

## Memo

# Berenschot

**Aan** Mark Waaijenberg, provincie Flevoland  
**Cc** Karin IJssel en Ronald Blauwhoff  
**Van** Daniële Streep en Jan-Willem van Giessen  
**Datum** 14 oktober 2016  
**Betreft** Second opinion businesscase Batavialand 2017-2020

### 1. De opdracht

De Provincie Flevoland heeft het voornemen om de Stichting Erfgoedpark Batavialand (Batavialand) vanaf 2017 structureel te subsidiëren en bereidt ook een besluit voor om Batavialand eenmalig te ondersteunen ten behoeve van een succesvolle start en doorontwikkeling. Provinciale Staten van de Provincie Flevoland hebben als voorwaarde voor de besluitvorming over financiële ondersteuning van Batavialand gevraagd om een realistische businesscase. Deze businesscase is op 3 oktober opgesteld door Batavialand en later op verzoek van de provincie op 10 oktober bijgesteld, omdat Batavialand was uitgegaan van onjuiste bedragen voor wat betreft de provinciale structurele subsidie, zoals voorzien in de provinciale begroting.

U heeft ons gevraagd de inhoud van de businesscase op hoofdlijnen te toetsen. Onze bevindingen zullen worden toegevoegd aan het advies dat door u aan Gedeputeerde Staten (18 oktober 2016) en Provinciale Staten wordt voorgelegd. U vraagt aan ons een oordeel over de in de businesscase gehanteerde uitgangspunten bij de ramingen van kosten en inkomsten. Daarbij gaat het specifiek om het realiteitsgehalte van:

- geprognostiseerde bezoekersaantallen
- toegangstarieven voor een bezoek aan Batavialand
- kosten die Batavialand heeft opgenomen om haar reguliere activiteiten uit te voeren.

Op 3 oktober 2016 ontvingen wij van de provincie de Businesscase. Deze Businesscase is vervolgens, op verzoek van de provincie en om bovenstaande reden, bijgesteld door Batavialand en ons toegestuurd op 10 oktober 2016. Wij hebben deze laatste versie, met daarin de begroting 2017-2020 en een beknopte toelichting, als uitgangspunt voor onze second opinion genomen.

Deze notitie bevat onze bevindingen. Het onderzoek is in een zeer kort tijdsbestek uitgevoerd (2 weken). Wij hebben telefonisch gesproken met een ambtelijk vertegenwoordiger van de provincie en twee vertegenwoordigers van Batavialand.

## 2. Belangrijkste conclusies

- Wij vinden dat Batavialand zijn plannen in het Bedrijfsplan en Transitieplan helder heeft geformuleerd. Er is veel aandacht besteed aan de inhoud en de cijfermatige onderbouwing van de plannen. De businesscase heeft deze analyses echter ingehaald.
- De vorm waarin businesscase is gegoten vinden wij niet goed. De businesscase bestaat in feite uit een begroting met een korte toelichting daarop. Voor alle onderliggende analyses wordt verwezen naar eerder opgestelde documenten zoals het Bedrijfsplan. Logischer was geweest als alle bestaande documenten, aangevuld met nieuwe inzichten en de veranderde omstandigheden, waren verwerkt in een nieuwe integrale rapportage (met als titel Businesscase Batavialand). Deze rapportage had vervolgens aan de provincie voorgelegd kunnen worden.
- De geprognoseerde bezoekersaantallen tussen 115.000-120.000 vinden wij realistisch. Het toestaan van de museumjaarkaart is hierbij een belangrijke voorwaarde.
- Het toegangstarief van € 14,00 voor een bezoek aan Batavialand achten wij ook realistisch. Dit tarief ligt in lijn met die van vergelijkbare organisaties zoals Naturalis, Zuiderzeemuseum, Spoorwegmuseum en Nederlands Openluchtmuseum.
- De inkomsten zijn conservatief geraamd. Batavialand rekent zich niet rijk. Dit vinden wij een verstandige opstelling.
- De kosten die Batavialand raamt voor het uitvoeren van zijn reguliere activiteiten zijn gebaseerd op het samengaan van de drie partners. De onderbouwing van de kosten ontbreekt in belangrijke mate. Daardoor is het realiteitsgehalte van de kostenraming door ons niet te beoordelen. Wij kunnen bijvoorbeeld niet zeggen of Batavialand in voldoende mate de synergievoordelen van het samengaan van de drie organisaties heeft benut.
- De exploitatiesubsidie van de Provincie Flevoland is in de laatste versie van de businesscase aangepast (€ 1,46 miljoen). In de eerdere versie van de begroting 2017-2020 was ruim € 1,8 miljoen begroot. Hier ging de provincie niet mee akkoord. Om het verschil op te vangen heeft Batavialand in de nieuwe begroting wat aan de inkomsten en kosten gesleuteld. Maar de grootste aanpassing is gedaan door een bijdrage uit het Ontwikkelbudget (in totaal € 2,75 mln. voor een periode van drie jaar) aan de begroting toe te voegen (€ 205.000 in 2017, € 162.000 in 2018 en € 164.000 in 2019) (post Bijdrage nieuwe activiteiten). Het Ontwikkelbudget is bedoeld voor transitie-, integratie- en doorontwikkelingskosten van Batavialand.
- Het Ontwikkelbudget was oorspronkelijk niet bedoeld om “gaten” in de exploitatie in de periode 2017-2020 te dichten maar om de organisatie structureel te versterken. Nu Batavialand toch de keuze maakt om het budget deels in te zetten voor de exploitatie loopt Batavialand het risico bepaalde activiteiten die noodzakelijk zijn om de organisatie te versterken niet kan financieren. Dit risico wordt in de businesscase niet uitgewerkt.
- Samenvattend kunnen we zeggen dat de inkomsten en kosten conservatief maar realistisch zijn geraamd. Er wordt echter een hypotheek gelegd op de toekomst doordat Batavialand het Ontwikkelbudget inzet om de komende jaren de exploitatie rond te krijgen. Tegelijkertijd wordt er

