



Toekomstscenario's voor Batavialand

Tijd om keuzes te
maken

15 oktober 2020

Berenschot

Toekomstscenario's voor Batavialand

Tijd om keuzes te maken



15 oktober 2020

Berenschot

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
1.1	Aanleiding voor het onderzoek	4
1.2	Opdracht	4
1.3	Uitvoering van de opdracht	5
2.	De uitgangspositie van Batavialand	6
3.	De functies van Batavialand	9
4.	Scenario's	13
4.1	Uitgangspunt voor de scenario's	13
4.2	De scenario's	13
4.3	Uitwerking scenario's	16
4.4	De scenario's en de provinciale doelen	19
5.	Onze analyse	20
	Bijlage 1. Voorzieningen Batavialand	22
	Bijlage 2. Batavialand: vertrekpunten 2015	23
	Bijlage 3. Overeenkomsten	27
	Bijlage 4. Benchmark: op zoek naar een verhaal achter de cijfers	30

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Batavialand is in 2017 ontstaan na een fusie van de Bataviawerf, het Nieuw Land Erfgoedcentrum en het Maritiem Depot van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Batavialand is dus nog een jonge organisatie die de afgelopen jaren veel energie heeft gestoken in de opbouw van de organisatie en de ontwikkeling van het museale concept. De organisatie zelf, maar ook de provincie Flevoland als belangrijkste financier, hadden verwacht dat Batavialand begin 2020 verder zou zijn dan nu het geval is. Er zijn zorgen of de uitgezette koers de juiste is en of Batavialand in staat is met de beschikbare subsidies en de eigen inkomsten structureel een gezonde exploitatie te realiseren.

Eind 2019 heeft de provinciaal toezichthouder namens de provincie () een rapportage uitgebracht over de stand van zaken rondom Batavialand. Het beeld is niet positief. Batavialand kampt met een structureel exploitatietekort. Het eigen vermogen dreigt zonder ingrijpen te verdampen. De verwachtingen in 2017 ten aanzien van eigen inkomsten en fondsenwerving zijn veel te optimistisch gebleken.

Daarnaast heeft de ontwikkelsubsidie van de provincie (van € 2,75 mln.) nog niet geresulteerd in de beoogde versterking van de museale positionering en duurzame versterking van Batavialand.

Betwijfeld wordt echter of Batavialand in staat is om na 2020, als de incidentele subsidie voor Batavialand wegvalt, een sluitende exploitatie te realiseren. Alle subsidies lijken dan op te gaan aan vaste personele lasten, huisvesting en onderhoud van de collectie. Voor tentoonstellingen, publieksactiviteiten, educatie en marketing blijven amper budget en personeel over, met als risico minder bezoek en eigen inkomsten. De kans is groot dat Batavialand daardoor terecht komt in een neerwaartse spiraal.

Tegen deze achtergrond heeft de provincie Berenschot opdracht gegeven om, voortbordurend op de bevindingen van de provinciaal toezichthouder, een aantal scenario's voor de toekomst van Batavialand uit te werken.

1.2 Opdracht

De provincie ons gevraagd drie scenario's voor de toekomst van Batavialand uit te werken. De beschikbare provinciale subsidie vormt de belangrijkste variabele bij de drie scenario's.

1. Een beperking van de provinciale subsidie tot het mogelijk maken van de uitvoering van de zogeheten wettelijke taken.
2. Een continuering van de bestaande provinciale exploitatiesubsidie (€ 1,5 mln.)
3. Een impuls (b.v. verhoging exploitatiesubsidie) ten behoeve van de doorontwikkeling van Batavialand.

Om een afweging te kunnen maken tussen de drie scenario's wordt per scenario aangegeven wat de gevolgen zijn voor:

- de exploitatie van Batavialand;
- het publiek en de inwoners van Flevoland;
- de organisatie (medewerkers) van Batavialand;
- de partners van Batavialand (overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven, etc.);
- de doelstellingen van de provincie Flevoland;

- de gebiedsontwikkeling rondom Batavialand.

De uitgewerkte scenario's voor de toekomst van Batavialand moeten inzichten opleveren die als input dienen bij de voorbereiding op de besluitvorming door GS en PS over de toekomstige subsidiëring van Batavialand en wat dit betekent voor de rol van de provincie Flevoland.

Een doorlichting van Batavialand in termen van organisatie en prestaties valt buiten het bestek van de opdracht. Van ons wordt niet verwacht dat wij een voorkeur uitspreken voor één van de scenario's.

Afgesproken is dat de scenario's op hoofdlijnen worden uitgewerkt. Dit betekent dat het detailniveau voor de provincie voldoende moet zijn om een afgewogen keuze te maken uit de scenario's. Het is daarna aan Batavialand om binnen de financiële en beleidsinhoudelijke kaders van de provincie het voorkeur scenario in detail uit te werken en aan te geven wat de consequenties zijn voor de organisatie, bedrijfsvoering en programmering.

Tijdens het onderzoek zijn de gesprekken van de provincie met het ministerie van OCW over de komst van het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot naar Batavialand in een stroomversnelling gekomen. Wij hebbend deze ontwikkeling meegenomen bij de uitwerking van de scenario's, hoewel wij beseffen dat de gesprekken en onderhandelingen nog niet zijn afgerond en "in beweging" zijn.

1.3 Uitvoering van de opdracht

We zijn het onderzoek gestart met een uitgebreide analyse van het door de opdrachtgever beschikbaar gestelde dossier (o.a. jaarverslagen, beleidsnota's, verslag van de provinciale toezichthouder). Vervolgens hebben wij gesprekken gevoerd met medewerkers van de provincie die bij "het dossier" Batavialand betrokken zijn. Uiteraard hebben wij gesproken met de directeur en een aantal medewerkers van Batavialand.

Onderdeel van de opdracht was een vergelijking (benchmarkonderzoek) van Batavialand met een aantal andere erfgoedorganisaties in Nederland. We hebben hiervoor de selectie overgenomen van de organisaties waaraan Batavialand zich spiegelt.

De conceptrapportage hebben wij voor een feitencheck voorgelegd aan Batavialand. Opmerkingen hebben wij, indien relevant, verwerkt in een nieuwe versie van de conceptrapportage. Deze hebben wij besproken met de gedeputeerde en medewerkers van de provincie.

De opmerkingen van de provincie hebben wij meegenomen in de definitieve conceptversie die nu op tafel ligt.

2. De uitgangspositie van Batavialand

Voordat we de drie scenario's uitwerken is het goed om eerst de uitgangspositie van het Erfgoedpark Batavialand te schetsen. Batavialand ziet zich gesteld voor een aantal opgaven die het voortbestaan van de organisatie in haar huidige vorm ter discussie stellen¹.

De financiële basis is wankel

- Batavialand kampt met een structureel exploitatietekort. Het eigen vermogen dreigt zonder ingrijpen te verdampen.
- Batavialand is bij de totstandkoming van Batavialand in 2017 te optimistisch geweest bij het ramen van de kosten en de eigen inkomsten uit bezoek en fondsenwerving. De provincie heeft deze ramingen overgenomen bij het bepalen van het subsidiebedrag.
- Het is zeer de vraag of Batavialand in staat is om na 2020, als de incidentele ontwikkelsubsidie voor Batavialand wegvalt, een sluitende exploitatie te realiseren. De structurele provinciale subsidie gaat dan op aan vaste personele lasten, huisvesting en onderhoud van de collectie. Voor tentoonstellingen, publieksactiviteiten, educatie en marketing blijven amper budget en personeel over, met als gevolg minder bezoek en eigen inkomsten. Daardoor komt Batavialand onvermijdelijk terecht in een neerwaartse spiraal.
- Met de ontwikkelsubsidie van de provincie heeft Batavialand een aantal verbeteringen doorgevoerd. In het museum is de vaste presentatie grotendeels vernieuwd, is de Flevowand geplaatst, zijn duurzame faciliteiten toegevoegd zodat tentoonstellingen gemakkelijker kunnen worden gewisseld waardoor collecties breder aan het publiek getoond kunnen worden. Ook op het gebied van de administratieve organisatie zijn noodzakelijke en duurzame veranderingen en verbeteringen doorgevoerd. Maar de ontwikkelsubsidie is daarnaast gebruikt om gaten in de exploitatie op te vangen (het structurele tekort van circa € 300.000).
- Het op het land zetten van de reconstructie van het VOC-schip de Batavia is vanuit het behoud en de exploitatie noodzakelijk. De kosten bedragen € 1 mln. Hiervan is, volgens opgave van Batavialand, op dit moment € 0,6 mln. gedekt. Via fondsenwerving wordt ingezet op het verwerven van de resterende middelen.
- De effecten van de Coronacrisis in 2021 op het publieksbereik en de eigen inkomsten uit bijvoorbeeld verhuur zijn nog moeilijk in te schatten. Het verlies in 2020 wordt fors beperkt dankzij met name de inzet van gelden uit NOW1, NOW2, extra gelden van Rijk en provincie de huurkijtschelding voor drie maanden in 2020 door de provincie.

Het museale concept van Batavialand is onduidelijk

- Het museale concept van Batavialand is hybride. Het profiel is onduidelijk, zowel in de ogen van (potentiële) bezoekers als collega instellingen. Het is een depot, onderzoekscentrum, museum, tentoonstellingsruimte, werkplaats, educatief centrum en een toeristische attractie. De verhalen die verteld worden variëren van de geschiedenis van Flevoland tot watermanagement en scheepvaart archeologie.
- Batavialand heeft bij de start een hoog ambitieniveau gekozen. In het Masterplan voor Batavialand (2018) is te lezen dat Batavialand zich wil ontwikkelen tot een erfgoedpark voor een groot publiek. In de ogen van Batavialand zelf, maar ook in die van de provincie en de toezichthouder is dit masterplan te ambitieus, zowel wat betreft investeringen en exploitatie als de breedte van het

¹ Belangrijke bron is de rapportage van de provinciaal toezichthouder Erfgoedland, [REDACTED] 20 december 2019

museale concept. De inhoudelijke lijnen in het plan worden evenwel door Batavialand nog onverkort onderschreven.

