

Papier + Textiel + Erfgoed + meer...

Toekomstperspectief Museum Rijswijk 2022

Het is 2022...

In 2022 is Museum Rijswijk een proactief museum dat bekend staat om zijn spraakmakende biënnales op het gebied van papier en textiel. Het lokale erfgoed wordt permanent in beeld gebracht en bezoekers kunnen zelf op onderzoek in het Erfgoed Centrum. Het hele jaar door zijn er tentoonstellingen en activiteiten rondom de thema's papier, textiel en erfgoed. Het museum gaat voor inclusie en de Rijswijkse gemeenschap heeft het museum ontdekt als dé ontmoetingsplek in Oud-Rijswijk. De binnen- en buitenruimtes van het museum worden volop gebruikt door maatschappelijke organisaties die er al dan niet in samenwerking met het museum hun markten, lezingen, workshops en concerten organiseren. Het museum werkt volop samen met culturele instellingen binnen en buiten Rijswijk en is diverse partnerships aangegaan met lokale media, de winkeliersvereniging, en enkele vaste sponsors. Het museum draagt actief bij aan de verlevendiging van Oud-Rijswijk en maakt deel uit van diverse culturele arrangementen in de regio Haaglanden. In de museumshop vind je originele cadeaus en op het terras en in het museumcafé kun je terecht voor een cappuccino en een gezonde lunch. Voor een vergadering of een klein congres kun je in een of meerdere zalen van het museum terecht.

Maar nu is het nog 2018...

Met andere woorden: hoe gaat Museum Rijswijk dit toekomstperspectief realiseren? Gedurende Q1 2018 is de financiële situatie van het museum zorgvuldig doorgelicht. Een eerste conclusie was dat het boekhoudsysteem van het museum op orde is. Een uitgebreid dashboard dat beschikbaar wordt gesteld door het externe administratiekantoor biedt – mits actief ingezet – een uitstekend middel voor het hanteren van een overzichtelijke planning- en controlcyclus. Verdere uitvoering van de planning- en controlcyclus moet intern worden opgepakt. Een tweede voorzichtige conclusie was dat met de huidige structurele subsidie ten bedrage van ca. €420.000 van Gemeente Rijswijk, het museum zijn exploitatie rond kan krijgen, zelfs met inbegrip van de basisfuncties op het gebied van formatie en exploitatie.

Echter, wegens in het verleden gemaakte inschattingfouten op het gebied van formatie (ontbreken van cultureel leiderschap en een hedendaags functiehuis) en exploitatie (het achterblijven van een doorontwikkeling na de realisatie van de nieuwbouw en te hoge noodzakelijke maar onvoorziene uitgaven op het gebied van onderhoud, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling) is een financieringstekort ontstaan dat niet goed te maken is met een reorganisatie of een nieuw verdienmodel.

Wat het groot onderhoud betreft is ervoor gekozen om wegens gebrek aan middelen de afgelopen 15 jaar geen onderhoud te laten plaatsvinden. In 2017 kon het groot onderhoud niet langer worden uitgesteld omdat er sprake was een acute situatie. Op gronden van goed huisvaderschap is besloten om wél het groot onderhoud te plegen.

Hoe goed het museum ook zijn huis op orde heeft, het financieringstekort en daarmee de liquiditeitsproblemen blijven als een zwaard van Damocles boven het hoofd hangen, ondanks de soepele bevoorschotting van Gemeente Rijswijk.

Al met al concluderen Museum Rijswijk samen met Gemeente Rijswijk dat met de huidige subsidie van Gemeente Rijswijk het museum zijn exploitatie rond kan krijgen, maar dat door de ballast van het verleden er geen zicht is op een liquiditeitsevenwicht. De structurele subsidie hoeft dus niet

structureel omhoog, maar de bijzondere situatie vraagt om een andere oplossing. Een incidentele injectie kan weer zorgen voor een liquiditeitsevenwicht.

Financiën

Er zijn drie onderdelen buiten de reguliere exploitatie die het structurele tekort veroorzaken te weten:

1. Extra inhuur en kosten detachering;
2. Groot onderhoud;
3. Doorontwikkeling museum na realisatie nieuwbouw is niet waargemaakt.

In de meerjarenbegroting 2018-2021 worden de resultaten per jaar zichtbaar gemaakt. Pas in 2021 ontstaat een klein positief resultaat. Deze periode is te lang om zonder incidentele financiële injectie het museum te kunnen exploiteren.

De baten in de meerjarenbegroting zijn voorzichtig begroot omdat het museum zich niet rijk wil rekenen. Doel is om aan de opbrengstenkant positieve resultaten te kunnen boeken. Door een actieve exploitatie zowel op inhoud als ten behoeve van de zakelijke markt kunnen er aan de batenkant hogere inkomsten worden gegenereerd, mits Gemeente Rijswijk daar qua regelgeving ruimte voor biedt.

Samen met Gemeente Rijswijk is de afgelopen maanden gewerkt aan een (meerjaren)begroting (zie bijlage 1) en zijn diverse opties onderzocht met betrekking tot de formatie (zie § Formatie). Voor wat betreft de financiën is geconcludeerd dat de financiële administratie van het museum op orde is en dat met behulp van het monitorsysteem van het administratiekantoor kan worden gecontroleerd en gestuurd.

Door het incidentele tekort dat is ontstaan alsmede door het op korte termijn uitblijven van successen die zijn gebaseerd op de nieuwe visie, zal een incidentele injectie nodig zijn, niet alleen om het museum overeind te houden, maar ook om het de kans te bieden vruchten te kunnen gaan plukken van de nieuwe aanpak. In 2021 zijn de tekorten teruggedrongen en zal er een opgaande lijn zichtbaar worden. In de meerjarenbegroting is zichtbaar gemaakt welke bedragen nodig zijn om tot een toekomstbestendige organisatie te kunnen komen.

