan in deze paragraaf uit van de nieuwe situatie.
- De Raad van Toezicht bestaat volgens de statuten uit ten minste vijf leden, die worden benoemd door de Raad van Toezicht, voor een periode van vier jaar (maximaal eenmaal te herbenoemen). Feitelijk bestaat de Raad uit zeven leden.
- De Raad van Toezicht bepaalt het aantal bestuursleden dat De Bastei heeft. Op dit moment is er één.
- De verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de Raad van Toezicht en het bestuur is in lijn met die bij andere stichtingen.
- De Bastei volgt de bepalingen van de Governance Code Cultuur. Dit is ook vastgelegd in de statuten.
- De Raad van Toezicht heeft een profiel vastgesteld voor de functie directeur-bestuurder, voor de leden van de Raad en voor de Raad als geheel.
- Een RvT- en een bestuursreglement zijn inmiddels vastgesteld.
- De Raad van Toezicht geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de directeur-bestuurder en verleent daarnaast desgevraagd actieve bijstand op de aspecten financiën, juridische zaken en bedrijfsvoering.
- De directeur-bestuurder verstrekt de Raad van Toezicht elk kwartaal een update van welke relevante aangelegenheden aan de orde zijn en wat daarbij speelt.
- De controller verstrekt de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht (in elk geval gedurende de coronapandemie) elk kwartaal een overzicht van de voortgang van de begroting.
- De Raad van Toezicht bespreekt die updates met de directeur-bestuurder; de financiële overzichten worden besproken door het financiële lid van de Raad met de directeur-bestuurder en de controller.
- Leden van de Raad houden oog op de algemene gang van zaken, door onder meer informele contacten met medewerkers, eenmaal per jaar te spreken met de personeelsvertegenwoordiging om zich te informeren, en aanwezig te zijn op Basteiborrels.
- De Bastei kent naast de formele organen ook een Comité van Aanbeveling en een Adviesraad.

Wat gaat goed?

- Het samenstel van Raad van Toezicht, directeur-bestuurder en werkorganisatie werkt soepel en effectief. De Raad van Toezicht beseft dat De Bastei zodanig klein van omvang

is dat leden van deze raad de directeur-bestuurder met raad en daad moeten bijstaan bij bepaalde activiteiten.

- De formele governance-documenten zijn op orde en actueel.
- Wij vinden het verstandig dat De Bastei beschikt over een Comité van Aanbeveling en een Bastei Adviesraad.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Wij zien geen concrete aandachtspunten voor verandering.

Waar liggen kansen?

- Wij zien geen concrete kansen.

Waar liggen bedreigingen?

- Wij zien geen concrete bedreigingen.

4.2 Relatie met externe zeggenschap

Feiten

- De gemeente Nijmegen is verstrekker van de exploitatiesubsidie en van diverse projectsubsidies. Zij is tevens eigenaar van het museumgebouw, opdrachtgever voor het eigenaarsdeel van het onderhoud aan dat gebouw en verstrekker van een (privaatrechtelijke) vergoeding voor dat onderhoud.
- De exploitatiesubsidie die de gemeente verstrekt wordt deels bekostigd uit het begrotingsprogramma Cultuur en Cultureel Erfgoed en deels uit het begrotingsprogramma Openbare Ruimte.
- De gemeente formuleert het doel dat zij met die exploitatiesubsidie wil bereiken als volgt: De Bastei levert tegen een betaalbare prijs prestaties op collectie- en gebouwbeheer, publiekspresentaties en educatie op het gebied van cultuurhistorie, natuur en milieu en landschap. De focus ligt op het gebied rondom de rivier in het Rijk van Nijmegen. Ze werkt hierbij samen met andere instellingen en ondernemers en in het bijzonder met de deelnemers die in De Bastei zijn gehuisvest en kernpartners in het Valkhofkwartier.
- De gemeente stelt daarbij zogenaamde prestatie-eisen op de volgende gebieden:
 - exposities en publieksprogramma gericht op cultuurhistorie, natuur en milieu en landschap in relatie tot de locatie van De Bastei;
 - behoud en beheer van de natuurhistorische collectie;
 - behoud en beheer van de historische Bastei;
 - vervullen van een centrumfunctie voor cultuurhistorie, natuur en milieu en landschap;
 - fungeren als onderwijsmakelaar en coördinatie van natuur en milieueducatie;
 - onderhoud, uitleen en actualisatie van middelen voor natuur- en milieueducatie (NME-servicepunt);
 - Cultural Governance;
 - Implementeren Social Return.

- De uitwerking van die eisen en de bijbehorende rapportageverplichtingen zijn opgenomen in de bijlage.
- Jaarlijks zijn er gesprekken tussen De Bastei en de gemeente:
 - een formeel gesprek tussen de directeur-bestuurder en de betrokken wethouders;
 - twee formele gesprekken tussen de directeur en ambtenaren van cultuur over voortgang, met daarnaast regelmatig informerende gesprekken;
 - diverse informele overleggen, meestal tussen medewerkers van De Bastei met ambtenaren van de gemeente, over het project Steenbreek, NME, het waterservicepunt, et cetera;
 - een formeel overleg tussen de directeur-bestuurder met een ambtenaar van Vastgoed Nijmegen, over de voortgang en eventuele aanpassing van het meerjarenonderhoudsplan, met daarnaast veelvuldig informeel overleg tussen de huismeester van De Bastei en een projectadviseur van de gemeente over maatregelen ter nazorg van de bouw: het restaureren van een kanonspoor aan de Waalzijde, boktor in een dragende douglasspar-pijler, lekkages, et cetera.

Wat gaat goed?

- De gemeente voelt zich als subsidieverstrekker en huisbaas verantwoordelijk voor het goede functioneren van De Bastei en waardeert de waarden die De Bastei levert voor de stad en de regio.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De hoogte van de exploitatiesubsidie is gebaseerd op de voormalige situatie voor de fusie tot de huidige Bastei. Zie hiervoor verder onder 6.2 Exploitatierkening.
- De prestatie-eisen die de gemeente stelt zijn nogal procedureel geformuleerd en weinig output-gericht. Verantwoording over de realisatie van deze eisen leidt daarom tot een papieren werkelijkheid die tijdrovend is en weinig zicht biedt op de maatschappelijke waarde die De Bastei bijdraagt aan de stad en de regio.
- Er lijkt aan gemeentelijke zijde weinig interne afstemming te zijn tussen het culturele domein en het groene domein waar het gaat om de relatie met De Bastei. De Bastei ervaart het culturele domein (exploitatie museum) als meer betrokken en meer programmatisch opererend en het groene domein als meer informeel en improviserend opererend.

Waar liggen kansen?

- Het zou voor De Bastei en de gemeente meerwaarde bieden om het onderlinge contact te focussen op de maatschappelijke waarde van De Bastei en de mogelijkheden om die waarden te consolideren en steeds verder te versterken.

Waar liggen bedreigingen?

- Het risico bestaat dat de gemeente onvoldoende waardering en betrokkenheid toont bij de maatschappelijke waarden die De Bastei kan toevoegen aan de gemeenschap en De Bastei onvoldoende faciliteert bij het leveren van die potentiële maatschappelijke waarden.

4.3 Organisatiewaarden

Feiten

- De Bastei hanteert de volgende organisatiewaarden ('kernwaarden'):
 - maatschappelijk betrokken;
 - eigentijdse, creatieve en toegankelijke thema's, met innovatieve mediatechnieken en met creatieve partners;
 - educatieve waarde;
 - sociale inclusiviteit in bezoekersgroep, in de eigen organisatie, in de catering en schoonmaak en in andere samenwerkingen met partners die deze waarden onderschrijven.

Wat gaat goed?

- Deze waarden lijken ons passend bij De Bastei.
- De Bastei past deze waarden ook daadwerkelijk toe.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De andere kant van de medaille is dat een dergelijke lijst van organisatiewaarden ook redelijk abstract is en niet toetsbaar wat betreft de vraag of het niveau op orde is en de vraag in hoeverre ontwikkeling wordt doorgemaakt.

Waar liggen kansen?

- In onze ogen verdient het de voorkeur om de doelstellingen die De Bastei wil bereiken (toetsbaar, realistisch en tijdgebonden) scherper te formuleren, samen met de doelgroepen die De Bastei wil bereiken.

Waar liggen bedreigingen?

- Wij zien geen concrete bedreigingen.

