

Raadsinformatiebrief

Nr. :
Reg.nr. : 10.920
B&W verg. : 9 november 2010

Onderwerp: Bedrijfsplan Museum SM's -NbM

1) Status

Wij informeren u met deze raadsinformatiebrief over de uitvoering van de motie van CDA / VVD zoals aangenomen in de vergadering van de gemeenteraad van 26 januari 2010.

2) Samenvatting

In antwoord op de motie (CDA/VVD) van 26 januari 2010¹ is overleg geweest met de directeur/bestuurder van het NbM (Noordbrabants Museum) en met de provincie om te komen tot een gezamenlijk bedrijfsplan. Omdat in deze fase, ook voor het NbM, nog niet alle cijfers bekend zijn, is in overleg besloten tot het opstellen van een model van samenwerking, waarin staat beschreven welke activiteiten gezamenlijk kunnen worden opgepakt. Dit leidt tot een totaal synergievoordeel in de exploitatie van € 316.500,- bestaande uit € 76.500,- kostenbesparing en € 240.000,- opbrengstenvoordeel. Zowel de inhoudelijke mogelijkheden als de financiële vertaling zijn beoordeeld door een extern bureau met specifieke expertise op het gebied van musea. Het bureau acht het plan ambitieus maar realistisch. Wij willen de opbrengsten echter liever iets defensiever begroten en geven het museum opdracht om tot € 50.000,- extra taakstellende kostenreductie te komen, en daarmee het risico van tegenvallende inkomsten te verkleinen.

Het totaal saldo voor de begroting van het museum SM's eindigt neutraal, echter het museum moet hiervoor een forse inspanning verrichten. De korting van € 100.000,- die door de raad is vastgesteld "ter dekking van de op dat moment nog aanwezige PM-posten", blijkt echter in de nieuwbouw nodig voor die dekking. Per saldo levert de synergie een nieuw museum op, met beduidend hoger publieksbereik voor een zelfde bijdrage uit de gemeentelijke middelen als tot nu toe het geval is. Bij de behandeling van de gemeentelijke begroting 2013 zullen we u een actualisering aanbieden van de begroting van het SM's.

De wens zoals geuit in het coalitie-accord, en in de motie van CDA/VVD, om te komen tot een passende bestuurlijke structuur en model voor de bedrijfsvoering, kon op dit moment niet verder worden ingevuld dan het model van samenwerking. Bij de verzelfstandiging van het SM's zal opnieuw worden onderzocht of samenwerking in een bestuurlijke structuur een optie is die meerwaarde heeft.

3) Wij bieden u dit stuk ter informatie aan.

Steller : A.van Niekerk
Tel. : 073 6155391
E-mail : a.vanniekerk@s-hertogenbosch.nl

¹ De motie spreekt uit

- "dat het realiseren van synergievoordelen topprioriteit heeft bij de nieuwbouw van het SM's naast het Noordbrabants Museum,
- dat het college overleg met de directie en de bestuurlijk verantwoordelijke van het NbM opent om voor beide musea een gezamenlijk bedrijfsplan op te stellen".

4) Aanleiding

Het Museum SM's gaat in 2013 in het museumkwartier open in samenhang met het Noordbrabants Museum. Bij de aanvang van de nieuwbouwplannen heeft uw raad de synergie als een belangrijk motief gehanteerd. Als synergie-effecten werden toen genoemd

- Synergie met de binnenstad
Het museumkwartier zal eigenstandig publiek trekken dat door de ligging ook de binnenstad zal bezoeken.
- Synergie in bouwkosten
Door het gezamenlijk gebruik van ruimtes is een besparing van ongeveer 10% gerealiseerd op de bouwkosten. Het betreft o.a kantoorruimte, werkplaats, museumwinkel, restaurant.
- Synergie in publieksbereik
Vooraf in publieksbereik wordt veel effect verwacht. Op dit moment heeft het museum een raming waarin blijkt dat het bezoek aan het SM's door de samenwerking meer dan verdubbelen zal.
- Synergie in bedrijfsvoering en exploitatie.
De synergie-effecten hebben kostenverhogende en kostenverlagende effecten. Daarnaast zijn er vooral in de opbrengsten positieve synergie-effecten. In deze raadsinformatiebrief wordt nader ingegaan op de bedrijfsvoering.

