

Second opinion Masterplan en bezoekersaantallen Museum Batavialand

Peter de Haan, provinciaal toezichthouder, 28 november 2024

1. Vooraf

Deze second opinion is opgesteld als aanvullende opdracht in het kader van het toezichthouderschap dat Gedeputeerde Staten van Flevoland heeft ingesteld in verband met de subsidiëring van Stichting Erfgoedpark Batavialand. De opdracht is om toezicht te houden op de naleving van door de stichting in de subsidiebeschikkingen opgenomen verplichtingen.

De rol van provinciaal toezichthouder wordt sinds 1 januari 2024 vervuld. De bedoeling is de komende jaren betrokken te blijven als toezichthouder en klankbord voor de provincie, maar ook als 'critical friend' en sparringpartner voor het museum.

Achtergrond

Ruim 30 jaar ervaring als directeur, bestuurder en toezichthouder in de culturele sector. Thans directeur/bestuurder van Museon-Omniversum, wetenschapsmuseum en grootbeeldfilmtheater in Den Haag, toezichthouder bij o.a. de Koninklijke Defensiemusea, eerder directeur bij o.a. de collecties en musea van de Universiteit Utrecht en bij het Cultuurbedrijf Noordoostpolder, waar Museum Schokland onderdeel van is.

Werkwijze

Voor deze aanvullende opdracht zijn gesprekken gevoerd met betrokkenen bij het museum zelf, met medewerkers van de provincie en eerdere adviseurs. De Museumvereniging is geraadpleegd voor het CEP onderzoek (par. 5.), evenals een aantal markt- en merkonderzoekers. Tenslotte zijn ontwerp bureaus en collega's in de museumsector geraadpleegd voor een vergelijk inrichtingskosten per m2 (par. 6.). Die laatsten zijn ook benaderd voor een vergelijk van de bezoekersaantallen.

2. Opdracht

Aanleiding voor de opdracht

Museum Batavialand zal gaan uitbreiden en vernieuwen:

- Het huidige provinciale depot wordt uitgebreid met het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot
- De huidige werf wordt verplaatst naar het perceel van de provincie waarop Museum Batavialand gevestigd is
- Een deel van het huidige museumgebouw wordt gesloopt
- Er komt een nieuw museumgebouw, de ingang van het museum wordt verplaatst
- Batavialand zal investeren in de inhoudelijke doorontwikkeling van het museum

Opdracht

Museum Batavialand heeft een Masterplan gemaakt voor deze doorontwikkeling van het museum. De opdracht is om als provinciaal toezichthouder een second opinion uit te voeren, in de vorm van een compacte beschouwing, op de volgende elementen van de doorontwikkeling:

1. Bezoekersaantallen (100.000 bezoekers)
2. Het Masterplan en de bijbehorende investering
 - a. Inhoudelijk – ligt er een goed en doordacht plan
 - b. Opbouw van de voorgenomen investering van € 7 mln
 - c. De ambitie om € 2 mln. aan fondsen te verwerven t.b.v. de doorontwikkeling

3. Samenvatting

Na jarenlange irreële planvorming ligt er een goed plan voor de gebiedsontwikkeling met verplaatsing van de werf, een nieuw depot en entreegebouw. Dat wordt door de provinciale projectgroep voortvarend en goed aangepakt. Er is door het museum een overtuigend Masterplan ontwikkeld voor de herontwikkeling. De beoogde doorontwikkeling is realistisch voor wat betreft scope en schaal, er is terecht gekozen voor de ondergrens van 100.000 bezoekers uit het rapport van Berenschot (2020), die ook al gebruikt is bij het besluit van GS van januari 2023. De komst van het Nationaal Scheepsarcheologisch Depot (NSD) biedt een goede kans om een regionaal museum met landelijke uitstraling te realiseren.