4.4 Interne besturing

Feiten

- De Bastei beschikt over een Visiedocument uit 2011, een Meerjarenbeleidsplan 2021 – 2024, een jaarlijkse begroting, een jaarlijkse jaarrekening en tussentijdse voortgangsrapportages over de voortgang van de uitvoering van de begroting.
- Het Meerjarenbeleidsplan 2021 – 2024 bevat in het algemeen globale omschrijvingen van doelstellingen en activiteiten, maar geen toetsbare, realistische en tijdgebonden geformuleerde doelstellingen en activiteiten om die doelstellingen te bereiken. De begroting en jaarrekening bevatten geen directe informatie om te sturen op verbanden tussen baten en lasten van verschillende soorten van output-producten.
- Voor diverse taken bestaat jaarlijks wel een budget voor materiële uitgaven en voor projecten die worden bekostigd uit projectsubsidies bestaat eveneens inzicht in het budget (in de vorm van de voorlopig vastgestelde projectsubsidie, waaruit in enkele gevallen eveneens personele lasten kunnen worden bekostigd). In het algemeen kan dus wel goed worden gestuurd op het vermijden van een exploitatietekort.

- De Bastei beschikt over een managementteam en een personeelsvertegenwoordiging.

Wat gaat goed?

- Het museum bevindt zich in een transitiefase, waarin er op enig moment meer ruimte kan komen om te evalueren en plannen voor de toekomst te maken.
- Er ligt al veel resultaat van eerder denkwerk over de koers die De Bastei zou kunnen varen en de aanpak die daarvoor nodig is.
- In de dagelijkse praktijk functioneert De Bastei goed, ondanks alle beperkingen in personeel en budget.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De basis is nog niet op orde. Denk daarbij aan de visie, tentoonstellingsbeleid, focus op taken, heldere taakverdeling en financiële verslaglegging. Naar verwachting is hiervoor nog één à twee jaar nodig.
- Het MT is nog te veel ad hoc bezig. Een meer strategische blik voor de lange termijn is nodig, met het besef dat die lange termijn moet worden vertaald naar een fasering die begint bij het op orde brengen van de basis.
- Er was een hoofd Bedrijfsvoering vanuit de gemeente gedetacheerd. Dit hoofd is weg en er is nog geen opvolging. Opvulling van deze vacature leidt voor De Bastei tot structureel extra kosten.
- Er zijn nog geen heldere omschrijvingen per personeelslid van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (hetgeen overigens iets anders is dan traditionele functiebeschrijvingen). De directeur-bestuurder werkt overigens aan een begin hiervan.

Waar liggen kansen?

- De kracht van de interne besturing kan worden versterkt door doelstellingen (realistisch, toetsbaar en tijdgebonden) en doelgroepen scherper te formuleren, en vervolgens die doelstellingen te vertalen naar activiteiten die ook realistisch, toetsbaar en tijdgebonden zijn geformuleerd, met (personele en materiële) kosten per activiteit.
- Daarnaast is het van belang om de doelen en activiteiten uit een dergelijk meerjarig plan te voorzien van verantwoordelijke functionarissen in de organisatie.

Waar liggen bedreigingen?

- Het niet uitwerken van de besturing, zoals hiervoor bedoeld, levert het risico op dat de werklust, in combinatie met onvoldoende uitgekristalliseerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, ertoe leidt dat medewerkers zich overbelast voelen en op den duur ook gedemotiveerd.
- Het uitwerken van de besturing en het op orde houden ervan vergt extra financiële middelen.

4.5 Ondernemen en innoveren

Feiten

- Museum De Bastei verkeert in een situatie waarin het alleen maar kan overleven door bijzondere ingrepen. Het museum zet vrijwilligers in en mensen die werken op basis van een bekostiging op basis van de Participatiewet, op bedrijfsactiviteiten die andere musea zouden beschouwen als cruciale posities die alleen met regulier betaald personeel zouden moeten worden bezet. Het verwerft jaarlijks diverse projectsubsidies waarvoor het activiteiten kan verrichten die bijdragen aan zijn maatschappelijke waarden, zonder afbreuk te doen aan de financiële exploitatie die mogelijk wordt gemaakt door het bestaan van een jaarlijkse exploitatiesubsidie. In die zin is De Bastei steeds ondernemend en innoverend. Medewerkers beschikken ook over een redelijke mate van veerkracht die helpt om tegenvallers te overwinnen.
- De Bastei beschikt echter niet over een financiële positie die het gemakkelijk maakt om te investeren in fondswerving, in experimenteren met nieuwe verdienvarianten en inzicht te creëren in kostendekkendheid, wat voor die experimenten essentieel is. Hier speelt mee dat het museum vanwege zijn beperkte exploitatiesubsidie ook niet in staat is om personeel aan te trekken of in te huren dat ervaren is in cultureel ondernemen.

Wat gaat goed?

- De Bastei werkt met enthousiasme en creativiteit aan zijn dagelijkse activiteiten en bereikt daarmee goede resultaten. Ondernemen en innoveren is gericht op overleven.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De Bastei komt, gezien zijn financiële mogelijkheden, niet echt toe aan ondernemen en innoveren om te groeien. De Bastei heeft immers alle energie nodig om te overleven.

Waar liggen kansen?

- Kansen moeten in eerste instantie worden gezocht in meer exploitatiesubsidie, of in een toevallige ontvangst van erfstellingen en legaten.

Waar liggen bedreigingen?

- Indien De Bastei het stadium van overleven niet te boven komt en dus niet toe kan komen aan ondernemen en innoveren, zal de veerkracht van de medewerkers op enig moment omslaan in gelatenheid en zal achteruitgang optreden in maatschappelijke en exploitatieresultaten.

H5 | Waardering vastgoed en depotruimte

In dit hoofdstuk gaan we in op het vastgoed dat Museum De Bastei in gebruik heeft.

5.1 Eigendoms- en gebruikersverhouding

In deze paragraaf gaan we in op de eigendoms- en gebruikersverhouding voor de gebouwen, de terreinen, de inbouw en de vaste installaties.

Feiten, algemeen

- De Bastei maakt gebruik van drie panden: een museumgebouw met tevens kantoorruimte, een collectiedepot en een opslagruimte voor materialen.

Feiten museumgebouw

- Het museumgebouw bevindt zich aan de Nijmeegse Waalkade en omvat Waalkade 83-84 (de voormalige Stratemakerstoren) en de Lange Baan 4 en 11, respectievelijk het entreegebouw en de kantoren.
- Het gebouw kent een driedeling:
 - archeologische resten onder de straat (rijksmonument);
 - resten van de Basteitoren (gemeentelijk monument);
 - nieuwbouw (entreegebouw, museum en kantoren).
- Een deel van de nieuwbouw maakt deel uit van appartementencomplex De Veerpoort, waarvoor een vereniging van eigenaren (VvE) functioneert. Met deze VvE is een convenant gesloten (28 juli 2014) over de privacy van bewoners, de beperking van geluid en horeca-activiteiten, toegang tot het pand, laden/lossen en wederzijdse informatievoorziening.
- Het museumgebouw is eigendom van de gemeente Nijmegen. Er is een huurovereenkomst afgesloten tussen de gemeente en De Bastei (9 maart 2018).
- De Bastei is en blijft eigenaar van de keuken, de data-installatie en de inbraakbeveiliging die in het gehuurde deel is aangebracht. Alle lusten en lasten van deze zaken komen voor rekening en risico van De Bastei.
- De huurovereenkomst is aangegaan voor een periode van circa vijftien jaar en loopt tot en met 1 januari 2033. Daarna wordt deze voortgezet voor een aansluitende periode van drie jaar, dus tot en met 1 januari 2036. Deze huurovereenkomst wordt vervolgens voortgezet voor aansluitende perioden van steeds twee jaar.
- Het gehuurde is uitsluitend bestemd om te worden gebruikt als museumlocatie met bijbehorende kantoorruimte en op de bovenste verdieping ondersteunende horeca.
- De Bastei heeft een huurverplichting van € 108.243,- in 2020. Over de huurprijs wordt omzetbelasting in rekening gebracht. De verhuurder verzorgt geen zaken of diensten aan huurder (behalve nazorg voor de bouw). De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd (volgens de Algemene bepalingen huurovereenkomst kantoorruimte, model ROZ).
- In de huurprijs zijn tevens vergoedingen van De Bastei aan de verhuurder opgenomen, die betrekking hebben op alle zakelijke lasten, waaronder – maar niet uitsluitend – de onroerend zaakbelasting gebruikersdeel en de vergoeding voor de kosten van de

opstalverzekering (die is gesloten door de verhuurder). De Bastei is verplicht zelf een glasverzekering af te sluiten.

