



Haalbaarheidstoets uitbreiding Nederlands Pluimveemuseum September 2018

In opdracht van: Gemeente Barneveld

zka

LEISURE
CONSULTANTS

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	4
1.1.	Aanleiding	4
1.2.	Vraagstelling	4
1.3.	Opbouw rapportage	5
1.4.	Uitgevoerde werkzaamheden	5
2.	Beoordeling locatie, gebouw, concept en mogelijke samenwerking	6
2.1.	Inleiding	6
2.2.	Locatie	6
2.3.	Gebouw	7
2.4.	Thema en concept	8
2.5.	Meerwaarde Poultry Expertise Centre en Nationaal Veeteeltmuseum	8
2.6.	Résumé	10
3.	Marktverkenning: Benchmark/Toets bezoekaantallen	11
3.1.	Inleiding	11
3.3.	Benchmark: thematisch vergelijkbare musea en musea uit de regio	16
3.4.	Conclusies bezoekraming	20
4.	EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN	22
4.1.	Inleiding	22
4.2.	Uitgangspunten	22
4.3.	Omzet	22
4.4.	Exploitatiekosten	25
4.5.	Exploitatieresultaat (EBITDA)	27
4.6.	Toets investeringen	27
4.7.	Aanzet financiering	28
5.	BETEKENIS VAN HET MUSEUM	29
5.1.	Inleiding	29
5.2.	De vijf museale waarden en het Nederlands Pluimveemuseum	29
5.3.	Résumé	31
6.	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	33
6.1.	Conclusies	33
6.2.	Aanbevelingen	33
Bijlage	ALTERNATIEVE SCENARIO'S TOEKOMST NEDERLANDS PLUIMVEEMUSEUM	35

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

Het Nederlands Pluimveemuseum heeft plannen voor de uitbreiding en vernieuwing van het museum. Hiervoor is al het nodige voorwerk gedaan (o.a. globale toekomstvisie samen met Poultry Expertise Centre, indicatieve investeringsraming, schetsen extra hallen etc.). De investeringen worden op circa € 1,2 mln. geraamd; voor de financiering wordt onder meer een beroep gedaan op de provincie Gelderland en de gemeente Barneveld.

Eén en ander is voor gemeente en het museum zelf aanleiding om een onderzoek uit te laten voeren waarin de plannen worden beoordeeld, de toekomstige bezoekersaantallen worden geraamd/getoetst en de bijdrage inzichtelijk wordt gemaakt aan een toekomstbestendig museum. **ZKA Leisure Consultants** is gevraagd dit onderzoek uit te voeren. Onderhavige rapportage is het resultaat hiervan.

1.2. Vraagstelling

Aan ZKA is gevraagd een quickscan uit te voeren naar de haalbaarheid, waarbij de volgende vragen beantwoord worden:

- Hoe worden de locatie en het gebouw (binnen en buiten) beoordeeld in het licht van relevante criteria (ligging/bereikbaarheid, zichtbaarheid, aanwezige traffic, uitstraling, voldoende metrages etc.)?
- Hoe onderscheidend, vernieuwend en toekomstbestendig is het museumconcept na de beoogde uitbreiding en kwaliteitsimpuls?
- Wat is de meerwaarde van nauwe samenwerking met het Poultry Expertise Centre? In hoeverre zou de 'overname' van het Nationaal Veeteeltmuseum een versterking betekenen van het museumconcept?
- Welke bezoekaantallen en bestedingen zijn na de uitbreiding realistisch en onder welke voorwaarden kunnen deze duurzaam worden gehaald?
- Hoe ziet de exploitatie eruit na de uitbreiding? Hoe verhoudt deze zich tot de eigen ramingen van het museum? Hierbij zullen we zelf een raming maken van de extra bestedingen/omzet en samen met het museum goed kijken naar de gevolgen voor de kosten (exploitatie en kapitaallasten);
- In hoeverre is het geraamde investeringsniveau van bijna € 1,2 mln. realistisch en marktconform, afgezet tegen de in te vullen metrages en het beoogde kwaliteitsniveau?
- Hoe 'scoort' het museum waar het gaat om de vijf waarden die belangrijk zijn voor alle musea (de economische, collectie-, educatieve, beleavings- en verbindende waarde) zoals geformuleerd in de nota 'Meer dan Waard' van de Nederlandse Museumvereniging?
- Welke suggesties kunnen worden gedaan om het museumconcept en de exploitatie verder te versterken/de risico's te verkleinen?

1.3. Opbouw rapportage

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 start met de beoordeling van de locatie, het gebouw en het beoogde concept. Ook wordt ingegaan op de meerwaarde van de samenwerking met Nationaal Veeteeltmuseum en Poultry Expertise Centre. Daarnaast is in de bijlage een korte schets gegeven van mogelijke alternatieve scenario's n.a.v. een verzoek hiertoe tijdens bespreking van het concept-eindrapport. Deze zijn in het kader van de lopende opdracht niet verder uitgewerkt;
- Hoofdstuk 3 geeft de marktverkenning weer en de raming van de bezoekaantallen;
- Hoofdstuk 4 schetst een beeld van de exploitatie, gaat in op de beoogde investeringen en geeft een eerste aanzet voor de financiering;
- Hoofdstuk 5 gaat in op de betekenis van het museum voor de gemeente en regio/provincie;
- Tot slot geeft hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen weer.

1.4. Uitgevoerde werkzaamheden

In het kader van de studie zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Startbespreking;
- Locatiebezoeken en -beoordeling aan de hand van checklist;
- Deskresearch aangereikte stukken van de plannen;
- Benchmark bezoekcijfers en exploitatie andere musea;
- Gesprekken Nationaal Veeteeltmuseum, Poultry Expertise Centre en Pluimveemuseum;
- Analyse en bewerking statistische data en eigen data;
- Doorrekening bezoekraming, exploitatie en indicatieve beoordeling investeringsraming;
- Rapportage, één correctieronde en toelichting.

2. BEOORDELING LOCATIE, GEBOUW, CONCEPT EN MOGELIJKE SAMENWERKING

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op:

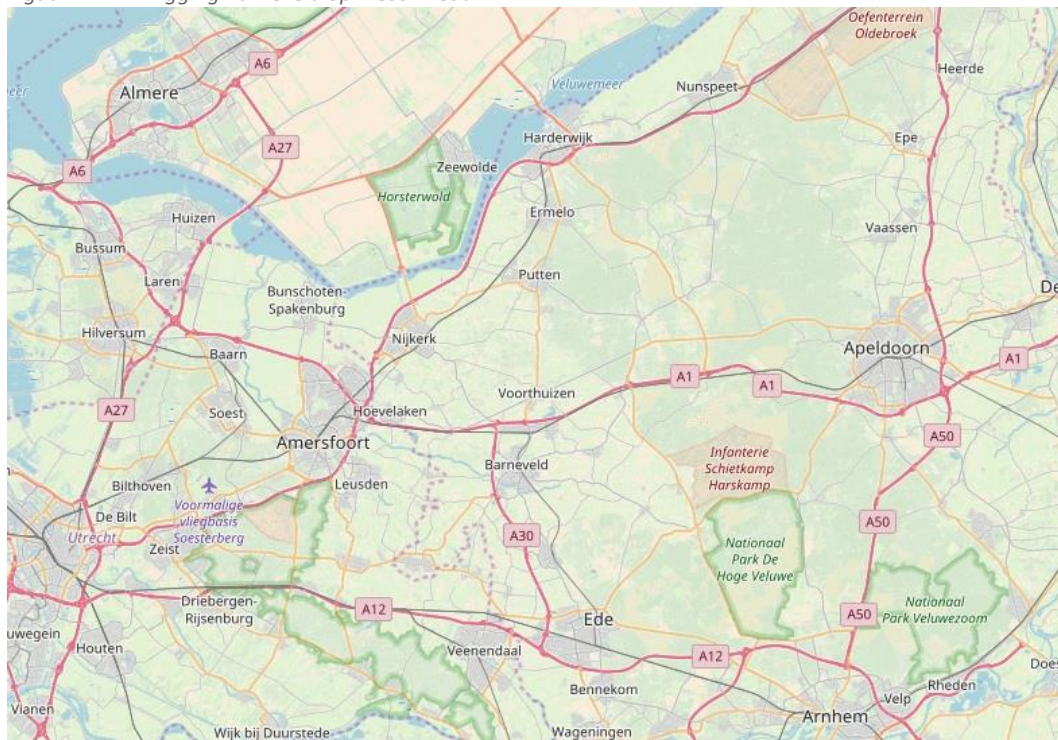
- De locatie, zowel op macro- (ligging/bereikbaarheid binnen Nederland), op meso- (ligging op de Veluwe) als op microniveau (binnen Barneveld, aansluiting op routes, zichtbaarheid/herkenbaarheid) (2.2.);
- De huisvesting van het museum, zowel in de huidige situatie als na de uitbreiding (2.3.);
- Het concept/de thematiek (2.4.);
- Meerwaarde samenwerking met Nationaal Veeteeltmuseum en Poultry Expertise Centre (2.5.);
- Résumé.

Op deze aspecten wordt in de volgende paragrafen nader ingegaan.

2.2. Locatie

Het Nederlands Pluimveemuseum is gevestigd in Barneveld. De gemeente is zeer centraal gelegen binnen Nederland, op relatief korte afstand van de Randstad (met Utrecht en Amsterdam op respectievelijk 40 en 65 kilometer afstand) en is zowel via spoor als via de snelweg (A1 en A28) goed bereikbaar. Verder is Barneveld onderdeel van de Veluwe, het meest bekende toeristengebied van Nederland en één van de belangrijkste binnenlandse vakantiebestemmingen.

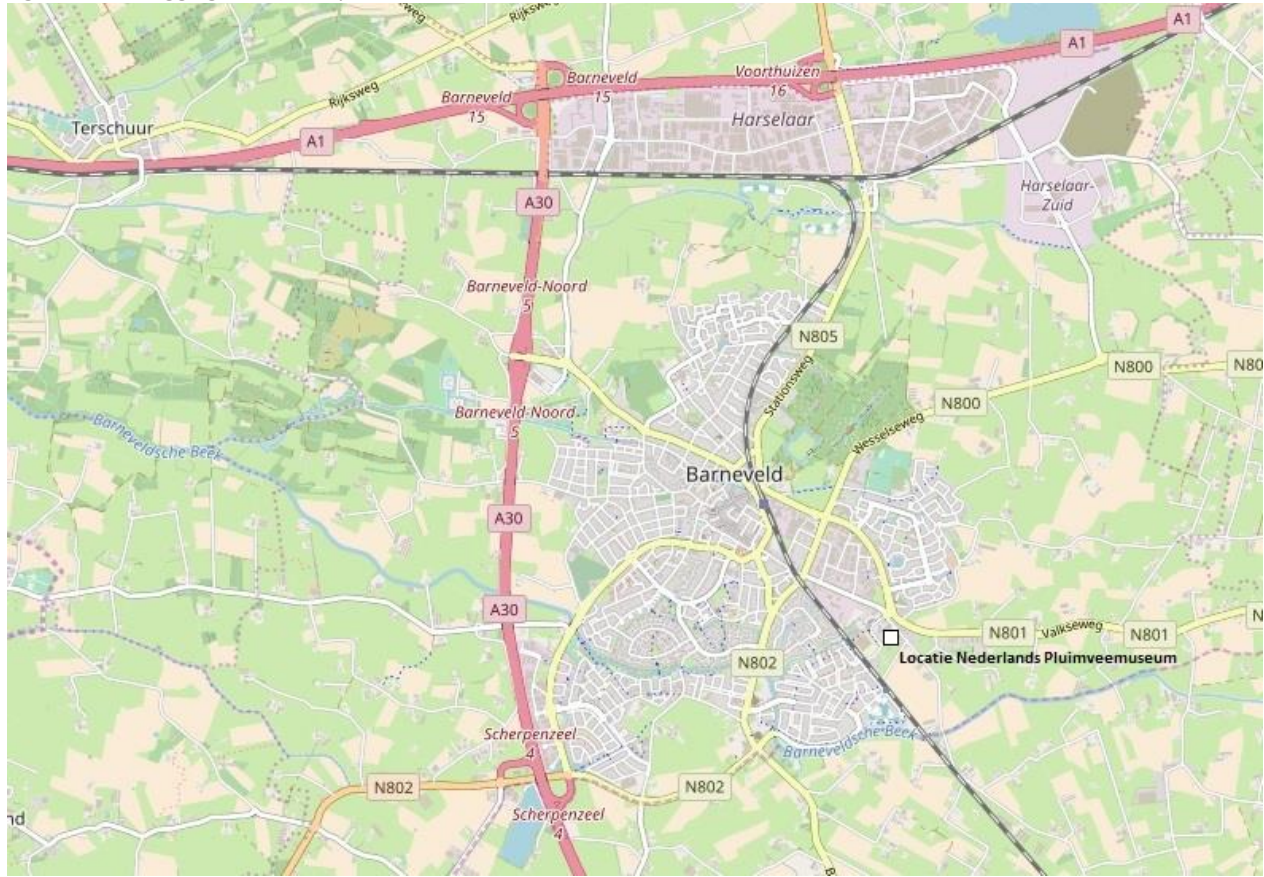
Figuur 2.1. Ligging Barneveld op mesoniveau



Bron: OpenStreetMap

Op microniveau sluit de locatie niet direct aan bij het centrum of buitengebied, die beide toeristisch gezien de meeste potenties bieden. De functies in de directe omgeving zijn diffuus (onderwijs, kerk, wonen, autobedrijf/tankstation). Het museum moet het dus van haar autonome trekkracht hebben en kan niet (direct) meeliften op de omgeving.