De bevindingen samengevat:

- 100.000 bezoekers voor het nieuwe museum is een reële ambitie, zelfs de ondergrens. Het vernieuwde museum met aangescherpte positionering scoort goed op een aantal bezoekerintenties, het verzorgingsgebied is groot en er zijn veel kansen om te profiteren van de ontwikkelingen in de directe omgeving
- Het Masterplan is onderscheidend en inhoudelijk sterk met een overtuigende klantreis. Het verhaal van Flevoland is op zich al bijzonder, de combinatie van collecties en werf evenzeer en de geboden interactieve ervaring in de werkplaatsen en tentoonstellingen uniek en aantrekkelijk.
- De opbouw van de investeringen klopt en voldoet als taakstellende begroting voor ontwerp en uitvoering. De gehanteerde m2 prijzen voor de zalen en presentaties zijn marktconform en aanvaardbaar voor de gewenste allure en ambitie.
- De noodzakelijke fondswerving is ambitieus, maar er zijn goede kansen die te realiseren als direct na de besluitvorming een stevige campagne wordt gestart.
- Een belangrijke voorwaarde om dit te realiseren is dat de marketing van het museum wordt versterkt tot het niveau wat bij een groeiambitie noodzakelijk is.

4. Uitgangspositie

Het plan voor de doorontwikkeling van Museum Batavialand ligt er na een lange reeks adviesrapporten en plannen met een te hoge ambitie en irreële bereik doelstellingen. De komst van het NSD biedt de kans om een plan te ontwikkelen dat wel reëel en haalbaar is op basis van het Plan van Aanpak van de kwartiermaker (2022). In de gebiedsontwikkeling wordt de werf verplaatst, wordt een nieuw depot t.b.v. het NSD gerealiseerd evenals een nieuw entreegebouw met meerdere functies aan de kant van de haven. Het museum heeft een projectteam samengesteld met externe en interne deskundigen om een masterplan te maken voor de complete herinrichting.

De missie en visie zijn vorig jaar aangescherpt en geven de benodigde focus aan de positie en het profiel van het museum, die eerder ontbraken:

“De rijke geschiedenis van Flevoland en het Zuiderzeegebied overtuigt ons van de kracht waarmee mensen vormgeven aan hun bestaan en omgeving. We plaatsen de bezoeker naast historici, archeologen en ambachtsmensen die de geschiedenis zichtbaar, herkenbaar en beleefbaar maken. We streven naar een museum waarin de bezoeker actief betrokken wordt.”

De gebiedsontwikkeling en de herinrichting van het museum moeten nu samen komen om deze missie en visie waar te maken.

5. Masterplan

Het museum heeft een belangrijke, zelfs unieke collectiefunctie, het beheert de provinciale archeologische collectie, de maritiem-archeologische Rijkscollectie en de erfgoedcollecties over het ontstaan van de provincie: van vroegste bewoning van het gebied tot aan vandaag. Museum Batavialand is museum, kennisinstituut en werkplaats tegelijkertijd. En dat is een unieke propositie.

Een team van ervaren, externe en interne, museumprofessionals heeft voor deze collecties en propositie een nieuw inhoudelijk concept gemaakt om de geschiedenis en de maritieme archeologie voor een breed publiek aantrekkelijk maken. In het Masterplan voor de herinrichting wordt een drieslag geboden met het ‘Verhaal van Flevoland’, ‘Schatten uit de zee’ en ‘Archeologie in actie’.

Het Masterplan is nog geen tentoonstellingsontwerp maar de nieuwe klantreis die wordt geschetst overtuigt zeer:

- Het verhaal over duizenden jaren van wonen en werken, niet alleen op het nieuwe land, maar ook op heel oud land, zoals de huidige wisseltentoonstelling ‘Oud Land – Prehistorie van Flevoland’ laat zien, zal de dagjesmensen uit binnen- en vooral buitenland fascineren en ook de inhoudelijk geïnteresseerde bezoekers trekken.
- Meemaken is de rode draad in het museum: het biedt een sterke interactieve ervaring, gericht op participatie. In de werkplaatsen kunnen bezoekers zelf aan de slag met archeologische onderzoekjes of oude (scheepsbouw)ambachten. Dit aspect is aantrekkelijk voor een breed publiek, waaronder families en scholen, en stimuleert herhaalbezoek.
- De combinatie van collecties en werf is bijzonder: de aanwezigheid van scheepswrakken van verschillende eeuwen zorgt ervoor dat Batavialand een bestemming is voor zowel geschiedenisliefhebbers als toeristen die een authentieke ervaring zoeken.