Feiten depot 3e Walstraat 55

- Het depot is een bedrijfsruimte die sinds 2002 wordt gehuurd van een particuliere eigenaar. De huurprijs bedraagt in 2020 € 16.800,-. De eigenaar is verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud. De Bastei is verantwoordelijk voor het gebruikersonderhoud.
- Het pand bevindt zich op loopafstand van het museumgebouw.
- Het wordt gebruikt als depot voor de collectie en voor de lesmiddelencollectie van de NME-uitleenservice (uitleen van leskisten en andere lesmaterialen) en als atelier (werkruimte voor het dagelijks collectiebeheer).
- Het depot bestaat uit twee verdiepingen. De begane grond heeft een vloeroppervlak van ongeveer 150 m². De hoogte bedraagt ongeveer 4 meter. De kelderverdieping heeft eenzelfde oppervlakte als de begane grond, maar is niet hoger dan 2,2 meter, plaatselijk verlaagd tot 1,8 meter. Het totale vloeroppervlak depot (begane grond en kelder) bedraagt $2 \times 150 \text{ m}^2 = 300 \text{ m}^2$. De geschatte inhoud bedraagt in totaal 930 m³.
- In 2016 gebruikte de collectie daarvan 152 m³. Uitgaande van een jaarlijkse toename van 4,7 m³, levert dat voor 2022 een totaal van ongeveer 180 m³ op. Dit getal is exclusief ongeveer 12% permanent uitgeleende objecten.
- Op de begane grond bevinden zich drie ruimtes: het atelier, collectieruimte 1 en de NME-uitleenservice.
- Het atelier beslaat de grootste oppervlakte. De conservator heeft hier een werkplek. Naast de basisvoorzieningen (elektriciteit, toilet, een keuken met warm en koud stromend water, extra spoelbakken) staan hier zes grote werktafels, twee werkstations, een inloop vriescel, enkele dossierkasten, een boekenkast met een handbibliotheek en een zoldertje met ruimte om materialen op te slaan. Het atelier wordt regelmatig gebruikt om leskisten te controleren en schoon te maken.
- Collectieruimte 1 is afsluitbaar en bevat negen stalen archiefkasten waarvan zeven verrijdbaar. In deze kasten worden de deelcollecties Entomologie, Herbarium en Vertebraten bewaard.
- De kelderverdieping werd in 2020 enigszins opgeknapt (wandje plaatsen, schilderen, en een paar stellingkasten plaatsen, op kosten van De Bastei) en opgedeeld in twee afzonderlijke ruimtes: een kleine werkplaats en collectieruimte 2.
- Collectieruimte 2 bestaat uit drie kleine collectieruimtes voor de deelcollectie Geopaleo (gesteenten, mineralen, fossielen en pleistocene botten). De objecten van deze deelcollectie liggen opgeslagen in houten rekken en in ladenblokken.
- In het atelier en collectieruimte 2 worden noodgedwongen in de gangpaden objecten opgeslagen (van de collectie Diversen, Vertebraten, Entomologie en nog niet geselecteerde schenkingen: o.a. opgezette dieren, koloniale waren, schelpen, beschrijvende literatuur, modellen, schoolplaten en de uitleencollectie Entomologie).
- Het gebouw voldoet niet aan algemeen aanvaarde normen voor het bewaren van een museale collectie en voor veiligheid. Een veiligheidsadviseur heeft onlangs aangeraden het pand te sluiten. We gaan daarop hieronder nader in, in paragraaf 5.2 .

- 'Notitie Depot opgesteld in 2019, update januari 2021' bevat een opsomming van voorwaarden waaraan het depot zou moeten voldoen.

Feiten opslagruimte Gorterplaats 34A

- Het pand aan de Gorterplaats dient als opslagplaats van materialen.
- Het is in particuliere handen. De eigenaar heeft een huurovereenkomst gesloten met De Bastei. De huurprijs bedraagt in 2020 € 3.960,-.
- Er is ruimte genoeg, ook voor reparatiewerkzaamheden.

Feiten inventaris en apparatuur hoofd- en nevenvestigingen

- Op de balans 2020 staan geen activa ter zake van inventaris (van museum, kantoor en depot) en apparatuur (zoals keukenapparatuur, displays, beamers en diepvrieskasten in het depot). Dit komt omdat De Bastei het geld hiervoor bij de start heeft opgehaald bij diverse fondsen en diverse eenmalige acties heeft gehouden.
- Om vervanging mogelijk te maken, tien à vijftien jaar na ingebruikname, voegt De Bastei jaarlijks vanuit het exploitatieresultaat € 50.000,- toe aan de bestemmingsreserve De Bastei 3.0. De Bastei gaat hierbij uit van een globale berekening van een bedrag van € 1,2 miljoen, dat benodigd is als herinvestering, en een bekostiging op dat moment voor de helft uit deze bestemmingsreserve en de helft uit bijdragen van fondsen en sponsors. De Bastei werkt nog aan een inzichtelijke berekening hiervoor.

Wat gaat goed?

- Het museumgebouw en de ligging ervan zijn van grote waarde voor de huidige en toekomstige exploitatie van De Bastei.
- De Bastei heeft betrekkelijk weinig kosten aan de huur van het depot en de opslagruimte.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De Bastei is voor toekomstige herinvestering in inventaris en apparatuur voor de helft afhankelijk van middelen die dan moeten worden vergaard bij externe fondsen. Dat is een bekostiging die weliswaar denkbaar is, maar ook onzeker.

Waar liggen kansen?

- Wij zien geen concrete kansen.

Waar liggen bedreigingen?

- Er zou over vijftien à twintig jaar niet voldoende geld kunnen zijn voor vervanging van inventaris en apparatuur.

5.2 Onderhoud en toekomstbestendigheid vastgoed

In deze paragraaf gaan we in op het onderhoud en de toekomstbestendigheid van het vastgoed, de inbouw en de vaste installaties.

Feiten museumgebouw

- De demarcatie tussen de onderhoudsverantwoordelijkheid tussen de monumentale delen van het museumgebouw (de archeologische resten onder de straat en de resten van de Basteitoren) en de nieuwbouw is tot op heden niet overeengekomen tussen de gemeente en De Bastei. Vaststaat in elk geval dat De Bastei niet verantwoordelijk kan en wil zijn voor de monumentale delen.
- De stichting is verantwoordelijk voor het verhuurdersonderhoud en het huurdersonderhoud van de nieuwbouw. Het betreft wettelijk, periodiek, planmatig, correctief (storings) en vervangingsonderhoud, instandhouding en, zo nodig, aanpassingen van het gehuurde. Het betreft ook alle maatregelen om te voldoen aan de huidige en toekomstige wet- en regelgeving.
- Het onderhoud gebeurt op basis van een meerjarig onderhoudsplan (MJOP) dat moet worden goedgekeurd door de verhuurder. Het huidige, goedgekeurde, MJOP is opgesteld door de Van Kessel Groep. Het MJOP wordt jaarlijks door De Bastei geactualiseerd en daarna in de maand november tussen partijen besproken. Het MJOP wordt ten minste elke twee jaar getoetst door de gemeente en indien nodig aangepast op basis van nieuwe inzichten. In overleg tussen de gemeente en De Bastei wordt op dit moment gewerkt aan een aantal actualisaties; feitelijk gaat het om het verwijderen van enkele onderhoudsposten.
- Het vigerende MJOP heeft een looptijd van veertig jaar (2018 tot en met 2057). De bedragen zijn jaarlijks geïndexeerd vanaf 2019 met 1,5%. Het totaalbedrag aan kosten over veertig jaar bedraagt € 4.075.641,- exclusief btw en € 4.931.526,- inclusief btw. Gemiddeld per jaar betreft het dus € 101.891,-, respectievelijk € 123.288,- per jaar.
- De Bastei ontvangt jaarlijks van de gemeente naast een exploitatiesubsidie een afzonderlijke bijdrage (op basis van facturatie) voor de uitvoering van dit MJOP (€ 77.888,-, exclusief btw, in 2020). Dit betreft volgens de gemeente de vergoeding voor het eigenaarsonderhoud.
- De voorwaarde voor de gemeentelijke bijdrage is het aantoonbaar afdoende reserveren voor toekomstige onderhoudsposten. De bijdrage mag uitsluitend ingezet worden voor onderhoud. De vergoeding voor onderhoud wordt jaarlijks geïndexeerd (volgens de Algemene bepalingen huurovereenkomst kantoorruimte, model ROZ).
- De gemeentelijke bijdrage voor onderhoud van het museum wordt jaarlijks gedoteerd aan een voorziening op de balans, na aftrek van de werkelijke kosten van onderhoud in dat jaar.
- De voorziening MJOP op de balans per einde 2020 bedraagt € 155.638,-.