# Berenschot

in de begroting voor de periode 2017-2020 geen ruimte ingebouwd voor het doen van reserveringen en het opbouwen van het weerstandsvermogen.

### 3. Algemene opmerkingen bij de Businesscase

- Wat betreft de Businesscase zijn we kritisch over de gehanteerde vorm. De Businesscase bestaat namelijk uit de begroting Batavialand 2017-2020 en een aantal pagina's toelichting hierop. Daarnaast wordt verwezen naar maar liefst 9 bijlagen "waaronder het Transitieplan (d.d. januari 2016), het Bedrijfsplan Batavialand (d.d. juni 2015) en de onderbouwing van de ontwikkelbijdrage Batavialand. Een aantal van de aannames en de analyses in deze stukken is ingehaald door de tijd. De consistentie van de documenten is voor een buitenstaander, waaronder wij ook de Provinciale Staten rekenen, niet te beoordelen. Wat we in ieder geval missen is een verschillenanalyse van de nieuwe begroting 2017-2020 ten opzichte van het Bedrijfsplan en het Transitieplan. Batavialand had moeten aangeven welke aannames of uitgangspunten nog gelden en welke zijn aangepast voor de nieuwe begroting 2017-2020.
- We missen in de Businesscase de realisatiecijfers van baten en kosten van 2015 en de eerste helft 2016. Deze hadden in onze ogen onderdeel moeten uitmaken van de businesscase. Dit maakt de beoordeling van de begroting 2017-2020 lastig. Een trendanalyse van de exploitatie waarin 1,5 jaar ontbreekt (ook nog eens in een belangrijke transformatieperiode) is daarom in onze ogen niet te maken.
- De plannen omtrent Batavialand zijn inhoudelijk een goede propositie. Hiermee heeft Flevoland een troef in handen. Het ingewikkelde is wel dat de verschillende onderdelen van Batavialand geen logische combinatie is. Batavialand is een "optelsom" van een aantal bestaande voorzieningen. Zeer waarschijnlijk hadden het Batavia-concept en de organisatie er anders uitgezien wanneer Batavialand vanaf nul was opgebouwd. De realiteit is begrijpelijk anders, maar hierdoor zijn de organisatiestructuur en onderliggende processen ingewikkeld geworden.
- In het Bedrijfsplan, en dus ook niet in de businesscase, worden geen meetbare door Batavialand te leveren prestaties geformuleerd. De vraag welke prestaties Batavialand stelt tegenover de te ontvangen subsidie is niet te beantwoorden. De soort activiteiten worden genoemd, maar hoe resulteert dit in aantal tentoonstellingen, educatieve activiteiten, et cetera?