Planning- en controlcyclus

In het kort wordt hierna beschreven wat er voor nodig is en hoe het proces van de planning- en controlcyclus moet worden doorlopen met het doel de begroting binnen de gestelde financiële kaders uit te voeren.

(Meerjaren)begroting 2018-2021

De (meerjaren)begroting 2018-2021 vormt, nadat het Bestuur van het Museum de begroting heeft vastgesteld, de basis om de exploitatie binnen deze gestelde financiële kaders te voeren. Om binnen deze kaders te kunnen blijven is stuurinformatie voor de directeur en Bestuur onontbeerlijk.

Stuurinformatie voor het Bestuur

Naast een begroting heeft het bestuur minstens elk kwartaal financiële instrumenten nodig om de juiste beslissingen te kunnen nemen, de voortgang van de gestelde doelen in de begroting en de realisatie ervan te kunnen bewaken en zo nodig bij te sturen.

Basis juiste en volledige informatie

De inrichting van de boekhouding 2017 en de hieruit voortkomende informatie is, afgezien van het ontstane negatieve resultaat, handzaam, leesbaar en geordend; per maand staan de ramingscijfers en de realisatie naast elkaar en de samenstelling van de realisatie kan tot op het boekingsniveau worden beoordeeld.

Welke financiële instrumenten zijn nodig?

De volgende instrumenten voor het Bestuur zijn nodig:

1. Een overzicht van het afgelopen kwartaal van de raming en de realisatie, inclusief cumulatieve cijfers tot en met het laatste kwartaal;
2. Een analyse en een verklaring van de verschillen tussen de realisatie en raming(en);
3. Een overzicht van de openstaande vorderingen en schulden per einde periode;
4. Een overzicht van de belangrijkste balansmutaties t/m verslagperiode;
5. Een overzicht van de ramingen van de volgende maand (toekomstgericht);
6. Een overzicht van de liquiditeitsbegroting op jaarbasis, bijgewerkt per maand;
7. De (meerjaren)begroting voor het volgende jaar;
8. De jaarrekening over het afgelopen jaar.

Formatie

In een aantal scenario's is onderzocht en doorberekend welke mate van ingrijpen tot welke ontwikkeling in de lasten kan leiden. Varianten in ontslag en/of deeltijdontslag leiden niet tot het gewenste financiële resultaat omdat de gaten die ontstaan moeten worden opgevuld. Langdurige dienstverbanden en pensioneringen op afzienbare tijd maken het financieel onaantrekkelijk om in te grijpen. Zelfs wanneer er onverhoopt wordt gekozen voor een scenario dat een reorganisatie vereist, dan lost dat het structurele tekort niet op.

Scenario 1 (zie bijlage 2) gaat uit van een onveranderde formatie in die zin dat het huidige aantal medewerkers in dienst blijft en dat een deel daarvan de komende jaren op natuurlijke wijze afvloeit. Bovendien is er in dit scenario ruimte voor het aanstellen van een directeur (inclusief verlenging van het contract van de directeur ad interim om zijn karwei af te kunnen maken) en enkele nieuwe functies die onontbeerlijk zijn in een moderne organisatie (zie bijlage 3).

Bij een natuurlijk verloop van de formatie zal het grootste effect vanaf 2022 bestaan uit het vrijvallen van een volledig jaarsalaris van een van de conservatoren. Deze vrijval zal wel gedeeltelijk moeten worden ingezet voor vervanging. De mutatie in de jaarschijf 2021 komt voort uit de pensionering van een van de conservatoren. Inclusief vervanging van deze werknemer kan het exploitatiesaldo minimaal geschat worden op circa €25.000 voordelig. Naast een moderniseringsslag met betrekking tot de formatie zal actief worden gezocht naar nieuwe vrijwilligers en stagiairs en zullen bepaalde functies worden ingevuld als leerwerkplekken.

Van bestuursmodel naar Raad van Toezichtmodel

Museum Rijswijk kent een bestuursmodel. Bij gebrek aan een directie is het bestuur intensief betrokken geweest bij de strategie en het beleid van het museum. Directe aansturing van medewerkers en relatiemanagement met de belangrijkste stakeholders zijn intensieve taken. Niet voor niets wordt normaal gesproken van een directeur verwacht dat zij/hij deze taken op zich neemt. Nu er in de meerjarenbegroting middelen zijn opgenomen voor de aanstelling van een directeur, kunnen de verantwoordelijkheden anders worden verdeeld.

De Governance Code Cultuur zegt hierover: "In een raad-van-toezicht-model wordt het beleid ontwikkeld en uitgevoerd door de directie. De verantwoordelijkheid van het bestuur ligt dan bij de directeur. We spreken van directeur-bestuurder. De leden van de raad moeten het beleid goedkeuren en houden toezicht op de uitvoering daarvan. De directie zal de raad in sommige gevallen betrekken bij de beleidsvorming (bijvoorbeeld bij het formuleren van een strategisch meerjarenbeleidplan). Toezichthouders dienen goed te bepalen welke positie zij willen innemen ten opzichte van de organisatie en in het bijzonder de directie. Het is de kunst om niet op de directiestoel te gaan zitten maar wel voldoende betrokken te zijn om te kunnen bijsturen vanuit de toezichthoudende verantwoordelijkheid". De Raad van Toezicht is zowel toezichthouder, adviseur, werkgever en netwerker/ambassadeur.