Feiten archeologische resten in museumgebouw

- De gemeente heeft in 2017 een offerte gevraagd aan expertbureau Restaura voor het monitoren en onderhouden van de opgegraven structuren.
- De Bastei geeft, volgens de huurovereenkomst, opdracht tot monitoring van de archeologische resten die zich bevinden in het gehuurde, met als uitgangspunt het voorstel van Restaura van 11 september 2017. Voor de vergoeding van kosten voor de monitoring en eventueel aanvullende kosten die voortvloeien uit de monitoring zullen met Verhuurder nadere afspraken worden gemaakt. Die zijn echter nog niet gemaakt.

Feiten groen dak entreedeel van museumgebouw

- De Bastei is verantwoordelijk voor het onderhoud aan het groendak van het entreegebouw.
- De Bastei zal hiertoe, volgens de huurovereenkomst, een separate overeenkomst sluiten met een nader te bepalen partij waarmee de verhuurder dient in te stemmen. Verhuurder zal de kosten voor redelijk onderhoud op factuurbasis vergoeden, als afzonderlijke vergoeding naast die voor het MJOP. De Bastei heeft een dergelijke overeenkomst nog niet gesloten.

Feiten depot 3e Walstraat

- Het betreft een pand dat niet is gebouwd als collectiedepot. De eigenaar van het pand voert slechts het meest noodzakelijke onderhoud uit. Er is daarom sprake van een bedrijfspand met achterstallig groot onderhoud.
- Collectieobjecten (en nog niet geselecteerde collecties) worden opgeslagen in ruimtes die daarvoor absoluut niet geschikt zijn, waaronder technische ruimtes, werkruimte en ruimte van de NME-uitleenservice.
- Er is sprake van chronisch ruimtegebrek. Sommige deelcollecties kunnen niet als geheel opgeslagen worden en staan noodgedwongen verspreid door het gebouw. De opslagcapaciteit wordt voor de huidige deelcollecties geheel benut en er is geen ruimte meer voor groei, wat collectievorming voor de toekomst in de weg staat.
- De voorzieningen voor werknemers en vrijwilligers zijn minimaal. Eten en drinken vindt in dezelfde ruimte plaats waar ook aan de collectie wordt gewerkt. Voedselresten trekken echter ongedierte en schimmels aan die schadelijk kunnen zijn voor de collectie. Zomers lopen de temperaturen in het atelier op tot boven de 35°C.
- Het gebouw is dusdanig verouderd dat het lastig is om de verschillende werkruimtes en collectieruimte schoon te houden. Er zijn met enige regelmaat lekkages in het dak, dit veroorzaakt schimmelgroei achter de kasten. Ramen en deuren sluiten slecht waardoor er last is van ongedierte. Het schoonhouden van de collectie en het werken aan de collectie wordt hierdoor sterk bemoeilijkt. Daarnaast is het gebouw slecht geïsoleerd, waardoor er onnodig hoge energiekosten zijn.
- Het binnenklimaat is minimaal te reguleren (verouderde cv-installatie). Ondanks aanvullende maatregelen met behulp van ontvochtigingsapparatuur voldoen de bewaaromstandigheden van de verschillende deelcollecties niet aan de gangbare museale eisen op het gebied van relatieve vochtigheid en temperatuur.
- De huidige bewaaromstandigheden voldoen momenteel alleen aan een norm voor het licht (donker en alleen uv-arm kunstlicht).
- De verlichtingsinstallaties zijn verouderd en niet energiezuinig. Vervanging door led-verlichting met als aanvullende maatregel het gebruik van uv-werende folies op de ramen zijn gewenst.
- De natuurhistorische collectie wordt vrijgehouden van insectenvraat door objecten volgens een vast schema te ontsmetten in een vriescel. De installatie van de vriescel veroorzaakt veel warmte, omdat de ventilatoren achteraan het pand in een kelderruimte zijn ondergebracht. De installatie produceert veel geluid en verbruikt onnodig veel energie. Hierdoor is de temperatuur van de inloop vriescel noodgedwongen lager

ingesteld. Een betere koelventilatie met een afvoer boven het dak zou dit probleem kunnen verhelpen.

- Het depot is niet veilig. Zie hiervoor paragraaf 5.4.

Feiten opslagruimte Gorterplaats

- De eigenaar van het pand voert slechts het meest noodzakelijke onderhoud uit. Er is daarom sprake van een bedrijfspand met achterstallig groot onderhoud.

Feiten over baten en lasten museumgebouw

- De baten en niet-personele lasten van het museumgebouw in 2019 zijn als volgt:

Lasten museumgebouw 2019	Baten	Lasten
Huur		€ 105.449,-
Bijdrage gemeente in onderhoud	€ 76.895,-	
Kosten planmatig onderhoud		€ 8.975,-
Toevoeging aan voorziening MJOP		€ 72.731,-
Schoonmaak en klein onderhoud		€ 41.674,-
Nutskosten en teruggave energiebelasting	€ 0,-	€ 22.036,-
Belastingen/heffingen		€ 1.019,-
Verzekeringen huisvesting		€ 4.068,-
Subtotaal lasten museumgebouw	€ 76.895,-	€ 255.952,-
Saldo lasten museumgebouw		€ 179.057,-

Wat gaat goed?

- Het museumgebouw vergt vanwege zijn recente bouw op de middellange termijn nog betrekkelijk weinig onderhoud.
- De verantwoordelijkheid voor het eigenaarsonderhoud en het huurdersonderhoud zijn in één hand, namelijk van De Bastei. Dit betekent onder meer dat De Bastei zelf de programmering en timing van het onderhoud kan bepalen, zodat deze niet onnodig in conflict kan komen met de museale belangen.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Uit het meerjarig onderhoudsplan voor het geheel van het eigenaars- en het gebruikersonderhoud blijkt dat gedurende veertig jaar jaarlijks € 101.891,- (exclusief btw, inclusief indexering) nodig is voor de uitvoering ervan. De Bastei krijgt voor het eigenaarsonderhoud van de gemeente een jaarlijkse vergoeding van € 77.888,-, die overigens wel jaarlijks wordt geïndexeerd.

De Bastei voegt de jaarlijkse vergoeding minus de feitelijke jaarlijkse uitgaven aan (eigenaars- en gebruikers)onderhoud toe aan een balansvoorziening. Dit betekent dat De Bastei geen overeenkomstige jaarlijkse toevoeging pleegt voor het gebruikersonderhoud en in de toekomst dus geld te kort gaat komen voor onderhoud aan het museumgebouw: de balansvoorziening zal binnen de periode van veertig jaar tekortschieten. Er is geen ruimte binnen de exploitatie van De Bastei om de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening te doen die voor het gebruikersonderhoud benodigd zijn: afgerond € 24.000,- (= € 101.891 - 77.888) per jaar over de periode van veertig jaar vanaf 2019.

- De demarcatie tussen de verantwoordelijkheden van de gemeente en De Bastei waar het gaat om de archeologische resten en de Basteitoren zijn nog steeds niet vastgelegd en vertaald naar financiële consequenties.
- De kwaliteit en toekomstbestendigheid van het depot is ver onder de maat. Het voldoet op veel punten niet aan de huidige normen die aan een museaal depot worden gesteld. Dit is een groot risico.
- Het depot kent te weinig werkruimte voor de collectiebeheer-vrijwilligers.

Waar liggen kansen?

- Een nieuw te bouwen of te huren depot zou tevens kunnen voorzien in voldoende opslagruimte, zodat het pand aan de Gorterplaats ook zou kunnen worden verlaten.
- Een nieuw depot zou geschikt moeten zijn voor het ontvangen van schoolklassen en het geven van cursussen.
- Tegenover het voordeel dat het gehele beheer van het museumgebouw nu in handen ligt van De Bastei, staat dat gebouwbeheer voor een museum een activiteit is van een 'buitencategorie': het staat ver af van zijn corebusiness. Indien de gemeente het gehele gebouwbeheer op zich zou nemen, zou dat voor De Bastei een mogelijkheid zijn om zich te kunnen concentreren op zijn cultureel ondernemerschap¹. De gemeente bezit immers veel vastgoed; vastgoedbeheer is voor haar een van haar vele gebruikelijke activiteiten. Bij een eventuele overgang van de beheersverantwoordelijkheid moet wel worden geregeld dat beide partijen steeds vooraf overleggen over planning en realisatie van concrete beheershandelingen in of aan het museumgebouw.