Figuur 2.2. Ligging Barneveld op microniveau



Bron: OpenStreetMap, bewerking ZKA

Barneveld beschikt over een station, maar de loopafstand hier naartoe is relatief lang (ruim 1,5 km. ofwel circa 20 min.). De bereikbaarheid en vindbaarheid vanaf de snelweg is redelijk. Het museum is vanaf het zomerseizoen van 2018 ook bereikbaar met de Veluwe Express, een busdienst die verblijfs gasten op de Veluwe vervoert naar de verschillende toeristische hotspots op de Veluwe. Daarnaast passeren verschillende fietsroutes Barneveld. Eén van de routes betreft de Pluimveeroute, die fietsers onder andere dichtbij het Pluimveemuseum brengt.

2.3. Gebouw

Het huidige gebouw bestaat uit een aantal met elkaar verbonden hallen. Aan de buitenzijde oogt het complex als een aantal bedrijfshallen en heeft het niet direct een museale uitstraling. Ook de vindbaarheid/zichtbaarheid is matig. Het terrein en de gebouwen daarentegen zijn ruim van opzet: het totale terrein beslaat circa 1,3 ha. inclusief parkeren, tuin en uitbreidingsruimte, hetgeen behoorlijk groot is. Ook is er

ruime, gratis eigen parkeergelegenheid voor auto's en bussen. Het laatste stelt het museum in staat bezoek uit de bussemarkt aan te trekken.

Ook het museum zelf is groot en beslaat na de uitbreiding circa 3.000 m² BVO (nu nog 2.100 m²). Uitgaande van een indicatieve vuistregel (vanuit normen Museumvereniging, internationale organisatie van science centers (Association of Science – Technology Centers, ASTC) en eigen onderzoeken ZKA) voor musea en science centers van 40 tot 50 bezoekers per m² op jaarbasis is dit straks voldoende om 120.000 tot 150.000 bezoekers 'te verwerken'. Derhalve is zelfs bij een zeer forse groei in de komende jaren de 'verwerkingscapaciteit' ruim voldoende.

Het museum wijkt in haar opzet echter op een aantal punten af van een gemiddeld museum. In de eerste plaats is een aantal stukken/schenken zoals eierbroedmachines, een slacht-'straat' e.d. die relatief veel ruimte in beslag nemen in vergelijking met andere musea. Daarnaast heeft het museum een aantrekkingskracht op bepaalde doelgroepen (zoals ouderen en gezinnen met jonge kinderen) die graag over wat meer manoeuvreerruimte beschikken tijdens een bezoek aan een museum i.v.m. rolstoelen, rollators en kinderwagen. Doorstroming moet ook mogelijk blijven maken wanneer een bezoeker besluit wat meer tijd bij één onderdeel van het museum door te brengen. Tot slot wordt in den nieuwbouw ook rekening gehouden met onderdak voor de levende have en de mogelijke komst van het Nationaal Veeteeltmuseum. Een lagere norm, van circa 25-30 bezoekers per m² op jaarbasis, lijkt om deze redenen beter bij het Nederlands Pluimveemuseum te passen. Betreffende norm leidt tot een 'verwerkingscapaciteit' van 75.000-90.000 bezoeken, nog steeds ruim voldoende om in de toekomst een behoorlijke groei door te kunnen maken.

2.4. Thema en concept

Het museumconcept is relatief traditioneel van opzet en oogt wat ouderwets. Wel zijn er op meerdere plekken filmpjes en interactieve vraag-antwoord spelletjes voor de (jongere) bezoeker. Door de opbouw vanuit een aantal ruime, hoge hallen en tegels als ondergrond ziet de vaste expositie er qua ambiance wat 'zakelijk/bedrijfsmatig' uit en mist wat warmte. Daar staat tegenover dat hierdoor veel ruimte ontstaat voor de bezoekers om elkaar te kunnen passeren. Bovendien is de opzet relatief onderhoudsvriendelijk.

Het thema pluimvee met daarbinnen ook nog eens een sterk accent op kippen is relatief smal maar het is daarmee wel duidelijk waar het over gaat en het past uitstekend bij het DNA van Barneveld/de regio. Dit zou in de toekomst, bijv. als het Nationaal Veeteeltmuseum 'overgenomen zou worden', verbreed kunnen worden waardoor ook nieuwe mensen aangetrokken kunnen worden.

De reviews in het gastenboek en op Google, TripAdvisor en Zoover laten zien dat de gemiddelde score met een 8, ofwel 4 uit 5, relatief goed is. Populair zijn de veiling en de uitgebroede kuikens; daarnaast roemen de bezoekers het leerzame/educatieve karakter van de vaste expositie. Enkele minder positieve opmerkingen, die overigens veruit in de minderheid zijn, gaan onder meer over het niet voeren van de Museumkaart of dat de expositie wat ouderwets is.

2.5. Meerwaarde Poultry Expertise Centre en Nationaal Veeteeltmuseum

Poultry Expertise Centre

Binnen het Poultry Expertise Centre (PEC) wordt expertise van onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven op gebied van pluimvee gebundeld en benut voor het opleiden van studenten, ondernemers en medewerkers in

de sector, incl. na- en bijscholing. Het PEC streeft naar het vasthouden van haar kennisvoorsprong en heeft veel aandacht voor een gezonde pluimveehouderij en aspecten als duurzaamheid, dierenwelzijn en voedselgezondheid.

PEC is gevestigd op het terrein van Aeres, een brede kennisinstelling (van VMBO t/m HBO) voor de groene sector (sterk accent vee en huisdieren) en werkt hiermee ook zeer nauw samen. PEC/Aeres worden breed ondersteund door gemeente en provincie en hebben uitstekende banden met de sector (o.a. verenigd in de Dutch Poultry Centre in Veenendaal).

Het PEC heeft belang bij een goed lopend Pluimveemuseum omdat het museum het historische perspectief schetst van de sector. Het PEC ziet haar rol als verbinder binnen de sector, als kennisbron/expertise centrum en als 'leverancier' van stagiaires aan het Pluimveemuseum. Financiering vanuit PEC is niet of nauwelijks te verwachten.

Men zou voor het museum voor de toekomst vooral willen meegeven dat er een duidelijke boodschap/verhaal verteld wordt, waarbij ook aandacht moet zijn voor de ontwikkelingen in de afgelopen 20 jaar (blijft nu wat achter) en de innovaties voor de komende 10-15 jaar; het PEC zou hierbij goede ondersteuning kunnen geven. Daarnaast pleit men voor een meer eigentijdse en interactieve weergave van de boodschap/het verhaal dat men wil vertellen.

Voor de langere termijn ziet men potenties voor een verbreding naar Nationaal Veeteeltmuseum, omdat vanuit Aeres alle soorten vee aan bod komen in de opleiding, maar ook omdat veel onderwerpen breed spelen in de hele veeteeltsector. Denk hierbij aan de mestproblematiek, dierenwelzijn en voedselgezondheid. Dit geeft dan mogelijkheden om niet alleen te verbreden van pluimvee naar de hele veeteeltsector maar ook om beter aan te sluiten op actuele maatschappelijke thema's die burgers en bedrijven in de volle breedte raken.

Nationaal Veeteeltmuseum

Het huidige Veeteeltmuseum is gevestigd in een voormalig K.i.-station in het Brabantse Beers nabij Cuijk. Het is gevestigd in een gebouw met circa 800 m² BVO waarvan circa 400 m² voor de vaste expositie, de overige ruimtes zijn kantoor, opslag, zalen en dergelijke. Het museum werkt met een groep van circa 40 vrijwilligers en is beperkt opengesteld (op woensdagen jaarrond en in de zomer ook de zondagmiddag, verder op aanvraag voor groepen). Het museum realiseert hiermee zo'n 4.000 bezoekers per jaar.

Qua concept/thematiek richt het museum zich sterk op koeien en paarden en daarbinnen ligt het accent op de historie, onderzoek en de verschillende (sub)rassen en voortplanting. Het concept heeft een sterk educatief karakter en richt zich sterk op scholen en specifieke groepen uit de sector.

Het museum mocht tot voor kort gratis gebruik maken van het gebouw maar de eigenaar heeft het pand verkocht en nu kan/moet men het pand huren voor € 20.000-25.000,- per jaar. Als de eigenaar een nieuwe bestemming heeft voor het pand moet men eruit en is er geen alternatief voorhanden.

Men heeft grote interesse om opgenomen te worden in het Nationaal Pluimveemuseum. Hiervoor men circa 400 m² nodig. Hiermee zou deze bijzondere collectie veiliggesteld kunnen worden. Daarnaast zou een deel van de relatief hoogopgeleide vrijwilligers (10-15 is eerste inschatting) mee overgaan. Verder kan het museum nog enig eigen vermogen inbrengen (tenzij de periode van huur in Beers te lang gaat duren) en goede contacten met de sector. Men ziet grote voordelen om samen 30.000 of meer bezoekers te halen, contacten met Wageningen University & Research uit te bouwen en samen na te denken over innovaties in de sector.

Ook vanuit het Nationaal Veeteeltmuseum ziet men potenties voor een museum met een verbrede insteek naar de hele veeteeltsector maar dan wel op langere termijn. Voor de korte/middellange termijn ziet men in eerste instantie een rol weg gelegd als onderdeel van het uitgebreide Pluimveemuseum.

2.6. Résumé

De ligging van het museum is macro gezien goed vanwege de centrale ligging binnen Nederland. Binnen Barneveld zouden er toeristisch-landschappelijk gezien locaties denkbaar zijn die aantrekkelijker zijn. Het museum heeft op de huidige locatie echter wel veel eigen ruimte en beschikt zeker na de uitbreiding over een groot aantal m² waarmee men nog zeer lang vooruit kan.

Kwalitatief gezien zou zowel de buitenzijde van het gebouw (zichtbaarheid, uitstraling) als de vaste expositie (meer eigentijds, interactief) een impuls kunnen gebruiken, hoewel de bezoekers op dit moment nog een hoge waardering geven. Op termijn bestaat echter het gevaar dat andere musea het Pluimveemuseum voorbij streven qua beleving en interactie, gezien de ontwikkelingen in de museumsector.

Zowel het (verder) aanhalen van de banden met het PEC als het overnemen van het Nationaal Veeteeltmuseum kunnen het museum een extra impuls geven. Hier is voor de verdere berekeningen ook vanuit gegaan. Voor de langere termijn (komende 10-15 jaar) als stip op de horizon zou zelfs overwogen kunnen worden om te streven naar een groot Nationaal Veeteeltmuseum waarin alle vormen van vee aan bod komen en dat kan rekenen op steun van gemeente, provincie en ministerie maar ook onderwijs/wetenschap (Aeres, Wageningen University & Research) en bedrijfsleven in de veeteelt en toeleverende bedrijven.

Dit zou in de toekomst kunnen leiden tot een Nationaal Veeteeltmuseum met veel (financieel) draagvlak, sterke banden met sector en wetenschap, een professionele staf en veel bezoekers in een nieuwe eigentijdse huisvesting ergens in Barneveld. Vergelijk het Nationaal Militair Museum dat enkele jaren geleden ontstond uit de collecties van een drietal musea en met een nieuwe state-of-the-art huisvesting en dat nu na drieënhalf jaar al 1 miljoen bezoeken heeft getrokken, ofwel gemiddeld circa 300.000 bezoeken per jaar.

3. MARKTVERKENNING: BENCHMARK/TOETS BEZOEKAANTALLEN

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk is vanuit twee methodieken een inschatting gemaakt van het mogelijke bezoekaantal voor het Pluimveemuseum bij een fysieke uitbreiding van ongeveer 1.000 m² BVO. Eerst volgt een raming van het bezoekpotentieel op basis van de omvang en het karakter van Barneveld en de Veluwe en op basis van de omvang van het toerisme naar dit gebied (3.2.). Hierna volgt een benchmark, bestaande uit een aantal musea die in de regio actief zijn. Ook is in deze paragraaf aandacht besteed aan musea uit andere regio's die thematische overeenkomsten hebben met het Pluimveemuseum, en aan de huidige positie van het Pluimveemuseum in de regio (Veluwe/regio-Amersfoort) (3.3.). De resultaten van beide ramingen worden vervolgens naast elkaar gelegd en met elkaar in samenhang gebracht. Dit resulteert in een inschatting van een realistisch bezoekcijfer (3.4.), dat de basis vormt voor de exploitatieraming in het volgende hoofdstuk.

3.2. Raming bezoekaantal op basis van thuis-, verblijfs- en specifieke deelmarkten aan Pluimveemuseum

Deze paragraaf bespreekt de mogelijkheden voor het Nederlands Pluimveemuseum om bezoek te genereren aan de hand van een methodiek waarbij de omvang van de thuis-, verblijfs- en specifieke deelmarkten en gegevens over bezoekfrequentie en marktaandeel als onderlegger dienen. Er worden op hoofdlijnen drie groepen onderscheiden:

- Inwoners uit de omgeving van Barneveld (thuismarkt);
- Toeristen verblijvend op de Veluwe (verblijfsmarkt);
- Overige bezoekers uit o.a. bussenmarkt, betrokkenen pluimveesector (specifieke deelmarkten).

Bij de raming van het aantal bezoeken is de assumptie gemaakt dat de uitbreiding van het museum kan worden gerealiseerd. De uitbreiding van het Pluimveemuseum zal leiden tot een versterking van het product. Enerzijds wordt dit gerealiseerd door de levende have naar binnen te verplaatsen, waardoor bezoekers ook in de wintermaanden de dieren kunnen bezoeken (die nu nog naar hobbyfokkers gaan tijdens de wintermaanden). Anderzijds kan het museum worden versterkt door een inhoudelijke verbreding van de content van het museum. Het laatste aspect kan op meerdere manieren worden gerealiseerd, zoals door de verplaatsing van het Nationaal Veeteeltmuseum van Beers naar Barneveld en/of door een intensievere samenwerking met het Poultry Expertise Centre. In de raming is bovendien aangenomen dat er geen organisatorische belemmeringen zijn om de uitbreiding te realiseren.