Het bestuur van Museum Rijswijk zal starten met de werving van een voorzitter die de nieuwe Raad van Toezicht zal gaan voorzitten. In samenwerking met de nieuwe voorzitter zullen vervolgens de overige leden van de raad worden geworven. Ook zal in gezamenlijkheid een profielschets worden opgesteld voor de nieuwe directeur/bestuurder.

Inhoudelijke visie

Museum Rijswijk maakt momenteel duidelijke keuzes. Het museum gaat over papier, textiel en erfgoed. Binnen deze drie gebieden programmeert het museum voortaan duidelijke tentoonstellingen en activiteiten, al dan niet samen met (culturele) partners. Voor het publiek schept dit duidelijkheid en creëert het herhaalbezoek. Papier en textiel komen naast de biënnales ook de overige negen maanden aan bod. Erfgoed bestaat voortaan uit permanente opstellingen gecombineerd met tijdelijke tentoonstellingen. In de permanente opstellingen worden hoogtepunten uit de Rijswijkse historie verteld over Hendrik Tollens, de geschiedenis van het Tollenshuis en de Vrede van Rijswijk. Voor tijdelijke tentoonstellingen wordt geput uit de eigen collectie.

In de werkgroep 'randprogrammering' die bestaat uit medewerkers en externen (vrijwilligers) wordt driewekelijks gebrainstormd en afgestemd over de randprogrammering van de tentoonstellingen. Het gaat hierom de activatie van diverse ideeën die de bezoeker actief kunnen laten deelnemen. Bijkomend voordeel is dat er verbanden ontstaan tussen tentoonstellingen, educatie, museum shop en -café.

Het ontwikkelen van nieuwe tentoonstellingsconcepten en het aangaan van partnerships en andere samenwerkingsverbanden is uiterst zinvol, maar kost ook veel tijd. Het nieuwe elan zal dan ook niet direct zichtbaar zijn, maar vanaf nu wel in gang worden gezet. De meerjarenbegroting geeft wellicht een voorzichtig beeld, maar in dit geval geldt 'better safe than sorry'.

Educatie

Educatie was in Museum Rijswijk altijd een ondergeschoven kindje omdat de educatiemedewerker met name voor andere zaken werd ingezet. Dit is nu veranderd. De educatiemedewerker is nu 100% beschikbaar voor het ontwikkelen van educatieve activiteiten. Niet alleen voor scholen, maar ook voor andere doelgroepen zoals de geïnteresseerde bezoeker of de Syrische vluchteling worden nieuwe educatieprogramma's ontwikkeld.

Wat ook nieuw is, is dat er per tentoonstelling voortaan standaard een educatiebudget wordt opgenomen. Vooraf – in plaats van tijdens of achteraf – wordt de educatie-medewerker voortaan betrokken bij de programmering waardoor er op tijd educatieve activiteiten kunnen worden ontwikkeld. Buiten de tijdelijke tentoonstellingen worden ook standaard-educatieprogramma's ontwikkeld op het gebied van papier, textiel en erfgoed.

Marketing

In een werkgroep waarin ook externe deelnemers (vrijwilligers) zitting hebben wordt tweewekelijks aan het marketingbeleid gewerkt. Een eerste wapenfeit is de maandelijkse digitale nieuwsbrief waarvan in april de eerste editie zal verschijnen. Daarnaast wordt er sinds 2018 actief gepost op Facebook en Instagram en is de website actueel. Winkeliersvereniging Oud-Rijswijk en 070TV posten tevens voortaan de activiteiten van het museum.

Horeca, shop en verhuur

Een zichzelf respecterend museum heeft een goed café, een bijzondere shop en aantrekkelijk verhuurbare ruimtes. In de huidige maatschappij wordt van het museum cultureel ondernemerschap verwacht. Opbrengsten worden niet als winst aangemerkt maar komen ten bate van de inhoud. Het kunnen verkrijgen van terrasvergunning, horecavergunning en verhuurmogelijkheden buiten het maatschappelijke domein zijn bepalend voor een succesvolle exploitatie. Met andere woorden, het voeren van een gezonde exploitatie bij het handhaven van de

bestaande exploitatiesubsidie is alleen mogelijk wanneer het museum ook daadwerkelijk de mogelijkheid krijgt om te ondernemen. De gemeente dient hiertoe zo spoedig mogelijk – bij voorkeur in 2018 – het bestemmingsplan te wijzigen.

Er is een grote urgentie om de zichtbaarheid en de bereikbaarheid te van het museum te vergroten, teneinde de exploitatie ten volle te kunnen benutten. Daarvoor zullen enkele functionele ruimtes in het museum van plek moeten veranderen. Het museumcafé bevindt zich nu helemaal achterin het museum. Logistiek is dit erg onhandig, maar voor de bezoeker is het ook weinig uitnodigend. Bovendien kan men het museumcafé niet bezoeken zonder entree te hebben betaald voor het museum. Dat is niet meer van deze tijd en valt niet te rijmen met het vereiste cultureel ondernemerschap. Door het museumcafé naar voren te halen en een plek te geven in het monumentale Tollenshuis wordt het café zichtbaar vanaf de Herenstraat en kan zowel het terras in de achtertuin als op het voorplein worden bediend. Wanneer het voorplein aantrekkelijk wordt ingericht zal het een boost geven aan de Herenstraat en daarmee aan de uitstraling van Oud-Rijswijk.