Waar liggen bedreigingen?

- De collectie met grote (nationale, regionale en lokale) maatschappelijke waarde zal vroeg of laat schade oplopen als gevolg van de huidige bewaaromstandigheden.
- De museumregistratie komt eveneens in gevaar.

5.3 Publiekstoegankelijkheid museumgebouw

In deze paragraaf gaan we in op de publiekstoegankelijkheid van het museumgebouw, in de zin van vindbaarheid, bereikbaarheid, toegankelijkheid en veiligheid.

¹ Naar wij hebben begrepen was het ten tijde van de bouw de bedoeling van de gemeente om het gehele gebouwbeheer op zich te nemen, maar zou De Bastei moeten betalen voor het huurdersdeel van het onderhoud. De toenmalige directeur kwam tot de conclusie dat deze onderhoudskosten lager zouden uitvallen als De Bastei die in eigen beheer zou uitvoeren.

Feiten

- De Bastei is een zeer complex gebouw, met nieuwbouw en historische bouw, waarbij er diverse verbindingen worden gemaakt tussen verschillende niveaus.
- De entree bevindt zich op een plek die niet direct zichtbaar is.
- De entree is door de winkelinrichting met Staatbosbeheerproducten niet voor iedereen herkenbaar als museum.
- Gemeentewegwijzers verwijzen niet naar de ingang van het museum, maar naar een (nood)uitgang aan de Waalkade.
- Voor bezoekers is het lastig om zich te oriënteren in het gebouw.
- Het museum is een uitdaging voor bezoekers die slecht ter been zijn of slecht zicht hebben.
- Voor elektrische rolstoelgebruikers blijkt de lift te klein; zij moeten gebruikmaken van de aanwezige rolstoelen.
- Er is geen goede plek om fietsen te stallen bij de ingang van het museum.

Wat gaat goed?

- De medewerkers van het museum zijn zich zeer bewust van de lastige oriëntatie en zijn daarom alert en behulpzaam.
- De 'eenrichtingsverkeersroute', die op grond van de vereiste coronamaatregelen verplicht was, blijkt de bezoeker houvast te geven. Deze wordt gehandhaafd.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De vindbaarheid van het museum voor automobilisten, fietsers en voetgangers laat te wensen over.

Waar liggen kansen?

- Zorg voor duidelijke, eenduidige bewegwijzering in het museum, die regelmatig terugkomt.
- Zorg voor goede afspraken met de gemeente over bewegwijzering naar de ingang van De Bastei.
- Het complexe gebouw is niet gemakkelijk toegankelijk voor mensen met bepaalde beperkingen. Het is belangrijk om de juiste vorm te vinden om dit duidelijk te maken in museumuitingen.
- Sommige musea hebben aparte programma's voor bepaalde doelgroepen, bijvoorbeeld rondleidingen voor slechtzienden met speciaal opgeleide gidsen, waarbij collectie ook gehanteerd mag worden, of speciale dagen waarbij krachtsporters helpen om bezoekers in rolstoelen naar niet goed toegankelijke delen van een museum te brengen.

Waar liggen bedreigingen?

- Er zijn geen directe bedreigingen.

5.4 Veiligheid museumgebouw en depot

Feiten

- In opdracht van De Bastei heeft Stupers Security&Safety Consultancy een veiligheidsdoorlichting van het museumgebouw uitgevoerd en daarover een rapport opgeleverd. In de doorlichting is gekeken naar organisatorische, bouwkundige en elektronische maatregelen, in onderlinge samenhang.
- Het rapport laat zien dat op elk van de drie aspecten aanvullende maatregelen nodig zijn.
- Het expertisebureau heeft naar aanleiding daarvan een offerte uitgebracht. Dit betreft het opstellen van een securityplan, het inhuren van een externe securitymanager en het laten uitvoeren van een opening en sluitronde door een externe beveiligiger.
- Hetzelfde bureau heeft ook een rapport opgeleverd over de veiligheid van het depot.
- Het bureau somt de onderstaande aandachtspunten op om duidelijk aan te geven dat het op dit moment onverantwoord is om nog werkzaam te zijn in bovengenoemd depot:
 - brandgevaarlijke situatie;
 - geen brand-meldsysteem;
 - geen vluchtweg-aanduiding;
 - geen noodverlichting;
 - geen BHV-plan;
 - niet altijd een BHV'er aanwezig;
 - geen instructie brand/sluitronde;
 - schimmels aanwezig op plafonds en wanden;
 - lekkages/vochtige ruimtes/lekkage rioolbuizen;
 - te veel opslag in kelder;
 - onoverzichtelijke ruimtes;
 - documentatieruimtes vol met brandbare materialen;
 - onveilige gevoel van medewerkers.

Wat gaat goed?

- Er zijn in het museumgebouw en in het depot nog geen ernstige veiligheidsincidenten voorgevallen.
- De beveiliging in het museumgebouw omvat al diverse van de noodzakelijke voorzieningen.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Voor het museumgebouw bestaat er nog geen veiligheidsplan. Opstellen ervan vereist deskundigheid die het museum niet in huis heeft.
- Urgent zijn met name organisatorische maatregelen van beveiliging bij opening, sluiting en tijdens openingstijden. Deze vergen naast inzet van eigen mensen ook een externe beveiligiger. Het gaat hierbij om extra kosten van € 36.500,- per jaar. Daarnaast zou het goed zijn als er dagelijks een beveiligiger aanwezig is. De extra personele kosten komen daarmee globaal op € 60.000,- per jaar.

- Het depot is ronduit onveilig en de huidige situatie staat eigenlijk alleen sluiting toe en overgang naar een veilig depot.

Kansen

- Zonder gemeentelijke hulp is er geen kans op een oplossing. Duidelijk is dat De Bastei zeker op dit aspect een 'valse start' heeft gemaakt.

Bedreigingen

- De veiligheidssituatie in het museumgebouw en het depot brengt directe gevaren met zich mee voor de gasten, het personeel, de collectie, het gebouw en de omgeving.
- Het oplossen ervan vergt incidentele en structurele extra financiële middelen.

H6 | Waardering bedrijfsvoeringskracht

6.1 Vermogen

Feiten

- Het eigen en vreemd vermogen van De Bastei ziet er volgens de jaarrekening 2020 als volgt uit:

Eigen vermogen	Einde 2020	Einde 2019
Algemene reserve	€ 28.297,-	€ 44.029,-
Bestemmingsreserve Investeringsplan	€ 51.724,-	€ 57.406,-
Bestemmingsreserve Aankoop collectie	€ 1.095,-	€ 1.095,-
Bestemmingsreserve Overschot	€ 51.580,-	€ 51.580,-
Bestemmingsreserve De Bastei 3.0	€ 100.000,-	€ 50.000,-
Totaal eigen vermogen	€ 204.399,-	€ 160.081,-
Idem als % totaal baten exploitatiejaar	14	12
Idem exclusief reserve De Bastei 3.0	7	8
Vreemd vermogen	Einde 2020	Einde 2019
Voorziening MJOP	€ 155.638,-	€ 94.606,-
Totaal vreemd vermogen	€ 155.638,-	€ 94.606,-

- De bestemmingsreserve 'Investeringsplan' wordt gebruikt om investeringen (in 2020 € 5.682,- en 2021 - voorlopig - ongeveer € 17.000,-) mee te financieren (die dus niet worden geactiveerd en waarop dus ook niet wordt afgeschreven).
- De bestemmingsreserve 'Overschot' dient geen actueel doel meer.
- De bestemmingsreserve 'De Bastei 3.0' heeft tot doel voldoende middelen te genereren om toekomstige vervanging van inventaris en apparatuur te kunnen betalen. Hieraan wordt jaarlijks € 50.000,- toegevoegd voor toekomstige herinvestering in inventaris en apparatuur. Zie hiervoor ook paragraaf 5.1.

Wat gaat goed?