Bezoek vanuit de thuismarkt

Om tot een bezoekraming vanuit de thuismarkt aan het Pluimveemuseum te komen, dient allereerst de thuismarkt gedefinieerd te worden. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van informatie uit het Continu Vrijetijdsonderzoek (CVTO) van NBTC-NIPO Research, dat onder andere de reisbereidheid van de consument voor verschillende typen dagrecreatieve activiteiten registreert¹.

Eén van de dagrecreatieve activiteiten betreft museumbezoek. Uit het Continu Vrijetijdsonderzoek blijkt dat de Nederlandse recreant gemiddeld 40 kilometer reist voor een bezoek aan een museum. Bij 50% van de dagtochten wordt bovendien 30 kilometer of minder gereisd. Op basis van bovenstaande informatie en de

¹ De meest recente versie van het Continu Vrijetijdsonderzoek bevat informatie over recreatiegedrag in het jaar 2015. Wij gaan ervan uit dat betreffende informatie, bijvoorbeeld wat betreft reisbereidheid, nog steeds geldig is.

gemiddelde verblijfsduur tijdens een bezoek aan het Pluimveemuseum (circa 3 uur) houden wij voor de thuismarkt een grens aan van 40 minuten reistijd. Door de goede verbinding van Barneveld via de snelweg is de thuismarkt voor het Pluimveemuseum vrij omvangrijk. Tot de thuismarkt van het Pluimveemuseum behoren namelijk circa 2,2 miljoen inwoners (bron: CBS). Figuur 3.1. toont alle gemeenten die tot de thuismarkt behoren op kaart.

Figuur 3.1. Thuismarkt Nederlands Pluimveemuseum



Bron: OpenStreetMap, Gemeentegrenzen 2018 Kadaster

Om tot een aantal bezoeken uit de thuismarkt te komen is ook informatie over de bezoekfrequentie nodig. Het gemiddeld aantal museumbezoeken per inwoner is vast te stellen aan de hand van cijfers van de Museumvereniging. Uit het meeste recente rapport over museumbezoek blijkt dat in 2016 in totaal 31,7 miljoen museumbezoeken werden afgelegd in Nederland². In dit cijfer zijn ook bezoeken van buitenlandse toeristen opgenomen. Inwoners van Nederland legden in dat jaar 71% van de bezoeken (ofwel 22,5 miljoen museumbezoeken) af.

Om tot een gemiddeld aantal bezoeken door inwoners vanuit de thuismarkt te komen dient ook rekening gehouden te worden met museumbezoek tijdens vakanties van Nederlanders. Het Continu Vakantieonderzoek (CVO) registreert hoeveel Nederlanders tijdens een vakantie een museum bezoeken. Landelijk bedraagt dit percentage 15%. In 2016 waren er 17,7 miljoen Nederlandse gasten in hotels,

² Bron: Museumvereniging. Museumcijfers 2016

groepsaccommodaties, en op campings en bungalowparken³. Dat betekent dat bijna 2,7 miljoen museumbezoeken door Nederlanders tijdens vakanties worden afgelegd. Het aantal bezoeken vanuit huis bedraagt dus ongeveer 19,8 miljoen, wat gemiddeld 1,17 bezoeken per inwoner van Nederland betekent. De thuismarkt van het Pluimveemuseum legt derhalve jaarlijks 2,6 miljoen museumbezoeken af. Tabel 3.1. splitst het aantal bezoeken en inwoners uit naar reistijdcategorie.

Tabel 3.1. Raming bezoekpotentieel thuismarkt

	Aantal inwoners	Aantal museumbezoeken	Marktaandeel Pluimveemuseum	Bezoekpotentieel Pluimveemuseum
0-20 minuten reistijd	259.300	302.300	2,5-3%	8.240
21-40 minuten reistijd	1.975.500	2.303.300	0,3-0,4%	8.100
Totaal	2.234.800	2.605.600	0,6-0,65%	16.340

Doorgaans is een bezoek aan een museum waarschijnlijker naarmate de afstand tot de locatie korter is. De Museumvereniging registreerde in 2012 bijvoorbeeld dat musea 24% van hun bezoek trok uit de eigen gemeente⁴. Om deze reden gaan wij uit van een hoger marktaandeel onder inwoners die twintig minuten of minder hoeven te reizen naar het museum dan onder inwoners die op bijna 40 minuten reistijd van het museum wonen. Er is bij de inschatting van het marktaandeel rekening gehouden met factoren als verbinding met het thema van het museum, concurrentie in de regio, en met de voorgestelde uitbreidingen (o.a. relocatie van het Nationaal Veeteeltmuseum naar Barneveld en samenwerking met het Poultry Expertise Centre). De laatstgenoemde factor heeft een positieve invloed op het marktaandeel in de regio. Concurrentie in de omgeving van Barneveld zorgt er echter voor dat het marktaandeel van het Pluimveemuseum in totaliteit beperkt blijft. In de regio zijn verschillende grote trekkers, zoals het Kröller-Müller Museum, het Openluchtmuseum, Paleis het Loo en het Nationaal Militair Museum, die allen honderdduizenden bezoeken per jaar trekken.

Naarmate de afstand groter is, is het minder waarschijnlijk dat inwoners het museum bezoeken. Aan de buitenranden van het marktgebied, met name voor inwoners van gemeenten in Utrecht en in Noord-Holland, is sprake van heel veel concurrentie. De reistijd naar musea in de gemeente Utrecht en Amsterdam is voor deze inwoners beperkt, waardoor de kans afneemt dat voor het Pluimveemuseum gekozen wordt. Ook heeft een stedelijk publiek naar verwachting wat minder affiniteit met het thema.

In de bovenstaande berekening is ook bezoek van scholen meegenomen. Dergelijk bezoek blijft doorgaans sterk lokaal gezien de beschikbare budgetten. Het Pluimveemuseum kreeg in 2017 bezoek van vijftien scholen, voornamelijk uit Barneveld en omliggende gemeenten. Door een intensivering van de samenwerking met het Poultry Expertise Centre (zie H2) en meer focus op deze doelgroep (in programmering en marketing) creëert het museum betere perspectieven op de educatieve markt.

Bezoek vanuit de verblijfsmarkt

De gemeente Barneveld maakt deel uit van de Veluwe, een regio die van oudsher veel toeristische bedrijvigheid kent. Bezoek valt om deze reden niet alleen te verwachten uit de thuismarkt, maar ook uit de toeristische verblijfsmarkt. Wij verwachten met name bezoek van verblijfsgasten van hotels, vakantieparken en campings op de Veluwe en dan met name verblijfsgasten die in de omgeving van Barneveld overnachten,

³ Bron: Statistiek Logiesaccommodaties CBS. Het totaal aantal binnenlandse gasten is gecorrigeerd voor zakelijk hotelbezoek. Het CBS registreert geen aantallen zakelijke hotelgasten, om deze reden is het aantal zakelijke overnachtingen omgezet in gasten door de gemiddelde verblijfsduur van de gehele hotelsector aan te houden. Voor de zakelijke markt is ook geen splitsing tussen Nederlands en buitenlands verblijf beschikbaar. De verhouding tussen de Nederlandse en buitenlandse hotelmarkt is aangehouden voor de zakelijke markt. Hieruit volgt het aantal Nederlandse hotelgasten met een toeristisch motief. Voor de andere sectoren is aangehouden dat alle gasten met een toeristisch motief verblijven.

⁴ Bron: Museumvereniging. Museumcijfers 2012

omdat kennis van de verblijfsgast over het aanbod in de nabije omgeving essentieel is om een bezoek aan bijvoorbeeld een museum af te leggen. De actieradius bij de verblijfsmarkt is minder omvangrijk dan bij de thuismarkt, dus het marktaandeel van bijvoorbeeld een museum loopt bij de verblijfsmarkt sneller af dan bij de thuismarkt naarmate de afstand groter wordt. Het verblijfstoeisme in de Utrechtse en Noord-Hollandse gemeenten blijft buiten beschouwing, omdat verblijf daar voornamelijk op andere toeristische regio's is gericht.

Om het potentieel aantal bezoeken aan het Nederlands Pluimveemuseum vast te stellen dient eerst het aantal verblijfsgasten op de Veluwe te worden vastgesteld. Dit gebeurt middels een aantal stappen en vanuit verschillende bronnen:

- Het CBS publiceert informatie wat betreft het aantal gasten en overnachtingen op provinciaal niveau. In 2017 was sprake van circa 10,5 miljoen persoonsovernachtingen in hotels, op huisjesterreinen, op kampeerterreinen en in groepsaccommodaties in de provincie Gelderland⁵. Deze overnachtingen werden geboekt door ongeveer 3,1 miljoen verblijfsgasten. De regio Veluwe beschikt per accommodatievorm over 45-60% van het aanbod in de provincie Gelderland (bron: CBS). Als het aandeel in het provinciale aanbod ook geldt als aandeel in de vraag is het aantal persoonsovernachtingen op de Veluwe bijna 5,5 miljoen, geboekt door ruim 1,6 miljoen verblijfsgasten;
- Uit de Kerncijfers Toerisme Veluwe 2016 blijkt dat alle vaste gasten in de regio in 2015 322.000 vakanties op vaste standplaatsen hebben ondernomen. Het kenmerk van vaste gasten is dat men jaarlijks meerdere keren op dezelfde plaats terugkeert. Veel van de genoemde vakanties worden dus door dezelfde personen ondernomen. Op basis van het rapport "Toekomst van de vaste gast" van CELTH is een inschatting gemaakt van het aantal vaste gasten op de Veluwe;
- Het rapport Kerncijfers Toerisme Veluwe 2016 bevat ook informatie over de verdeling van het aantal overnachtingen over Veluwse gemeenten. In de gemeente Barneveld vond circa 6% van het totaal aantal overnachtingen op de Veluwe plaats. Wij gaan ervan uit dat het aandeel aan gasten op de Veluwe eenzelfde percentage is. Het aantal Nederlandse en buitenlandse gasten op jaarbasis is op de Veluwe circa 1,7 miljoen;
- Circa 14% van de verblijfsgasten bezoekt tijdens een vakantie op de Veluwe een museum (bron: CVO). Wij gaan ervan uit dat gemiddeld één museum per vakantie wordt bezocht.

Ook voor de verblijfsmarkt geldt dat de reistijd van belang is voor een beslissing om een bezoek aan een museum af te leggen. Tabel 3.2. toont het aantal verblijfsgasten naar reistijdcategorie. In de tabel zijn zowel gasten verblijvend in toeristische als in vaste accommodaties opgenomen. Gasten die voor zakelijke motieven in hotels overnachten zijn buiten beschouwing gelaten. Bovendien maken niet alle Veluwse gemeenten onderdeel uit van het marktgebied, vanwege de reistijd naar Barneveld.

Tabel 3.2. Raming bezoekpotentieel verblijfsmarkt

	Aantal verblijfsgasten	Aantal museumbezoeken	Marktaandeel Pluimveemuseum	Bezoekpotentieel Pluimveemuseum
0-20 minuten reistijd	386.400	54.100	6-7%	3.500
21-40 minuten reistijd	939.700	131.600	1-2%	1.900
Totaal	1.326.100	185.700	3%	5.400

Het aandeel van de verblijfsgasten dat een bezoek aan het Pluimveemuseum aflegt is hoger naarmate de afstand van de verblijfslocatie tot aan het museum kleiner is. Wij gaan uit van een marktaandeel voor het Pluimveemuseum van tussen 6 en 7% onder verblijfsgasten die minder dan 20 minuten hoeven te reizen

⁵ Het totaal aantal persoonsovernachtingen heeft betrekking op Nederlandse en buitenlandse overnachtingen. Zakelijke overnachtingen in hotels zijn hierbij buiten beschouwing gelaten. De gemiddelde verblijfsduur van hotelgasten is gebaseerd op basis van zowel zakelijke als toeristische gasten. Het aantal zakelijke gasten is namelijk onbekend, waardoor een splitsing niet te maken valt.

vanaf de vakantielocatie. Het marktaandeel neemt af naarmate de afstand toeneemt, onder andere door grote publiekstrekkingen als het Kröller-Müller Museum, Paleis Het Loo en het Openluchtmuseum, die bij de vakantieganger een grotere naamsbekendheid genieten en ook bezoek uit het marktgebied genereren. Wij ramen het totaal aantal bezoeken vanuit de verblijfsmarkt aan het Pluimveemuseum op ongeveer 5.400 bezoeken⁶.