Met deze aanpak realiseert het museum een grote vernieuwing en is het weer bij de tijd.

6. Positionering en marketing

Positionering

In de tussenrapportage (aug. 2024) is al aangegeven dat er gekozen moet worden voor een aangescherpte positionering als Museum Batavialand. Dit past bij de collectiefunctie, het onderscheidt van Bataviastad en ‘museum’ is een sterker en herkenbaarder merk dan erfgoedpark. Een museum staat internationaal voor een leuke en leerzame dagattractie.

In eerdere rapporten van o.a. Berenschot is al genoemd dat Museum Batavialand wat betreft museaal concept moeilijk te vergelijken is met andere musea om bezoekersaantallen en positie te benchmarken. Museum Batavialand biedt een combinatie van geschiedenis, archeologie, interactie

en locatie en onderscheidt zich daarmee van bijvoorbeeld historische en maritieme musea of provinciale (kunst)musea. Uit onderzoek van o.a. de Museumvereniging zijn echter toch gegevens te halen die gebruikt kunnen worden voor aan analyse van het bereik van Museum Batavialand.

In het CEP (Category Entry Point) onderzoek door bureau Validators van de Museumvereniging worden overwegingen onderzocht die een bezoeker maakt in de keuze voor een museumbezoek. Veel genoemde aspecten zijn prijs, hands-on activiteiten, meemaken/doen, combinatie binnen/buiten, unieke collectie/verhalen en ook goede bereikbaarheid en parkeergelegenheid zijn belangrijk voor bezoekers. Uit ander onderzoek blijkt dat het publiek, met name de gezinnen met kinderen, weer op zoek is naar beleving en een 'leuk en leerzaam' uitje. Een enkele uitzondering daargelaten zitten museum weer in de lift. Het vernieuwde Museum Batavialand kan profiteren van deze ontwikkeling en scoort goed op de bezoekenintenties (zie onder).

Marketing

Museum Batavialand beschikte om te groeien de afgelopen jaren niet over een adequate marketingafdeling met voldoende budget. Een richtgetal is dat voor groei 12-15% van de omzet voor de publieksfuncties aan marketing moet worden besteed. Dat is nu niet het geval. Met de nodige investeringen en een structureel hoger marketingbudget moet dit worden hersteld. Dit vraagt binnen de begroting dus om andere keuzes.

Aangeraden wordt om direct na de besluitvorming over de gebiedsontwikkeling en het vernieuwde museum een 'making of' campagne te starten, ook om de fondswerving te ondersteunen, uitmondend in een stevig publiciteitsoffensief rondom de opening, samen met Visit Flevoland en Visit Lelystad.

Om de marketing verder te ondersteunen kan overwogen worden om een crowdfunding te organiseren voor een bijzonder onderdeel van de nieuwe inrichting van de Verhaal van Flevoland zaal. De crowdfunding ondersteunt de fondswerving, maar naast de financiële opbrengst is publiciteit en het winnen van draagvlak onder de Flevolandse bevolking minstens zo belangrijk.

Na herinrichting kan de marketing zich richten op de programmering van tentoonstellingen en activiteiten, om de beoogde bezoekersaantallen vast te houden. Een goed programma zorgt ervoor dat marketing- en pr-inspanningen op tijd kunnen worden ingezet en gericht zijn op de juiste doelgroepen.

7. Bezoekersaantallen

Het museum trok voor corona 94.653 bezoekers (Jaarverslag Batavialand 2019) maar anders dan bij veel andere musea is herstel na corona uitgebleven. Het gegeven dat er in de huidige situatie sprake is van een sterk verouderd museum met 'onwelkome entree en onaantrekkelijke klantreis' (Plan van Aanpak van de kwartiermaker, 2022) in het museum en naar de werf speelt daarbij zeker een rol. De ambitie geformuleerd bij de fusie in 2017 om 180.000 bezoekers te halen verdween uit zicht. Er was geen sterke programmering van tentoonstellingen en activiteiten de laatste jaren en met name voldoende marketing ontbrak.