- Het eigen vermogen groeit licht (van € 160.081,- eind 2019 naar € 204.399,- naar eind 2020).
- Voor de korte en middellange termijn zal voldoende geld beschikbaar zijn voor het onderhoud van het museumgebouw.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het eigen vermogen is nog zodanig klein dat het De Bastei geen armslag biedt om te kunnen ondernemen en innoveren. De helft van het eigen vermogen (de bestemmingsreserve De Bastei 3.0) is bovendien bestemd om te dienen als (deel van de) dekking voor toekomstige herinvestering van inventaris en apparatuur en zou dus evenals de voorziening MJOP eerder moeten worden behandeld als vreemd vermogen. Het huidige eigen vermogen vormt slechts een minimale buffer om tegenvallers op te kunnen vangen. Een redelijke norm voor een financiële buffer is 25% van het totaal aan baten (de omzet), uitgaande van de aanname dat de gemeente als verstrekker van een structurele exploitatiesubsidie bereid zal zijn om bij te springen in geval van onvoorzienbare grote tegenvallers. Die buffer is nu 7%. Het percentage van 25 is gebaseerd op de norm die de meeste gemeenten in Nederland hanteren bij het subsidiëren van culturele en maatschappelijke instellingen. Wij zien die norm als een minimumnorm, omdat 25% in de praktijk alleen al nodig is als buffer voor normale, betrekkelijk kleine, tegenvallers en daarmee nog geen armslag biedt om te kunnen ondernemen en innoveren.
- De meeste van de bestemmingsreserves hebben geen duidelijke doelstelling. De Bastei is zich daarvan overigens bewust en is al van plan hierin nadere duiding te brengen.

Waar liggen kansen?

- Het inzicht in de financiële positie is ermee gediend als de algemene reserve en de bestemmingsreserves worden samengevoegd tot één algemene reserve. We tekenen daarbij aan dat het wel wenselijk is om in de toelichting van die reserve aan te geven welke norm voor de hoogte ervan De Bastei nastreeft om welke redenen (al was het maar om te vermijden dat subsidieverstrekkers een verkeerde interpretatie zouden kunnen geven aan de betekenis van die algemene reserve).

Waar liggen bedreigingen?

- De Bastei mist wat betreft vermogenspositie ieder 'vet op de botten', wat betekent dat de financiële exploitatie jaarlijks ruimte zal moeten bieden om die positie te verbeteren en, omgekeerd, dat er geen sprake van kan zijn dat het eigen vermogen behulpzaam kan zijn bij het ondernemen en innoveren.

6.2 Exploitatierkening

Feiten

- De Bastei beschikte ten tijde van onze analyse over realisatiecijfers over 2019 en 2020, een prognose voor 2021 en een begroting van 2022, alle volgens eenzelfde indeling en opgenomen in het systeem Exact. De cijfers over 2018 zijn niet opgenomen in dit systeem en daarmee niet goed vergelijkbaar.
- Wij hebben de indeling van de baten en lasten over de jaren 2019 tot en met 2022 omgezet in een indeling die meer output-gericht (productgericht) is en meer aansluit bij de waarden volgens de Culturele Waardenkaart. Wij hebben daarbij personele lasten, bij gebrek aan voldoende gegevens daarvoor, niet toebedeeld aan de producten. Het gehele overzicht is te vinden in bijlage 1 (*Exploitatie 2019 t/m 2022*) bij dit rapport.

- Voor de analyse van het functioneren van De Bastei hebben wij met name gekeken naar de baten en lasten in 2019. Dit is namelijk het laatste volledige jaar voor het uitbreken van de coronapandemie in Nederland. Het is daarmee het meest representatieve exploitatiejaar voor het functioneren van De Bastei (en ook voor de musea waarmee we De Bastei hebben vergeleken).
- In deze paragraaf gaan we nader in op het exploitatiesaldo en het aandeel van de eigen inkomsten en subsidies in het totaal van de baten en lasten (de omzet).
- De ontwikkeling van het exploitatiesaldo vanaf 2019 is als volgt:

	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Prognose 2021 (november 2021)	Begroting 2022
Exploitatiesaldo (- is tekort, + is overschot)	€ 7.555,-	€ -15.731,-	€ -12.180,-	€ -57.781,- *)

*) Bij een raming van 40.000 bezoeken; 10.000 extra bezoeken leveren een saldo op van € 0,-.

- De eigen inkomsten en subsidies zijn in 2019 als volgt:

	Bedrag	Als aandeel in totaal aan baten	Als bedrag per museum- bezoeker
Eigen inkomsten 2019 (niet zijnde subsidies, bijdrage in onderhoud vastgoed en geormerkte bijdragen derden)	€ 434.081,-	38%	€ 10,69,-
Subsidies (exploitatie- en projectsubsidies, exclusief overheidsfondsen)	€ 606.189,-	53%	€ 12,17,-

- Zie ook de tabel in paragraaf 2.6 (Niet-museale activiteiten) waarin we laten zien dat de helft van de exploitatie- en projectsubsidies bestaat uit incidentele middelen.
- Uit diezelfde tabel blijkt dat in 2022 de structurele subsidie voor de museale activiteiten een derde uitmaakt van de subsidies voor de niet-museale activiteiten.
- Over het jaar 2022 ontvangt De Bastei een aanvulling op de exploitatiesubsidie van € 200.000,-. Dit is een eenmalige aanvulling, in afwachting van de resultaten van voorliggend onderzoek.
- De subsidies van De Bastei, uitgedrukt als subsidie per museumbezoeker, zijn in verhouding tot vergelijkbare musea als volgt:

	Museum De Bastei	Vergelijkbare musea
Subsidies van overheden én overheidsfondsen, per museumbezoeker 2019	€ 12,93,-	€ 33,61,- (exclusief hoogste en laagste waarde € 25,73,-)

- Daarbij tekenen we wel aan dat vier van de vergelijkbare musea geen huur betalen. Dat betekent dat het verschil nog groter is dan in de tabel wordt vermeld: het verschil in financiële mogelijkheden die de subsidiëring oplevert tussen De Bastei en het gemiddelde van de vergelijkbare musea is feitelijk een behoorlijke onderschatting.

Wat gaat goed?

- Zoals aangegeven bij het vermogen, is de financiële positie van De Bastei zwak, maar niet beroerd. Exploitatietekorten zoals gerealiseerd in 2019 en verwacht voor 2021 kunnen worden opgevangen zonder in een technisch faillissement te belanden.
- De verhouding tussen de eigen inkomsten die De Bastei verwerft en de subsidies die De Bastei ontvangt is gezond in vergelijking met andere musea en andere culturele instellingen in Nederland.
- De Bastei weet net voldoende projectsubsidies te verwerven om zijn vaste lasten geheel of bijna geheel te kunnen dekken.
- De Bastei weet te overleven met een totaal aan subsidie van overheden en overheidsfondsen per museumbezoeker die twee derde is van wat vergelijkbare musea ontvangen.

Wat gaat niet goed genoeg?

- De financiële exploitatie is wankel. De bestaande vaste lasten worden voor een aanmerkelijk deel gedekt met incidentele middelen (projectsubsidies) en middelen die anderszins niet bij voorbaat structureel zijn (bijdragen van Staatsbosbeheer en Rijkswaterstaat). De personeelslasten moeten noodgedwongen op een niveau worden gehouden waarbij er onvoldoende personeel (in kwantitatief en kwalitatief opzicht) is om het cultureel en zakelijk ondernemerschap op toekomstbestendige wijze vorm te geven.

Waar liggen kansen?

- Als de gemeente Nijmegen haar exploitatiesubsidie aan De Bastei zodanig zou verhogen dat De Bastei met zijn totaal aan jaarlijkse overheidssubsidies op het niveau zou komen van vergelijkbare musea (zonder er overigens rekening mee te houden dat vier van de vergelijkbare musea geen huur betalen) zou dat een inkomstenverhoging van De Bastei betekenen van afgerond € 664.000,- à € 1.072.000,- per jaar (berekend als marge tussen het verschil van € 33,61,- respectievelijk € 25,73,- en de € 12,93,- van De Bastei per bezoeker).

Waar liggen bedreigingen?

- De kans is groot dat de huidige wijze van exploiteren, op basis van het huidige niveau en de huidige vorm van subsidiëren, niet houdbaar zal blijken te zijn. Dat zal zich naar onze verwachting eerst uiten in diverse verschijnselen van personele overbelasting en in een gebrek aan mogelijkheden om bij te sturen op basis van voldoende inzicht in stuurvariabelen, en vervolgens in afname van het eigen vermogen dat nu al minimaal is.