De relatie met de gemeente Lelystad is beperkt

- De relatie met de gemeente Lelystad is mager te noemen. Batavialand speelt geen prominente rol in het cultuurbeleid van de gemeente. Batavialand ontvangt geen cultuursubsidie van de gemeente Lelystad. Wel wordt een aantal leermeesters op de werf bekostigd uit participatiemiddelen waarvoor bij Batavialand cliënten/deelnemers een plek vinden waar ze zich kunnen voorbereiden op een plaats op de arbeidsmarkt.
- Batavialand is wel opgenomen in de vastgestelde Kustvisie van de gemeente Lelystad. In het Bataviakwartier en de kuststrook van Lelystad zijn veel ontwikkelingen voorzien voor Bataviastad (2,5 mln. bezoekers per jaar), Batavia Haven, Markerwadden, toevoeging nieuwe leisure functies, nabijheid nationaal park Nieuw Land, vertreklocatie riviercruises, aanleg schiereiland, nieuwe Markerwadden. Midden in dit gebied voegt Batavialand een bijzonder en kwalitatief element aan de gebiedsinrichting toe (toerisme en cultuur).

Het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot biedt kansen voor Batavialand

- Het ministerie van OCW overweegt het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot (NSD) bij Batavialand onder te brengen. Batavialand beschikt over een groot deel van de benodigde voorzieningen en deskundigheid om het depot te beheren. OCW verwacht dat de komst van het NSD ook voordelen oplevert voor Batavialand zelf in termen van publieksbereik en de provincie Flevoland. Het ministerie stelt wel nadrukkelijk een aantal voorwaarden bij de komst van het NSD naar Lelystad. Eén daarvan is dat Batavialand zich door ontwikkelt tot een professioneel depotbeheerder en een aantrekkelijke plek voor aansprekende tentoonstellingen. Dit betekent onder andere een uitbreiding van de formatie en meer budget voor het maken van tentoonstellingen en marketing, te financieren door Batavialand.
- Het ministerie is bereid de investeringen in de voorzieningen en gebouwen te financieren. Het ministerie heeft onlangs (mei 2020) in samenwerking met Batavialand een aantal scenario's laten uitwerken. Voor een volwaardig NSD bij Batavialand zijn investeringen nodig in faciliteiten, gebouwen en menskracht. Op dit moment (zomer 2020) lopen er perspectiefrijke besprekingen tussen de provincie en het ministerie over de ambities en de financiering van het NSD.

Batavialand is moeilijk te vergelijken met andere musea in Nederland

Om de scenario's in een landelijk perspectief te kunnen plaatsen hebben we Batavialand vergeleken met een aantal andere gelijksoortige musea in Nederland (in thema, bezoekersaantallen en wijze van financiering). De selectie van musea hebben we gemaakt in overleg met Batavialand. Voordat we de belangrijkste bevindingen uit de vergelijking op een rij zetten merken we op dat Batavialand wat betreft opzet (museaal concept) nauwelijks te vergelijken is met andere erfgoedinstellingen. Met deze slag om de arm vallen de volgende zaken op in de benchmark²:

- Het bezoekersaantal van Batavialand (91.693 in 2018) ligt aanzienlijk lager dan het gemiddelde van de referentie-instellingen (341.541).
- Van de referentie-instellingen kreeg in 2018 alleen Rijksmuseum Boerhaave meer subsidie per bezoeker (€ 47,17) dan Batavialand (€ 40,02). De referentie-instelling die op de derde plaats staat is het Zuiderzeemuseum. De subsidie per bezoeker voor dit museum (€ 27,51) lag in 2018 echter 20% lager dan het niveau 2018 van Batavialand. De gemiddelde subsidie per bezoeker van de

² In de bijlage is het volledige benchmarkonderzoek opgenomen.

referentie-instellingen ligt met € 20,87 aanzienlijk lager dan bij Batavialand. Als we de provinciale ontwikkelgelden buiten beschouwing laten wordt het beeld overigens iets anders. Na correctie is de subsidie per bezoeker bij Batavialand in 2018 € 25,78 en in 2019 € 24,36. Deze bedragen liggen nog altijd boven het gemiddelde van de referentie-instellingen, maar zijn wel bijna de helft lager dan de subsidie die Boerhaave per bezoeker ontvangt.

- Het percentage eigen inkomsten is spiegelbeeldig aan de vorige constatering: dat is lager dan van welk van de referentie-instellingen dan ook: 27% in 2018 ten opzichte van een gemiddelde van 53%.
- Het aandeel van de personeelskosten in het totaal van uitgaven van Batavialand ligt precies op het gemiddelde van de referentie-instellingen (44%).
- De entree-opbrengsten per bezoeker liggen iets lager dan het gemiddelde, maar niet veel (€ 7,21 t.o.v. € 7,98)
- De personeelskosten per fte zijn bij Batavialand opvallend hoog: ruim 70.000 euro in 2018 ten opzichte van een gemiddelde bij de referentie-instellingen van ca. € 57.000. Dit vindt waarschijnlijk onder meer zijn reden in de historische samenstelling van de formatie bij Batavialand: fusiepartner NLE bracht meerdere medewerkers op wetenschappelijk niveau in. De horecabaten zijn helaas niet vergelijkbaar vanwege ontbrekende gegevens: in absolute zin en per bezoeker zijn ze echter als laag aan te merken.
- De huisvestinglasten liggen 1% hoger dan het gemiddelde van de referentie-instellingen. Geen noemenswaardig verschil.

3. De functies van Batavialand

Hieronder zetten we de functies die Batavialand op dit moment vervult op een rij. Deze functies worden zo genoemd in rapportages van Batavialand en zijn grosso modo zichtbaar bij de meeste museale organisaties in Nederland. Een aantal functies is specifiek voor Batavialand. Wat ook opvalt is dat Batavialand vergeleken met de andere musea in Nederland een enorm breed palet van functies biedt. Batavialand is in dit opzicht uniek te noemen.

1. *Beheer van de maritieme rijkscollectie*

Beheer van de maritieme rijkscollectie, boven water gebracht via scheepsarcheologie (collectie van scheepswrakken en vitrinekasten met zo'n 36.000 objecten). Gaat om registratie van de objecten, conservering en het uitgeven van bruiklenen. Er bestaat een nauwe relatie tussen de depot- en de tentoonstellingsfunctie. Sinds 1 november 2016, toen het RCE-depot overging naar Batavialand, is er formeel op nationaal niveau geen scheepsarcheologisch depot meer. Het ministerie overweegt, onder bepaalde voorwaarden, het NSD (wettelijke taak van de minister) bij Batavialand onder te brengen. In dat geval houdt de functie meer in dan alleen het beheer van de maritieme archeologische rijkscollectie.

2. *Beheer van het provinciale archeologische depot.*

Dit is de wettelijke taak die Batavialand vervult. Elke provincie in Nederland moet conform de Erfgoedwet de archeologische vondsten die binnen de provincie zijn gedaan voor onbepaalde tijd bewaren, zodat iedereen de vondsten kan bestuderen. De wettelijke taak is als volgt omschreven in de Erfgoedwet: *Gedeputeerde Staten houden een depot in stand waarin archeologische vondsten die zijn aangetroffen bij opgravingen binnen die provincie kunnen worden opgeslagen op een wijze die uit een oogpunt van behoud en toegankelijkheid verantwoord is.*

De duizenden museale voorwerpen (collectie: vele losse grote objecten en circa 2.200 vondstendozen) vormen tezamen het provinciale archeologisch depot van bodemvondsten. Voor de publieke taakvervulling door de provincie is het van betekenis dat belangrijke of actuele archeologische artefacten en hun verhaal in Batavialand getoond, onderzocht en toegelicht kunnen worden. Ook hier bestaat een nauwe relatie met de tentoonstellingsfunctie. Zonder eigen collectie (ondergebracht in een depot) is het moeilijk om een levendige tentoonstellingsfunctie in stand te houden. En andersom: als er geen tentoonstellingen worden gehouden kan een depot vanuit het perspectief van het publiek op een willekeurige plaats worden ondergebracht, mits de klimatologische voorzieningen maar in orde zijn.

3. *Beheer van het depot met historische objecten en archiefstukken*

Batavialand beheert niet alleen archeologische vondsten, maar ook andere historische objecten. Tevens wordt archiefmateriaal beheerd. De archiefstukken zijn niet direct gerelateerd aan de archeologische vondsten. Het betreft archief over de ontstaansgeschiedenis van de polders. De collectietaak is niet wettelijk verplicht, maar past in de opdracht die de provinciale Batavialand heeft gegeven om de geschiedenis en het erfgoed van Flevoland te bewaren. De collectie betreft ongeveer 2.500 m particuliere archieven, een bibliotheek, museale objecten (incl. maquettes), topografisch historische atlas, dag- en weekbladen et cetera. De collectie is opgebouwd vanaf 1886 (Zuiderzeevereeniging) en in loop der tijd beheerd door Stichting voor het Bevolkingsonderzoek in de drooggelegde Zuiderzeepolders (1936-) en Sociaal Historisch Centrum voor Flevoland. Het gaat, samengevat, om cultuurgoederen van en over de provincie Flevoland, het Zuiderzeeproject, scheepsbouw, scheepvaart en de geschiedenis van Flevoland.

4. *Onderzoeksfunctie*

Archeologische en maritieme vondsten en monsters moeten worden onderzocht en verwerkt. Tot het beheer van de collectie behoort, hoewel dit geen wettelijke taak is, ook het onderzoek naar de collectie en kennisdeling n.a.v. het onderzoek via publicaties in vorm van artikelen, monografieën, bijdragen aan publicaties derden, tentoonstellingen, lezingen, websites (canon Flevoland, waterschrijvers, Mass) etc. .Batavialand is de plek waar het publiek kan beleven hoe de historici en archeologen hieraan werken. Batavialand is het kennis- en onderzoekscentrum op gebied van de historische houten scheepsbouw. Een onderdeel is het modelbouwcentrum (schaalmodellen als onderzoeksinstrument). Met een bibliotheek wordt het onderzoek gefaciliteerd. Het modelbouwcentrum heeft ook een relatie met de tentoonstellingsfunctie.

5. *Publicatiefunctie (online en offline)*

In het verlengde van de onderzoeksfunctie ligt de publicatiefunctie. Het is van belang dat de materialen (bestaande uit vondsten en monsters) ook worden ontsloten, dat wil zeggen als bron toegankelijk worden gemaakt, voor professionals en voor het publiek. Dit gebeurt in fysieke vorm door middel van artikelen, monografieën, rapportages en andersoortige publicaties en moet ook online plaatsvinden.

6. *Educatieve functie*

Voor het onderwijs is een programma voor basis- en middelbare scholieren over erfgoed en archeologie. Schoolklassen kunnen Batavialand bezoeken en de archeologen gaan soms naar scholen om over hun werk te vertellen.

Daarnaast worden er cursussen en lezingen verzorgd. De cursussen zijn bedoeld voor nieuwe vrijwilligers, maar zijn ook toegankelijk voor het publiek.