Bij motie van CDA en VVD is in de vergadering van 26 januari 2010 gevraagd om een bedrijfsplan waarin de synergie-effecten in de exploitatie van de gezamenlijke bedrijfsvoering duidelijk worden. Uw raad heeft ook gevraagd om hierover in overleg te treden met het bestuur van het Noordbrabants Museum.

5) Inhoud

De netto exploitatiekosten van het museum SM's zijn op dit moment (begrotingsjaar 2010) begroot op € 1,717 mln. Dit bedrag is historisch bepaald en hierbij is inbegrepen een verhoging uit 2004 met een bedrag van € 262.000,- Aanleiding daarvoor was de (tijdelijke) verhuizing naar het Paleiskwartier. Dit bedrag was destijds gereserveerd voor stijging van de huisvestingslasten. Daarnaast is ter dekking van de kosten in het Paleiskwartier voorzien dat een tekort zou worden aangevuld uit de bestemmingsreserve².

Bij een actualisering van die raming is uw raad op 4 juni 2007 (bij het raadsbesluit over de aanbesteding van de nieuwbouw) geïnformeerd over het feit dat een hoger budget geraamd werd op grond van berekeningen nadat het ontwerp bekend was. Er werd uitgegaan van een verhoging van € 200.000,-, hetgeen uw raad op dat moment niet in de meerjarenbegroting heeft willen opnemen omdat voldoende onderbouwing ontbrak.

Bij de begrotingsbehandeling op 10 november 2009 heeft u bij het amendement van CDA/VVD³ een korting van €100.000,- aangekondigd vanaf 2011 waarvoor efficiencyvoordelen zouden moeten worden gerealiseerd. De korting zou moeten dienen "ter

² In het raadsvoorstel "tijdelijke voorziening MHK" (13 juli 2004 / reg.nr. 04.0645) zijn afspraken gemaakt over de exploitatie waarbij gemeld is dat de € 262.000,- verhoging onvoldoende zal zijn en dat een jaarlijkse bijdrage uit de reserve van het museum nodig zal zijn.

³ Het amendement spreekt in de overwegingen uit dat er de aangevraagde verhoging van € 200.000,- moet worden afgewogen tegen andere verplichtingen en ambities en er in de toekomstige invulling van het SM's nog veel PM-posten zitten. Het amendement bevat het besluit: "de meerjarenbegroting 2010 te wijzigen met dien verstande dat vanaf 2011 een taakstellende efficiencykorting wordt toegepast van € 100.000,- als exploitatiekorting nu en ter latere invulling van de vele PM-posten".

invulling van de vele PM-posten” in de exploitatiebegroting voor de nieuwbouw zoals op dat moment bekend.

Wijze van aanpak:

Gezamenlijke bedrijfsvoering

Met het NbM is overleg geweest over samenwerking op het gebied van de bedrijfsvoering. De directies hebben een plan van samenwerking opgesteld waarin zij vaststellen op welke onderdelen zij samenwerking mogelijk en zinvol achten. Deze onderdelen zijn verwerkt in de ramingen van het SM's. Daarbij deed zich het probleem voor dat een aantal posten nog onzeker zijn. Zo zijn huurbedragen die voor de kantoorruimtes aan de eigenaar van het gebouw (de provincie Noord-Brabant) moeten worden betaald nog niet bekend en moeten onderdelen nog worden aanbesteed.