In het besluit van Gedeputeerde Staten van januari 2023 over de doorontwikkeling van Batavialand heeft GS de ondergrens van 100.000 bezoekers uit het eerdere rapport van Berenschot (2020) als uitgangspunt omarmd. Het Plan van Aanpak van de kwartiermaker (2022) gaat uit van een groei naar 150.000 bezoekers, maar het GS-besluit volgt de analyse van Brink (2022) om de meer behoudende

prognose te hanteren van Berenschot in het gekozen scenario voor de doorontwikkeling van Batavialand tot volwaardig erfgoedpark. Brink concludeert dat de businesscase daarmee 'betrouwbaar' is.

Berenschot en Brink hanteren de 100.000 bezoekers als 'ondergrens', in vergelijking met het huidige bereik (62.000 bezoekers in 2023) is er dus een sprong te maken. Aan de andere kant trok het verouderde museum in 2019 al 95.000 bezoekers. Voor een duiding of analyse van de aantallen zijn harde data niet voorhanden, die zijn niet te geven bij een voorspelling van het aantal bezoekers. Een benchmark en merkonderzoek kunnen wel duiding geven.

In eerdere rapporten (Berenschot, PvA van de kwartiermaker) is aangegeven dat Batavialand moeilijk te vergelijken is met andere musea. De provinciale musea in Friesland, Groningen, Drenthe, Overijssel, Noord-Brabant zijn veelal kunstmusea (met een deel geschiedenis) met een andere, oudere doelgroep. Batavialand is beter vergelijkbaar met de wetenschapsmusea en science centra in Nederland waar ontdekken, (mee)doen en educatie centraal staat en de doelgroep wel overeenkomt: gezinnen met kinderen en scholen. De net als Batavialand middelgrote musea buiten de grote steden in deze sector, zoals de natuurmusea in Friesland en Brabant, het Discoverymuseum in Kerkrade, Space Expo in Noordwijk of het Watersnoodmuseum in Ouwkerk trekken tussen de 90.000 en 120.000 bezoekers (cijfers van 2023). Een conclusie hieruit trekken is lastig, wat wel opvalt is dat het profiel van deze musea helder is, je weet als bezoeker wat er te doen en te zien is.

Dat dit laatste van groot belang is voor Batavialand, wordt onderschreven door twee recente onderzoeken van merkbureau's. Onderzoeksbureau Hendrik Beerda Brand Consultancy doet landelijk onderzoek naar de kracht en bekendheid van merken en doet continu bezoekeronderzoek naar 400 deelnemende cultuurorganisaties, waaronder Batavialand. In zijn laatste rapport (2023) geeft hij aan:

- Batavialand is een sterk merk in Flevoland en bij een groot gedeelte van de Nederlandse bevolking geholpen bekend*.
 - De bekendheid en waardering van Batavialand zijn bovengemiddeld in de referentiegroep.
 - De merkkracht van Batavialand is de afgelopen jaren afgenomen.
 - Als het gaat om interessante onderwerpen voor een vernieuwd Batavialand noemt minstens 25% van de Nederlanders de maritieme scheepsarcheologie en de historie van het oude en nieuwe land.
 - Een positionering als museum en educatief dagje uit heeft goede potentie om de merkkracht te verbeteren, met de doelgroep gezinnen met kinderen als meest kansrijk.
- 'Geholpen bekend' wordt onderscheiden van 'spontaan bekend'. In beide onderzoeken blijkt dat Batavialand bij een deel van de ondervraagden wordt gekoppeld aan Bataviastad en ook de associatie met Batavia Werf aanwezig is. Dit is voor de onderzoekers een kans omdat Batavialand juist kan profiteren van de grote bekendheid van Bataviastad, waarvan de meeste bezoekers gaan voor een leuk dagje uit, waar Batavialand op kan inspelen (zie onder).