7. *Ondersteuningsfunctie*

Batavialand is het provinciaal Erfgoedhuis van Flevoland. Het Erfgoedhuis dient als het provinciale service- en kenniscentrum. Verschillende experts zorgen ervoor dat boven- en ondergrondse monumenten, vaar- en voertuigen, collecties van musea en archieven, historische landschappen en de regionale geschiedenis behouden, benut en beleefd kunnen worden. Bij Batavialand zijn gestationeerd:

- een museumconsulent;
- een Erfgoedcoach
- het Steunpunt Archeologie en (jonge) Monumenten van Flevoland;
- erfgoededucatie via het meerjarige project De Culturele Haven dat ten doel heeft een leerlijn erfgoed aan te brengen in het basisonderwijs van Flevoland.

Er wordt samengewerkt met de Flevolandse erfgoedverenigingen zoals de Flevolandse afdelingen van Heemschut, de Nederlandse Genealogische Vereniging, de Archeologische Werkgemeenschap Nederland, het Genootschap Flevo en de Cornelis Lely Lezing.

8. *Kennisfunctie*

Batavialand is een kenniscentrum op het gebied van houtconservering (mobiele conserveringsunits die voorshands in het noorden van het land staan en het grote conserveringsstation in Lelystad waar nu de IJsselkogge wordt geconserveerd) en restauratie (Restauratieatelier). Deze specialiteiten vloeit voort uit het beheer van de scheepswrakken en collecties/vondstcomplexen en het uitvoeren van conserveringsopdrachten voor derden.

9. *Communicatiefunctie*

Via Batavialand communiceren de provincie en andere actoren over actualiteiten en relevante thema's waarvan het nuttig is dat de inwoners van Flevoland (en daar buiten) er kennis van nemen. Nieuws

over recente opgravingen, bijzondere vondsten en het lot van scheepsrestanten of inspanningen zijn in Batavialand aan te treffen. Deze functie van Batavialand vertoont raakvlakken met stads/provinciepromotie en citymarketing.

10. Werkplaats

Batavialand is een werkplaats voor onderzoek en restauratie van archeologisch en maritiem vondstmateriaal. Er zijn werkplekken voor medewerkers, vrijwilligers en stagiairs/studenten. Een belangrijke functie vervult Batavialand voor deelnemers/cliënten van het Werkbedrijf en Triade waardoor mensen kunnen werken aan een perspectief op een betaalde baan dan wel een zinvolle dagbesteding kunnen vinden.

11. Activeringsfunctie

De algemene trend in de maatschappij en in de culturele sector is dat er steeds meer wordt gewerkt met vrijwilligers. Het is een maatschappelijke trend, maar ook een noodzaak. Ook hierin vervult Batavialand een belangrijke opgave. Er is een groot aantal vrijwilligers in actief.

Voor de provincie is de betrokkenheid van de vrijwilligers een mooie kans om het verhaal van de stad beter over het voetlicht te brengen via tentoonstellingen, educatieve activiteiten en communicatie (zie hiervoor). Het draagvlak voor het erfgoedbeleid wordt erdoor versterkt. De vrijwilligers vormen cultureel en sociaal kapitaal.

12. Netwerkfunctie

Batavialand is ook een plek waar in erfgoed geïnteresseerden (professionals, vrijwilligers, studenten en bezoekers) elkaar ontmoeten, een verbinding met elkaar aangaan en kennis en informatie uitwisselen. Dit gebeurt tijdens lezingen, tentoonstellingen en rondleidingen.

13. Inspiratiefunctie

Verder mag niet onvermeld blijven dat Batavialand ook een belangrijke functie heeft als inspiratieplek, zoals bijvoorbeeld voor studenten scheepsbouw of watermanagement. Mensen kunnen er niet alleen werken en gelijkgestemden treffen, maar ook het verleden in letterlijke zin aanraken en daardoor geraakt worden door de bijzondere verwevenheid van wetenschappelijk onderzoek en de interactie met het publiek. Voor wie gevoelig is voor de waarde en de betekenis van het verleden heeft het huis een bijzondere uitwerking.

14. Tentoonstellingsfunctie

Archeologische vondsten en andere voorwerpen die interessant zijn voor een groter publiek worden tentoongesteld (bv in vitrines) en toegankelijk gemaakt met korte, schriftelijke uitleg. Door middel van een 'aanraakcollectie' kan iedereen ook tastbaar kennismaken met echte archeologische vondsten. Bovendien is een selectie van archivalia, foto's en films te zien die iets vertellen over de geschiedenis van Flevoland. Deze voorwerpen zijn grotendeels afkomstig uit het depot van het Flevolands Archief (HFA). De archeologische vondsten zijn afkomstig uit opgravingen, maar betreffen ook objecten die door particulieren zijn ontdekt.

De tentoonstellingsfunctie is geen wettelijke taak. Maar het ministerie verwacht dat er rondom het NSD een tentoonstellingsprogramma wordt ontwikkeld.

15. Verblijf- en recreatiefunctie

Tot slot heeft Batavialand ook een functie als plek voor "een dagje uit" voor het grote publiek. Een park waar voldoende te beleven valt voor jong en oud om gericht naartoe te gaan (bijvoorbeeld om aan een activiteit of evenement deel te nemen) of een hele dag voor uit te trekken. Deze functie wordt gefaciliteerd met passende horeca en een winkel. Bij deze functie hoort ook een aantal festivals zoals Piratendag, het Waterfeest, de Internationale Smedendagen en andere manifestaties. De bedoeling is

Batavia op land te zetten en zo een blijvend vertrekpunt te vormen voor scheepsbouw, reconstructie en geschiedkundige verhalen.

4. Scenario's

4.1 Uitgangspunt voor de scenario's

Wij hebben van de provincie de opdracht gekregen om op hoofdlijnen een drietal scenario's voor de toekomst van Batavialand uit te werken, rekening houdend met verschillende financiële kaders:

- Een beperking van de provinciale subsidie tot het mogelijk maken van de uitvoering van de zogeheten wettelijke taken.
- Een continuering van de bestaande provinciale exploitatiesubsidie (€ 1,5 mln.)
- Een impuls (b.v. verhoging exploitatiesubsidie) ten behoeve van de doorontwikkeling van Batavialand.

Na de start van het onderzoek kwamen de gesprekken met het ministerie van OCW over de komst van het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot (NSD) naar Batavialand in een stroomversnelling. Alles wijst erop dat de minister (onder voorwaarden uiteraard) bereid is het NSD in Lelystad te vestigen, als onderdeel van Batavialand³. Dit biedt aanzienlijke kansen voor de provincie Flevoland en Batavialand en wij schatten in dat de provincie dit aanbod niet voorbij zal laten gaan. **Om die reden zien wij het NSD als onderdeel van elk scenario.**

Van elk scenario geven wij in dit hoofdstuk aan wat de belangrijkste gevolgen zijn voor:

- het publieksbereik;
- de organisatie van Batavialand
- de exploitatie.

Voor elk scenario maken wij een inschatting van de risico's voor de provincie Flevoland. In een aparte paragraaf (4.4.) zetten wij de drie scenario's af tegen de provinciale doelstellingen.

4.2 De scenario's

Wij hebben de drie scenario's als volgt benoemd en uitgewerkt:

1. Depot Batavialand met als centraal element het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot.
2. Voortzetting Batavialand in zijn huidige opzet met het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot als toevoeging.
3. Doorontwikkeling Batavialand tot een Erfgoedpark, inclusief Nationaal Scheepsarcheologisch Depot.

De scenario's worden in belangrijke mate bepaald door de financiële randvoorwaarden die gelden. Wij omschrijven die randvoorwaarden als volgt:

1. Depot Batavialand met als centraal element het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot. In dit scenario daalt de exploitatiesubsidie vanuit de provincie tot het niveau om alleen de wettelijke taken uit te kunnen voeren. De rijkssubsidie stijgt vanwege de komst van het NSD. Dit laatste is echter geen zekerheid omdat het ministerie als voorwaarde voor de komst van het NSD stelt dat Batavialand zich moet ontwikkelen. Wat deze ontwikkeling precies inhoudt is vooralsnog niet duidelijk. Het beperken van de provinciale bijdrage brengt het risico met zich mee dat het huidige

³ Dit blijkt ook uit de studie die de Brink Groep in opdracht van het ministerie van OCW heeft uitgevoerd naar het onderbrengen van het NSD bij Batavialand (mei 2020).

maritieme RCE-onderdeel zich onvoldoende verder zal kunnen ontwikkelen. Dit zou het Rijk op de gedachte kunnen brengen om het NSD, bij gebrek aan perspectief, toch niet bij Batavialand onder te brengen. Het ministerie zal niet willen investeren in een organisatie die financieel en organisatorisch wankel is.

2. Voortzetting Batavialand in zijn huidige opzet met het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot als toevoeging. In dit scenario stijgt de rijkssubsidie vanuit de RCE vanwege het NSD, maar blijft de provinciale exploitatiesubsidie op het huidige niveau van € 1,5 mln. Hiervan wordt ca. € 0,5 mln. per jaar als huur voor het museumgebouw weer aan de provincie voldaan. De facto betekent dit dat Batavialand moet bezuinigen, want er is thans sprake van een structureel tekort van € 300.000 (die afgelopen jaren is opgevangen met de provinciale ontwikkelsubsidie). De bezuiniging zal dienen plaats te vinden op de publieksgerichte zaken, zoals de tentoonstellingen, de netwerkactiviteiten en de communicatie over de collectie van Batavialand, want het merendeel van de subsidies is geoormerkt voor collectiebeheer. De publiekstaken zullen derhalve onvermijdelijk in het gedrang komen, vandaar de oranje kleur die wij deze bouwstenen hebben gegeven in ons overzicht van de scenario's (zie hierna). De neergaande lijn wat betreft publieksgerichte zaken zal zijn effect hebben op de publieke belangstelling: de bezoekersaantallen zullen dalen tot ca. 50.000 á 60.000.
3. Doorontwikkeling Batavialand tot een Erfgoedpark, inclusief Nationaal Scheepsarcheologisch Depot. In dit scenario stijgt de rijkssubsidie vanwege het NSD en wordt de provinciale exploitatiesubsidie met € 500.000 verhoogd tot structureel € 2,0 mln. op jaarbasis. Van de € 0,5 mln. wordt € 0,3 gebruikt ter leniging van het structureel tekort en € 0,2 voor additionele publieksgerichte activiteiten en het realiseren van het concept van het Erfgoedpark.