De directie van het Noordbrabants museum heeft in een schriftelijke reactie bevestigd dat op constructieve wijze aan de synergie is gewerkt en onderschrijft de gemaakte afspraken. Het NbM wijst er daarbij eveneens op dat er nog een aantal onzekerheden zijn die een exacte berekening moeilijk maken. Ook wordt opgemerkt dat de verantwoordelijkheid voor de begroting van het SM's natuurlijk bij de directeur van het SM's ligt.

In deze synergie-afspraken blijkt dat in de exploitatie met name aan de opbrengstenkant de grootste voordelen worden verwacht in de exploitatie. Sommige positieve effecten worden gereduceerd doordat er ook negatieve effecten optreden (bijvoorbeeld synchronisatie openingstijden, beveiligingskosten).

Wij hebben het synergieplan en de synergieberekeningen van het SM's, alsmede de begroting van het SM's voor een second opinion voorgelegd aan een externe adviseur⁴ met gedegen expertise op het gebied van musea. Deze adviseur beoordeelt beide stukken positief. Daarbij wordt opgemerkt dat de begroting aan de opbrengstenkant ambitie kent maar niet onrealistisch is. Wij menen dat daarom op dit moment gesteld kan worden dat de begroting en het plan voor gezamenlijke bedrijfsvoering een goed uitgangspunt vormen. We wijzen er echter op dat het nog steeds ramingen betreft. De aannames ten aanzien van opbrengsten uit bezoekersgroei willen we vooralsnog niet volledig incalculeren. We hebben daarom het voornemen om het SM's een extra taakstellende bezuiniging op te dragen van € 50.000,- die dient ter dekking van het risico van tegenvallende opbrengsten.

Overleg en standpunt provincie

Wij hebben eveneens contact opgenomen met de provincie om de visie op synergie en gezamenlijke bedrijfsvoering te bespreken. (Hierbij merken we op dat het provinciale bestuur weliswaar de belangrijkste financier is van het NbM, maar dat het geen directe bevoegdheid heeft zich te bemoeien met de bedrijfsvoering van het museum).

De provincie heeft te kennen gegeven dat de inspanning gericht moet zijn op het maximaal benutten van de synergie in deze samenwerkingsconstructie en dat een meer intensieve samenwerking dan nu is beschreven, niet tot de provinciale ambitie behoort.

Coalitieakkoord en motie

In het coalitie-akkoord is opgenomen dat “in het laatste kwartaal van 2010 een passende bestuurlijke structuur en model voor de bedrijfsvoering voor het museumkwartier wordt gepresenteerd.” Conform de motie van CDA/VVD zijn we in gesprek gegaan met bestuur en de verantwoordelijke bestuurder van het NbM. Uitkomst daarvan is dat op dit moment voor alle betrokkenen de in dit stuk gepresenteerde samenwerking de meest optimale vorm is.

⁴ Hiervoor hebben wij Expexx ingeschakeld; het adviesbureau van de voormalig zakelijk directeur van het Rijksmuseum Amsterdam en voormalig directeur van het instituut Beeld en Geluid in Hilversum, waar hij de nieuwbouw en bedrijfsvoering heeft opgezet.

In de komende periode zal steeds duidelijker worden hoe de bedrijfsvoering van beide musea zich gaat ontwikkelen. Bij de verzelfstandiging van het SM's zullen we in overleg met het bestuur van het Noordbrabants Museum, en met de provincie als belangrijkste financier van het NbM, opnieuw onderzoeken of samenwerking in een bestuurlijke structuur een optie is die meerwaarde heeft.

Synergie

Het totaal synergie-effect van de samenwerking met het NbM, voor de exploitatie van het SM's bedraagt € 316.500,-. Daarvan wordt € 76.500,- aan de kostenkant gerealiseerd en € 240.000,- aan de opbrengstenkant.