6.3 Personeel

Feiten

- We hebben de personeelsbezetting begin 2022 in onderstaande tabel gerangschikt naar soorten functie/taken. Omdat een aantal medewerkers zich bezighouden met meer dan een van de onderscheiden taken, kunnen zij op verschillende plaatsen in de tabel voorkomen.

Personele invulling naar functie/taak, begin 2020			
Functie/taak	Dienstverband	Inzet in fte	Waarvan tijdelijk, gedetacheerd of ingehuurd
Collectiebeheer en onderzoek		1,3	0,75
Conservator (MT-lid)	Vast	0,55	
	Tijdelijk (twee jaar door bijdrage Mondriaanfonds)	0,35	0,35
Medewerker educatie/prepareren/vz PVT	Gedetacheerd	0,4	0,4
Presentatie en publieksbegeleiding		3,7	1,5
Hoofd publiek en presentatie	Vast	0,5	
Projectleider tentoonstellingen	Vast	0,7	
Medewerker balie/BHV	Vast	0,8	
Baliemedewerker	Vast	0,2	
Baliemedewerker	Gedetacheerd	0,7	0,7
Baliemedewerker	Gedetacheerd	0,8	0,8

Educatie en publieksactiviteiten		1,8	1,2
Hoofd publiek en presentatie	Vast	0,4	
Projectleider tentoonstellingen	Vast	0,2	
Educatief medewerker	Tijdelijk (twee jaar door bijdrage Mondriaanfonds)	0,7	0,7
Medewerker educatie/prepareren/vz PVT	Gedetacheerd	0,5	0,5
Horeca, winkel en verhuur		0,1 + PM uitbesteed	-
Horecateam	Uitbesteed	N.v.t.	
Medewerker winkel	Vast	0,1	
Niet-museale projecten		2,3	1,1
Coördinator project Steenbreek	Extern	0,4	0,4
Medewerker project Steenbreek	Vast	0,5	
Medewerker Natuur- en Milieu Educatie/project Steenbreek	Vast	0,7	
Medewerker Natuur- en Milieu Educatie	Tijdelijk (één jaar, vooruitzicht op vast)	0,7	0,7
Overhead		4,8	1,6
directeur-bestuurder	Vast	1	

Medewerker Marketing/communicatie	Vast	0,7	
Huismeester	Tijdelijk (na pensioen, contract voor één jaar)	0,9	0,9
Controller	Tijdelijk (contract loopt af per 1 april 2022)	0,1	0,1
Administratief medewerker en Webbeheerder	Vast	0,7	
Administratief medewerker	Vast	0,1	
Medewerker boekingen	Vast	0,7	
Medewerker boekingen	Gedetacheerd	0,1	0,1
Medewerker ICT	Gedetacheerd	0,5	0,5
Online-marketeer	Extern	N.v.t.	
ICT-ondersteuning	Extern	N.v.t.	
Totaal betaalde medewerkers		14,0	6,15
Idem exclusief externe inhuur (dus in dienst 13,6 - 5,75 = 7,85 fte)		13,6	5,75 (42%)
Vrijwilligerscoördinator/ publieksbegeleider/ rondleider	Vrijwilliger	Coördinatie 0,1	

- De omvang van het personeel in verhouding tot vergelijkbare musea is als volgt:

Personeelsomvang	Museum De Bastei	Vergelijkbare musea
Aantal fte op loonlijst in vaste dienst per 10.000 bezoeken	1,5	2,7
Som fte vrijwilligers en stagiairs per 10.000 bezoeken	0,7	1,9 (1,3 exclusief de hoogste waarde)

- De arbeidsvoorwaarden van het personeel dat in dienst is bij De Bastei worden bepaald op basis van de CAO Sociaal Werk. De pensioenregeling is ondergebracht bij Pensioenfonds Zorg & Welzijn.
- De baten en lasten van het personeel van De Bastei in 2019 zijn als volgt:

Personeelslasten 2019	Baten	Lasten
Lonen, sociale lasten en pensioenlasten personeel in dienst		€ 503.717,-
Overige personeelskosten		€ 26.885,-
Vrijwilligerskosten		€ 9.620,-
Subtotaal personeelslasten		€ 540.222,-

- De lasten van inhuur van zzp'ers worden geboekt op de posten waarop zij worden ingezet. Dat betreft project Steenbreek, marketing en ICT. De totale inzet aan zzp'ers in 2019 blijft ruim onder 1 fte.

Wat gaat goed?

- Er is sprake van personeel dat werkt met enthousiasme en toewijding.
- De Bastei spant zich in om naast regulier-betaald personeel ook kansen te geven aan mensen die op diverse wijzen worden bekostigd op basis van de Participatiewet.
- De Bastei werkt met een grote groep van enthousiaste vrijwilligers.
- Na de fusie is er vanaf 2018 een PVT gekomen met vier leden. Hun termijn loopt dit jaar af.
- De samenvoeging van twee organisaties met vrijwilligers in een nieuw pand heeft energie gekost, maar nu de basis staat, wordt opnieuw gekeken naar de organisatiestructuur.
- Er is vertrouwen in de kennis, de ervaring en het netwerk van de nieuwe directeur-bestuurder.
- Een lid van de Raad van Toezicht treedt op als vertrouwenspersoon. Het protocol hierover wordt nog verder ontwikkeld.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het huidige personeelsbestand en de huidige exploitatiesubsidie zijn gebaseerd op de situatie van de twee zeer kleine musea die bestonden voor de fusie tot De Bastei. In verhouding tot het verleden kent De Bastei daarom een tekort aan personeel.
- Cruciale museale functies worden bemenst door mensen die worden bekostigd op basis van tijdelijk geld uit het Mondriaanfonds, door mensen die werken op basis van de Participatiewet en door vrijwilligers.
- Vergelijkbare musea hebben in verhouding tot De Bastei en per 10.000 bezoeken 80% meer personeel in vaste dienst (2,7 tegenover 1,5 fte). De Bastei kent daarmee personele tekorten ten opzichte van vergelijkbare musea.
- Zoals aangegeven onder 'Interne besturing' is er nog te veel onduidelijkheid in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per personeelslid.
- De coronapandemie heeft negatieve effecten op de inzetbaarheid van een groot deel van de vrijwilligers.
- De CAO Sociaal Werk is, anders dan de Museum CAO, niet toegespitst op de werkzaamheden van De Bastei.
- De inschaling van het personeel kent een historische achtergrond, maar is na de fusie niet meer herijkt.
- De interne communicatie kan beter. Het is voor de medewerkers niet altijd duidelijk welke ontwikkelingen er zijn binnen het museum; er is behoefte aan een vast moment voor uitwisseling met het (betaalde) team. De directeur-bestuurder is overigens al wel bezig met verbetering van de interne communicatie.
- Zowel intern als extern is niet altijd duidelijk hoe de NME-taken en -medewerkers zich verhouden tot de werkzaamheden van De Bastei.
- Vanuit de PVT wordt aandacht gevraagd voor de volgende thema's: krappe formatie voor huidige ambities, overbelaste medewerkers, onduidelijkheid in functies, betere afstemming nodig binnen team, bijvoorbeeld op het gebied van educatie/NME.
- In de veelheid van eisen en wensen en de praktijk dat veel medewerkers verschillende taken uitvoeren, is het lastig om prioriteiten te stellen en alle medewerkers en vrijwilligers in hun kracht te plaatsen. Dat leidt regelmatig tot kleinere fricties, teleurstellingen en verlies van schaarse energie.

Waar liggen kansen?

- Zoals aangegeven bij 'Interne sturing' werkt de directeur-bestuurder aan het verhelderen van functies en inschaling, en aan taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden per personeelslid.
- Herijking van de inschaling van de medewerkers kan worden gerealiseerd aan de hand van de Museum CAO. Daarna kan worden gezien of deze resultaten het beste kunnen worden terugvertaald naar de schalen van de CAO Sociaal Werk, dan wel dat een overgang wordt gemaakt naar de Museum CAO (afhankelijk van de knelpunten die daarbij daarna nog moeten worden overwonnen).
- De HRM-taken liggen nu bij directeur. Het zou goed zijn om deze elders te beleggen (overbelasting bij directeur-bestuurder/terughoudendheid bij personeel).

- Uit vergelijking met andere musea blijkt dat De Bastei in theorie mogelijkheden heeft om meer vrijwilligers en ook stagiairs aan zich te binden. Daarbij tekenen we aan dat onzeker is in welke mate die in de Nijmeegse context ook daadwerkelijk te vinden zijn.

Waar liggen bedreigingen?