De museumshop is goed op orde. De winkel is ruim van opzet en biedt plaats aan producten die een relatie hebben met papier, textiel en erfgoed. Tijdens de biënnales wordt er speciaal ingekocht op het onderwerp dat aan de beurt is; het ene jaar papier, het andere jaar textiel.

Re-shuffle

Bij verplaatsing van het café naar het Tollenshuis ontstaat een perfecte ruimte voor het Rijswijks Historisch Centrum (RHC). Het centrum is nu op de eerste verdieping van de nieuwbouw gevestigd en is zeer hoogdrempelig qua bereikbaarheid en is totaal onzichtbaar. Verplaatsing naar de begane grond heeft als voordeel dat er een prettige werk- en ontvangstruimte ontstaat zonder drempels en letterlijk zelfs zonder deuren. Een mooie gelegenheid om ook de Historische Vereniging Rijswijk (HVR) de gelegenheid te bieden op deze plek hun intrek te nemen om samen met het RHC het publiek klantvriendelijker te kunnen bedienen. Met de HVR zijn inmiddels gesprekken gevoerd om de verplaatsing en de vergroting van de zichtbaarheid te bespreken. De HVR staat positief tegenover de nieuwe plannen.

Een aantal medewerkers heeft zelf nieuwe flexplekken gecreëerd op de zolderverdieping van het Tollenshuis. Dit betekent dat bijna iedereen een werkplek op dezelfde verdieping heeft waardoor er weer eenvoudig kan worden gecommuniceerd met elkaar. Het VVV-punt blijft gehandhaafd maar wordt verplaatst naar de garderobe van het museum. Dit maakt letterlijk maar vooral visueel de weg vrij naar het Tollenshuis. De ingang wordt nu namelijk geblokkeerd door een gedateerd VVV-meubel. Samen met The Hague Marketing Bureau is naar een oplossing gezocht en besloten om de stelling te liquideren. Om de re-shuffle te realiseren is een kleine investering nodig (zie bijlage 4).

Nieuwe samenwerkingen: van intern naar extern gericht

- **Stadsarchief Delft**

Met het Stadsarchief Delft vinden momenteel gesprekken plaats die op een samenwerking afstemmen. Het Stadsarchief Delft beheert het Stadsarchief van Gemeente Rijswijk. Museum Rijswijk beheert via het RHC de beeldbank. Door van systeem te veranderen kan de beeldbank worden geïntegreerd bij Stadsarchief Delft. Dit levert niet alleen een grotere zichtbaarheid en vindbaarheid op, maar na een investering ook een aanzienlijke besparing. Het exacte plan inclusief bijbehorende cijfers is op dit moment nog niet beschikbaar, maar zal de komende maanden helder worden.

- **070TV**

070TV wordt de nieuwe mediapartner van Museum Rijswijk. Dit houdt niet alleen uitwisseling van elkaars activiteiten in, maar ook het gezamenlijk optrekken bij het organiseren van activiteiten met een sociaal karakter. Een van de eerste activiteiten die nu in voorbereiding is, betreft een Glazen-Huis-achtige manifestatie gericht op de armoedebestrijding in Rijswijk, geheel aansluitend bij het beleid van Gemeente Rijswijk. Het Glazen Huis komt op het voorplein van het museum te staan.

070TV en RHC bundelen de krachten en gaan in samenwerking met de Historische Vereniging Rijswijk filmbeelden ontsluiten en tonen aan een groot publiek. Wekelijks zullen historische filmpjes worden vertoond op zowel de TV-zender van 070TV, in het museum als op de sociale media van beide organisaties.

- Tollens, Huygens, Couperus en Gemeentemuseum

Huygens' Hofwijck en Couperus Museum sluiten aan bij Museum Rijswijk als het gaat om de story telling rondom de drie schrijvers. Door gezamenlijk op te trekken wordt het feit benadrukt dat het alle drie schrijvershuizen betreft. Het publiek maakt kennis met drie schrijvers die alle drie in een andere eeuw zijn geboren en bij elkaar op bezoek komen om met elkaar van gedachten te wisselen. Momenteel worden ideeën uitgewisseld die deze samenwerking zichtbaar moet maken.

Gemeentemuseum Den Haag heeft objecten in zijn collectie die betrekking hebben op Rijswijk. Met het Gemeentemuseum in Den Haag zijn de contacten weer hersteld. Plannen met betrekking tot bruiklenen worden nu gesmeed.

- G4

Samen met de drie grote Rijswijkse culturele instellingen (De Rijswijkse Schouwburg, Trias, de Bibliotheek aan de Vliet) én met Welzijn Rijswijk wordt een convenant gesloten waarin samenwerking wordt aangegaan op speerpunten die aansluiten bij de Cultuurvisie. Het convenant wordt de gezamenlijke oplegger van de individuele prestatieafspraken met gemeente Rijswijk. Onder de noemer 'De Kracht van Rijswijk' worden gezamenlijk projecten ontwikkeld die worden geleid vanuit een van de instellingen.

- Cultuurmakelaar

Met de onlangs aangestelde cultuurmakelaar wordt reeds volop samengewerkt. De eerste actie is gericht op het betrekken van het Rijswijkse publiek bij het museum en in het bijzonder de winkeliers en bewoners van Oud-Rijswijk. Samen met de winkeliersvereniging worden momenteel plannen gesmeed.