Daarnaast zijn er voordelen in de gezamenlijke aanschaf van serverpark, telefooncentrale inrichting van het informatiecentrum, winkelinrichting, werkplaatsen en expeditie. Deze zijn in de onderstaande bespreking van de exploitatie buiten beschouwing gelaten.

Kostenvoordelen

De kostenvoordelen bedragen € 76.500,-

Deze worden gerealiseerd in samenwerking op het gebied van marketing en het Informatiecentrum (*personeel*), gezamenlijk gebruik van ruimtes (*winkel, infocentrum en werkplaatsen en expeditie*), beheerskosten en bureaunkosten.

Er zijn ook opbrengsten van kwalitatieve aard. Een voorbeeld is de samenwerking van de educatieve diensten die kwaliteitswinst oplevert zonder meerkosten.

Meeropbrengsten

In het museumkwartier worden aanmerkelijk hogere opbrengsten verwacht. Per saldo gaat het daarbij om € 240.000,-

De musea gaan samenwerken in het aantrekken van sponsoring en andere derde geldstromen. Een verhoging van € 25.000,- wordt door het SM's geraamd (*boven op de € 25.000,- die het museum zelf zou kunnen genereren*).

De opbrengsten uit de museumwinkel zullen eveneens profiteren van de samenwerking. Een verhoging van € 25.000,- wordt nu geraamd (*boven op de € 25.000 autonome ontwikkeling*).

Doordat de openingstijden ruimer worden (synchronisatie met NbM) en door synergie-effecten wordt het bezoekersaantal aanmerkelijk hoger. Geraamd wordt een meeropbrengst van € 145.000,-

De afstemming en samenwerking in het gebruik en exploitatie van de auditoria levert een voordeel op van € 15.000,- (*boven op de € 10.000,- bij een autonoom gebruik*).

Het SM's heeft op dit moment per saldo geen opbrengsten uit de horeca. Ook in de nieuwbouw zou een eigenstandige horeca geen winst maar zelfs een verliespost (- €10.000) betekenen. Door synergie-effecten in het museumkwartier wordt een positieve bijdrage van € 30.000,- verwacht.

Begroting SM's

Naast de synergie-effecten zijn er ook kosten en opbrengsten die stijgen ten gevolge van de nieuwbouw op zich. Een voorbeeld is de hogere huur maar ook de lagere energiekosten ten opzichte van de huidige locatie. Er is een nieuwe begroting opgesteld waarin zowel de synergie-effecten als de autonome ontwikkelingen zijn opgenomen. Het overzicht op bladzijde 7 geeft hiervan een beeld. In dat overzicht zijn de autonome ontwikkelingen en de synergie-effecten in twee kolommen afzonderlijk weergegeven. De hoofdlijnen bespreken we hieronder.

Kosten

De autonome kostenstijging in de nieuwbouw bedraagt € 272.000,-. Daarvan wordt € 76.500,- gecompenseerd door synergieopbrengsten. Ook op dit moment zijn niet alle kosten volledig inzichtelijk, maar wel zijn op belangrijke posten de cijfers betrouwbaarder dan bij eerdere presentaties. Veel van de toen nog aanwezige PM-posten zijn inmiddels ingevuld.

Gebouwgebonden kosten

De praktijk leert dat gebouwgebonden kosten van een nieuwbouwproject moeilijk exact kunnen worden begroot. We hebben een extern bureau⁵ een prognose laten maken. De stijging van gebouwgebonden kosten en beheer is door ons begroot op € 202.000,-. Er wordt ook een voordeel van € 71.000,- berekend ten opzichte van het huidige gebouw. Per saldo is dat een toename van € 131.000,-.

Personele kosten

Personele kosten stijgen in de nieuwbouw ten gevolge van synchronisatie openingstijden (bijvoorbeeld zaalwachten) en beveiliging. Ook worden ID-banen nu volledig berekend omdat subsidies daarop eindigen. De personele kosten stijgen met € 150.000,-. Synergie-effecten brengen dat met € 30.000,- terug naar € 120.000,-.