Bezoek vanuit specifieke deelmarkten

Naast regulier bezoek uit de thuis- en verblijfsmarkt kan het Nederlands Pluimveemuseum rekenen op bezoek uit specifieke deelmarkten. Hierbij onderscheiden wij voor het Pluimveemuseum twee specifieke markten, namelijk de bussenmarkt, waaruit het museum op dit moment al een omvangrijk aantal bezoeken genereert, en de bedrijven en onderwijsinstellingen actief in de pluimveesector. De volgende inzichten uit de huidige specifieke deelmarkten zijn van belang:

- Bijna 20% van het huidige aantal bezoeken bereikt het Pluimveemuseum via de bussenmarkt. Factoren die het succes op deze markt verklaren zijn enerzijds de inhoud die goed aansluit bij het profiel van de met de bus reizende dagtoerist en anderzijds de ruime parkeergelegenheid (voor bussen) waarover het museum beschikt. Daarnaast blijkt dat het museum actief is in het specifiek bewerken van deze markt. Met een versterking op inhoudelijk vlak, verbreding met het Veeteeltmuseum en een verplaatsing van de levende have naar één van de bedrijfshallen zal het museum haar goede positie op deze markt naar verwachting behouden. Wij gaan voor de toekomst uit van circa 5.000 bezoeken vanuit de bussenmarkt. Voorwaarde is dat de presentatievorm voldoende aansluiting blijft houden bij het profiel van de bezoeker van deze markt;
- Een intensivering in de samenwerking met andere musea en/of kennisinstituten zal naar verwachting leiden tot meer bezoek aan het museum onder partijen actief in de pluimveesector en/of onder studenten met een affiniteit voor pluimvee of andere veeteeltvormen. De mate waarin is afhankelijk van de uiteindelijke invulling van de plannen. Wanneer relatief weinig veranderingen optreden is circa 5% bezoek vanuit de rest van Nederland en/of buurlanden aan het Pluimveemuseum een redelijke verwachting (en vergelijkbaar met huidige percentages), bij verregaande intensivering neemt het bezoek naar verwachting toe tot circa 10% van het totaal aantal bezoeken. Het aantal bezoeken uit de overige specifieke deelmarkten bedraagt dus circa 1.500 tot 3.000.

Raming totaal aantal bezoeken

Op basis van voorgaande analyse van de thuismarkt, verblijfsmarkt en specifieke deelmarkten valt een totaal aantal bezoeken te ramen. Tabel 3.3. toont het verwachte aantal bezoeken aan het Nederlands Pluimveemuseum. Het aantal bezoeken dat in de tabel staat (28.990) betreft een indicatie. Er zijn een aantal factoren die invloed kunnen hebben op het aantal bezoeken. Voor het Pluimveemuseum zijn bijvoorbeeld besmettelijke ziekten die de pluimveesector soms treffen van belang voor het bezoekersaantal. Ook goede en slechte toeristische seizoenen kunnen ervoor zorgen dat de aantallen per jaar enigszins afwijken.

Tabel 3.3. Raming totaal bezoekerspotentieel

	Thuismarkt
Bezoek vanuit thuismarkt	16.340
Bezoek vanuit verblijfsmarkt	5.400
Bezoek vanuit specifieke deelmarkten ⁷	7.250
Bezoekpotentieel Nederlands Pluimveemuseum	28.990

⁶ Bij de range aan percentages die in Tabel 3.3. is opgenomen is telkens gerekend met het gemiddelde. Het aantal bezoeken is afgerond op 25-tallen.

⁷ Het totaal aantal bezoeken uit de specifieke deelmarkten was variabel gemaakt en afhankelijk van de precieze invulling van de samenwerkingsverbanden die het Pluimveemuseum beoogt.

De geraamde aantallen uit Tabel 3.3. kunnen worden vergeleken met een bezoekenquête die het museum heeft uitgevoerd. In de enquête werd onder andere gevraagd naar de herkomst van de bezoekers. Wat bleek is dat ongeveer 60% van het aantal bezoeken afkomstig was van inwoners uit Gelderland, Utrecht en Noord-Holland. De thuismarkt omvat circa 55% van het geraamde aantal bezoeken. Uit de raming volgt derhalve een resultaat dat vergelijkbaar is met de praktijk. Uiteraard hebben de genoemde provincies meer inwoners dan enkel de thuismarkt, wat verklaart waarom de percentages niet gelijk zijn.

3.3. Benchmark: thematisch vergelijkbare musea en musea uit de regio

Een tweede raming van het bezoekaantal voor het Nederlands Pluimveemuseum vindt plaats aan de hand van een aantal benchmarks. Eerst volgt een benchmark met musea uit de omgeving van Barneveld. De prestaties van het Pluimveemuseum worden hierna verder in perspectief geplaatst door te kijken naar musea uit andere delen van het land die vergelijkbare thema's aansnijden, en naar musea elders op de Veluwe en in de regio Amersfoort.

Benchmark musea uit de omgeving van Barneveld

Het Nederlands Pluimveemuseum bezit een hoge mate van uniciteit. Dit valt af te leiden uit het feit dat geen ander museum in Nederland of (ver) daarbuiten zich op hetzelfde thema richt met een vergelijkbare omvang en/of niveau aan professionaliteit. Als gevolg daarvan is het samenstellen van een benchmark met vergelijkbare musea geen eenvoudige opgave. Mede in overleg met het Pluimveemuseum is derhalve besloten om in de benchmark vooral musea uit de eigen directe omgeving op te nemen die net als het Pluimveemuseum vooral op één thema of de eigen regio zijn gericht⁸. De volgende musea worden met het Pluimveemuseum vergeleken op factoren als huidig bezoekaantal, entreeprijs, etc.:

- *Oude Ambachten en Speelgoedmuseum (Terschuur)*: het museum bestaat uit meerdere delen. Het museum toont onder andere 160 ambachten, met bijvoorbeeld winkels en werkplaatsen uit het verleden. Daarnaast beschikt het museum over een uitgebreide collectie van historisch speelgoed en over landbouwmachines uit het verleden;
- *Nederlands Tegelmuseum (Otterlo)*: het museum bezit een collectie van Nederlandse wandtegels en tegeltableaus vanaf de late Middeleeuwen tot hedendaagse keramiek;
- *Kijk & Luistermuseum (Bennekom)*: het museum beschikt over een collectie van ongeveer 200 mechanische muziekinstrumenten uit de negentiende eeuw en over ongeveer 9.000 objecten (gebruiksvoorwerpen, gereedschap, boeren- en burgerkleding) die de Veluwse streekhistorie weergeven;
- *Museum Nairac (Barneveld)*: het museum beschikt over een uitgebreide collectie van cultureel erfgoed en archeologische voorwerpen, die deels door de oud-burgemeester van Barneveld in de 19^e eeuw is verzameld. Ook voorwerpen uit opgravingen van een Middeleeuws dorp in het Kootwijkerzand behoren tot de collectie.

Tabel 3.4. bevat informatie over de gebenchmarkte musea wat betreft het aantal bezoeken, de entreeprijs, de openstelling, etc.⁹. Uit de tabel valt het volgende af te lezen en op te maken:

- De getoonde bezoekaantallen betreffen benaderingen op basis van beschikbare informatie over meerdere recente jaren. Alleen het Oude Ambachten & Speelgoed Museum ontvangt op jaarbasis meer bezoekers dan het Pluimveemuseum. De andere musea hebben te maken met minder bezoeken, en zijn

⁸ Musea die inhoudelijk meer overeenkomsten met het Pluimveemuseum vertonen worden later afzonderlijk behandeld. Deze musea maken geen deel uit van de benchmark, omdat de musea bijv. qua openstelling en omvang sterk afwijken van het Pluimveemuseum.

⁹ De gepubliceerde entreeprijzen zijn vastgesteld op basis van deskresearch in mei 2018. Het Pluimveemuseum rekende in 2017 nog een gepubliceerde entreeprijs van € 6,-. Het aantal bezoeken is per museum vastgesteld aan de hand van beschikbare bronnen, namelijk jaarverslagen, krantenartikelen en telefonische interviews. Tussen jaren kunnen voor de musea afwijkingen naar boven en beneden in bezoekaantallen bestaan. Deskresearch en telefonische interviews staan aan de basis van de inschatting van de gemiddelde bezoekduur.

in sommige gevallen beperkter open dan het Pluimveemuseum. Het is niet eenvoudig de bezoekaantallen van de musea in de benchmark aan het bezoekaantal van het Nederlands Pluimveemuseum te relateren, omdat tussen de musea in de benchmark sterke inhoudelijke verschillen bestaan. Bij musea gericht op één thema geldt bijv. dat de kennis en interesse van de gemiddelde Nederlander in het specifieke thema van belang is. Verschillen daarin leiden tot verschillen in bezoekaantallen;

- Het Nederlands Pluimveemuseum en het Nederlands Tegelmuseum hanteren dezelfde gepubliceerde entreprijs. De gepubliceerde entreprijzen van het Kijk & Luistermuseum en Museum Nairac wijken slechts één euro af. Het Pluimveemuseum is in tegenstelling tot de drie musea niet aangesloten bij de Stichting Museumkaart (maar is overigens wel geregistreerd museum); de gemiddelde entreprijs die bezoekers aan het Pluimveemuseum betalen is derhalve (naar alle waarschijnlijkheid) hoger dan bij de drie andere musea. Entree via de Museumkaart wordt per ticket voor circa 63-65% van de gepubliceerde prijs vergoed/'terugbetaald' door de Stichting Museumkaart;
- Het Oude Ambachten & Speelgoedmuseum in Terschuur hanteert een aanmerkelijk hogere gepubliceerde entreprijs dan het Pluimveemuseum. De gemiddelde bezoekduur is vergelijkbaar en de Museumkaart is bij beide musea niet geldig. Het hogere bezoekaantal van het Oude Ambachten & Speelgoedmuseum heeft naar verwachting deels te maken met de ruimere openstelling en de meerdere thema's die het museum behandelt. Daarnaast biedt het museum tal van arrangementen aan en een korting bij online aankoop van de ticket;
- De bezoekaantallen van onderstaande musea zijn zoals eerder aangehaald zeer verschillend. Met bijv. extra expertise geleverd door het Poultry Expertise Centre, de relocatie van het Veeteeltmuseum en de verplaatsing van de levende have naar binnen versterkt het museumproduct van het Pluimveemuseum. De combinatie van gepubliceerde entreprijs en bezoekaantal van het Oude Ambachten & Speelgoedmuseum geeft het idee dat het Pluimveemuseum bij een uitbreiding en inhoudelijke verbreding/verbetering meer bezoeken kan genereren.

Tabel 3.4. Benchmark musea in Barneveld en omstreken

	Aantal bezoeken	Gepubliceerde entreprijs	Museumkaart geldig	Gemiddelde bezoekduur	Openstelling
Oude Ambachten & Speelgoedmuseum	36.000	€ 9,95	Nee	Ca. 3,5 uur	Ook open op zondag, van april t/m september
Museum Nairac	12.000	€ 7,50	Ja	Ca. 1 uur	Open van dinsdag t/m zaterdag
Nederlands Tegelmuseum	9.500	€ 6,50	Ja	Ca. 2 uur	Enkel 's middags open, van dinsdag t/m zondag
Kijk & Luistermuseum	12.000	€ 5,50	Ja	Ca. 2 uur	Enkel 's middags open, van dinsdag t/m zaterdag
Nederlands Pluimveemuseum	23.473	€ 6,50	Nee	Ca. 3 uur	Open van dinsdag t/m zaterdag

Bovenstaande tabel biedt geen inzicht in het aantal arbeidsjaren (FTE), in termen van betaalde medewerkers, dat door de musea werd ingezet om het aantal bezoeken te genereren. Dergelijke invulling is doorgaans sterk afhankelijk van het subsidiebeleid van gemeenten en/of speciale regelingen die het museum heeft kunnen treffen. De situatie van bovenstaande musea is dus niet per definitie representatief voor de mogelijkheden om met een bepaalde personele invulling (betaalde krachten en vrijwilligers) een bepaald aantal bezoeken te genereren.

In 2015 heeft ZKA in opdracht van Erfgoed Gelderland een onderzoek uitgevoerd naar onder andere de relatie tussen het aantal bezoeken en het aantal FTE, middels een enquête onder de Gelderse musea. Op basis van dat onderzoek ontstond het volgende beeld:

- Er is een positieve correlatie tussen het aantal FTE en het aantal museumbezoeken. Musea die tot 10.000 bezoeken op jaarbasis genereerden hadden gemiddeld minder dan 0,5 FTE personele invulling, terwijl

musea die tussen 10.000 en 25.000 bezoeken trekken gemiddeld 3,5-4 FTE in dienst hadden. Musea met 25.000 tot 50.000 bezoeken op jaarbasis namen ongeveer 6 FTE in de exploitatie op;

- Bovenstaande cijfers geven aan dat het Pluimveemuseum verhoudingsgewijs zeer veel bezoeken trekt. Het museum draait haar exploitatie tot op heden namelijk volledig op vrijwilligers. Tegelijkertijd geven bovenstaande cijfers ook aan dat het Pluimveemuseum voor het maken van een stap naar bijvoorbeeld circa 30.000 bezoeken per jaar moet nadenken over de personele invulling. Bij meer bezoeken gaat het aansturen van de dagelijkse organisatie meer inspanningen vergen en zijn mogelijk ook meer marketinginspanningen nodig.

Benchmark thematisch vergelijkbare en regionale musea

De huidige prestaties van het Nederlands Pluimveemuseum zijn ook op twee andere manieren beoordeeld. Zo is kort gekeken naar het aantal bezoeken aan musea gevestigd in andere delen van het land die een vergelijkbaar thema behandelen. Daarnaast is aandacht besteed aan de positie die het Pluimveemuseum inneemt in de museale markt op de Veluwe en de regio-Amersfoort.

Thematisch vergelijkbare musea

Ook in andere delen van het land zijn musea actief die thema's bevatten die in enige mate vergelijkbaar zijn met pluimvee. De musea wijken doorgaans echter behoorlijk af qua opzet en omvang. Het gaat onder andere om de volgende musea:

- Nationaal Veeteeltmuseum (Beers, Noord-Brabant);
- Nationaal Varkensmuseum 't Rundal (Eersel, Noord-Brabant);
- Landbouwmuseum De Laarman (Luttenberg, Overijssel);
- Visserijmuseum Zoutkamp (Zoutkamp, Groningen).