Voor de verdere invulling van onze scenario's grijpen we terug op de functies die in hoofdstuk 3 zijn genoemd. Deze functies laten zich in de vorm van bouwstenen als volgt verdelen over de door ons geïdentificeerde scenario's. De kleur van de bouwstenen is belangrijk en wordt bepaald door het financiële kader.

Groen: kan zeker worden gerealiseerd

Rood: kan niet worden gerealiseerd gegeven de financiële randvoorwaarden

Oranje: komt om financiële redenen in het gedrang.

	Depot Batavialand	Voortzetting huidige vorm	Erfgoedpark
Verblijf en recreatie (o.a. Batavia op het land)	Rood	Rood	Oranje
Tentoonstellingen	Rood	Oranje	Groen
Inspiratie	Rood	Oranje	Groen
Activering	Rood	Oranje	Groen
Netwerk	Rood	Oranje	Groen
Communicatie	Rood	Oranje	Groen
Werkplaats	Rood	Groen	Groen
Kenniscentrum	Oranje	Groen	Groen
Erfgoedhuis	Oranje	Groen	Groen
Educatie	Oranje	Groen	Groen
Publicaties (online en offline)	Oranje	Groen	Groen
Onderzoek	Oranje	Groen	Groen
Depot historische objecten en archiefstukken	Groen	Groen	Groen
Provinciaal archeologisch depot	Groen	Groen	Groen
Beheer Maritieme Rijkscollectie	Groen	Groen	Groen

4.3 Uitwerking scenario's

1. Depot Batavialand

Kenmerk:	Batavialand wordt beperkt tot de uitvoering van de nationale en provinciale (i.e. de wettelijke) depottaken. Hier omheen wordt zo mogelijk een bescheiden programma van educatieve activiteiten en/of een tentoonstelling met vaste collectie-onderdelen ontwikkeld. Dit om aan de voorwaarde van OCW te voldoen om het NSD naar Flevoland te krijgen.
Publieksbereik:	Niet meer dan 20.000 liefhebbers/geïnteresseerden en scholieren, mits er ruimte is voor educatieve activiteiten. Als het alleen een depot betreft zal het publieksbereik beperkt zijn tot maximaal een paar duizend die onderzoek komen doen of een rondleiding krijgen.
Organisatie:	Kleine, compacte organisatie. Vooral functies die zijn verbonden aan de depottaken. Kleine staf (of inhuur) voor educatie en tentoonstellingen met de bestaande collectie.
Effecten:	Beperkt educatief en tentoonstellingsprogramma. Geen evenementen en horeca. Geen activerende rol meer voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Beperkt publieksbereik. Sluiting van de werf. Vertrek overgrote deel van de vrijwilligers. Depot hoeft, mede gelet op beperkte publieksbereik, niet perse op bestaande locatie te blijven. Kan ook op (goedkope) andere locatie worden ondergebracht.
Financieel:	Minder kosten, maar ook zeer beperkte eigen inkomsten. Provinciale exploitatie wordt verlaagd (indicatie € 1,2 mln.)⁴. Daar de huisvestingskosten moeilijk te beïnvloeden zijn, zal dit vooral gevolgen hebben voor de personeelsformatie en dan in het bijzonder wat betreft de publieksgerichte activiteiten. Alle kosten die gerelateerd zijn aan publieksgerichte projecten worden tot een minimum teruggebracht.
Frictiekosten	De bestaande organisatie wordt ontmanteld. Taken worden afgestoten dus zal er afscheid moeten worden genomen van medewerkers. Dit leidt tot frictiekosten afhankelijk van de inhoud van de arbeidsovereenkomsten en de mogelijkheden voor het vinden van alternatief werk. Overige frictiekosten zullen beperkt zijn omdat de gebouwen en vooral de grond interessant zijn om het bestaande Bataviacomplex uit te breiden voor commerciële functies.
Risico's:	De gelegenheid om het NSD naar Flevoland te halen kan verloren gaan. Zonder NSD blijft er van dit scenario weinig meer over dan een provinciaal depot.

⁴ Nader te onderzoeken wat de kosten zijn van het uitsluitend uitvoeren van de wettelijke depottaken.

De RCE kan zich terugtrekken in het geval Batavialand niet (meer) de "gewenste ontwikkeling" doormaakt zoals deze is geschetst in de afspraken van de RCE met de Ondernemingsraad..

De museumkaart-status kan verloren gaan omdat er amper publieksgerichte activiteiten meer plaatsvinden.

Geen bijdrage vanuit cultuur/erfgoed aan gebiedsontwikkeling.

2. Voortzetting huidige vorm

Kenmerk:	De organisatie richt zich op: 1) de uitvoering van de depottaken 2) participatie, activering en educatie 3) tentoonstelling (vooral vaste opstelling) Batavialand is een plek waar in erfgoed geïnteresseerden (professionals, vrijwilligers, studenten) elkaar ontmoeten, een verbinding met elkaar aangaan en kennis en informatie uitwisselen.
Publieksbereik:	In deze opzet zal Batavialand niet meer dan 50.000-60.000 op jaarbasis ontvangen. Een belangrijk deel van het publieksbereik zal te maken hebben met educatieve activiteiten.
Organisatie:	Behalve de provinciale depottaken staan in de organisatie centraal: participatie, activering en educatie. Hierop wordt de meeste energie gericht: • participatie voor mensen met liefde voor historie, archeologie en scheepsbouw • activering voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt • educatie voor scholieren en leerlingen scheepsbouw, houtbouw, etc. • zoveel mogelijk benutten van vrijwilligers.
Effecten:	De sociaal-educatieve dimensie van Batavialand wordt zwaarder aangezet. Alle energie wordt gericht op educatie, participatie en activering. De organisatie wordt hierop toegesneden. In beginsel een beperkte publieksfunctie. Geen kinderfeestjes of evenementen. Wel schoolklassen en educatieve activiteiten. Nadruk op permanente expositie van depotmateriaal. Beperkt programma wisseltentoonstellingen. Nader te bepalen of de Batavia een depotstuk is en in dit kader op het land gehaald moet worden en moet worden tentoongesteld. Horeca wordt beëindigd vanwege te laag volume voor een commerciële exploitatie. Rondleidingen o.l.v. vrijwilligers blijven mogelijk. Meeste vrijwilligers zullen vertrekken.
Financieel:	De exploitatiesubsidie wordt op het huidige niveau van € 1,5 mln. gehouden, wat feitelijk betekent dat er moet worden bezuinigd omdat de exploitatie in de afgelopen jaren was geënt op een subsidie van € 1,8 mln. Dit zal als gezegd vooral ten koste gaan van de publieksgerichte activiteiten

Friciekosten	De frictiekosten in dit scenario zullen beperkt zijn. Alleen een deel van de medewerkers die zich op dit moment bezig houden met publieksactiviteiten zullen overbodig zijn.
Risico's:	Onvoldoende draagvlak bij provincie en gemeente Lelystad en bewoners. Beperkt publieksbereik. Concept blijft hybride. Afnemende aantrekkingskracht (te weinig aanleiding herhaalbezoek). Kans op faillissement (met als gevolg o.a. "verweesde" collecties, imagooverlies) omdat Batavialand met een subsidie van € 1,5 mln. structureel € 3 ton tekort komt voor een dekkende exploitatie. Zeer beperkte bijdrage aan gebiedsontwikkeling.

3. Erfgoedpark Batavialand

Kenmerk:	De organisatie richt zich op (a) de uitvoering van de rijks en provinciale depottaken, (b) participatie, activering en educatie én (c) publiekstaken. Voor de buitenwereld springen de publiekstaken het meest in het oog. Het gebied waar het museum zich bevindt wordt doorontwikkeld met de gemeente Lelystad als regisseur.
Publieksbereik:	100.000 - 120.000 (scholieren, dagjesmensen, gezinnen, toeristen).
Organisatie:	In de organisatie moeten de drie pijlers in balans zijn. Meer aandacht voor publiekstaken (o.a. marketing). Het budget voor tentoonstellingen moet worden verhoogd, o.a. incidentele bijdragen van fondsen.
Effecten:	Stapsgewijs wordt de museumzone, aan te duiden als 'de driehoek' verder ontwikkeld. Het perspectief is een compacte versie van het eerdere masterplan van 2018. Er wordt geïnvesteerd in het op het land plaatsen van de Batavia en ook in een fysieke clustering van de bestaande functies, zodat het geheel compacter en publieksvriendelijker wordt.
Financieel:	De exploitatiesubsidie moet structureel ca. 5 ton hoger komen te liggen. Dit komt neer op het repareren van het bestaande financiële tekort van ca. € 300.000 en het structureel toevoegen van een extra budget van € 200.000 per jaar om de doorontwikkeling mogelijk te maken. Daarnaast afspraken over investeringsbijdragen van provincie en wellicht gemeente Lelystad. Er wordt reservepositie opgebouwd omdat Batavialand meer risico's neemt als cultureel ondernemer.
Friciekosten	In dit scenario is geen sprake van frictiekosten.

Risico's:

De publieke belangstelling kan alsnog tegenvallen. Maar afhankelijk van de algehele gebiedsontwikkeling (Bataviakwartier, Kuststrook Lelystad) kan op termijn ook groter bereik worden gerealiseerd.

Concept blijft hybride en heeft mogelijk toch te weinig aantrekkingskracht op het brede publiek.