### 4. Toegangsprijs

- Voor de toegangsprijzen heeft Batavialand een beknopte benchmark uitgevoerd in het Bedrijfsplan (hieronder in [blauw](#) weergegeven). De vergeleken instellingen zijn wat ons betreft goed gekozen. Wij hebben zelf deze benchmark uitgebreid met nog een aantal min of meer vergelijkbare instellingen. De toegangsprijs van € 14,00 lijkt in vergelijking met deze instellingen reëel.

# Berenschot

Instelling	Plaats	Entreprijs regulier
Openlucht Museum Eindhoven	Eindhoven	€ 8,50
Nationaal Militair Museum	Soest	€ 12,50
Naturalis	Leiden	€ 13,50
<b>Batavialand</b>	<b>Lelystad</b>	<b>€ 14,00</b>
Paleis het Loo	Apeldoorn	€ 14,50
Zuiderzeemuseum	Enkhuizen	€ 15,00
Nemo	Amsterdam	€ 15,00
Spoorwegmuseum	Utrecht	€ 16,00
Nederlands Openluchtmuseum	Arnhem	€ 16,00
Beeld en Geluid	Hilversum	€ 16,00
Kröller-Müller Museum	Otterlo	€ 18,30
Archeon	Alphen aan den Rijn	€ 18,40
Deltapark Neeltje Jans	Vrouwenpolder	€ 22,50

- De huidige reguliere entreprijzen zijn € 11,00 voor de Bataviawerf (bezoek werf + schip) en € 9,00 voor NLE. Een combiticket BW + NLE kost € 16,00. Daartegen afgezet is een reguliere entreprijs van € 14,00 voor Batavialand in zijn geheel, zeer redelijk.
- Een gemiddelde entreeopbrengst van € 6,10 per bezoek ligt slechts beperkt (+5%) hoger dan het geconsolideerde gemiddelde van de afgelopen drie jaren (€ 5,80). Zie hiervoor de tabel bij paragraaf 5. Dat de gemiddelde netto opbrengst bij musea flink lager ligt (in de regel 50%) dan de algemene ticketprijs komt door de diverse gebruikelijke kortingsregelingen (leeftijden, groepen, Museumkaart, etc.). De € 6,10 netto-opbrengst per bezoek die Batavialand raamt (44%) is dus erg voorzichtig.
- Donateurs en vrienden van Batavialand krijgen 'gratis' toegang op vertoon van hun abonnement (donateurspas), die voor 1 persoon € 25,- kost. Op zich is een donateurspas een goede manier om mensen aan een organisatie te verbinden. Hierbij maken we echter nog wel de aantekening dat doorgaans in culturele organisaties de prijs-/inzet verhouding voor vrienden scheef ligt. Er wordt veel gedaan (activiteiten, gratis borrels), waarvoor ook kosten worden gemaakt voor mensen die juist wat over hebben voor de instelling omdat ze er zich bij betrokken voelen. Wij raden daarom aan om de verhouding van gemaakte kosten en opbrengsten van/voor vrienden in de gaten te houden en niet teveel te doen voor te weinig geld. Het moet geen verliespost worden, maar we kunnen op basis van de huidige businesscase niet beoordelen of dit gebeurt.