Alle genoemde musea trekken aanzienlijk minder bezoeken dan het Pluimveemuseum. In het geval van het Nationaal Veeteeltmuseum, dat met haar collectie ook aandacht besteedt aan pluimvee, heeft dit deels te maken met de beperkte openstelling. Het museum is maar één vaste dag open, in het hoogseizoen gaat het om vier dagen openstelling. Daarnaast is het mogelijk om het museum op afspraak te bezoeken. Desalniettemin behaalt het museum jaarlijks circa 4.000 bezoeken. Ook het Varkensmuseum kent een beperkte openstelling, met twee vaste middagen in de week en tijdens het hoogseizoen vijf middagen. Het museum trekt jaarlijks ongeveer 10.000 bezoeken. De bezoekaantallen geven aan dat er belangstelling is voor het thema, maar ook dat het Pluimveemuseum met jaarlijks bijna 25.000 bezoeken nu al een uitstekende prestatie levert. Een verplaatsing van het Nationaal Veeteeltmuseum naar Barneveld in de gekozen opzet zou in onze optiek niet betekenen dat het aantal bezoeken van het Pluimveemuseum met eenzelfde aantal toeneemt. Deels trekken de musea hetzelfde type bezoeker aan, waardoor het effect op het bezoekersaantal naar verwachting kleiner is. De twee andere musea kennen een ruimere openstelling, en trekken circa 5.000-6.000 bezoeken per jaar.

Musea op de Veluwe en in regio-Amersfoort

Het Nederlands Pluimveemuseum kan ook in een bredere regionale context worden geplaatst. Tabel 3.5. bevat een overzicht van musea op de Veluwe en in de regio-Amersfoort, ingedeeld in categorieën qua bezoekersaantallen¹⁰. Uit de tabel komt naar voren dat de Veluwe en de regio-Amersfoort over een aantal musea beschikken die als grote publiekstrekker gelden, zoals het Openluchtmuseum in Arnhem en het Nationaal Militair Museum in Soesterberg. Het Nederlands Pluimveemuseum neemt binnen deze regio een positie onderin de top-20 in.

¹⁰ De lijst is samengesteld op basis van informatie van bijvoorbeeld Erfgoed Gelderland, jaarverslagen van musea in de regio, en krantenartikelen. Gezien de veelvoud aan bronnen is het mogelijk dat de betreffende lijst niet uitputtend is.

Tabel 3.5. Bezoekaantallen musea Veluwe en regio-Amersfoort

	Museum
Musea met meer dan 100.000 bezoeken per jaar	Openluchtmuseum (Arnhem) Kröller-Müller Museum (Otterlo) Paleis Het Loo (Apeldoorn) Nationaal Militair Museum (Soesterberg) Museonder (Otterlo) Airborne Museum (Oosterbeek)
Musea met 50.000 tot 100.000 bezoeken per jaar	CODA Museum (Apeldoorn) Nederlands Bakkerijmuseum (Hattem)
Musea met 30.000 tot 50.000 bezoeken per jaar	Nationaal Monument Kamp Amersfoort (Leusden) Mondriaanhuis (Amersfoort) Kasteel Doorwerth/Museum Veluwezoom (Doorwerth) Museum Flehite (Amersfoort) Oude Ambachten & Speelgoedmuseum (Terschuur) Stadsmuseum Harderwijk (Harderwijk)
Musea met 10.000 tot 30.000 bezoeken per jaar	Voerman Museum/Anton Pieck Museum (Hattem) Nederlands Pluimveemuseum (Barneveld) Museum Sjoel Elburg (Elburg) Museum Elburg (Elburg) Museum Spakenburg (Spakenburg) Museum Nairac (Barneveld) Kijk en Luistermuseum (Bennekom)

De uitbreiding van het museum, met een inhoudelijke versterking en mogelijk een toevoeging van het Nationaal Veeteeltmuseum, zorgt naar verwachting niet direct voor een aanmerkelijke verbetering van de positie van het museum op de ranglijst. Zoals eerder aangehaald spreekt het Nationaal Veeteeltmuseum deels dezelfde doelgroep aan, en zorgt een inhoudelijke verbreding in eerste instantie vooral voor meer bezoek vanuit onderwijsinstellingen. De omvang van deze markt is beperkt. Wel zou het museum meer in de richting van het aantal bezoeken van bijvoorbeeld het Stadsmuseum Harderwijk kunnen gaan.

Mocht het Nederlands Pluimveemuseum er in de toekomst voor kiezen om het concept verregaand uit te breiden, dan is een grotere stap naar verwachting mogelijk. Een dergelijke conceptsverandering betreft bijvoorbeeld een opstap naar een veeteeltmuseum waarin sprake is van een gelijke verdeling van aandacht over de verschillende typen veeteelt, of de creatie van een Nationaal Landbouwmuseum. Een dergelijke schaalvergroting kan een forse sprong van het bezoekaantal betekenen. Het Nationaal Militair Museum, dat een samenvoeging van drie musea met een militair thema is en in de eerste tweeënhalf jaar 1 miljoen bezoeken kreeg, bewijst dat de combinatie van een schaalvergroting en een relatief toegankelijk thema tot goede resultaten kan leiden. Dit vraagt wel forse inspanningen van alle betrokken organisaties, steun van overheden op alle niveaus en stevige investeringen.

Raming totaal aantal bezoeken vanuit benchmark

Met de huidige plannen in het achterhoofd gaan wij voor het museum uit van 28.000 bezoeken in de toekomst. Daarmee is het aantal bezoeken hoger dan het huidige aantal. Wij achten op dit moment niet meer bezoeken mogelijk, gelet op bijvoorbeeld het aantal bezoeken dat het Oude Ambachten & Speelgoedmuseum trekt. Dat museum kent een ruimere openstelling en behandelt daarnaast meerdere thema's, waardoor meerdere doelgroepen in het museum geïnteresseerd kunnen raken.

Ook het aantal bezoeken van het Nationaal Veeteeltmuseum valt niet één op één over te nemen, omdat de musea deels dezelfde doelgroep aanspreken. Als potentiële groeimarkten zien wij bezoekers met een achtergrond in de sector of in het onderwijs, met name wanneer de intensivering van de samenwerking met het Poultry Expertise Centre gerealiseerd wordt. Ook kan de verplaatsing van de levende have naar binnen een positief effect op het bezoekaantal hebben.

3.4. Conclusies bezoekraming

Conclusies op basis van twee methodieken

Het effect van een uitbreiding van het Nederlands Pluimveemuseum met circa 1.000 m² op het aantal bezoeken is in dit hoofdstuk geraamd, aan de hand van twee methodieken. Op basis van de uitgevoerde benchmarks verwachten wij dat een toename in de richting van 28.000 bezoeken per jaar mogelijk is. Uit de raming op basis van de thuis-, verblijfs- en specifieke deelmarkten volgt een potentieel bezoekaantal van circa 29.000. Beide ramingen komen sterk met elkaar overeen. Wij verwachten derhalve dat op termijn een bezoekaantal 28.000 tot 29.000 mogelijk is. Daarmee zou het bezoek 20 tot 25% toenemen ten opzichte van het aantal bezoeken in 2017.

Belangrijk om hierbij te vermelden is dat per jaar het aantal bezoeken met 10 tot 20% kan afwijken, door bijvoorbeeld wisselexposities. Het museum noemt zelf ook uitbraken van besmettelijke ziekten in de pluimveesector als een risicofactor voor het aantal bezoeken aan het museum.

Ook geldt dat bij de raming van het bezoekerscijfer aangenomen is dat de uitbreiding van het museum tot een verbetering van het museumproduct leidt. Deze verbetering valt op meerdere manieren te realiseren, door bijv. de collectie inhoudelijk te verbreden (door de huisvesting van het Nationaal Veeteeltmuseum in Barneveld) of de presentatie wetenschappelijker en eigentijds te maken (met behulp van het Poultry Expertise Centre). Ook kan gedacht worden aan een meer interactieve aanpak voor de bestaande vaste opstelling/expositie. Daarnaast geldt een organisatorische versterking als voorwaarde. Wanneer deze verbeteringen uitblijven, verwachten wij dat het bezoekaantal rond het huidige niveau zal blijven zoals in de afgelopen jaren het geval was.

Mocht in de toekomst overwogen worden de openstelling van het museum uit te breiden naar de zondag, dan bestaan mogelijkheden om meer bezoek te genereren. De eerder genoemde marge van 10 tot 20% geldt ook voor een ruimere openstelling. Het volgende hoofdstuk gaat in op de exploitatie van het museum. Daarbij wordt het genoemde verwachte bezoekaantal van 28.500 als uitgangspunt genomen.

Effect Museumkaart op aantal bezoeken musea

In bovenstaande analyse is nog geen rekening gehouden met het voeren van de Museumkaart. Het Nederlands Pluimveemuseum heeft aangegeven in overweging te nemen de Museumkaart als entreebewijs te laten gelden voor een bezoek aan het museum. In 2013 heeft SEO Economisch Onderzoek in opdracht van de Stichting Museumkaart een onderzoek uitgevoerd naar het effect van de museumkaart op bezoek aan musea en de inkomsten die daaruit volgen¹¹. Aan de hand van consumenten-enquêtes is vastgesteld hoeveel extra bezoek uit het bezit van een Museumkaart voortvloeit. Uit de analyse bleek dat het bezit van de Museumkaart tot 21% extra bezoek leidt¹².

Ook individuele musea rapporteren dat het voeren van de Museumkaart een belangrijke verklaring is voor een stijging van het aantal bezoeken. Twee musea die in 2017 startten met het voeren van de Museumkaart, het Philips Museum en het Industrieel Museum in Sas van Gent, kregen afgelopen jaar 40-50% meer bezoeken dan in 2016¹³. ZKA registreert tijdens onderzoeken ook regelmatig positieve effecten van de Museumkaart op het aantal bezoeken. Doorgaans zijn de stijgingen echter niet zo fors als bij de twee genoemde musea.

¹¹ Bron: SEO Economisch Onderzoek (2013). Effecten van de Museumkaart op museumbezoek en inkomsten.

¹² Hierbij is rekening gehouden met verschillen in eigenschappen tussen museumkaarthouders en niet-museumkaarthouders. Er is bijvoorbeeld gecorrigeerd voor het feit dat museumkaarthouders relatief vaak in Amsterdam wonen, waar ook het grootste aanbod van musea is.

¹³ Bron: artikelen Eindhovens Dagblad (12 januari 2018) en Provinciale Zeeuwse Courant (6 januari 2018).

Uitgaande van het landelijk gemiddeld van 21% meer bezoeken zou het Nederlands Pluimveemuseum bij het invoeren van de Museumkaart op termijn kunnen rekenen op circa 35.000 bezoeken. In dat geval zullen de gehanteerde voorwaarden (naast uitbreiding ook kwaliteitsimpuls en organisatorische versterking) nog sterker gelden. Overigens geldt naast de groei van het aantal bezoekers en bestedingen ook een interessant marketingvoordeel bij de invoering van de Museumkaart. Immers, inmiddels hebben circa 1,35 miljoen mensen deze kaart en uit onderzoek blijkt dat zij gemiddeld 5-6 keer per jaar een museum bezoeken. Met de invoering van de Museumkaart krijgt men via de website en nieuwsbrief toegang tot deze deels nieuwe doelgroep.

Tot slot geldt dat de mogelijke effecten van uitbreiding, evt. openstelling op zondag in de toekomst en de invoering van de Museumkaart niet allemaal zondermeer opgeteld mogen worden. Per saldo verwachten we dat met de huidige thematiek, locatie en opzet een aantal van 35.000 bezoeken per jaar ongeveer het maximum is.

4. EXPLOITATIE EN INVESTERINGEN

4.1. Inleiding

Met de bezoekeraming van het vorige hoofdstuk als input wordt in dit hoofdstuk op basis van kengetallen en ervaringscijfers de exploitatie doorgerekend en vergeleken met de eerste eigen ramingen van het museum. Begonnen wordt met de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan deze doorrekeningen en inschattingen (4.2.). Daarna wordt ingegaan op realistische omzetniveaus (4.3.) en exploitatiekosten (4.4.). Dit leidt tot een operationeel resultaat (EBITDA) (4.5.). Vervolgens gaan we in op de investeringskosten (4.6.).

4.2. Uitgangspunten

De uitgangspunten voor het doorrekenen van de exploitatie zijn als volgt:

- Het aantal verwachte bezoeken geldt als basis voor de financiële uitwerking van het plan, met name aan de omzetkant. Het aantal bezoeken dat in de vorige paragraaf werd geraamd (28.500) is derhalve gebruikt om de omzet uit entree, horeca en winkel te ramen. Omdat gebruik is gemaakt van inschattingen en ervaringscijfers dient rekening gehouden te worden met een bandbreedte van 10% naar boven en naar beneden;
- Zoals aangegeven kan het verwachte bezoekerscijfer in positieve of negatieve zin afwijken door bijv. uitbraken van besmettelijke ziekten, door aansprekende wisseltentoonstellingen, of door beleidskeuzes als het voeren van de Museumkaart. De financiële uitwerking in dit hoofdstuk gaat over een volwaardig exploitatiejaar na een 'aanlooperperiode' en moet niet beschouwd worden als piekjaar of als exploitatie waarin de museumkaart als geldig toegangsbewijs wordt ingezet door het museum;
- Daarnaast wordt ervan uitgegaan dat de genoemde versterkingen van het museumproduct (intensivering samenwerking met Poultry Expertise Centre en relocatie Veeteeltmuseum) worden gerealiseerd. Wij gaan in de prijsstelling uit van twee afzonderlijke exploitaties. De gepubliceerde entreprijs die wij hanteren in dit hoofdstuk geldt dus voor entree in het Pluimveemuseum;
- Alle bedragen zijn exclusief BTW en uitgedrukt in het prijspeil van 2018. Het exploitatiejaar vindt plaats na een 'aanlooperperiode', en geldt als volwaardig exploitatiejaar. Het effect van inflatie is niet verwerkt in de exploitatiebegroting. Inflatie raakt de omzet, maar ook de kosten stijgen (vaak) evenredig mee. De prijzen van 2018 vormen daarom een uitstekend uitgangspunt.