Overige kosten

De overige kosten zouden stijgen met € 40.000,- maar door de hiervoor beschreven synergie worden die nagenoeg geheel gecompenseerd.

Collectiebeheer en exposities

Het SM's heeft verder een bezuiniging in de begroting opgenomen van € 25.000,- op tentoonstellingskosten, € 20.000,- op collectiebeheer en € 5.000 op de marketingkosten om tot een sluitende begroting te komen.

Opbrengsten

Het museum heeft de opdracht gekregen te werken aan een sluitende begroting. Ter dekking van de toegenomen kosten verwacht het museum aanmerkelijk hogere opbrengsten te kunnen realiseren.

Het museum SM's prognosticeert een autonome stijging van opbrengsten met € 87.500,-. Dit betreft vooral opbrengsten uit kunstuitleen (€ 25.000,-) bijdragen van derden (€ 20.000,-) de museumwinkel (€ 25.000,-) en sponsoring (€ 25.000,-), minus een nadeel van € 7.500. Dit dus naast de hiervoor beschreven synergieopbrengsten van € 240.000,-. Het publieksbereik van het SM's wordt in het Museumkwartier ruim verdubbeld. Hiermee wordt voor het eerst goed zichtbaar hoe groot de synergieopbrengst is in het bereik van publiek: een van de belangrijke argumenten voor het museumkwartier.

De verhoging van opbrengsten uit entree is onder meer geraamd op grond van het aantal bezoekers dat de musea combineren. Hiervoor zijn combinatietickets verkrijgbaar en zal de museumjaarkaart een belangrijk instrument zijn. Daarnaast zal ook de entreprijs verhoogd kunnen worden en wordt met de ruimere openingstijden ook een hoger aantal bezoekers verwacht. Ook zal de nieuwbouw in het museumkwartier op zich al op een hoger bezoek kunnen rekenen.

Risico's

De ambitie in de opbrengsten is ambitieus. We willen voorkomen dat een tegenvallend resultaat direct tot problemen leidt. Het museum heeft derhalve € 50.000,- risico gedekt door een extra taakstelling.

⁵ Voor een calculatie van de gebouwgebonden kosten hebben we Twijnstra Guddé opdracht gegeven om op basis van bestaande systematiek en kengetallen een begroting te maken.

6) Financiële paragraaf

De bovenstaande autonome ontwikkelingen en de synergieopbrengsten zijn in onderstaande tabel weergegeven. Daarbij geeft de eerste kolom de huidige begroting weer en de tweede effecten op de begroting in de nieuwbouw zonder samenwerking. De derde kolom geeft de synergie-effecten weer en de laatste kolom laat de uiteindelijke prognose in de nieuwbouw zien.

Financieel overzicht SM's	Huidige begroting (2010)	Autonoom door nieuwbouw (verwerkt in prognose begroting)	Effect voor SMs door synergie in nieuwbouw (verwerkt in prognose begroting)	Prognose begroting nieuwbouw (prijspeil 2010)
Kosten				
Personeel	959.000	150.000	-30.000	1.079.000
Toerekening gemeentelijke overhead	87.000			87.000
Beheer/huisvesting	203.000	202.000	-8.000	397.000
Overige huisvestingsk. adm en bureau	166.000	-71.000		95.000
Collectiebeheer	152.000	11.000	-8.500	154.500
Tentoonstellingen	161.500	-20.000		141.500
Marketingkosten	250.000	-25.000		225.000
Gezamenlijke ruimtes	149.500	-5.000		144.500
Gezamenlijke ruimtes		30.000	-30.000	-
Totaal kosten	2.128.000	272.000	-76.500	2.323.500
Te realiseren bezuiniging				-50.000
Herziene kosten				2.273.500
Opbrengsten				
Bijdragen derden/subs sponsoring	55.000	20.000	-	75.000
Kunstuitleen	-	25.000	25.000	50.000
Winkel	125.000	25.000		150.000
Entree	25.000	25.000	25.000	75.000
Auditorium	60.000		145.000	205.000
Restaurant	5.000	10.000	15.000	30.000
Overigen	-	-10.000	30.000	20.000
"subsidie"(expl budget)	9.000	-7.500	-	1.500
korting amendement	1.717.000			1.717.000
Totaal opbrengsten	1.996.000	87.500	240.000	2.223.500
Verlaging risico				-50.000
Herziene opbrengsten				2.173.500
Resultaat				-100.000
Inzet 100.000,- tbv invulling PM-posten	-132.000	-184.500	316.500	100.000
Eindsaldo				neutraal