- Welzijn Rijswijk en Werkgevers Servicepunt

Met beide organisaties zijn gesprekken gevoerd in het kader van het invullen van openstaande vacatures binnen het museum waar het museum momenteel geen middelen voor heeft. Directe aanleiding was het vinden van een huismeester. In gesprekken met beide organisaties blijken er diverse mogelijkheden te zijn om dit soort functies in te vullen. Werkzoekenden uit het vluchtelingencircuit worden hier ook in meegenomen. Een interessante optie is om van het museum een officiële leer-werkplek te maken die mogelijkheden biedt aan werkzoekenden om ervaring op te doen. Op deze manier kan het museum invulling geven aan zijn sociale taak en is Rijswijk weer een bijzondere leer-werkplek rijker.

- Winkelcentrum Oud-Rijswijk

Met de winkeliersvereniging Oud-Rijswijk zijn nieuwe afspraken gemaakt over samenwerking. Informatie-uitwisseling over elkaars activiteiten is de basis. Voortaan zal er ook afstemming plaatsvinden over de programmering van de diverse activiteiten in het oude centrum en in de Herenstraat in het bijzonder.

- Rabobank en European Patent Office

Momenteel worden de contacten weer aangehaald met Rabobank Rijswijk en European Patent Office (EPO). Rabobank gaat zich weer vestigen in Oud-Rijswijk. Dit biedt perspectieven om een samenwerking aan te gaan op het gebied van de verlevendiging van de historische kern. Met EPO worden activiteiten ontwikkeld in het kader van de Open Monumentendag waarin de spectaculaire nieuwbouw van EPO als monument van de toekomst wordt neergezet. De Vrede van Rijswijk vormt de rode draad bij dit project.

Het museum van de toekomst

‘De maatschappelijke onderneming, het museum van de toekomst’; dit is de titel van de onlangs verschenen publicatie van Kees van der Meiden, lid van de Raad voor Cultuur en oud-directeur van Museum Twentse Welle. In zijn publicatie zijn gesprekken, overdenkingen en aanbevelingen gebundeld ten behoeve van middelgrote musea. De crisisjaren hebben veel schade berokkend aan deze groep van culturele instellingen. “Ze hebben echter ook voor beweging gezorgd in de sector en voor een heroriëntatie op de functie van kunst en cultuur, (...)”, aldus de schrijver. “De toekomst van het middelgrote museum in de stedelijke regio is gewis. Niet zozeer als gebouw waar je een kaartje koopt voor het zien van een tentoonstelling, maar vooral als onderdeel van de maatschappelijke infrastructuur met een functie voor allerlei sectoren in de samenleving. Het middelgrote museum van de toekomst is een maatschappelijke onderneming waarin experiment hoogtij kan vieren”: De maatschappelijke onderneming, het museum van de toekomst, Kees van der Meiden, 2018, tekstenverbeelding.nl

The million dollar question

Het bestuur van Museum Rijswijk vraagt niet om miljoenen. Waar het wel om vraagt is een lening van € 351.000 die is opgebouwd uit de volgende vier onderdelen:

1. € 108.000 exploitatie 2017 en groot onderhoud 2017

Begin 2017 konden de facturen maar net op tijd betaald worden. In 2017 gaf dit verdere problemen. Het onderstaande staatje geeft aan dat door kosten groot onderhoud en het nadelig exploitatiesaldo 2017, vooral veroorzaakt door externe inhuur/advieskosten het financieringstekort verslechterde naar circa € 108.000.

x € 1.000,-

	2017	2016
Nadelig exploitatiesaldo	-57	-127
AF: afschrijvingskosten	13	84
AF: storting voorziening groot onderhoud	0	38
- Totaal afschrijvingskosten, storting vz.	13	122
- Nadelig exploitatiesaldo na eliminatie afschrijvingskosten en storting voorziening	-44	-5
- Aflossing lening	-6	-6
- Subsidies groot onderhoud	31	
- Onderhoudskosten (betaald uit voorziening)	-89	-27
Toename financieringstekort (toename = -/-)	-108	-38

Het financieringstekort van € 108.000 kon niet worden opgevangen, omdat voldoende financieringsmiddelen voor de lange termijn ontbreken. De financieringsbehoefte is voor de korte termijn opgelost door gebruik te maken van o.a. uitstel van betaling/vooruitontvangen subsidie gemeente, dat zich in werkelijkheid heeft vertaald in een toename van de kortlopende schulden.

2. € 90.000 restantbedrag volgens de voorziening groot onderhoud per begin 2018

Naast het financieringstekort van € 108.000 zijn op termijn middelen nodig om opnieuw groot onderhoud te kunnen verrichten. In de voorziening groot onderhoud bestaat een restant bedrag van circa € 90.000 per ultimo 2017. Het te verwachten benodigde bedrag en de planning van de uitgaven zullen in een actueel meerjarenonderhoudsplan (MJP) zichtbaar worden gemaakt. Voorlopig mag worden uitgegaan van € 108.000 ineens en de uitgaven op termijn volgens het MJP van € 90.000. Opgeteld gaat het om een benodigd bedrag van € 198.000. Dit bedrag zou met een aanvullende financiering, liefst van de gemeente, geleend kunnen worden.

3. € 20.000 kleine investeringen 2018

In 2018 zijn er een aantal kleine investeringen nodig op het gebied van de electriciteitsvoorziening ten behoeve van de verplaatsing van het café en de ARBO-eisen ten behoeve van de toegang naar het Tollenshuis (zie bijlage specificatie 'kleine investeringen 2018').

4. € 133.000 financiering (lening) exploitatietekorten

Het nieuwe beleid dat in de begroting 2018- 2021 financieel is vertaald, levert de eerste drie jaren ook een tekort op van cumulatief circa € 133.000. Vanaf 2022 wordt er een positief saldo verwacht.

Het totaalbedrag aan financieel benodigde middelen waarmee Museum Rijswijk kan worden gered, is een lening met een totaalbedrag van € 351.000.