- Bij alle cruciale museale functies (presentatie, collectiebeheer, onderzoek, marketing, finance & control, vastgoedbeheer) is sprake van een bezetting van regulier betaald personeel die minimaal is en bij verschillende functies onvoldoende voor een toekomstbestendige exploitatie.
- Herijking van inschaling van de medewerkers gaat naar onze verwachting leiden tot per saldo hogere loonkosten voor het huidige personeelsbestand (omdat het waarschijnlijk zal leiden tot verhoging van inschaling en salaris van een of meer medewerkers, maar eventuele verlagingen van inschaling niet zullen leiden tot verlaging van salaris zolang de betrokken medewerkers in dienst blijven bij De Bastei).

6.4 Organisatie, administratie en kantoor

Feiten

- Ondanks de beperkte personeelsomvang kent De Bastei een indeling van de organisatie. Het organonogram ziet er volgens het jaarverslag 2020 als volgt uit:



- De eenheden Collectiebeheer en Publiekstaken hebben een hoofd. Het hoofd Collectiebeheer heeft geen medewerkers. Het hoofd Publiekstaken is leidinggevende, die functioneringsgesprekken voert met haar medewerkers. De eenheid Bedrijfsvoering wordt vooralsnog geleid door de directeur-bestuurder.
- De Bastei beschikt over een personeelsvertegenwoordiging, waarvan de leden zijn gekozen door het personeel.
- Medewerkers beschikken (nog) niet over een beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- De directeur-bestuurder is bezig met het opstellen van een handboek P&O, waarin de arbeidsvoorwaarden en de personeelsprocessen nader worden omschreven, met functiebeschrijvingen per medewerker en met een nieuw organogram dat is gebaseerd op wensen over de toekomst van het museum (met een ruimere structurele exploitatiesubsidie).
- De boekhouding wordt vanaf het jaar 2018 gevoerd in het systeem Exact.
- Het kassasysteem is TicketTeam.
- De baten en niet-personele lasten van de kantoorfunctie van De Bastei in 2019 zijn als volgt:

Kantoorlasten	Baten	Lasten
Materialen, telefoon, porto, printen		€ 3.885,-
Materiële lasten ICT en internet		€ 17.522,-
Accountantskosten		€ 9.728,-
Kosten bestuur en RvT		€ 1.445,-
Lidmaatschappen en contributies		€ 2.738,-
Subtotaal kantoorlasten		€ 35.318,-

Wat gaat goed?

- De organisatie houdt de exploitatie van De Bastei gaande.

Wat gaat niet goed genoeg?

- Het organogram ziet er fraaier uit dan de werkelijkheid is. In de praktijk is er een kleine organisatie, waarin velen meer functies vervullen en waarbij sommige functies niet of onvoldoende zijn ingevuld (met regulier-betaald personeel).

Waar liggen kansen en bedreigingen?

- Zie onder exploitatie en personeel.

H7 | Waardering bestaande samenwerkingskracht

Feiten

Museum De Bastei kent op dit moment verschillende soorten samenwerkingspartners. Hieronder rangschikken we ze in categorieën die zijn gebaseerd op de Culturele Waardenkaart.

Tegelijk met het onderzoek naar het functioneren en de toekomstperspectieven van De Bastei, voeren we een onderzoek uit naar de mogelijkheden van (aanvullende) samenwerking met museum Het Valkhof-KAM. De resultaten hebben we beschreven in een afzonderlijk rapport.

Primair op het gebied van programmering (presentatie, educatie, activiteiten)

Gemeente Nijmegen als behartiger van maatschappelijke belangen:

- dWaalpunten, ter bevordering van recreatie langs de Waal
- Erfgoededucatie Nijmegen (voor het schoolaanbod over cultureel erfgoed, samen met Museum Het Valkhof, de Gebroeders van Lymborgh en 't Van Lindenhoutmuseum)
- De Bastei is natuur- en milieucentrum en NME-makelaar voor vijftig organisaties die educatieaanbod hebben voor het onderwijs
- Operatie Steenbreek waarvoor De Bastei de campagne leidt in Nijmegen, Lingewaard en Berg en Dal en samenwerkt met het Waterschap Rivierenland
- ontwikkeling Valkhofkwartier
- expertgroep Vitaal Groen Nijmegen
- Staatsbosbeheer

Primair op het gebied van collectie

Provincie Gelderland:

- Erfgoed Gelderland
- CollectieGelderland
- SNNC (Stichting Nederlandse Natuurhistorische Collecties)
- KNNV-Nijmegen
- Radboud Universiteit

Grensoverschrijdend/internationaal:

- Green-Blue Rhine Alliance, gericht op verbetering van het grensoverschrijdende ecologisch netwerk van het rivierenlandschap
- het DiSSCo-project, een samenwerking van 119 collectiebeherende instituten in 21 Europese landen, die streeft naar een 'free and open' digitale toegang tot de collectiedatabases van alle deelnemers

Primair op het gebied van paracommerciële activiteiten ondersteunend aan programmering

- Droom Elst BV

Primair op het gebied van bedrijfsvoering (exploitatie en vastgoed)

- Gemeente Nijmegen als verstrekker van exploitatiesubsidie

- Gemeente Nijmegen als eigenaar en verhuurder hoofdvestiging

Lidmaatschappen en samenwerkingen nationaal

- NME, de Museumvereniging, Vereniging Science Centra, Naturalis Biodiversity Center, Wageningen Environmental Research en Stichting Nederlandse Natuurhistorische Collecties (SNNC)

Wat gaat goed?

- Het museum is zeer actief in het zoeken naar samenwerkingsverbanden.
- De komst van een nieuwe directeur-bestuurder zorgt voor een nieuwe visie op samenwerkingsverbanden.
- Het lidmaatschap van de SNNC (Stichting Nederlandse Natuurhistorische Collecties) heeft een grote meerwaarde, onder andere door het uitwisselen van kennis en het opzetten van gezamenlijke projecten.
- Mogelijke samenwerkingsvormen van De Bastei en Museum Het Valkhof worden nader onderzocht.
- Vanuit de NME-rol is er goed contact met het onderwijs (po, en steeds meer vo en mbo).

Wat gaat niet goed genoeg?

- De grote diversiteit aan samenwerkingspartners zorgt voor versnippering van tijd en aandacht bij de medewerkers.
- De samenwerking met Staatsbosbeheer is soms moeizaam: de landelijke doelstellingen van deze organisatie zijn soms lastig in te zetten bij lokale doelen.
- Het grootste deel van de winkel wordt ingericht en beheerd door Staatsbosbeheer; De Bastei richt zich in een klein deel van de winkel op historische producten. Voor bezoekers is soms onduidelijk dat ze de museumentree binnengaan.
- Operatie Steenbreek levert budget en naamsbekendheid op, maar is ook belastend voor de organisatie.

Waar zijn kansen?

- Er is een mogelijk samenwerking van De Bastei en Museum Het Valkhof. Met de miniconferentie op 17 februari 2022 hebben De Bastei en Museum Het Valkhof onderzocht welke kansrijke samenwerkingsmogelijkheden er zijn op de thema's programmering, collectie, interne bedrijfsvoering en paracommerciële activiteiten. Dit leverde een groot aantal onderwerpen op waarop beide musea mogelijk kunnen samenwerken. In de komende periode wordt dit nader uitgewerkt.
- Kies strategisch een (beperkt?) aantal samenwerkingspartners, waarmee een langdurige band kan worden opgebouwd.
- Er zijn kansen voor een nadere samenwerking met en bijdrage van Rijkswaterstaat Oost-Nederland en Waterschap Rivierenland voor de presentatie over klimaatverandering en de gevolgen voor rivier, landschap en stad.
- Vanuit De Bastei zien medewerkers mogelijkheden om meer samen te werken met Museum Het Valkhof op het gebied van bijvoorbeeld PR, communicatie, marketing, ICT, HRM, bedrijfsvoering, beveiliging, administratie, educatie-aanbod.

- Zorg voor een betere inrichting van het Valkhofgebied, gezamenlijk gebruik van de buitenruimte en verwijzing naar elkaars musea. Er zijn daarbij ook mogelijkheden voor een gezamenlijke randprogrammering, een verwijzing naar elkaars tentoonstellingen en het programmeren van thema's in beide musea.

Wat zijn bedreigingen?

- De Bastei onderhoudt veel relaties met derde-organisaties, maar er is betrekkelijk weinig zicht op wat van elke samenwerking wordt verwacht.