Merkonderzoeksbureau Validators heeft het CEP-onderzoek van de Museumvereniging toegespitst op Batavialand in een aanvullend onderzoek (2024). Ook dit bureau constateert dat er groeikansen voor Batavialand zijn door het verhogen van de merkbekendheid, belangrijkste inzichten en advies:

- Er moet beter naar voren komen wat er in Batavialand te zien en te doen is, dat is vaak onvoldoende duidelijk.
- Door de bezoekerintentie *Combi bezoek* kan Batavialand meeprofiteren op de grote bekendheid van Bataviastad: een leuk dagje uit met shoppen en museum.

- Daarnaast zijn de bezoekenintenties *Samen* en *Educatie* voor een grote groep bezoekers relevant: samen er een dagje erop uit om op een leuke manier iets te leren.
- Om de merkbekendheid te vergroten is het heel belangrijk om ervoor te zorgen dat het merk Batavialand duidelijk naar voren komt in alle vormen van communicatie.

Deze onderzoeken geven aan dat door de nieuwe positionering en gedegen marketing de interesse voor Museum Batavialand kan groeien en daarmee het aantal bezoekers. Op basis van onderzoek is bekend dat elke procentpunt spontane naamsbekendheid ongeveer overeenkomt met 50.000 bezoekers per jaar. Dit betekent dat als Batavialand, na implementatie van de nieuwe plannen en met gerichte marketing, de spontane naamsbekendheid kan vergroten met een enkel procentpunt, het aantal bezoekers al aanzienlijk zou toenemen.

Een voordeel voor Batavialand is bovendien dat het relatief weinig directe concurrentie heeft in de regio Flevoland, terwijl het verzorgingsgebied heel groot is. Uit het onderzoek van o.a. de Museumvereniging blijkt dat bezoekers bereid zijn om 1 uur tot 1.5 uur te reizen voor een 'leuk en leerzaam dagje uit'. Binnen een straal van 1.5 uur reizen rondom Museum Batavialand wonen volgens het CBS bijna 5 mln. mensen, een enorm potentieel. Dit biedt kansen om zich met het vernieuwde museum als een van de belangrijkste culturele trekpleisters in de provincie te positioneren en meer bezoekers aan te trekken.

De hele omgeving rondom het museum is sterk in ontwikkeling: het project Waterfront Kust, Batavia Haven, Markerwadden, Nationaal Park Nieuw Land, de riviercruisemarkt. Het laatste biedt zelfs toegang tot een internationale doelgroep van toeristen, waarvan bekend is dat die zeer geïnteresseerd zijn in de geschiedenis van het nieuwe land en winkelen en museumbezoek graag combineren.

Met de nabijheid van Batavia Stad, dat jaarlijks miljoenen bezoekers trekt, kan Museum Batavialand ook profiteren van extra bezoekersstromen. Het bezoekersprofiel is natuurlijk anders, maar het CEP-onderzoek laat zien dat de combinatie winkelen en museum bezoeken vaak gemaakt wordt. Als bijvoorbeeld 1% van de 2.5 mln. bezoekers aan Batavia Stad ook het vernieuwde museum gaat bezoeken wordt de bereikdoelstelling al gehaald. Het is bekend dat bijvoorbeeld de gezinnen met jongere kinderen en de Duitse bezoekers van Bataviastad graag winkelen en museumbezoek willen combineren voor een heel dagje uit.

Samengevat: op basis van het Masterplan, de kansen door de aangescherpte positionering, het verzorgingsgebied, de genoemde bezoekeroverwegingen waar het vernieuwde museum goed op scoort, de ontwikkelingen in de nabije omgeving is een groei in naamsbekendheid goed mogelijk. Het is haalbaar dat Museum Batavialand 100.000 bezoekers per jaar kan trekken. De combinatie van een verbeterde museumervaring, gerichte marketing en unieke voorzieningen maakt deze doelstelling realistisch.

Belangrijke voorwaarde is dat het museum beter bij deze ontwikkelingen en mogelijkheden aansluit, niet alleen letterlijk met het verplaatsen van de entree naar de haven en de herinrichting, maar juist ook in marketing, arrangementen, programma's en voorzieningen als winkel en horeca. Met name versterken van de marketingfunctie is cruciaal.