4.4 De scenario's en de provinciale doelen

We kunnen de scenario's ook afzetten tegen de doelen die de provincie in de Programmabegroting 2017 voor Batavialand heeft geformuleerd. Dat levert het volgende beeld op:

Doel	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Bijdrage aan de groei van de bekendheid van de Flevolandse geschiedenis	Nauwelijks, door beperkt educatief en tentoonstellings-programma	Ja door continuering bestaand programma	Ja door continuering bestaand programma
Bijdrage aan draagvlak voor behoud en versterking van het Flevolandse culturele erfgoed	Beperkt, moeilijk om draagvlak te vergroten via instandhouding van een depot	Ja door continuering bestaand programma	Ja door continuering bestaand programma
Impuls aan toeristische recreatieve gebiedspromotie en ontwikkeling van het kustgebied van Lelystad	Niet, depot zal zeer beperkt publieksbereik hebben. Geen bijdrage aan groei toerisme en ontwikkeling gebied	Zeer beperkt. Huidig publieksbereik zal eerder krimpen dan groeien. Hybride concept blijft obstakel	Mogelijk door uitbreiding programma en voorzieningen voor toerisme/recreatie
Bijdrage aan het merk Flevoland	Niet	Zeer beperkt	Ja
Bijdrage aan bekendheid, toegankelijkheid en draagvlak provinciaal depot bodemvondsten	Ja door komst NSD meer aandacht voor provinciale bodemvondsten	Ja door komst NSD meer aandacht voor provinciale bodemvondsten	Minder omdat meer nadruk zal liggen op publieksactiviteiten die los staan van provinciale bodemvondsten

5. Onze analyse

Huidige opzet onhoudbaar

De provincie Flevoland staat wat betreft de toekomst van Batavialand op een kruispunt. Batavialand heeft de verwachtingen die de provincie bij de start had niet kunnen waarmaken. Het museale concept (vaste en tijdelijke tentoonstellingen) is te breed en daarmee voor het publiek onduidelijk. Het gebouw en de inrichting zijn niet uitnodigend. Dit heeft geresulteerd in tegenvallende bezoekersaantallen. De exploitatie van Batavialand in de huidige opzet is onhoudbaar. Zonder de tijdelijke ontwikkelsubsidie van de provincie (stopt eind 2020) stevent Batavialand in de huidige opzet af op een faillissement. De kosten zijn al fors gereduceerd, meer inkomsten uit bezoek, horeca en verhuur zijn met dit concept en gebouw niet te verwachten. Tot slot: Batavialand is nauwelijks geworteld in de culturele infrastructuur van Lelystad en ontvangt geen financiële steun van de gemeente. Kortom er moet wat gebeuren.

De komst van het NSD als nieuw startpunt

De provincie Flevoland is op dit moment met het ministerie van OCW in gesprek om het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot naar Flevoland te halen. Batavialand is gelet op de al aanwezige collectie en voorzieningen de voor de hand liggende organisatie om het NSD bij onder te brengen. Zowel de provincie als het ministerie willen dat het NSD niet beperkt blijft tot een depot van objecten en een werkplaats. Belangrijk is om publieksactiviteiten in de vorm van tentoonstellingen en een educatief programma aan te bieden. De kans om het NSD "binnen te halen" mogen de provincie en Batavialand niet voorbij laten gaan. Maar voor het zover is dienen er vanuit het perspectief van de provincie wel een paar zaken helder te worden:

- Wat wordt met de komst van het NSD het nieuwe museale concept (met nadruk op publieksactiviteiten) van Batavialand?
- Wat betekent dit voor de exploitatie?
- Is de bestaande jaarlijkse exploitatiesubsidie van € 1,5 mln. voldoende of kan deze worden verlaagd of moet de subsidie juist omhoog en zo ja hoeveel?

Antwoorden op deze vragen zijn nodig om de onderhandelingen tussen provincie en ministerie goed te kunnen afronden. Het gaat daarbij om de investeringen in het gebouw en de voorzieningen (eenmalig en wat betreft gebruik en afschrijvingen structureel), investeringen in de organisatie (structureel) en het programmabudget (structureel, voor tentoonstellingen). Het lijkt ons een logische verdeling als het ministerie financieel verantwoordelijk is voor de kosten van realisatie en gebruik van het depotgebouw en het beheer van de collecties en dat de provincie financieel verantwoordelijk is voor de exploitatie van Batavialand (de publieksactiviteiten). Daarbij ligt het voor de hand dat het ministerie, al dan niet op projectbasis, fondsen beschikbaar stelt voor het maken van tentoonstellingen.

Scenario 3 biedt het meest perspectief

Tegen deze achtergrond kunnen wij scenario 1 bestempelen als niet aantrekkelijk. Het ontbreken van een publieksfunctie is ongewenst voor zowel ministerie als provincie. Batavialand in deze opzet zou dan net zo goed in de vorm van "doos" op een bedrijventerrein waar dan ook in de provincie kunnen worden neergezet. De provinciale investeringen in Batavialand de afgelopen jaren hebben dan eigenlijk nauwelijks iets opgeleverd. Kortom scenario 1 is een gemiste kans voor alle betrokken partijen.

Scenario 2 achten wij alleen realistisch als Batavialand zijn museale concept aanpast aan de komst van het NSD. Daarbij hoort dat Batavialand maatregelen treft om een sluitende begroting met een provinciale subsidie van € 1,5 mln. te realiseren. Dit laatste zal een lastige opgave zijn zolang Batavialand vasthoudt aan de ingeslagen koers. Doet Batavialand dit toch dan komt automatisch scenario 1 op tafel te liggen.

Scenario 3 komt in beeld als de drie betrokken overheden (provincie, gemeente Lelystad en het ministerie) en Batavialand er in slagen tot overeenstemming te komen over de ambities (het al eerder genoemde museale concept en het daarbij behorende publieksbereik) van Batavialand en wat dit betekent voor de financiële ondersteuning en de eigen inkomsten van Batavialand. Belangrijk in dit scenario is dat de gemeente Lelystad aan boord komt. Het belang voor de gemeente ligt vooral in de gebiedsontwikkeling rondom Batavialand. Een duidelijk perspectief voor Batavialand maakt het voor de gemeente mogelijk om haar toekomststrategie daarop af te stemmen. Het uiteindelijke doel van de gemeente is om het gebied tot een eenheid te smeden en tot een motor voor de sociaaleconomische ontwikkeling van de stad te maken.

Bestuurlijke afspraken over de ontwikkelrichting

Wij adviseren de provincie de volgende stappen te zetten:

- Kies voor scenario 3 als ontwikkelrichting voor Batavialand.
- Sluit een overeenkomst met het ministerie van OCW, de gemeente Lelystad en Batavialand waarin de ontwikkelrichting wordt vastgelegd alsmede de inspanningen die partijen zullen leveren om dat perspectief te realiseren.
- Stel samen met de bestuurlijke partners een kwartiermaker aan die in nauwe samenwerking met Batavialand een nieuw en realistisch museaal concept uitwerkt, uitgaande van de komst van het NSD, een aantrekkelijk publieksprogramma en een jaarlijkse provinciale subsidie van € 1,5 mln. Onderdeel van de opdracht is het maken van een sluitende begroting, inclusief een raming van een mogelijke verhoging van de eigen inkomsten als de provinciale subsidie wordt verhoogd in de orde van grootte van € 3 ton (20%).
- Stel samen met de bestuurlijke partners een projectleider aan die de fysieke komst van het NSD naar Batavialand begeleidt. Onderdeel van de opdracht van de projectleider is om in afstemming met de gemeente een duidelijke strategie te ontwikkelen voor de gefaseerde ontwikkeling van het gebied. De projectleider dient ook te kijken naar het aantrekkelijker maken van de publieksvoorzieningen (o.a. entree).
- Maak op termijn met Batavialand financiële meerjarenafspraken gebaseerd op enerzijds de cultuurvisie van de provincie en anderzijds het museale concept van de instelling. De vierjarensystematiek is in de cultuursector gebruikelijk en is in de Erfgoedwet verankerd. Leg in de subsidiebeschikking(en) en de prestatieafspraken een duidelijke relatie tussen de te vervullen functies (taken) en de middelen die daarvoor beschikbaar worden gesteld.

Bijlage 1. Voorzieningen Batavialand

Batavialand werkt voor het beheren van de maritiem archeologische Rijkscollectie op de volgende vier locaties:

- Drie conserveringsunits in een loods in het noorden van het land (geen depotfunctie).
- Een conserveringsstation voor de IJsselkogge op de hoofdlocatie. Hier wordt het schip sinds 2016 geconserveerd in opdracht van Rijkswaterstaat. Het conserveringsstation is destijds als tijdelijke voorziening (maximaal vijf jaar) gebouwd, maar gaat een langere toekomst tegemoet.
- Depot bij Pot in Amersfoort voor grote objecten is niet open voor publiek.
- Depot voor kleine objecten op het museumterrein in Lelystad te bezichtigen op afspraak.
- Onderwaterspiegel depot bij Zeewolde/Nijkerk t.b.v. bewaarplaats eerder opgegraven scheepswrakvondsten (i.e. een door de minister aangewezen depot)

De voorzieningen om de collecties te beheren zijn de volgende:

- Restauratieatelier: hier worden in het zicht van het publiek kleine objecten geconserveerd en gerestaureerd. Oplevering van deze voorziening vindt naar verwachting plaats in maart-april 2020.
- Fotostudio: hier worden objecten gefotografeerd en toegankelijk gemaakt. Oplevering van deze (mobiele) voorziening vindt naar verwachting plaats in april 2020.
- Onderzoekscentrum: bezoekers kunnen hier deelnemen aan onderzoeksgebonden activiteiten. Deze wordt ook gedeeld met Het Flevolands Archief en er zijn werkplaatsen en een bibliotheek aanwezig.
- Hout- en metaalwerkplaats: deze bevindt zich momenteel deels op de scheepswerf en deels nabij het conserveringsstation.
- Spoelvloer/spuitplaats: deze bevindt zich buiten het conserveringsstation en dient voor het schoonspoelen van scheepsobjecten.

Daarnaast zijn op de locatie Batavialand in Lelystad ook de depots gevestigd t.b.v. het beheer van de provinciale erfgoedcollecties en het Provinciaal Depot voor Bodemvondsten van Flevoland. De synergie die zich voordoet manifesteert zich bij:

- De bewaring en het beheer van kwetsbare rijksmaterialen (vondstendocumentatie en films, foto's, tekeningen) in depot goedgekeurde archiefbewaarplaats Batavialand;
- De bewaring en het beheer van de scheepsarcheologische bibliotheek in depot bibliotheek;
- ArcheoHotspot, waar het publiek met archeologische objecten in aanraking komt, ism vrijwilligers van de AWN
- Restauratieatelier
- Studiecentrum
- Kennisdeling in afdeling Kennis en Collecties; en
- Gezamenlijk gebruik van apparatuur en materialen (bijvoorbeeld ontvochtigers t.b.v. regelen luchtvochtigheid).

Bijlage 2. Batavialand: vertrekpunten 2015

In 2015 is voor Batavialand een bedrijfsplan gemaakt dat de basis vormde voor de start van het themapark. In dit hoofdstuk vatten wij de vertrekpunten samen.