Lening Fonds 1818

Op dit moment bestaat er een hypothecaire aflossingsvrije lening bij Fonds 1818 ten bedrage van € 400.000 tegen een rente van 3%. De lening is boetevrij vervroegd aflosbaar. Gezien de marktrente op dit moment wil het bestuur van deze mogelijkheid gebruik maken, waardoor er een kostenbesparing ontstaat. Het bestuur wil de opname van een nieuwe lening graag combineren met de eerder aan de gemeente gestelde financieringsvraag.

De komende jaren wordt verwacht dat er geen liquiditeitsoverschotten ontstaan, dus een jaarlijkse aflossing van de nieuw op te nemen leningen is de eerste vijf jaar beperkt mogelijk. Bij het bepalen van de aflossingsvoorwaarden dient hier rekening mee te worden gehouden.

Bijlage 1

meerjarenbegroting 2018-2021

Bijlage 2

kosten formatie scenario 1

Bijlage 3

nieuw organigram

Bijlage 4

kleine investeringen 2018

Bijlage 1 meerjarenbegroting 2018 - 2021

Baten	voorlopige cijfers jaarrek.	Begroting meerjarenbegroting			
	2017	2018	2019	2020	2021
entreegelden	83.432	87.700	96.470	106.117	116.729
zaalhuur	17.046	18.400	20.240	22.264	24.490
huwelijken	2.075	2.100	2.310	2.541	2.795
extra zaalhuur en huwelijken		11.340	15.120	15.120	15.120
overig	1.945	2.000	2.200	2.420	2.662
winkel omzet	41.161	49.400			
kosten omzet	29.143	37.075			
	12.018	12.325	13.558	14.913	16.405
horeca omzet	27.796	29.400			
kosten omzet	13.490	14.700			
	14.306	14.700	16.170	17.787	19.566
totaal netto opbrengsten	130.822	148.565	166.068	181.162	197.766
donaties en subsidies	18.412	11.000	12.100	13.310	14.641
subsidie gemeente	419.780	421.039	421.039	421.039	421.039
	569.014	580.604	599.207	615.512	633.447
Lasten					
tentoonstellingen	96.419	66.250	66.250	66.250	66.250
personeelskosten	216.926	226.129	223.244	227.594	219.539
inhuur	55.061	111.820	101.520	101.520	101.520
RHI	37.989	38.749	38.749	38.749	38.749
vrijwilligersvergoeding	21.053	21.053	21.053	21.053	21.053
huisvestingskosten:					
Afschrijvingskosten	12.616	17.453	17.453	17.453	17.453
Onderhoud	26.895	22.713	22.713	22.713	22.713
energiekosten	25.242	26.504	26.504	26.504	26.504
schoonmaakkosten	11.137	11.360	11.360	11.360	11.360
onderhoud inventaris	5.958	6.077	6.077	6.077	6.077
overige huisvestingskosten	14.443	14.732	14.732	14.732	14.732
	96.291	98.839	98.839	98.839	98.839
representatie	1.009	1.000	1.000	1.000	1.000
reclame	3.171	7.500	7.500	7.500	7.500
kantoorkosten en automatisering	30.226	26.812	26.812	26.812	26.812
advieskosten	48.231	31.568	31.568	31.568	31.568
financieringslasten	20.040	20.915	20.564	20.193	19.799
totaal lasten	626.416	650.636	637.099	641.078	632.629
resultaat	-57.402	-70.031	-37.893	-25.566	818
waarvan incidenteel	-89.395	0			
resultaat (structureel)	31.993	-70.031	-37.893	-25.566	818

-/- = nadelig; += voordelig

Toelichting op de (meerjaren)begroting 2018-2021

Algemeen

De cijfers van de begroting 2018 zijn zo goed mogelijk benaderd, waarbij rekening is gehouden met:

1. de voorlopige cijfers van de jaarrekening 2017. De definitieve cijfers waren nog niet bekend tijdens het opstellen van de begroting 2018. Deze cijfers zijn zo goed mogelijk benaderd. Verwacht mag worden dat het resultaat van de jaarrekening 2017 maximaal € 5.000 kan afwijken;
2. het scenario 0. Dit is het scenario waarbij geen ontslagen zullen vallen, maar waarbij op een nieuwe aanpak van diverse onderdelen van de organisatie wordt ingezet, daarmee samenhangend wordt o.a. een groei van de opbrengsten verwacht. Voor een toelichting wordt verwezen naar het Toekomstperspectief;
3. de (meerjaren)begroting is gewaardeerd in vaste prijzen, dit houdt in dat alle jaarschijven van deze begroting zijn berekend in prijzen 2018. Dit is gedaan om de jaarschijven met elkaar te kunnen vergelijken. Waar nodig zijn de prijzen van de lasten verhoogd met 2%, de energiekosten zijn met 5% verhoogd;
4. dat vanwege de gemeente de vergunningverlening voor het museum om horeca en verhuur van ruimten zal worden gerealiseerd.

B a t e n

Entreegelden

De entreegelden gaan in 2018 met 5% omhoog terwijl de tarieven onveranderd blijven. In 2018 is de Papierbiënnale als publiekstrekker weer in huis, zodat door een toename van de bezoekers een opbrengststijging van 5% haalbaar moet zijn. Ook wordt jaarlijks het ontvangen tarief voor de Museumkaart positief bijgesteld. Daarnaast wordt in 2018 een begin gemaakt met aantrekkelijke tentoonstellingen binnen het daartoe vastgestelde kader. Voor de jaren daarna wordt rekening gehouden met een opbrengststijging van 10% per jaar door het museum aantrekkelijker te maken voor meer verhuur- en horecamogelijkheden en het verder inzetten op het door het publiek gewaardeerde tentoonstellingen.