## 5. Bezoekersaantallen

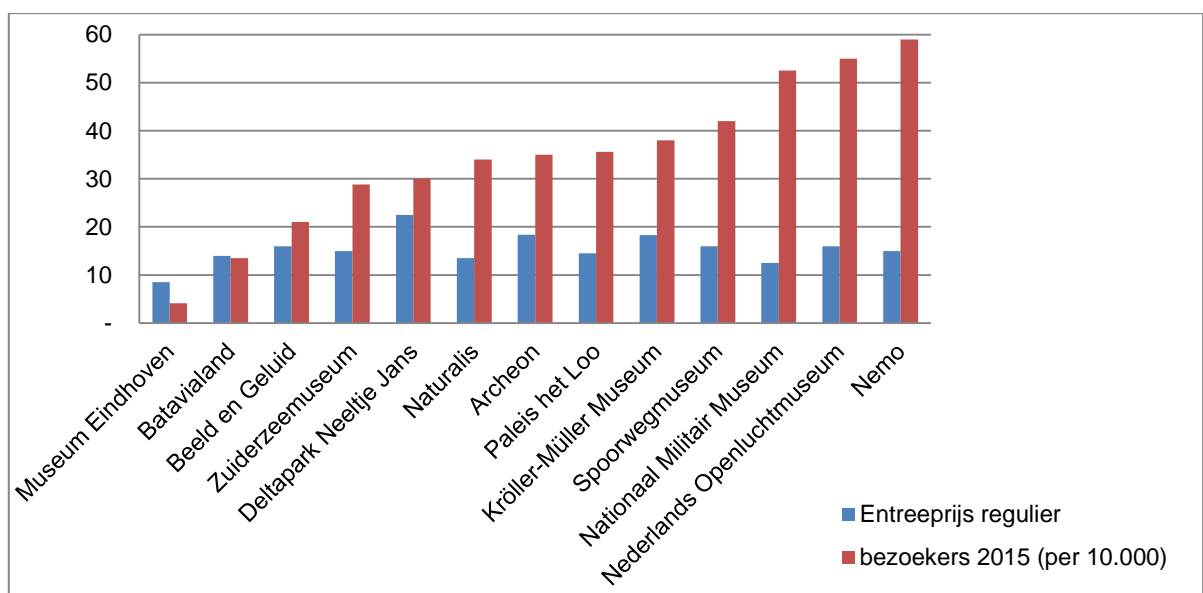
- In tegenstelling tot de benchmark naar toegangsprijzen is er geen vergelijking in bezoekersaantallen van andere instellingen gepresenteerd in het Bedrijfsplan en dus ook niet in de Businesscase. Het aantal bezoeken is gebaseerd op historische cijfers. Batavialand wil groeien van 110.000 bezoekers in 2015 naar 115.000 bezoekers in 2017, naar 135.000 bezoekers in 2020, volgens de businesscase.

# Berenschot

- Hieronder hebben wij de historische bezoekcijfers van de drie instellingen weergegeven, inclusief de gemiddelde entreeopbrengst per bezoek.

	Bataviawerf				Nieuw Land				RCE (ruwe schatting)			
bezoekcijfers	2013	2014	2015	gem.	2013	2014	2015	gem.	2013	2014	2015	gem.
aantal bezoeken	85.600	77.600	85.700	83.000	28.300	30.000	26.200	28.200	10.000	10.000	10.000	10.000
gem. entreeopbr. /bezoek	€ 6,70	€ 7,60	€ 6,70	€ 7,00	€ 3,50	€ 3,80	€ 3,40	€ 3,60	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00	€ 2,00
	Consolidatie				Begroting Batavialand							
bezoekcijfers	2013	2014	2015	gem.	2017	2018	2019	2020				
aantal bezoeken	123.900	117.600	121.900	121.200	115.000	117.500	120.000	135.000				
gem. entreeopbr. /bezoek	€ 5,60	€ 6,10	€ 5,60	€ 5,80	€ 6,09	€ 6,09	€ 6,15	€ 6,15				

- De totale begrote bezoekaantallen voor de jaren 2017-2019 van 115.000-120.000 liggen iets lager dan die over de afgelopen jaren bij elkaar opgeteld. Los van mogelijke tijdelijke fricties door (interne) verhuizingen, lijken deze aantallen ons voorzichtig begroot en goed haalbaar. De extra projecten, activiteiten en toenemende marketinginspanningen zullen zeker bijdragen aan het binnenhalen van meer bezoekers.
- In het bedrijfsplan werd nog uitgegaan van 150.000 bezoekers in 2016 en daarna doorgroeien naar 350.000 bezoekers in 2022 als stip op de horizon. Deze aantallen zijn in de businesscase in onze ogen terecht naar beneden bijgesteld. Met een bezoekaantal van 350.000 zou Batavialand tot de grootste musea/experiences/themaparken van Nederland behoren. Hieronder hebben wij voor de instellingen uit de toegangsprijzen benchmark de bezoekersaantallen in 2015 weergegeven. Zoals gezegd met 135.000 bezoekers in 2020 heeft Batavialand een bescheiden, maar realistische ambitie. Batavialand is in tegenstelling tot de andere instellingen een beginnend en geen gevestigd park, en daarbij past een bescheiden ambitie.