Missie en visie	Missie: het typisch Nederlandse verhaal vertellen over het leven op de grens van land en water. Batavialand vertelt hét verhaal van Nederland, van de Nederlander. “Het erfgoedpark gaat niet alleen om wetenschap en cultuur maar juist ook om ondernemerschap en <i>Nation Branding</i>: Erfgoedpark Batavialand is een prestigepark voor Nederland!” Batavialand vertelt feitelijk het verhaal van de vensters De Lage Landen en De Bloei van de Gouden Eeuw uit de canon van de Nederlandse geschiedenis. Batavialand kijkt terug naar de wijze waarop de Nederlanders in het verleden omgingen met de aanwezigheid van de zee en het wonen in een delta, maar kijkt ook vooruit naar de toekomst en naar de manier waarop bedrijven en de overheid nu vorm geven en willen gaan geven aan landinrichting, waterbeheer en scheepsbouw met de laatste technieken en innovaties die (nog steeds) de internationale pers halen. Batavialand wordt het toonbeeld van cultureel ondernemerschap en commerciële participatie																																				
Exploitatie	Om het verblijf van de bezoekers van Batavialand te verlengen en te veraangemen zijn er twee restaurants. En twee museumwinkels. Batavialand wordt het toonbeeld van cultureel ondernemerschap en commerciële participatie. De streefcijfers voor de eerste jaren zijn als volgt: <table><tr><th></th><th>Begr. 2015</th><th>Begr. 2016</th><th>Begr. 2017</th></tr><tr><td>Bezoekers</td><td>110.000</td><td>150.000</td><td>180.000</td></tr><tr><td>Totaal opbrengsten</td><td>€4.615.230</td><td>€4.788.501</td><td>€5.173.501</td></tr><tr><td>Kostprijs omzet</td><td>€299.039</td><td>€333.000</td><td>€404.000</td></tr><tr><td>Brutomarge</td><td>€4.316.191</td><td>€4.455.501</td><td>€4.796.501</td></tr><tr><td>Afschrijvingskosten</td><td>€121.230</td><td>€135.000</td><td>€145.000</td></tr><tr><td>Bedrijfskosten</td><td>€4.101.290</td><td>€4.239.910</td><td>€4.548.191</td></tr><tr><td>Totaal financiële baten en -lasten</td><td>€185.900</td><td>€185.900</td><td>€185.900</td></tr><tr><td>Resultaat</td><td>€29.001</td><td>€29.691</td><td>€35.410</td></tr></table> Batavialand streefde naar een besluit voor 1 januari 2016 over een ongedeeld eigendom van de grond en de gebouwen.		Begr. 2015	Begr. 2016	Begr. 2017	Bezoekers	110.000	150.000	180.000	Totaal opbrengsten	€4.615.230	€4.788.501	€5.173.501	Kostprijs omzet	€299.039	€333.000	€404.000	Brutomarge	€4.316.191	€4.455.501	€4.796.501	Afschrijvingskosten	€121.230	€135.000	€145.000	Bedrijfskosten	€4.101.290	€4.239.910	€4.548.191	Totaal financiële baten en -lasten	€185.900	€185.900	€185.900	Resultaat	€29.001	€29.691	€35.410
	Begr. 2015	Begr. 2016	Begr. 2017																																		
Bezoekers	110.000	150.000	180.000																																		
Totaal opbrengsten	€4.615.230	€4.788.501	€5.173.501																																		
Kostprijs omzet	€299.039	€333.000	€404.000																																		
Brutomarge	€4.316.191	€4.455.501	€4.796.501																																		
Afschrijvingskosten	€121.230	€135.000	€145.000																																		
Bedrijfskosten	€4.101.290	€4.239.910	€4.548.191																																		
Totaal financiële baten en -lasten	€185.900	€185.900	€185.900																																		
Resultaat	€29.001	€29.691	€35.410																																		

Publiek(sbereik)	Algemeen: - grote publiek - wetenschappers (onderzoek) - ondernemers - liefhebbers - inhoudelijk geïnteresseerden - beleidsmakers. Bereik: 2014: 110.000 bezoekers 6.000 donateurs 2016: 150.000 bezoekers 2022: 350.000 bezoekers (= de ambitie) Doelgroepen: Batavialand is verleidend voor Nederlanders en wervend voor buitenlanders. Belangrijke doelgroepen zijn dan ook: • Gezinnen/families met kinderen; • Schoolklassen/schoolreisjes; • Vijftigplussers; • De internationale toerist; • Liefhebbers (geschiedenis, archeologie, model- en scheepsbouw, water-, duik- en zeilsport enz.); • Geïnteresseerden in polders, techniek, waterbeheersing, enz.; • Dagrecreanten; • Toeristen. De studie <i>Batavialand – segmentatie analyse en belevingsanalyse</i> identificeert als belangrijkste doelgroepen voor Batavialand: • Gezinnen met kinderen (NL) — deze doelgroep is op zoek naar een leuke en betekenisvolle ervaring tijdens een dagje uit of vakantie in de regio. • De verblijfsduur is relatief lang. Het is een “dagje uit”; • Ouderen (55+) — met relatief veel vrije tijd en geld, een sterk ontwikkeld “Dutch DNA”, trots en regionale oriëntatie; • Toeristen (internationaal) — op zoek naar Dutch DNA, en getriggerd door het Visit Amsterdam, See Holland-programma, is dit een sterk groeiende groep, de opening van Amsterdam Lelystad Airport in 2018 en de aantrekkingskracht van Batavia Stad op de internationale toerist stimuleert de ontwikkeling van de internationale markt in Batavialand; • Scholen — de vertegenwoordiging van vele thema’s uit de Canon van Nederland in Batavialand maken dit een belangrijke doelgroep met veel potentie. Vaak brengen leerlingen met ouders een herhaalbezoek. Batavialand wil de Museumkaart accepteren.
Organisatie	Stichting per 1-7-2017. Fusie van: • Bataviawerf: kennis- en onderzoekscentrum op gebied van de historische houten scheepsbouw. Een onderdeel is het

	Modelbouwcentrum (schaalmodellen als onderzoeksinstrument en als kunstuiting). • Nieuw Land Erfgoedcentrum (historisch archief en poldermuseum, incl. onderzoek) bevat ook het beheer van het Provinciaal Depot voor Bodemvondsten van Flevoland (collectie: vele losse grote objecten en circa 2.200 vondstendozen) en de coördinatie van het Steunpunt Archeologie en (jonge) Monumenten van Flevoland. • Beheer van de Rijks maritieme collectie, boven water gebracht via scheepsarcheologie (collectie van scheepswrakken en vitrinekasten met zo'n 36.000 objecten). Het streven was om vanaf 2018 het Cornelis Lelycentrum te realiseren als samenvoeging van de collectie-, kennis en adviestaken die verspreid over de deelnemende organisaties plaatsvinden. Per 1 juli 2017 is daaraan toegevoegd: het Sociaal Historisch Centrum voor Flevoland (particuliere archieven en speciale bibliotheek Flevoland/ Zuiderzeeproject en oral history). Aanvankelijk werkte de stichting met het bestuursmodel: men wilde toegroeien naar het RvT-model. Voor de inrichting van de organisatie werd gekozen voor een platte structuur met één directeur en vier afdelingshoofden voor respectievelijk de afdelingen (1) Sales, marketing, pr en communicatie, (2) Kennis en collecties, (3) Operations en (4) Projectenbureau.
Beoogde partner-organisaties	• Universiteiten inh de RU Groningen, • Bedrijven • Overheden • RCE • Batavia Stad Fashion Outlet • Batavia Haven • Uitgeverij stichting De Twaalfde Provincie • Provinciaal Steunpunt Archeologie en (jonge) Monumenten Flevoland • Gemeentelijke Erfgoedcommissie Lelystad • Conserveringsstation IJsselkogge, conservering wrak uit Kampen, in opdracht van het ministerie van Rijkswaterstaat (RWS) • Aan het Cornelis Lelycentrum gelieerd zijn de Stichting Kennis Transfercentrum Flevoland die de jaarlijkse Cornelis Lelylezing organiseert en de Cornelis Lely Stichting die privéstukken van de familie Lely beheert. Deze stichting kent jaarlijks de Cornelis Lelyprijs toe aan personen die zich verdienstelijk maken op het gebied van maatschappelijke innovatie. • In samenwerking met commerciële partijen als de Bataviyahaven (cruises) en Batavia Stad (touroperators) worden arrangementen ontwikkeld voor toeristen die Flevoland / Lelystad bezoeken. In samenwerking met City Marketing Lelystad, Toerisme Flevoland, Amsterdam Marketing, het Nationaal Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) en de afdelingen Voorlichting van de gemeente

	Lelystad, provincie Flevoland, Waterschap Zuiderzeeland en verschillende ministeries worden de diverse mogelijkheden nationaal en internationaal gepromoot. De opening van het internationale vliegveld Amsterdam Lelystad Airport biedt nieuwe kansen voor het bereiken van de (internationale) toeristen. • Andere musea en culturele instellingen in binnen- en buitenland op het gebied van onderzoek, educatie, programmering, conservering enz. In het rijtje van partners staan o.a. het Rijksmuseum, het Scheepvaartmuseum, Het Zuiderzeemuseum, het West Fries museum, het Maritiem Museum, het Wasa-museum in Stockholm, the Royal Dockyards in Portsmouth en het Schiffahrt Museum in Bremerhaven. Daarnaast wordt gewerkt met de RUG, UVA, Universiteit Leiden, Saxion, Universiteit Esbjerg/Denemarken, Restauratieatelier Limburg en het Atelier Rijksmuseum, enz. • Vele onderwijsinstellingen i.v.m. stages. • Vitale coalities met financiers: langdurige samenwerkingen (allianties) aangaan met o.a.: BankGiroLoterij; Blockbusterfonds; Fonds Medegebruik van het Waterschap Zuiderzeeland; • Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen: Metamorfoze; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Asschergelden); Mondriaanfonds; De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek; Prins Bernhard Cultuurfonds (landelijk en provinciaal); Rabobank Cultuurfonds; Shell Fonds; SNS Reaal Fonds; Stichting Zabawas; VSB Fonds. • Concern voor Werk/Werkbedrijf Lelystad, voor plaatsing van deelnemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, een vaste rol bij de werf sinds 1985 • Triade, voor plaatsing van cliënten met veelal een geestelijke beperking. • Penitenciaire Inrichting Lelystad (PIL) voor reïntegratieplekken voor gedetineerden. • Partnerships met allerlei ministeries, waterschappen etc.
Beoogde gebiedsontwikkeling	Uitbreiding van het park richting Bataviyahaven en Bataviastad: • Cornelis Lelycentrum • Het Hansje Brinker Lab als speeltuin, zowel overdekt als buiten. Hier staat alles in het teken van water en land. • Onderzoek naar de haalbaarheid om een 'ghost ship' te bergen, naar Lelystad over te brengen en daar te conserveren en te presenteren naast de Batavia • In het multimediale centrum Nederdome gaat het publiek spectaculaire films en multimedialprogramma's beleven, Voor de kleinste kinderen is er 'dromenland' en voor scholieren speciale vertoningen. De dome wordt 's avonds voor gewone bioscoopvertoningen open gesteld.