4.3. Omzet

In deze paragraaf komt de raming van de baten aan de orde. De omzet bestaat uit vier posten, namelijk entreegelden, bestedingen in de horeca en winkel en overige baten. Onderstaand volgt een toelichting op de genoemde posten.

Entree

Een reëel prijsniveau voor het Nederlands Pluimveemuseum kan worden ingeschat aan de hand van bijvoorbeeld gehanteerde prijzen door musea in Barneveld en omgeving, en musea met een vergelijkbaar thema. De keuze voor een gepubliceerde entreprijs hangt af van verschillende factoren, zoals het kwaliteitsniveau, het onderscheidend vermogen en de verblijfsduur tijdens een bezoek. Ook het voeren van de Museumkaart is een factor in de gehanteerde entreprijs van een museum.

In de onderstaande tabel zijn de prijsniveaus opgenomen van een aantal musea die in het vorige hoofdstuk in de benchmark aan bod zijn gekomen. De gerapporteerde prijzen zijn inclusief BTW en voor volwassenen. De musea in bovenstaande tabel hanteren gepubliceerde entreprijzen tussen € 4,- en € 10,-, maar het merendeel rekent tussen € 5,- en € 7,50. Het Pluimveemuseum genereert op dit moment meer bezoeken dan alle genoemde musea, maar staat geen gebruik van de Museumkaart toe. In 2018 is de gepubliceerde entreprijs van het museum € 6,50 en er zijn plannen de gepubliceerde entreprijs in de komende jaren verder te verhogen, naar € 7,25.

Tabel 4.1. Gepubliceerde entreprijzen musea met vergelijkbaar thema en/of locatie

	Gepubliceerde entreprijs	Museumkaart geldig
Oude Ambachten & Speelgoedmuseum (Terschuur)	€ 9,95	Nee
Museum Nairac (Barneveld)	€ 7,50	Ja
Nederlands Tegelmuseum (Otterlo)	€ 6,50	Ja
Kijk en Luistermuseum (Bennekom)	€ 5,50	Ja
Nationaal Veeteeltmuseum (Beers)	€ 5,00	Nee
Nederlands Varkensmuseum (Eersel)	€ 4,00	Nee

Wat in het voordeel spreekt van het Pluimveemuseum is het onderscheidend vermogen en de schaal die het museum biedt. Een bezoek aan het museum vraagt al snel enkele uren en nergens anders is een museum van dit thema met een dergelijke omvang te vinden. Derhalve zien wij mogelijkheden om een gepubliceerde entreprijs te hanteren die aan de bovenkant van de range zit. Het prijspeil waar wij in het vervolg van onze exploitatieraming uitgaan is € 7,50. In deze prijsstelling is reeds rekening gehouden met mogelijke uitbreidingen, zoals o.a. met de collectie van het Nationaal Veeteeltmuseum. Een hogere gepubliceerde prijs is in onze optiek een risico, omdat het museum sterk op één thema inzet. Het Oude Ambachten & Speelgoedmuseum heeft qua inhoud op meerdere vlakken mogelijkheden om een inwoner of verblijfs gast tot een bezoek te overtuigen. Derhalve is een gepubliceerde entreprijs van richting € 10,- onverstandig als de Museumkaart niet geldig is.

Niet de gepubliceerde maar gerealiseerde entreprijs is van belang voor de exploitatiebegroting. De gerealiseerde entreprijs (yield) volgt uit de gepubliceerde entreprijs minus aftrek voor BTW (6% op dit moment) en voor mogelijke kortingen waarvan bijvoorbeeld groepen, senioren en jongeren gebruik kunnen maken. In de afgelopen jaren realiseerde het museum een yield van ruim 75% van de gepubliceerde entreprijzen. Wij verwachten dat een yield van 75 tot 80% van de gepubliceerde entreprijs ook voor de komende jaren mogelijk is voor het museum.

Horeca

Het Nederlands Pluimveemuseum biedt de gelegenheid om tijdens of na bezoek aan het museum kleine versnaperingen zoals koffie, een Barneveldse sprits, een kopje kippensoep of een tosti aan te schaffen in de koffiekamer. Gasten van het museum maken daar in de huidige setting veelvuldig gebruik van. In de afgelopen 4-5 jaar behaalde het museum een gemiddeld besteed bedrag van ongeveer € 2,70 exclusief BTW per bezoek, met per jaar lichte afwijkingen. Daarmee was het gemiddeld bestede bedrag per bezoek aan horeca in het Pluimveemuseum hoger dan het landelijk gemiddelde (circa € 2,30)¹⁴.

Wij gaan voor de komende jaren uit van gemiddelde horecabestedingen per bezoek tussen het huidige bestedingsniveau en het landelijk gemiddelde in, namelijk € 2,60 exclusief BTW per bezoek. De lagere gemiddelde bestedingen per bezoek zijn het gevolg van onze verwachting dat het museum meer groepen

¹⁴ Bron: Continu Vrijetijds onderzoek (CVTO)

gaat trekken die doorgaans minder besteden, zoals bijv. scholieren en studenten. Ook bestaan naar onze informatie geen plannen om het assortiment substantieel aan te passen of uit te breiden, waardoor een hoger bedrag in onze optiek niet reëel is. Het geraamde bedrag komt op hoofdlijnen overeen met de verwachting van het museum.

Winkel

Het museum beschikt ook over een museumwinkel, waar bezoekers verschillende typen artikelen die gerelateerd zijn aan kippen kunnen aanschaffen. Voorbeelden van artikelen zijn sierkippen, knuffelbeesten en boeken. Ook de veiling die onderdeel is van het museum zorgt voor bestedingen van bezoekers. Omdat veel bezoekers van het museum deelnemen aan de veiling is het gemiddeld bestede bedrag per bezoek relatief hoog. Landelijk zijn de gemiddelde winkelbestedingen per museumbezoek circa € 0,55 exclusief BTW¹⁵. In de afgelopen jaren behaalde het Pluimveemuseum een fors hoger gemiddelde per bezoek, namelijk circa € 2,30 (exclusief BTW). Wij gaan voor de toekomst uit van een lichte daling van de gemiddelde bestedingen, naar € 2,20 exclusief BTW per bezoek. De verwachte daling heeft te maken met de verwachting dat het aantal bezoeken door groepen die relatief weinig besteden zal toenemen. Onze verwachting is € 0,10 per bezoek lager dan de verwachting van het museum.

Overige baten

In de afgelopen jaren realiseerde het Pluimveemuseum ook op andere manieren baten. Het ging hierbij onder andere om:

- Verhuur zalen;
- Rondleidingen;
- Sponsors;
- Giften, donaties en vrienden van het museum.

De omvang van bovenstaande posten verschilt doorgaans sterk per museum. Ook het Pluimveemuseum kende de afgelopen jaren schommelingen in de omzet die uit deze posten kon worden bijgeschreven, van circa € 25.000,- tot circa € 35.000,-. Wij gaan ervan uit dat de mogelijkheden van het museum voor de toekomst gelijk blijven. Wij nemen derhalve een bedrag van € 30.000,- in de exploitatieraming op. Dit bedrag komt sterk overeen met de verwachting van het museum zelf (circa € 29.000,-).

Totale baten

Een totaaloverzicht van de baten kan op basis van bovenstaande uitgangspunten worden gemaakt. Uitgaande van 28.500 bezoeken op jaarbasis leiden de inschattingen wat betreft bestedingen aan entree, horeca, winkel en wat betreft overige baten tot een totaal van ruim € 330.000,- op jaarbasis.

Tabel 4.2. Raming baten Nederlands Pluimveemuseum

Entree	€ 165.660
Horeca	€ 74.100
Winkel	€ 62.700
Overig	€ 30.000
Totaal	€ 332.460

¹⁵ Bron: Continu Vrijetijdsonderzoek

4.4. Exploitatiekosten

De exploitatiekosten zijn geraamd met behulp van kengetallen en ervaringscijfers. De volgende kostenposten worden in onderstaande analyse verder uitgewerkt:

- Inkoopkosten;
- Huisvestingskosten;
- Verkoopkosten;
- Algemene kosten;
- Personeelskosten;
- Onvoorziene kosten.

Inkoopkosten

Musea betalen inkoopkosten over het horeca- en winklassortiment. Voor de verwachte inkoopkosten van het Pluimveemuseum geldt:

- De inkoopkosten van het horeca-assortiment varieerden in de afgelopen jaren tussen 36% en 39% van de horeca-omzet. Daarmee waren de inkoopkosten qua percentage hoger dan sectorale gemiddelden. Doorgaans zijn inkoopkosten van 30% tot 35% van de horeca-omzet marktconform. Wij gaan in de raming derhalve uit van een percentage inkoopkosten van 32,5%. Daarmee is onze verwachting wat betreft het percentage inkoopkosten lager dan de verwachting van het museum (38%);
- De inkoopkosten van het winklassortiment varieerden in de afgelopen jaren tussen 48% en 57% van de winkelomzet. Voor winkelinkoop gelden doorgaans marktconforme percentages van 55-60%. Door de aanwezigheid van de veiling in het museum verwachten wij dat het museum een percentage aan de onderkant van deze range kan realiseren. Wij gaan derhalve mee met de verwachting van het museum, en rekenen met een inkooppercentage van 55% van de winkelomzet.

Huisvestingskosten

Tot de huisvestingskosten van een museum rekenen wij de kosten aan schoonmaak, beheer, energie en water. Om de omvang van deze kosten voor het Pluimveemuseum te ramen hanteren wij een methode waarbij de metrages van het museum worden vergeleken met marktconforme bedragen per vierkante meter.

Bij de raming van de huisvestingskosten dient rekening te worden gehouden met een aantal factoren, zoals onder andere de indeling van de ruimtes, de staat van het gebouw/de gebouwen, en de mate waarin een museum gebruik maakt van technische, veel stroom vragende toepassingen in de inrichting van de tentoonstellingen. Marktconforme bedragen aan huisvestingskosten per m² die bij een gemiddeld museum horen zijn € 40,- tot € 45,- per m². Het Pluimveemuseum is echter moeilijk vergelijkbaar met een gemiddeld museum door de huisvesting van het museum. De bedrijfshallen waar het museum gebruik van maakt hebben een andere vorm en gaan gepaard met bijv. andere energiekosten dan een standaardmuseum. Het museum naar kamertemperatuur brengen is niet eenvoudig realiseerbaar en ook geen doel. Daarnaast is in de geplande investeringen begroot zonnepanelen aan te schaffen, waardoor de energiekosten naar verwachting (fors) omlaag kunnen. Ook de beheerkosten zijn naar verwachting lager per m² dan in reguliere musea.

Het museum besteedde in de afgelopen jaren jaarlijks circa € 40.000,- tot € 45.000,-, wat neerkomt op iets meer dan € 20,- per m². Wij verwachten, net als het museum, dat de kosten per m² bij een uitbreiding de komende jaren nog iets verder gedrukt kunnen worden, omdat bijvoorbeeld het beheer van een nieuwe bedrijfshal met gemiddeld lagere kosten gepaard gaat. Wij gaan uit van circa € 17,- per m². Daarmee is onze verwachting iets hoger dan de verwachting van het museum, dat van ongeveer € 15,- per m² uitgaat.

Verkoopkosten

Voor de verkoopkosten (out-of-pocket) is een bedrag van circa € 1,- tot € 1,50 per bezoek marktconform. Voor het Pluimveemuseum zijn echter redenen om van een lager bedrag per bezoek uit te gaan, om de volgende redenen:

- Het museum heeft goede contacten in een aantal specifieke deelmarkten. Het aandeel bezoeken dat uit deze markten volgt is vrij omvangrijk. Marketinginspanningen om deze specifieke deelmarkten aan te trekken zijn (veel) lager dan voor regulier bezoek;
- Het museum is onderscheidend in Nederland en in tegenstelling tot veel andere musea wordt uit de naam reeds duidelijk op welk thema het museum zich op richt. Het thema sluit bovendien nauw aan op het DNA van de regio/de gemeente, dat ook bij de gemiddelde Nederlander bekend is.

De gemiddelde bestedingen aan verkoopkosten waren in de afgelopen jaren lager dan gemiddeld voor het Pluimveemuseum, variërend tussen minder dan € 0,50 per bezoek tot een uitschieter van ongeveer € 1,- per bezoek. Gezien bovenstaande punten gaan wij uit van ongeveer € 0,50 tot € 0,75 per bezoek. Wij rekenen met het gemiddelde van deze range; dit bedrag komt per bezoek sterk overeen met de inschatting van het museum.

Algemene kosten

Bij algemene kosten dient gedacht te worden aan kantoorkosten, bestuurskosten, accountancy, administratie, verzekeringen et cetera. Rente en afschrijvingen maken geen deel uit van deze post. Wij gaan in de raming uit van een marktconform ratio van 10% van de baten. Daarmee is het ratio enigszins hoger dan het gemiddelde dat het museum in de afgelopen jaren realiseerde en waarvan het museum ook voor de toekomst uitgaat (circa 8%). Wij gaan ervan uit dat de kosten relatief iets groter zullen worden door de ambities die het museum heeft gesteld. De realisatie van de ambities gaat waarschijnlijk gepaard met bijvoorbeeld hogere bestuurskosten. Ook de administratieve kosten kunnen hoger worden wanneer bijvoorbeeld het Nationaal Veeteeltmuseum naar Barneveld verhuist.