8. Opbouw investeringen

Op basis van het Masterplan is door het team van externe en interne museumprofessionals een gedetailleerde elementenraming gemaakt van de benodigde investeringen. In de museumsector

wordt voor (her)inrichting van musea gewerkt met richtbedragen die variëren van € 500 tot € 3000 (of zelfs meer) per m2, afhankelijk van gewenste uitstraling, hoeveelheid decor, gebruik interactives en AV-media etc.

In de raming voor de inrichting van Museum Batavialand zijn bedragen gebruikt van € 715 tot € 2000 per m2, die goed herleidbaar zijn naar de gekozen opzet en inhoud van de zalen:

- Basisinrichting tijdelijke tentoonstellingszaal	€ 715 / m2
- Archeohotspot	€ 750 / m2
- Inrichting Entreegebouw	€ 890 / m2
- Zaal Schatten uit zee	€ 1000 / m2
- Werkplaatsen Archeologie in actie	€ 1500 / m2
- Zaal Verhaal van Flevoland	€ 1890 / m2
- Vide Schokbetonschuur	€ 2000 / m2

De totale investering van € 6.1 mln voor 4100 m2 is daarmee herkenbaar en verklaarbaar. Er wordt hiermee een functionele inrichting gerealiseerd die past bij de gewenste allure en ambitie. Dit investeringsniveau is adequaat, het kan voldoen als taakstellende begroting voor de volgende fase van ontwerp en daarna uitvoering.

9. Ambitie fondswerving

Het museum heeft Maatschappelijk Financieren (MF) ingeschakeld, een organisatie die projecten in o.a. de zorg, onderwijs, sport en cultuur helpt om een goede financieringsmix te realiseren van overheidsbijdragen, fondsen, sponsoring en leningen. Het is nu zaak om een gedetailleerde meerjaren businesscase te ontwikkelen vanuit *life cycle costing* met verschillende scenario's voor die mix, waardoor duidelijk wordt wat het museum zelf kan bijdragen en in de exploitatie reëel kan dragen, ook voor de vervangingsinvesteringen.

Bij de overwegingen rond de businesscase zou ook kunnen worden betrokken dat de doorontwikkeling van Museum Batavialand een bredere 'spin-off' heeft. Een vernieuwd museum is ook van economische en maatschappelijke waarde en betekenis. Veel steden en regio's hebben dit 'Bilbao-effect' al ervaren.

Met fondsenwerving wordt een eenmalige projectfinanciering ten behoeve van projecten bedoeld, zoals voor tentoonstellingen of herinrichtingen. Fondsenwerving is geen wondermiddel voor een budgettekort, maar is over het algemeen het sluitstuk van herinrichtingsplannen of projectbudgetten. Fondsen verlangen in de regel cofinanciering van andere partijen, zoals overheden, wiens collecties door een museum worden beheerd en gepresenteerd. Dit is bij Batavialand gelukkig het geval. Het gegeven dat dit project wordt uitgevoerd met een stevige investering van provincie, Rijk en stad is een belangrijke pré. Fondswerving vergt gedegen voorbereiding en is hard werken, het herinrichtingsplan moet worden 'omgeschreven' naar de doelstellingen en criteria van de fondsen.

Het lijkt haalbaar om 2 mln. euro aan fondsen binnen te halen. Museum Batavialand heeft tenslotte een uniek en onderscheidend verhaal en ook het gegeven van een museum 'in de regio' helpt in de fondswerving. Een van de grootste fondsen, de VriendenLoterij bijvoorbeeld, 'zoekt' naar aanvragen buiten de Randstad en is in deze kansrijk. Een aanvraag van meer dan 1 mln. euro bij dit fonds kan zeker aan de orde zijn. Een ervaren fondswerver moet snel aan de slag gaan om een gedegen

fondsenscan te maken en aanvragen voor te bereiden. Een aanvraag bij de VriendenLoterij en andere fondsen moet in het voorjaar van 2025 worden voorbereid en in september 2025 worden ingediend.