Zaalhuur en huwelijken

Verwacht mag worden, indien het museum over de nodige vergunningen beschikt, er genoeg potentieel bestaat om flinke opbrengststijgingen te kunnen realiseren. Ervaring leert dat de opgenomen bedragen realistisch zijn.

Winkel- en horeca omzet

In samenhang met de toename van het aantal bezoekers zullen ook de winkel- en de horeca opbrengsten substantieel kunnen toenemen. De extra verhuur van zalen zal ook een extra impuls kunnen geven aan de horeca.

2018 is min of meer gelijk gehouden. Vanaf 2019 kan, mits de daartoe vereiste vergunningen zijn verleend, een netto opbrengst stijging worden verwacht van 10% per jaar.

Donaties en subsidies

De bedragen voor donaties en subsidies worden voorzichtig geraamd en zijn vooral gebaseerd op het verleden, wel met een groei van 10% per jaar, maar in bedragen is deze groei, relatief gezien, beperkt.

Subsidie gemeente Rijswijk

Voor 2018 is de jaarlijkse subsidie conform de richtlijnen van de gemeente Rijswijk met 0,3% gestegen.

L a s t e n

Kosten tentoonstellingen

De kosten van de tentoonstellingen zijn voor 2018 geraamd. Hierin is meer gekeken op een zo efficiënt mogelijk opzetten van een tentoonstelling. De volgende tentoonstellingen zijn als volgt geraamd voor 2018:

van	t/m		
26-jan	11-mrt	Tweehonderd jaar kastanjeboom R.I.P.	1.600
26-jan	13-mei	Fotografie in Rijswijk 1920-1940	1.200
30-jan	02-apr	Marijke van Os, keramiek en tekeningen	9.750
17-mrt	13-mei	Stilleven van Hermanus Berserik	1.400
10-apr	27-mei	Bekijk het van de experimentele kant	4.200
19-mei	27-mei	Ledententoonstelling Amateurspalet	800
12-jun	07-okt	Papier Biënnale	48.000
08-dec	30-dec	Arti Shock	1.300
			68.250

Personeelskosten

De huidige personeelsbezetting bedraagt 3,7 fte. Voor 2018 is een uitbreiding geraamd van een directeur van 0,6 fte (inhuur of vast) ingaande juni 2018. Ingaande dezelfde maand wordt de bezetting uitgebreid met 0,5 fte met het doel de huidige financieel medewerker te vervangen in verband met pensionering. Daarnaast wordt er ingehuurd voor sales en evenementen voor een bedrag van € 11.340 vanaf 1 april 2018. Dit laatste bedrag moet geheel worden terugverdiend door middel van hogere inkomsten (zie ook de verantwoording onder baten).

Vanaf 2019 is de bezetting van de directeur verlaagd van 0,6 fte naar 0,5 fte en voor een heel jaar meegenomen. Wegens pensionering zijn de salariskosten verlaagd met de financieel medewerker en zijn de periodieke verhogingen voor het vaste personeel meegenomen.

In 2021 gaat een conservator met pensioen. De salariskosten zullen voor een deel vrijvallen, omdat ook voor vervanging moet worden gezorgd.

Inhuur RHI en vrijwilligersvergoeding

De kosten/vergoedingen voor het Rijswijks Historisch Centrum en de vrijwilligersvergoeding zijn apart in de exploitatie verantwoord en zijn vanaf 2018 gelijk gehouden.

Afschrijvingskosten

De afschrijvingskosten zijn een vast percentage van de aanschafwaarde minus de ontvangen subsidies. In 2018 wordt er geïnvesteerd in de elektriciteitsvoorziening en eisen op het gebied van ARBO zaken het Tollenshuis. De afschrijvingskosten

Onderhoud

Betreft het onderhoud van de gebouwen, de tuin en de inventaris.

Energiekosten

De energiekosten zijn voor 2018 voor 5% hoger opgenomen dan 2017.

Schoonmaakkosten, onderhoud inventaris en overige huisvestingskosten

Deze kosten zijn gelijk gehouden op het kostenniveau van 2017, verhoogd met 2% inflatie.

Representatie en reclame

De representatiekosten is op € 1.000 per jaar gehouden. Het maken van reclame voor het museum is op € 7.500,- gesteld, dit is ruim een verdubbeling van 2017. Het beleid is er op gericht om met geringe middelen meer bekendheid aan het Museum Rijswijk te geven.

Kantoor- en automatiseringskosten

Betreft de kosten van abonnementen, kantoorbenodigdheden, drukwerk, porti en telefoon.

Voor ontwikkeling en bijhouden van de website, infrastructuur, WiFi en snelheid is een bedrag geraamd van € 14.000.

Advieskosten

De advieskosten bestaan voornamelijk uit de kosten van het administratiekantoor.

Financieringslasten

Voor 2018 bedraagt de rentelast voor de twee bestaande leningen circa € 18.000; over de aflossingsvrije lening van Fonds 1818 bedraagt het rentepercentage 3% over € 400.000 en voor annuïteitenlening van de BNG Bank wordt 6% rente betaald over een restantbedrag per begin van 2018 van circa € 98.600.

Daarnaast is voor de aanvullende financiering jaarlijks € 3.000 geraamd. Hierbij is uitgegaan van een gemeentelijke lening.