Bijlage 3. Overeenkomsten

Overeenkomsten en afspraken

Batavialand opereert op basis van diverse overeenkomsten en afspraken. De belangrijkste zijn:

1. de dienstverleningsovereenkomst met de provincie Flevoland wat betreft het provinciaal archeologisch erfgoed;
2. de beheerovereenkomst met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed wat betreft de rijkscollectie scheepsarcheologie;
3. de beheerovereenkomst m.b.t. de bibliotheekcollectie inzake scheepsarcheologie van de RCE.
4. De subsidiebeschikking van de provincie Flevoland m.b.t. de doorontwikkeling van Batavialand (de planperiode waarvoor dit was bestemd is inmiddels verstreken) en
5. De subsidiebeschikking van de provincie Flevoland m.b.t. de reguliere exploitatie.

Ad 1.

In de *'Dienstverleningsovereenkomst Provinciaal Depot voor Bodemvondsten Flevoland'* van 28 juni 2017 wordt vooral ingezoomd op de functies die betrekking hebben op het archeologische erfgoed (i.e. de uitvoering van de wettelijke taak):

- a. het in stand houden van een depot als bedoeld in artikel 5.8, eerste lid van de Erfgoedwet (archeologische vondsten die zijn aangetroffen worden binnen die provincie opgeslagen);
- b. het feitelijk beheren (opslaan en in goede en geordende staat houden op zodanige wijze dat de conditie van het materiaal zo stabiel mogelijk blijft) van de archeologische vondsten die zijn aangetroffen bij opgravingen in de provincie;
- c. het ter beschikking stellen van originele vondsten en daarbij horende opgravingsdocumentatie ten behoeve van wetenschappelijk onderzoek of tentoonstellingen.
- d. het bijhouden van een register van archeologische vondsten en daarbij horende documentatie conform nadere specificaties;
- e. het beveiligen van de collectie tegen schade als gevolg van brand, rook, water, storm en Inbraak.
- f. Het in goede staat houden van de collectie, hetgeen inhoudt dat de bewaaromstandigheden van de collectie moeten voldoen aan de eisen van de betreffende conserveringscategorieën, conform de hiervoor geldende wet en regelgeving en de hiervoor algemeen geaccepteerde normen en richtlijnen.
- g. Het jaarlijks controleren van de collectie op haar fysieke en chemische toestand (op grond van visuele inspectie).
- h. Het jaarlijks selecteren van de archeologische vondsten en documentatie uit de collectie ter afstoting en vernietiging.
- i. Het in stand houden van een centraal meldpunt voor archeologische dat tijdens kantooruren bereikbaar is.
- j. Het doen van archeologische vondstmeldingen aan de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE) gemeld door middel van registratie in ARCHIS.
- k. Het (Passief) toegankelijk houden van, en beantwoorden van vragen over, de collectie voor geïnteresseerden.
- l. Het beheren en ontsluiten van archeologische onderzoeksdocumentatie niet zijnde bijbehorende opgravingsdocumentatie, publicaties en archivalia op het vlak van Flevolandse archeologie c.q. in Flevoland uitgevoerd archeologisch onderzoek.
- m. Het opstellen en bijhouden van een calamiteitenplan.
- n. Het afhandelen van bruikleenaanvragen en het nagaan en bijhouden van lopende bruikleencontracten.

NB: voor deze taken werd in 2017 een bedrag van EUR 154.820 geoormerkt.

Ad 2.

De beheerovereenkomst met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed wat betreft de rijkscollectie scheepsarcheologie is in november 2016 gesloten. Daarmee werd de rijkscollectie scheepsarcheologie – met de daarbij horende rijksambtenaren en financiële middelen – overgedragen aan de stichting Erfgoedpark Batavialand en werden de museale objecten (rijkscollectie scheepsarcheologie) fysiek overgebracht naar Batavialand. De beheerovereenkomst vormt de basis voor de jaarlijkse RCE-subsidie van ruim € 0,6 mln.

De beheerovereenkomst is gesloten voor onbepaalde tijd met inzet intentie minister en Rijk om Batavialand aan te wijzen als NSD en medewerkers die beheertaken collectie uitvoeren over te brengen naar Batavialand. De medewerkers zijn formeel nog niet overgegaan naar Batavialand in afwachting van verdere ontwikkeling Batavialand en wel/niet aanwijzing NSD bij Batavialand.

Ad 4.

In de provinciale beschikking van 25 oktober 2017 waarmee de eenmalige subsidie van € 2,75 mln. werd verstrekt (voor de succesvolle start en doorontwikkeling van Batavialand in de periode van 1 juli 2017 tot en met 31 december 2019). De subsidie werd bestemd voor de volgende activiteiten:

- Ontwikkeling van het themapark;
- Fondsenwerving;
- Positionering;
- Versterking organisatie;
- "Batavia" op het Land;
- Publieksgerichte activiteiten/publieksprojecten.

Door Batavialand werden daar zelf nadere prestatie-indicatoren aan verbonden:

- Ontwikkeling bezoekersaantallen: van 115.000 bezoekers in 2017 naar 120.000 bezoekers per jaar in 2020;
- Zichtbare en aantoonbare positionering in de museale wereld en in de wereld van themaparken;
- Attractieve presentatie van, en publieke aandacht voor de collecties die Batavialand beheert;
- Aantal en kwaliteit van de activiteiten en tentoonstellingen;
- Voldoende toegankelijkheid van de beheerde collecties voor geïnteresseerden, w.o. de archeologische werkgemeenschap.

De gemeente Lelystad heeft geen structurele subsidierelatie met Batavialand, maar is wel eigenaar van de gronden van de werf en een opslaglocatie en een belangrijke stakeholder als het gaat om de ontwikkeling van het gebied. Voor de gemeente is de doorontwikkeling in het Bataviakwartier en de kuststrook van Lelystad in samenhang met Bataviastad (fashion outlet, 2,5 mln. bezoekers per jaar), Bataviahaven (recreatie) en Batavialand (cultuur en toerisme) van groot belang, zowel ruimtelijk als economisch.

Op dit moment werkt de gemeente Lelystad samen met de provincie Flevoland en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan plannen voor de toekomst van Lelystad. Dit project heet 'Lelystad Next Level'. De plannen zijn een uitwerking van de gezamenlijke Strategische Agenda die in 2018 is vastgesteld. De betrokken partijen kijken naar verschillende thema's: Sociaal Sterk, Onderscheidend Onderwijs, Uitstekende Woonmilieus, Next Level Economie en Natuur, Recreatie en Toerisme. Doel is om uiteindelijk Lelystad tot een (economisch) aantrekkelijke stad te maken.

Een belangrijk aspect van 'Lelystad Next Level' is *fasering*. Voor de toekomstplannen geldt dat ze gefaseerd en met de betrokkenheid van vele partners worden uitgevoerd. In de strategie zijn dit

belangrijke noties. Om deze reden opzicht vindt de gemeente het belangrijk dat het perspectief voor Batavialand duidelijk wordt. Alleen dan is een gecoördineerde ontwikkeling in afstemming met Bataviastad en Bataviahaven goed mogelijk. Het uiteindelijk doel van de gemeente is om het gebied tot een eenheid te smeden en tot een motor voor de sociaaleconomische ontwikkeling van de stad te maken. Het perspectief is daarom belangrijk: dan is duidelijk welke stappen met welke partners (co-financiers) wanneer kunnen worden gezet.

Bijlage 4. Benchmark: op zoek naar een verhaal achter de cijfers

Benchmark: onderlegger voor een goed gesprek

Benchmark is een begrip uit de wereld van de kwaliteitsbewaking. De Engelse term benchmark betekent eigenlijk meetspijker, een referentiepunt voor landmeters.

Benchmark is een procedure om de prestaties van systemen of organisaties met elkaar te kunnen vergelijken. Benchmarking is een manier voor organisaties om van elkaar te leren, verantwoording af te leggen (bijvoorbeeld aan subsidienten) en toezicht en onderzoek te vergemakkelijken.

In de kern gaat het bij benchmarking om drie stappen:

1. Het vergelijken van de prestaties van de ene organisatie met die van andere organisaties;
2. Het analyseren van de verschillen tussen de diverse prestaties door te proberen te begrijpen waarom deze zijn gerealiseerd;
3. Het verbeteren van prestaties aan de hand van de informatie verworven tijdens het benchmarkproces.

Voordat een benchmark kan worden uitgevoerd is het noodzakelijk om voldoende gegevens beschikbaar te hebben. Wij hebben ons gebaseerd op de (openbare) jaarrekeningen en jaarverslagen van de referentie-instellingen.

Wanneer wij gegevens uit een benchmark-onderzoek gaan vergelijken zijn er altijd een paar standaardvragen die wij onszelf stellen:

- Wat valt op?
- Op welke onderdelen presteer de een beter en de ander slechter?
- Wat kan een verklaring voor het verschil zijn?

Wat meestal gebeurt dat is dat de uitkomsten van een benchmarkonderzoek fungeren als onderlegger voor het gesprek tussen bijvoorbeeld de subsidieverstrekker en de organisatie. Dan helpen de benchmarkgegevens om het gesprek te objectiveren: het 'verhaal achter de cijfers' komt naar voren. Wederzijds wordt het inzicht in de bedrijfsvoering verdiept en er kan een zinvol gesprek over achtergronden en keuzes plaatsvinden. Dát is waar het bij benchmarking om gaat.

Uitgangspunten benchmark

Voor de benchmark hebben wij ons gebaseerd op de museale instellingen die ter vergelijking en inspiratie worden genoemd in het initiële bedrijfsplan voor Batavialand uit 2015. Op verzoek van de directie van Batavialand hebben wij Rijksmuseum Boerhaave te Leiden hieraan toegevoegd. Omdat ten tijde van het werken aan dit rapport nog niet alle jaarstukken over 2019 van de betreffende instellingen voor handen waren, hebben wij ons omwille van de vergelijkbaarheid gebaseerd op de cijfers met betrekking tot 2018. We noemen deze museale instellingen waarmee de vergelijking heeft plaatsgevonden hieronder de *referentie-instellingen*.

Wat valt op?