Dekking pm-posten uit korting (€ 100.000,-)

Per saldo betekent deze begroting dat er voor het SM's in 2013 een sluitende begroting is voor de nieuwbouw. Daarbij moet in acht worden genomen dat de € 100.000,- die uw raad heeft gekort ter dekking van PM-posten inderdaad voor die posten zal moeten worden aangewend. Het betreft dan de posten die ten tijde van motie nog onduidelijk waren, zoals

beveiliging, gebouwgebonden kosten, schoonmaak. Daarbij zijn door het museum forse inspanningen verricht. De begroting is "scherp" opgesteld en op expositiekosten en collectiebeheer is taakstellend bezuinigd. Het deel dat in de huidige begroting nog wordt gedekt uit reserves is nu ook structureel in de begroting gedekt. In de begroting voor de nieuwbouw zit een totaal van € 316.500,- aan positief synergie-effect opgenomen; € 240.000,- hogere opbrengsten en € 76.500,- lagere kosten.

Conclusie

Het SM's presenteert een begroting met een neutraal saldo. Daarbij is door het museum ook een oplossing gerealiseerd voor de huidige aanvulling uit de reserve en is een zekerheidsmarge van € 50.000,- meegerekend door kostenreductie. Er is in goed overleg met de directie van het NbM een plan opgesteld voor gezamenlijke bedrijfsvoering op basis van de thans bekende gegevens.

Wij menen dat hiermee, en met de invulling van de samenwerking zoals opgesteld en onderschreven door beide musea, voldoende uitvoering is gegeven aan de motie van 26 januari 2010.

Het eindresultaat leidt tot een nieuw museum waarin aanmerkelijk meer publieksbereik wordt gegenereerd voor een zelfde gemeentelijke bijdrage ten opzichte van het huidige bedrag.

We menen voorts dat de begroting voldoende invulling geeft aan de eerder genoemde PM-posten om de voorgenomen korting van € 100.000,- van het amendement van 10 november 2009 in 2013 daartoe aan te wenden. In de komende periode zullen geleidelijk de ramingen nauwkeuriger kunnen worden. We zullen bij de behandeling van de begroting 2013 een actualisering geven van de begroting van het SM's. Daarbij blijven we de afgesproken financiële kaders als uitgangspunt hanteren.

De wens zoals geuit in het coalitieakkoord, en in de motie van CDA/VVD, om te komen tot een passende bestuurlijke structuur en model voor de bedrijfsvoering, kon op dit moment niet verder worden ingevuld dan het model van samenwerking. Bij de verzelfstandiging van het SM's zal opnieuw worden onderzocht of samenwerking in een bestuurlijke structuur een optie is die meerwaarde heeft.

Burgemeester en wethouders van 's-Hertogenbosch,
De secretaris, De burgemeester,

mr. drs. I.A.M. Woestenberg

mr. dr. A.G.J.M. Rombouts

Bijlagen:

Ter inzage:

- Berekening gebouwgebonden kosten Twijnstra Gudde.
- Samenwerkingsmodel NbM en SM's
- Rapportage Expexx m.b.t. de samenwerking en de begroting
- Brief Noordbrabants Museum