Personeelskosten

De omvang van de personeelskosten wisselt doorgaans sterk per museum, en is sterk afhankelijk van de manier waarop een museum de organisatie inricht. In het vorige hoofdstuk werd reeds aangehaald dat het Pluimveemuseum op dit moment volledig op de inzet van vrijwilligers draait. Het museum beschikt over een groep van 113 vrijwilligers, die grotendeels in de eigen regio wonen en al jaren aan het museum verbonden zijn. Vrijwilligers kunnen een (maximum)bijdrage ontvangen voor hun inzet in de huidige opzet van het museum. De afgelopen jaren was het bedrag dat het museum hieraan besteedde tussen € 30.000,- en € 40.000,- per jaar. Het museum gaat voor de komende jaren uit van een lichte stijging van deze bestedingen, naar ongeveer € 45.000,- per jaar.

Uit het vorige hoofdstuk bleek echter ook dat het merendeel van de musea met een vergelijkbare bezoekomvang één of meer vaste medewerkers in dienst heeft. Het aantal vaste medewerkers hangt sterk af van bijv. het type museum en de ruimte die in de exploitatie bestaat (door o.a. subsidies). Als het Pluimveemuseum de gestelde doelen wat betreft uitbreiding wil realiseren is een organisatie die op een goed niveau blijft functioneren noodzakelijk. Het huidige aantal bezoeken wordt in goede banen geleid door enkel vrijwilligers en dat is lovenswaardig. Wij gaan er echter van uit dat een verdere uitbreiding en daarbij horende stijging van het aantal museumbezoeken gecombineerd dient te worden met het in dienst nemen van minimaal één persoon, voor circa 0,5 FTE. De taken waar de aangenomen kracht zich op dient te richten zijn in onze ogen de organisatie van de dagelijkse gang van zaken in het museum en een aantal administratieve

taken. De personeelskosten komen dan uit op € 60.000,- op jaarbasis. Hierbij is uitgegaan van € 40.000,- aan vrijwilligersbijdragen en € 20.000,- loonkosten voor 0,5 FTE.

Naast een betaalde kracht is het verstandig als het museum meer gebruik gaat maken van de mogelijkheden in de regio om stagiaires in te zetten. Stagiaires kunnen de huidige groep aan vrijwilligers op bepaalde vlakken ontzien. Daarnaast biedt een stage studenten mogelijkheden om tot ontwikkeling te komen.

Onvoorziene kosten

Tot slot zijn in de raming onvoorziene kosten opgenomen. Marktconforme ratio's zijn 5-10% van de totale baten. Gezien de huidige invulling van het museum en de relatief weinig technische invulling van de collectie gaan wij uit van de onderkant van deze range, dus 5% van de totale baten.

Totale exploitatiekosten

Bovenstaande uitgangspunten leiden tot een totaaloverzicht van de exploitatiekosten, zoals in onderstaande tabel weergegeven. De totale exploitatiekosten bij de keuze voor een variant waarbij de horeca in eigen beheer wordt gehouden bedragen ruim € 450.000,-, bij de keuze voor de andere variant zijn de kosten op jaarbasis bijna € 240.000,-.

Tabel 4.3. Raming exploitatiekosten Nederlands Pluimveemuseum

Inkoop	€ 58.570
Huisvesting	€ 51.000
Verkoop	€ 17.810
Algemeen	€ 33.250
Personeel	€ 60.000
Onvoorzien	€ 16.130
Totaal	€ 236.760

4.5. Exploitatieresultaat (EBITDA¹⁶)

In de voorgaande paragrafen zijn de inkomsten en kosten geraamd ten behoeve van een exploitatiebegroting voor het Nederlands Pluimveemuseum. Bovenstaande raming leidt tot een positief resultaat van € 95.700,-. De EBITDA-marge bedraagt derhalve circa 29% en is ruim te noemen.

In dit cijfer is nog geen rekening gehouden met de lopende verplichtingen die het museum heeft aangaande rente en afschrijvingen. Voor 2018 heeft het museum hiervoor respectievelijk € 11.500,- en € 50.000,- begroot. Als deze bedragen opgenomen worden bedraagt het resultaat + € 30.000,-/€ 35.000,-. Dit resultaat kan deels worden aangewend voor de kapitaallasten van de geplande investeringen. Echter om niet op een negatief resultaat uit te komen zal een stevig beroep gedaan moeten worden op subsidies en fondsen.

4.6. Toets investeringen

De investeringen in het nieuwe gebouw liggen nog niet vast, maar er ligt wel een indicatie op basis van de schetsen en een eerste raming. Deze raming komt uit op circa € 1,2 miljoen inclusief inrichtingskosten en

¹⁶ EBITDA staat voor 'Earnings before Interest, Taxes, Depreciation en Amortization'.

exclusief BTW. Deze investeringen zijn voorzien voor een uitbreiding met circa 1.000 m², allemaal begane grond. Als we de investeringskosten terug rekenen naar de kosten per m² komen we uit op circa € 1.000,-.

Als we dit afzetten tegen kengetallen/ervaringscijfers in de museumbranche is dit zeer laag/ver onder de norm: de investeringsbedragen variëren hierbij sterk van circa € 2.000,- voor een sobere variant tot € 3.500,- of meer per m² BVO voor een 'state-of-the-art' variant. Met circa € 1.000,- per m² BVO zit het Pluimveemuseum hier ver onder. Hiervoor geeft het museum zelf een aantal verklaringen:

- Het gaat om een sober gebouw, vergelijkbaar met de bestaande hallen (niveau bedrijfshal);
- Er is uitgegaan van veel zelfwerkzaamheid, zoals dat ook in het verleden is gegaan;
- De inrichtingskosten van de nieuwe ruimtes zijn relatief laag: deze worden grotendeels ingevuld met museumstukken die men krijgt/gekregen heeft (bijv. stukken Nationaal Veeteeltmuseum) en deels gaat het om de invulling met levende have die zich nu nog buiten bevindt.

Zelfs dit alles in overwegen nemende, zouden we er toch voor pleiten om minimaal € 200-250,- per m² hoger te gaan zitten (totaal € 200.000,- tot € 250.000,-) om daarmee een kwaliteitsimpuls te geven voor een inrichting met meer interactieve mogelijkheden en beleving alsmede een stelpost voor € 50.000,- tot € 100.000,- om de bestaande vaste expositie een kwaliteitsimpuls te geven en goed aan te laten sluiten op de nieuwbouw. Dit betekent een extra investering van circa € 0,3 mln. De investeringen komen hiermee in totaal op circa € 1,5 mln.

Uit later contact met de Stichting kwam naar voren dat het bedrag van € 1,2 mln. voor de uitbreiding iets omlaag kan als gekozen wordt voor alleen bouw op de begane grond. De investering gaat dan naar een totaal van € **1,4 mln.** (inclusief investeringen in kwaliteitsimpuls).

Gezien de omvang van de investeringen en de financiële ruimte die vanuit de exploitatie bestaat is het verstandig voornamelijk op subsidies en bijdragen uit fondsen in te zetten. Vanuit de eigen organisatie bestaan weinig reserves om een dergelijke investering op te vangen.

4.7. Aanzet financiering

Geprobeerd is een eerste beeld te schetsen van de financiering alvorens de gemeenteraad van Barneveld een besluit neemt over een eenmalige bijdrage in de investeringen. Na contact met de Stichting is de volgende eerste aanzet hiervoor te geven:

- Bijdrage provincie: € 0,4 mln.
- Bijdrage gemeente: € 0,2 mln.
- Lening Stichting: € 0,2 mln. (leencapaciteit ligt hoger, maar is bedrijfseconomisch riskant)
- Bedrijfsleven sector: € 0,2 mln. (grotendeels in de vorm van uren, materiaal en inzet materieel)
- Veeteeltmuseum: € 0,1 mln. (inschatting)
- Cultuurfondsen + crowdfunding: € 0,3 mln. (is restbedrag, ruim 20% van totale investering, biedt perspectief)
- **Totaal: € 1,4 mln.**

5. BETEKENIS VAN HET MUSEUM

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk is de betekenis en de waarde van het museum voor Barneveld en de regio/provincie in beeld gebracht aan de hand van de 'score' op de vijf waarden zoals door de Nederlandse Museumvereniging onderscheiden worden in de publicatie 'Meer dan waard'. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- De collectiewaarde;
- De educatieve waarde;
- De verbindende waarde;
- De belevingswaarde;
- De economische waarde.

5.2. De vijf museale waarden en het Nederlands Pluimveemuseum

Collectiewaarde

Het Nederlands Pluimveemuseum is het enige museum ter wereld dat op een dergelijke schaal aandacht besteedt aan de pluimveesector. Tot de collectie van het museum behoren onder andere:

- *Gereedschappen, machines en werktuigen*: het museum beschikt over verschillende niet-vervangbare stukken die in de loop der tijd ontwikkeld zijn in de pluimveesector. Het gaat onder andere om een aantal broedmachines, variërend van de eerste 'broedmachine' (waarin eieren uitgebroed werden met paardenmest als warmtebron) tot meer moderne machines (die kolen, gas en olie gebruikten als warmtebron en aangedreven worden door elektriciteit). Het museum beschikt ook over sorteermachines, slachtwerktuigen, en stalvormen en –inrichtingen. Via beeldmateriaal kunnen bezoekers inzicht krijgen in welke geavanceerde elektronische werktuigen en machines tegenwoordig gangbaar zijn in de sector. Door de variëteit aan gereedschappen, machines en werktuigen is sprake van een historische blik op de ontwikkeling van de pluimveesector. Een substantieel deel van de collectie is verweven met het DNA van Barneveld als dé pluimveegemeente van Nederland;
- *Kunstobjecten*: het museum beschikt naast gereedschappen, machines en werktuigen ook over kunstobjecten die aan de pluimveesector zijn gerelateerd. Te denken valt aan bijzondere, soms zeer kostbare beelden van kippen en glaswerk met daarop kippen afgebeeld. Het museum beschikt tevens over een steeds in omvang toenemende collectie schilderijen. Op dit moment is sprake van een wisselexpositie waarin het werk van Cees van Gink is tentoongesteld. Op zijn werk (aquarellen, gouaches, olieverfschilderijen en pentekeningen) is niet alleen pluimvee afgebeeld, maar ook andere huisdieren als honden, konijnen en cavia's;
- *Archief/bibliotheek*: het museum vervult ook een archieffunctie voor de hele pluimveesector over de afgelopen 100 jaar, zie hiervoor ook de beschrijving van de educatieve waarde van het museum.

Naast bovenstaande punten beschikt het museum over een levende have waar vrijwel dagelijks te zien is hoe kuikens uit het ei komen, en over een authentieke veiling waar museumbezoekers kunnen ervaren hoe een veiling in zijn werk gaat en hier ook zelf kunnen bieden/kopen.

Educatieve waarde

De educatieve waarde van een museum heeft te maken met de relaties die het museum legt met bijv. het onderwijs en hoe thema's in het museum bijdragen aan kennisvorming. Het Nederlands Pluimveemuseum creëert met haar invulling van het museum op verschillende manieren educatieve waarde:

- Het museum beheert een bibliotheek met een groot aantal (semi-)wetenschappelijke en oude boeken, waar studenten en andere geïnteresseerden gebruik van kunnen maken;
- Het museum besteedt aandacht aan de risico's die aan het houden van pluimvee verbonden zijn, zoals besmettelijke ziekten die soms uitbreken en de economische effecten die dergelijke ziekten op de sector hebben;
- Het museum biedt leskoffers aan voor leerlingen van basisscholen. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen vier niveaus aan lesmateriaal. In 2017 hebben vijftien scholen uit Barneveld en omgeving (met in totaal circa 500 kinderen) een bezoek afgelegd aan het museum. Ook studenten van Aeres (van de MBO-vestiging in Barneveld en HBO-vestiging in Dronten) leggen regelmatig een bezoek aan het museum af;
- Het museum beschikt over lesboekjes voor kinderen om kennis over het houden van kippen te ontwikkelen. Deze lesboekjes worden ingezet tijdens de kinderkippenclub die door het museum wordt georganiseerd.

Ook in de verdere invulling van het museum is aandacht besteed aan kennisontwikkeling onder kinderen en andere bezoekers. Op meerdere manieren tracht het museum kennis over de sector over te dragen, soms op interactieve wijze en soms op traditionele wijze. Zowel museum als Poultry Expertise Centre zien goede mogelijkheden om de educatieve waarde te versterken/uit te bouwen en hiermee meer bezoek te trekken.

Verbindende waarde

Het Nederlands Pluimveemuseum zorgt op verschillende manieren voor verbinding. Door contacten met het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen neemt het museum een verbindende rol in de samenleving in. Het museum werkt bijvoorbeeld samen met verschillende bedrijven uit de regio. Ook met bijv. het Dutch Poultry Centre heeft het museum goed banden. Het museum heeft als doelstelling voor de komende jaren nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan en bestaande verbanden verder te intensiveren.

Het museum zorgt ook voor verbinding tussen inwoners uit de eigen gemeente/regio. In 2017 waren 113 vrijwilligers actief binnen het museum waarvan zeker zo'n 80-90% uit de gemeente Barneveld zelf komt.

Met haar thema draagt het museum tevens bij aan de identiteit van de regio. Het museum fungeert als schakel tussen de regio en bijvoorbeeld de verblijfstoeeristische markt. Met een bezoek aan het museum krijgt de verblijfs gast een betere indruk van de pluimveesector, die zo van belang is voor Barneveld en omstreken. Ook aan thema's met een hoge maatschappelijke relevantie, bijvoorbeeld de fipronil-affaire of de vogelgriep, wordt in het museum context gegeven, waardoor de maatschappelijke discussie wordt bevorderd.