Voorafgaand aan het bekijken van de vergelijkende cijfers moet worden opgemerkt dat ook de provinciale ontwikkelgelden in 2019 deel uitmaakten van de jaarcijfers van Batavialand. Deze tijdelijke gelden kunnen vertekenend werken, omdat ze niet de reguliere exploitatiebasis van Batavialand laten zien. Echter, ook bij de referentie-instellingen kan sprake zijn van tijdelijke geldstromen. In het kader

van ons onderzoek was het niet mogelijk voor alle instellingen de vaste en de tijdelijke componenten in de exploitatie uit elkaar te trekken.

De volgende zaken vallen op in de benchmark:

- Het bezoekersaantal van Batavialand (91.693 in 2018) ligt aanzienlijk lager dan het gemiddelde van de referentie-instellingen (341.541).
- Van de referentie-instellingen kreeg in 2018 alleen Rijksmuseum Boerhaave meer subsidie per bezoeker (€ 47,17) dan Batavialand (€ 40,02). De referentie-instelling die op de derde plaats staat is het Zuiderzeemuseum. De subsidie per bezoeker voor dit museum (€ 27,51) lag in 2018 echter 20% lager dan het niveau 2018 van Batavialand. De gemiddelde subsidie per bezoeker van de referentie-instellingen ligt met € 20,87 aanzienlijk lager dan bij Batavialand. Als we de provinciale ontwikkelgelden buiten beschouwing laten wordt het beeld overigens iets anders. Na correctie is de subsidie per bezoeker bij Batavialand in 2018 € 25,78 en in 2019 € 24,36. Deze bedragen liggen nog altijd boven het gemiddelde van de referentie-instellingen, maar zijn wel bijna de helft lager dan de subsidie die Boerhaave per bezoeker ontvangt.
- Het percentage eigen inkomsten is spiegelbeeldig aan de vorige constatering: dat is lager dan van welk van de referentie-instellingen dan ook: 27% in 2018 ten opzichte van een gemiddelde van 53%.
- Het aandeel van de personeelskosten in het totaal van uitgaven van Batavialand ligt precies op het gemiddelde van de referentie-instellingen (44%).
- De entree-opbrengsten per bezoeker liggen iets lager dan het gemiddelde, maar niet veel (€ 7,21 t.o.v. € 7,98)
- Echter: de personeelskosten per fte zijn bij Batavialand opvallend hoog: ruim 70.000 euro in 2018 ten opzichte van een gemiddelde bij de referentie-instellingen van ca. € 57.000. Dit vindt waarschijnlijk onder meer zijn reden in de historische samenstelling van de formatie bij Batavialand: fusiepartner NLE bracht meerdere medewerkers op wetenschappelijk niveau in. De horecabaten zijn helaas niet vergelijkbaar vanwege ontbrekende gegevens: in absolute zin en per bezoeker zijn ze echter als laag aan te merken.
- De huisvestinglasten liggen 1% hoger dan het gemiddelde van de referentie-instellingen. Geen noemenswaardig verschil.

Bij deze observaties moet worden opgemerkt dat de referentie-instellingen voor een deel – zij het in verschillende opzichten - 'hors categorie' zijn. Zo beïnvloedt Nemo als Amsterdamse instelling die extreem hoge bezoekcijfers weet te realiseren (665.505) de cijfers per bezoeker. Rijksmuseum Boerhaave vertekent de cijfers door middel van de relatief hoge rijkssubsidie die wordt ontvangen (€ 4.578.103). En het Spoorwegmuseum is uitzonderlijk omdat het zijn exploitatie realiseert zónder enige cent subsidie. Er kunnen dus niet zomaar conclusies aan de benchmark worden verbonden. Wat echter wel duidelijk is, dat is dat de bezoekcijfers van Batavialand laag zijn, de eigen inkomsten bij gevolg ook en de subsidie daardoor verhoudingsgewijs wat hoger, ook al valt dit verschil mee als de tijdelijke ontwikkelgelden buiten beschouwing worden gelaten.

Berenschot

Benchmark in cijfers

Benchmark Batavialand	BATAVIALAND		preHistorisch Dorp Eindhoven	Nederlands Openluchtmuseum	Zuiderzee- museum	Scheepvaart- museum	Spoorweg- museum	Nemo	Rijksmuseum Boerhaave	Gemiddelde van de referentie- instellingen
	realisatie 2019	realisatie 2018	realisatie 2018	realisatie 2018	realisatie 2018	realisatie 2018	realisatie 2018	realisatie 2018	realisatie 2019	
Aantal bezoekers	94.653	91.693	66.867	550.000	284.897	328.699	398.221	655.505	106.596	
waarvan betalend			52.011							
Baten										
subsidies:										
- exploitatiesubsidie provincie	€ 1.520.694	€ 1.487.959	€ 0	€ 0	€ 0					
- subsidie Rijk				€ 11.262.971	€ 8.011.271	€ 7.523.044			€ 4.578.103	
- overige subsidies			€ 746.605					€ 3.366.000	€ 121.654	
- projectsubsidies			€ 155.648	€ 1.726.016	€ 308.825	€ 1.518.050			€ 327.938	
- tijdelijke doelsubsidies provincie ¹⁾	€ 1.166.125	€ 1.305.005	€ 0							
- subsidie RCE	€ 521.259	€ 673.534	€ 0							
- subsidie European Solidarity Corps	€ 60.804	€ 26.555	€ 0							
- subsidie RWS (conservering IJsselkogge)	€ 202.933	€ 176.059	€ 0							

Totale subsidie	€ 3.471.815	€ 3.669.112	€ 902.253	€ 12.988.987	€ 8.320.096	€ 9.041.094	€ 0	€ 3.366.000	€ 5.027.695	
- donaties (particulieren, bedrijven en goededoelenloterijen)	€ 159.621	€ 94.827		€ 2.041.595	€ 787.586	€ 1.677.849	€ 3.231.518		€ 358.788	
- sponsoring/ fondsenwerving	€ 68.596	€ 84.785		€ 576.146	€ 399.972	€ 25.250		€ 1.899.000	€ 193.000	
- entreegelden	€ 682.132	€ 646.494		€ 2.990.573	€ 2.455.902	€ 2.558.668	€ 3.680.725		€ 940.554	
- Museumkaartbezoek				€ 2.081.386						
- winkel	€ 81.819	€ 91.209								
- horeca	€ 125.617	€ 189.792		€ 4.806.009						
- (zaal)verhuur	€ 40.447	€ 60.718		€ 50.405	€ 115.243					
- barterdeal	€ 39.587	€ 0								
- parkeergelden				€ 636.653						
- overige baten	€ 87.088	€ 66.833		€ 73.231	€ 1.937.143	€ 750.485	€ 1.870.200	€ 11.229.000	€ 147.595	
Totaal overige baten	€ 1.284.907	€ 1.234.658	€ 635.741	€ 13.255.998	€ 5.695.846	€ 5.012.252	€ 8.782.443	€ 13.128.000	€ 1.639.937	
Totale inkomsten	€ 4.756.722	€ 4.903.770	€ 1.537.994	€ 26.244.985	€ 14.015.942	€ 14.053.346	€ 8.782.443	€ 16.494.000	€ 6.667.632	
Subsidie per bezoeker	€ 36,68	€ 40,02	€ 13,49	€ 23,62	€ 29,20	€ 27,51	€ 0,00	€ 5,13	€ 47,17	€ 20,87
Subsidie per bezoeker gecorrigeerd voor de provinciale ontwikkel-subsidie ²⁾	€ 24,36	€ 25,78								
Entree-opbrengst per bezoeker	€ 7,21	€ 7,05	?	€ 5,44	€ 8,62	€ 7,78	€ 9,24	?	€ 8,82	€ 7,98
% eigen inkomsten van de totale inkomsten	27%	25%	41%	51%	41%	36%	100%	80%	25%	53%
Lasten										
personeel:										
- salarissen	€ 1.274.753	€ 1.274.471	€ 676.070	€ 9.483.414		€ 2.769.100				
- sociale lasten	€ 215.640	€ 221.797		€ 1.560.396		€ 450.843				
- pensioenkosten	€ 200.965	€ 202.852		€ 848.135		€ 292.021				
- overige personeelskosten	€ 390.701	€ 494.067	€ 69.408	€ 1.058.669		€ 898.290				
Totale personeelskosten	€ 2.082.059	€ 2.193.187	€ 745.478	€ 12.950.614	€ 6.208.890	€ 4.410.254	€ 3.703.351	€ 7.478.000	€ 2.710.056	

Berenschot

Aantal fte	29,00	27,70	15,00	238,00	120,00	59,51	61,00	145,00	?	
Personeelskosten per fte	€ 71.795	€ 79.176	€ 49.699	€ 54.414	€ 51.741	€ 74.109	€ 60.711	€ 51.572	?	€ 57.041
% Personeelskosten van de totale uitgaven	44%	43%	49%	52%	45%	31%	42%	48%	39%	44%
Projectkosten	€ 1.083.154	€ 1.242.932	€ 162.981	€ 2.106.717		€ 816.548	€ 142.478			
Directe (inkoop)kosten horeca, winkel, verhuur, evenementen ea	€ 180.474	€ 241.303	€ 87.792	€ 1.208.727			€ 1.496.261	€ 2.139.000	€ 146.930	
Huisvestingskosten	€ 824.550	€ 789.286	€ 39.753	€ 3.305.011	€ 2.065.825	€ 4.882.216	€ 845.329	€ 1.807.000	€ 1.578.574	
% Huisvestingskosten van de totale uitgaven	17%	16%	3%	13%	15%	35%	10%	11%	23%	18%
Overige kosten (verkoop-, kantoor en algemene kosten)	€ 527.302	€ 567.302	€ 461.449	€ 5.503.870	€ 4.702.525	€ 3.357.029	€ 2.484.349	€ 3.165.000	€ 1.416.431	
Afschrijvingen	€ 17.213	€ 16.399	€ 34.277	€ 0	€ 904.777	€ 582.317	€ 91.106	€ 1.125.000	€ 1.103.387	
Totale uitgaven	€ 4.714.752	€ 5.050.409	€ 1.531.730	€ 25.074.939	€ 13.882.017	€ 14.048.364	€ 8.762.874	€ 15.714.000	€ 6.955.378	
Operationeel resultaat	€ 41.970	-€ 146.639	€ 6.264	€ 1.170.046	€ 133.925	€ 4.982	€ 19.569	€ 780.000	-€ 287.746	

¹⁾ Provinciale ontwikkelgelden die tijdelijk waren toegekend.

²⁾ Op de totale inkomsten zijn voor deze regel de tijdelijke gelden in mindering gebracht

Berenschot