Incidentele kosten jaarschijf 2017

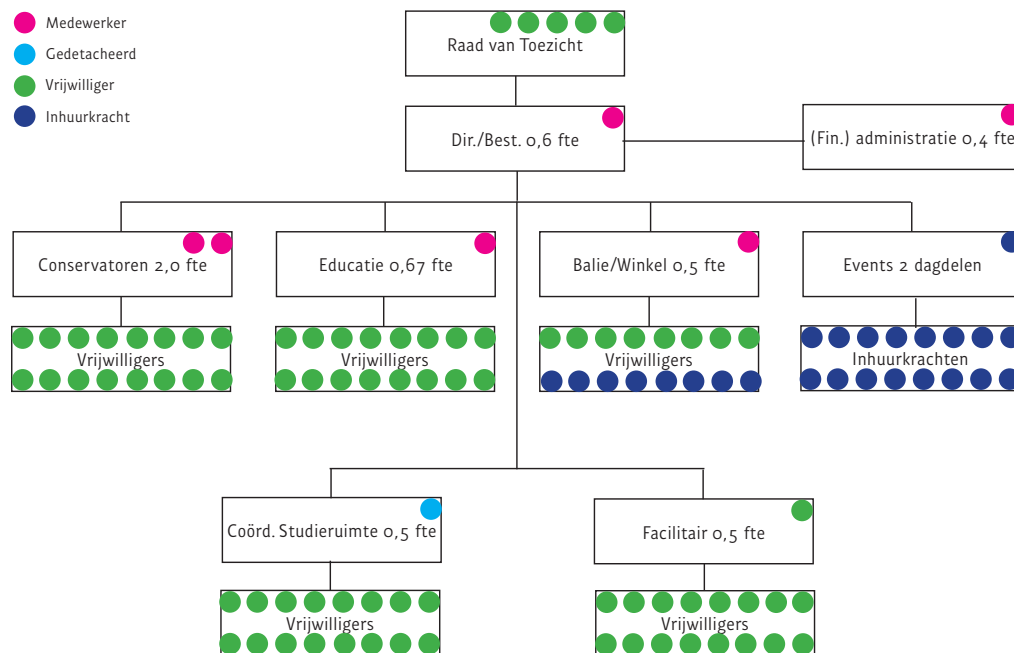
Onder de lasten 2017 bestaan een aantal lasten, die door het incidentele karakter niet zijn meegenomen in de jaarschijven 2018-2021 van de begroting. Dit zijn vooral de kosten van inhuur van de Schouwburg en de onderzoekskosten van BMC, waarvan een rapport is uitgebracht. De accountantskosten vielen in 2017 ook aanzienlijk hoger uit dan normaal gesproken het geval is.

Bijlage 2 Kosten formatie scenario 1

Scenario 1				Kosten bezetting berekend in prijzen 2018			
Naam/functie	deeltijdfactor	m.i.v.	overeenkomst	2018	2019	2020	2021
Conservator 1	100		dienstverband				
Conservator 2	100		dienstverband				-24.960
Secretariaat	44,44		dienstverband				
Medewerker museum shop	55,55		dienstverband				
Medewerker Educatie	66,67		dienstverband				
totaal huidig personeel				206.394	191.630	195.370	174.179
uitbreiding personeel:							
zakelijk directeur	2018:60; 2019:50	miv 1 juni 2018	inhuur/dienstverband	60.480	86.400	86.400	86.400
zakelijk directeur			inhuur/dienstverband	40.000			
conservator 50%							12.480
fin. adm medewerker	50	miv 1 juni 2018	dienstverband	15.736	27.614	28.224	28.880
huismeester/hoofd TD/ICT	0	vervalt		0	0	0	0
marketing/communicatie/webred	0	vervalt		0	0	0	0
sales en evenementen	22,5	miv 1 april 2018	inhuur	11.340	15.120	15.120	15.120
				127.556	129.134	129.744	142.880
Totaal salariskosten				333.949	320.764	325.114	317.059
ziekengelden				4.000	4.000	4.000	4.000
Totaal personele lasten				337.949	324.764	329.114	321.059
dekking sales en evenementen uit verhuur en huwelijken				11.340	15.120	15.120	15.120
Per saldo personele lasten				326.609	309.644	313.994	305.939
in de meerjarenbegroting opgenomen:							
personeelskosten				226.129	223.244	227.594	219.539
inhuur				111.820	101.520	101.520	101.520
				337.949	324.764	329.114	321.059
Onder baten opgenomen, extra zaalhuur en huwelijken				11.340	15.120	15.120	15.120
Saldo eveneens				326.609	309.644	313.994	305.939

Bijlage 3 nieuw organigram

Organigram Museum Rijswijk (start transitiefase)



Bijlage 4 kleine investeringen 2018

Museumcafé > Tollenshuis

Schouten	
Aanpassen elektriciteit	5.857
Tappunt aansluitingen	1.650
Graven sleuf	1.000
Verrijdbare counter	750
'bar' plank langs twee ramen	700
4 barkrukken	1.000
Aanpassing oude keuken tbv koffiemachine	500
Deur in wand tussen voorportaal toiletten en stoelenhok	450
Vervanging horeca-apparatuur ivm terugvordering Schouwburg	
Koffiezetmachine	2.400
Vrieskast	1.100
Koelkast	1.000
Aanvulling servies	150

Museumwinkel

Glashandel Ariba	
Balustrade in museumwinkel	2.450
Herinrichting tbv folders VVV	150
Glazen afdekplaten kasten winkel	275
Nieuwe kasten winkel	450

Studieruimte > begane grond

6 extra internetaansluitingen	100
-------------------------------	-----

TOTAAL	19.982
---------------	---------------