Belevingswaarde

Het Nederlands Pluimveemuseum creëert op verschillende manieren belevingswaarde:

- Kennisontwikkeling is niet alleen nuttig, maar mag ook een beleving zijn bij het Pluimveemuseum. De authentieke veiling, speurtochten en levende have worden door bezoekers regelmatig aangehaald als onderdelen die voor een positieve beleving en plezier zorgen¹⁷;
- Het museum draagt bij aan de vorming van identiteit. Door de chronologische opzet van het museum kunnen oudere bezoekers herinneringen aan vroegere tijden ophalen, en kunnen andere bezoekers met behulp van bijv. het beeldmateriaal met hedendaagse gereedschappen en machines nieuwe ervaringen en kennis opdoen;
- Gedurende het jaar organiseert het museum meerdere doe-activiteiten voor kinderen. Met deze activiteiten wordt te midden van de collectie vermaak geboden.

¹⁷ Dit is vastgesteld op basis van het gastenboek van het museum, waaruit een passage door het museum met ZKA is gedeeld.

Ten slotte is het museum ook betrokken bij lentemarkten in Barneveld, in de maand mei, en de Tour de Force, een fietsevenement waarvan de start en finish bij het Pluimveemuseum ligt.

Economische waarde

Het Pluimveemuseum vertegenwoordigt op verschillende manieren economische waarde:

- Het Pluimveemuseum is een factor die de aantrekkelijkheid van de Veluwe als verblijfsbestemming vergroot. Met de aanwezigheid van een cluster aan dagrecreatieve trekkers wordt de consument gestimuleerd in de regio te verblijven, het verblijf te verlengen, en/of een herhaalbezoek aan de regio af te leggen. Langer en meer verblijf genereert bestedingen, en daarmee werkgelegenheid, die ten goede aan de regio komen. De economische waarde zit dus niet alleen in het bezoek en de daaruit voortvloeiende bestedingen aan het museum zelf, die in Hoofdstuk 4 ruim € 300.000,- zijn geraamd, maar ook in de bestedingen aan logies, horeca en detailhandel op andere locaties in Barneveld en omgeving. De gemiddelde bestedingen verschillen per type verblijfsgast (een hotelgast besteedt (veel) meer dan een campinggast), maar kunnen bijv. per overnachting in een hotel oplopen tot ruim € 100,- per persoon;
- Een deel van het bezoek aan het museum is op dit moment afkomstig uit de bussenmarkt. Groepen uit andere delen van het land kiezen ervoor om een bezoek aan het museum af te leggen. Naast een bijdrage aan de aantrekkelijkheid van de regio als verblijfsbestemming trekt het museum dus ook dagtoerisme aan. Het bezoek uit deze markt leidt tot economische waarde voor het museum zelf, en draagt bij aan het imago van de regio. Daarnaast is het gebruikelijk dat een deel van het dagbezoek ook op andere locaties in de omgeving bestedingen maakt (bijvoorbeeld in winkels, voor restaurantbezoek), wat bijdraagt aan de werkgelegenheid in de regio. Uit dagbezoek kan op latere momenten ook verblijfstoeisme voortvloeien;
- Voor grote groepen mensen zijn faciliteiten als musea, theaters en concertzalen een belangrijke reden om voor vestiging in een bepaalde plaats te kiezen, omdat de leefbaarheid van een regio wordt vergroot. Het Pluimveemuseum draagt daarmee ook indirect bij aan de aantrekkelijkheid van Barneveld als vestigingsplaats. Bedrijvigheid en daarmee werkgelegenheid is hieraan ook gerelateerd, met name ook omdat de hele sector/keten van pluimvee van groot belang is voor Barneveld (kippenbedrijven, onderwijs, bedrijven die apparatuur maken zoals broedmachines etc.);
- Naast de waarde die uit bezoek aan of door de aanwezigheid van het museum wordt gecreëerd vertegenwoordigt het museum zelf ook een bepaalde waarde. De getaxeerde waarde van de roerende zaken bedraagt € 1.705.000,-. De WOZ-waarde van het onroerend goed is bepaald op € 1.270.000,-¹⁸.

5.3. Résumé

Als belangrijkste punten qua museale waarden gelden voor het museum:

- Het museum is uniek in haar collectie en de schaal waarop deze gepresenteerd wordt. De thematiek van het museum is bovendien nauw verbonden met het DNA van de gemeente;
- Het museum heeft verbindende waarde in de regio, door o.a. de grote groep vrijwilligers die binnen het museum al jarenlang actief is;
- Het museum draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de regio, wat de kans vergroot dat mensen langer in de regio zullen verblijven. Bezoek aan het museum zorgt niet alleen voor bestedingen binnen het museum zelf, maar ook daarbuiten. De werkgelegenheid in de regio neemt derhalve toe.

Als mogelijke verbeterpunten voor het museum zien wij:

¹⁸ Bron: Nederlands Pluimveemuseum

- Het museum besteedt op verschillende manieren reeds aandacht aan educatie. De educatieve component kan echter worden vergroot, door bijvoorbeeld meer met de kennisinstituten in de omgeving samen te werken en door actiever in te zetten op de scholenmarkt;
- Door middel van een meer interactieve opzet van de collectie kan de belevingswaarde van een bezoek aan het museum verder worden vergroot.

6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1. Conclusies

Uit de analyses kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De beoogde **locatie** is op landelijk en regionaal niveau uitstekend te noemen. Barneveld heeft een centrale ligging in het land en is op meerdere manieren goed bereikbaar. Barneveld is onderdeel van één van de belangrijkste toeristengebieden van het land, de Veluwe, waardoor ook vanuit de verblijfsmarkt bezoek wordt gegenereerd. Op microniveau kan de ligging beter, gezien de excentrische ligging van het museum en de beperkte aansluiting op een groene/toeristische omgeving;
- Het huidige **gebouw** en de beoogde uitbreidingen ogen als bedrijfsgebouwen, waardoor er sprake is van een weinig museale uitstraling. De huidige expositie is compleet en ruim opgezet, maar kan mogelijk versterkt worden door een wat warmere uitstraling in het gebouw te creëren en daarnaast een wat interactiever karakter te geven;
- De geplande uitbreidingen (zowel op fysiek als inhoudelijk vlak) maken in principe een **breder doelgroepenbereik** mogelijk. Naast de specifiek geïnteresseerden kan deels meer ingespeeld worden op mainstreampubliek (bijv. door de toevoeging van het Nationaal Veeteeltmuseum) en ontstaan mogelijkheden om de positie op de educatieve markt te vergroten;
- De uitgevoerde benchmark en bezoekenraming leiden tot een **realistisch bezoekersaantal van 27.000 tot 30.000** op jaarbasis op de korte termijn. Op de middellange termijn is een verdere groei mogelijk door bijvoorbeeld de invoering van de Museumkaart en eventueel een bredere openstelling;
- In hoofdstuk 4 is een raming van de **exploitatie** na uitbreiding uitgevoerd. Op veel punten komen onze ramingen sterk overeen met de ramingen van het museum, die daarmee overwegend als realistisch zijn beoordeeld. In de exploitatie is door ons wel rekening gehouden met een organisatorische/personele uitbreiding van circa 0,5 FTE. Uit de raming volgt een EBITDA (exploitatieresultaat zonder afschrijvingen en rentekosten) van ongeveer € 95.000,-. De afschrijvingen en rentekosten zijn op dit moment al vrij behoorlijk (circa € 60.000,-), maar zullen met de geplande uitbreidingen verder toenemen. In de exploitatie is weinig ruimte om hieraan te voldoen;
- De **investeringen** van circa € 1,2 mln. zijn, uitgaande van de aangehouden metrages en het beoogde kwaliteitsniveau bescheiden. Daarom is in onze optiek een lichte verhoging van het bedrag per m² verstandig. Gezien de ruimte in de exploitatie is het raadzaam te streven het investeringsbedrag vooral uit fondsen en subsidies te bekostigen.

6.2. Aanbevelingen

Op grond van de bovenstaande conclusies doen we de volgende aanbevelingen:

- De **planvorming doorzetten** vanuit de gekozen locatie en gebouw, rekening houdend met de geraamde bezoekersaantallen en financiële randvoorwaarden en vervolgens uit te werken in een stappenplan;
- De **cijfers verder uitwerken in een volledige exploitatie en investeringsbegroting** met bijzondere aandacht voor mogelijke risico's en rekening houdend met iets hogere investeringen voor een kwaliteitsimpuls;
- Gesprekken over **samenwerking** met PEC (personele inzet, educatief) en Nationaal Veeteeltmuseum (verbreding) aangaan, voortzetten en intensiveren;
- Het **concept programmatisch verder uit te werken** met ook aandacht voor meer beleving en interactieve elementen en een naadloze aansluiting van het huidige gebouw op de nieuwbouw

- Te onderzoeken hoe de investeringen van circa € 1,2 mln. plus de voorgestelde opslag het beste gefinancierd kunnen worden uit overheidsbijdragen, fondsen/subsidies en sponsoring;
- Binnen de huidige organisatie een **projectteam** te formeren om de geplande uitbreiding te realiseren/te begeleiden;
- Voor de **langere termijn** (10-15 jaar) na te denken over een groot, professioneel museum met een brede insteek (veeteelt i.p.v. alleen pluimvee) en veel draagvlak vanuit overheden (ook nationaal), onderwijs en wetenschap en bedrijfsleven.

BIJLAGE. ALTERNATIEVE SCENARIO'S TOEKOMST NEDERLANDS PLUIMVEEMUSEUM

Naar aanleiding van een verzoek tijdens de bespreking van het concepteindrapport is aanvullend een eerste ruwe schets gegeven van mogelijke alternatieve scenario's. Dit valt formeel buiten het kader van de opdracht en is om die reden nog niet verder uitgewerkt en/of doorgerekend.

Achtereenvolgens komen de volgende scenario's aan de orde:

- A. Een nulscenario (doortrekken huidige situatie en niet investeren in uitbreiding);
- B. Scenario kleinere investering met minder financiële ruimte voor uitbreiding en kwaliteitsverbetering;
- C. Een langetermijns scenario (doorkijk komende 10-15 jaar);

A. Nulscenario

In dit scenario wordt de huidige situatie als het ware doorgetrokken en wordt niet geïnvesteerd in uitbreiding en/of kwaliteitsverbetering. Het gevaar van dit scenario is dat de ontwikkeling van het museum stagneert en (op termijn) gaat teruglopen. Ter illustratie onderstaand de ontwikkeling van het bezoekersaantal van de afgelopen vijf jaar.

Tabel B1. Aantal bezoeken Nederlands Pluimveemuseum 2013-2017

Jaartal	2013	2014	2015	2016	2017
Aantal bezoeken	23.186	26.304	22.886	23.816	23.382

Hieruit kunnen we aflezen dat het aantal bezoeken al ruim vijf jaar gelijk blijft/stagneert op circa 23.000 (m.u.v. een piek in 2014) ondanks regelmatige exposities, langere openstellingstijden en een actieve bewerking van o.a. de markt van bussen/touringcars. Op termijn kan dit aantal gaan dalen omdat elders wel geïnvesteerd wordt en de museumwereld actief inzet op hogere bezoekersaantallen en meer omzet in het kader van cultureel ondernemerschap en lagere exploitatiesubsidie.

Het risicoprofiel van dit scenario is relatief laag (omdat geen nieuwe verplichtingen aangegaan worden en het exploitatieresultaat positief is), maar dit scenario sluit niet aan bij de ambitie van het museum en zal daarmee op termijn leiden tot een terugval.

B. Scenario kleinere investering

In dit scenario wordt uitgegaan van een kleinere investering, waardoor er minder ruimte is voor uitbreiding en kwaliteitsverbetering. Theoretisch zijn hier meerdere opties denkbaar:

- *Minder uitbreiden, bijv. met één i.p.v. twee extra hallen:* dit zou betekenen dat een deel van de ambities (overdekt kippenverblijf, klimaathal, huisvesting Veeteeltmuseum) niet gerealiseerd kan worden. Dit zou een negatief effect hebben op de groeiverwachting;
- *Minder investeren in kwaliteitsimpulsen:* het bedrag dat hiervoor opgenomen is, is al relatief erg bescheiden en is ons inziens derhalve niet wenselijk.

Eventueel zou nog een scenario overwogen kunnen worden om de uitbreiding en kwaliteitsimpuls meer te faseren, maar dit is in de praktijk per saldo altijd duurder dan uitvoering in één keer, omdat er ook ingrepen in de routing/opzet van het hele museum nodig zijn en er dan deels voor tijdelijke oplossingen gekozen moet worden.

Ook zou de uitvoering van één of meerdere andere acties overwogen kunnen worden om toch de geschetste groei (deels) te realiseren zoals extra openstelling op zondag (ligt gevoelig) en/of invoering Museumkaart (levert meer bezoek op, maar financiële effecten zijn onzeker omdat onbekend is hoeveel mensen met een

Museumkaart nu al het museum bezoeken – waardoor deze groep bezoeken minder entreeomzet zou opleveren).

C. Een langetermijnsценario (komende 10-15 jaar)

Eerder in de tekst is al kort op een langetermijnsценario ingegaan. In dit scenario wordt uitgegaan van een groot, professioneel museum met een brede insteek (veeteelt i.p.v. alleen pluimvee) en veel draagvlak vanuit overheden (ook nationaal), onderwijs en wetenschap, en bedrijfsleven. Hierbij is ook een parallel getrokken met het Nationaal Militair Museum in Soest.

Dit zou voor Barneveld een mooi initiatief kunnen zijn dat veel bezoek trekt en de gemeente nog sterker op de kaart zou zetten als belangrijke agrarische en toeristische gemeente. Dit vraagt wel een nieuwe, ruimere locatie (bij Aeres/PEC?) en zal jaren van voorbereiding vergen. De plannen van het Pluimveemuseum incl. overname van het huidige Veeteeltmuseum uit Beers zouden hiertoe een eerste aanzet kunnen zijn en een proeftuin kunnen vormen om verbreding van het thema en samenwerking met vele partijen te testen en uit te bouwen.