# Berenschot

- Een beknopte analyse van organisaties met bezoekersaantallen boven 200.000 per jaar blijkt dat grote evenementen en openingen na nieuwbouw of jubileumviering veel mensen trekken. Bijvoorbeeld een derde van de bezoekers aan het Spoorwegmuseum wordt aangetrokken door evenementen en bij Archeon worden meer dan 300.000 bezoekers gehaald door bezoekers die komen voor een dagje ijsbaan en grote evenementen als Spartacus. Het nieuwe Nationaal Militair Museum trok 525.000 bezoeken in het openingsjaar 2015 maar verwacht in 2016 op 'slechts' circa 350.000 uit te komen.
- We sluiten zeker niet uit dat Batavialand op termijn ook rond de 350.000 bezoeken kan trekken, maar dan moet veel duidelijker worden wat het ambitieniveau, de omvang/capaciteit en het investeringsniveau worden van de genoemde projecten vanaf 2018 (met name Hansje Brinker Lab, Ghostship, Nederdome). Zo zou veel duidelijker moeten worden wat bijvoorbeeld de aantrekkingskracht zal worden van een project als 'Ghostship'. Vergelijking met bijvoorbeeld het Wasa Museum in Stockholm (700.000 tot 1.000.000 bezoeken per jaar) lijkt niet realistisch, zowel qua omvang/impact van het geëxposeerde als qua locatie.
- De acceptatie van de Museumkaart zal een gunstig effect op de bezoekaantallen hebben. Deze kaart wordt nu niet geaccepteerd op de Bataviawerf, die wel ruim 70% van het totaal aantal huidige bezoeken trekt. Acceptatie van de kaart zal wel een drukkend effect hebben op de gemiddelde netto entreeopbrengst.

## 6. Kanttekeningen bij de begroting 2017-2020

- De exploitatiesubsidie RCE is begroot op € 621.000 per jaar, met in 2019 een eenmalige verhoging naar € 771.000. Dit laatste is vanwege de verplaatsing van scheepspaviljoens. Het subsidiebedrag is overeengekomen met de RCE en omvat de kosten voor de uitvoering van de activiteiten, exclusief personeelslasten. Het personeel gaat op detacheringbasis bij Batavialand werken en volgens de huidige plannen zal de budgettaire dekking hiervoor bij RCE berusten en is daarmee geen kostenpost voor Batavialand.
- Zoals beschouwen in paragraaf 4 zijn de entreegelden realistisch begroot. Vanaf 2020 wordt er geen ontwikkelbijdrage begroot, ervan uitgaande dat er meer uit publiek gehaald kan worden. De extra projecten, activiteiten en toenemende marketinginspanningen zullen hieraan bijdragen. De 2-jaarlijkse verhoging van de toegangsprijzen is goed voor te stellen, als er een continue ontwikkeling van het park plaatsvindt.
- De bestedingsramingen voor winkel (gem. € 1,10) en horeca (gem. € 1,80) komen samen op € 2,90 gemiddeld per bezoek, exclusief btw. Dat is aan de lage kant, wanneer naar andere musea wordt gekeken waar deze cijfers meestal hoger liggen. Overigens is dit sterk afhankelijk van de geboden voorzieningen en het assortiment in horeca en winkel. Er worden geen bestedingscijfers van de huidige instellingen gegeven, onder andere omdat de horeca van de Bataviawerf verpacht is (dus alleen inkomsten uit pacht).

# Berenschot

- Donaties, fondsen, sponsoring en loterijen maken in 2017 10% uit van de totale inkomsten. Dit ligt aan de bovenkant van het landelijk gemiddelde (ongeveer 5-10%). Met de aanzienlijke sponsorbijdrage die de Bataviawerf momenteel al binnenhaalt is deze raming ambitieus doch realistisch te noemen. Maar meer dan 10% (in 2020) lijkt ons te optimistisch.

	2017	2018	2019	2020
donaties, fondsen, sponsoring en loterijen	€ 426.373	€ 482.085	€ 487.896	€ 572.811
in percentage van totale inkomsten	10%	12%	11%	13%

- Wat opvalt, is dat de prognose van de exploitatiekosten van Batavialand nauwelijks afwijkt van de geconsolideerde historische exploitatiekosten van Bataviawerf + NLE (dus zonder RCE). Dat zou betekenen dat het RCE weinig exploitatielasten heeft, of dat er flinke synergie-effecten worden verwacht van het samengaan in één organisatie. Uit de businesscase is echter niet op te maken welke efficiëncyslag is doorgevoerd.
- Aan de kostenkant vallen ons verder nog de volgende zaken per post op:

- Huisvestingslasten

De huisvestingslasten worden op ruim € 930.000 begroot. In 2014 was de huisvesting € 1,3 mln. (incl. RCE). In de toelichting staat dat de huur van RCE wegvalt en dat de huurprijs van de provincie voor het vastgoed van Nieuw Land is opgenomen. Of dit juist is is door ons niet te beoordelen.

- Lasten activiteiten en tentoonstellingen

Een groot deel van deze kosten lijkt vast te zitten in diverse posten. Daarmee is er weinig financiële vrije ruimte voor bijvoorbeeld wisseltentoonstellingen (belangrijk voor herhaalpubliek), bruikleen, inrichting, evenementen etc. Ook de educatiekosten zijn aan de lage kant. In het ontwikkelbudget zitten deze kosten voor de eerste 3 jaar, maar vanaf 2020 is er ook vrij besteedbare activiteitenbudget nodig.

Voor de integratie van de drie onderdelen is er budget aangevraagd voor marketing en zichtbaarheid middels het Ontwikkelbudget, maar deze kosten moeten ook structureel in de begroting/exploitatie opgenomen worden. Een marketingbudget van € 55.000 (1,3% van de totale kosten) is erg laag Landelijk bedraagt dit gemiddeld 5%.

- Afschrijvingslasten en rente leningen

Rente van leningen is begroot op € 8.000. In 2014 bedroegen de rentekosten nog € 195.000. Dit verschil wordt in de businesscase niet uitgelegd. Het kan zijn dat de lening ergens in de periode 2015-2016 is afgelost.

In de begroting is nauwelijks ruimte gecreëerd voor het opbouwen van voorzieningen en reserves voor vervangingsinvesteringen. Dit staat haaks op de realiteit in de kunst- en cultuursector. Vernieuwing (ook van de vaste opstelling) is noodzakelijk om herhaalbezoek te genereren. Deze investeringen kunnen niet uitsluitend gedekt worden uit subsidies en sponsorbijdragen. Dit kan op langere termijn (7-8 jaar) leiden tot een risico, omdat er geen

# Berenschot

financiële middelen worden gereserveerd voor het vernieuwen van de vaste opstelling. Dit is nodig om herhaalbezoek te genereren.

## 7. Financiële risico's

- Het Bedrijfsplan bevat een risicoparagraaf. De risico's zijn echter niet vertaald in mogelijke financiële consequenties. In het Transitieplan is een what-if scenario doorgerekend. Deze is echter inmiddels achterhaald. Het was te verwachten geweest dat de nieuwe businesscase een geactualiseerde risicoanalyse zou bevatten.
- Het Nieuw Land Erfgoedcentrum in Lelystad heeft het jaar 2015 afgesloten met een financieel tekort. Het tekort van enkele tonnen in 2016 bij het Nieuw Land Erfgoedcentrum in Lelystad moet eerst worden opgelost. Het is ons onduidelijk of en zo ja in welke mate de financiële problemen bij NLE een hypotheek leggen op Batavialand. We kunnen niet zien hoe die financiële tekorten zijn verdeeld over de Gemeenschappelijke Regeling en Batavialand. Oorzaken van deze tekorten moeten niet worden meegenomen naar Batavialand. Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt tussen de GR en Batavialand over de wijze waarop met deze tekorten wordt omgegaan.
- Batavialand heeft op dit moment geen eigen vermogen dat als buffer kan fungeren bij het opvangen van incidentele lasten of een tegenvallend exploitatieresultaat. Als norm voor een gezonde culturele organisatie hanteert het ministerie van OCW 10% van de totale lasten. Dit betekent dat Batavialand een weerstandsvermogen van 420k zou moeten opbouwen. Batavialand heeft de intentie om een buffer te vormen uit haar toekomstige exploitatie. In de businesscase is geen ruimte gecreëerd om de komende jaren een weerstandsvermogen op te bouwen. Batavialand neemt hiermee een groot risico. Op de korte termijn bestaat er daardoor een risico omdat elke tegenvaller in de exploitatie tot financiële problemen zal leiden.