

02/10/2008



08.45451

Afd.	ambt.	cc	bvo
Jprebeek		College	

MUSEUM
van Speelklok tot Pierement

Steenweg 6 030 231 27 89 post@museumspeelklok
3511 JP Utrecht 030 232 22 85 www.museumspeelklok

Aan de Colleges van Burgemeester
en Wethouders van de Gemeenten
Hoorn en Medemblik
Nieuwe Steen 1
1625 HV Hoorn

23 september 2008

ref.: fdg-292

Geacht college,

Hierbij bied ik u mijn bevindingen aan met betrekking tot de bedrijfsvoering van de Museumstoomtram Hoorn-Medemblik.

U heeft mij opdracht gegeven een bedrijfsplan op te stellen voor de Museumstoomtram met als uitgangspunt scenario 3 uit het rapport van Andersson Advies. In dit scenario staat de museale functie ten dienste van de toeristische functie. U heeft bovendien aangegeven dat de inkomsten van de BankGiro Loterij en de uit samenwerking te behalen financiële voordelen niet moesten worden meegenomen in de berekening van de exploitatiekosten. Bij de opstelling van het bedrijfsplan heb ik deze uitgangspunten gevolgd. Bovendien is één van mijn adviezen om de restauratiekosten voortaan anders te financieren waardoor ze nooit meer een hypotheek op de exploitatie kunnen leggen.

Ik heb mijn best gedaan om in een kort tijdsbestek een zo duidelijk mogelijk beeld te schetsen van de maatregelen die naar mijn mening noodzakelijk zijn. Ik realiseer mij ook dat er nog veel werk moet worden verzet en dat de implementatie van de voorgestelde herstructurering geen sinecure zal zijn. Ook denk ik dat het goed is om te beseffen dat het in de huidige situatie vrijwel ondoenlijk is om tot achter de komma de exploitatieresultaten voor de komende jaren te voorspellen. Maar ik ben er van overtuigd dat mede op basis van dit rapport de noodzakelijke keuzes kunnen worden gemaakt om de stoomtram een goed fundament voor de toekomst te geven. Ik adviseer u om een prestatiecontract voor enkele jaren met de stoomtram te sluiten waarna een evaluatie kan plaatsvinden.

De situatie is nijpend en spoedige actie is noodzakelijk. De stoomtram is het waard om gered te worden en met commitment van alle betrokkenen is dat ook mogelijk. Met name wil ik daarbij aandacht vragen voor het belang van een goede Raad van Toezicht. De oprichting daarvan is een belangrijke stap voor het in gang zetten van het veranderingsproces.

Ik beveel u aan om op korte termijn een implementatiemanager aan te stellen die de herstructurering kan uitvoeren. Deze manager kan ook een oordeel vormen over de manier waarop de verschillende overbodig geworden rechtspersonen moeten worden getermineerd. Tevens kan deze manager meewerken aan het opstellen van het prestatiecontract.

Ik hoop van harte dat dit rapport kan bijdragen aan het creëren van een situatie waarin alle betrokkenen de schouders er onder willen zetten.

Tot slot wil ik u danken voor het vertrouwen. Het is niet altijd makkelijk om als collega een analyse te maken van een museale instelling, maar ik heb mijn uiterste best gedaan.

Vriendelijke groet,

Floris de Gelder
Directeur Museum van Speelklok tot Pierement

Bedrijfsplan Museumstoomtram

**Wat moet er gebeuren om de Museumstoomtram te
redden?**

Utrecht/Hoorn, 23 september 2008

1. Doelstelling en uitgangspunt van dit plan

Dit plan schetst een perspectief voor de exploitatie van de Museumstoomtram in de komende jaren. Belangrijkste doelstelling van dit plan is om aan te geven met welke structuur, met welke businessprioriteiten en met welke subsidiebedragen de stoomtram een gezonde toekomst kan hebben.

Uitgangspunt bij het opstellen van dit plan is het zogenaamde Andersson-rapport. De financiële berekeningen in dit plan nemen het zogenaamde *referentiescenario* uit het Anderssonrapport als uitgangspunt. Het referentiescenario is kort samen te vatten als een reëel gemiddelde van de gang van zaken in de afgelopen jaren. Daarmee leent dit scenario zich er voor om als basis te dienen om financiële acties op te baseren.

Bij de keuze van de in dit plan geadviseerde reddingsmaatregelen is zoveel mogelijk rekening gehouden met de reeds door de Gemeenteraden van Hoorn en Medemblik aangegeven voorkeur voor de richting die door Andersson is aangegeven in het zogenaamde scenario 3.

De in dit plan gehanteerde cijfers zijn waar mogelijk gebaseerd op het Andersson-rapport. Het Andersson-onderzoek is dus niet overgedaan; er is juist op voortgebouwd, zoals ook wordt voortgebouwd op de beleidsmatige richting waarvoor de Gemeenten Hoorn en Medemblik eerder reeds gekozen hebben.

Uitdrukkelijk streeft dit plan ernaar om juist die maatregelen aan te bevelen die leiden tot een structurele verbetering van de stabiliteit van de exploitatie. Noch de stoomtram, noch de betrokken overheden hebben belang bij lapmiddelen die op korte termijn lijken te werken, maar die niet leiden tot een structurele verbetering van de situatie. En die structurele verbetering is hard nodig want de vermogenspositie en de liquiditeitspositie van de stoomtram zijn zodanig slecht dat de organisatie *de facto* failliet is. De tijd van praten is voorbij; spoedige actie is noodzakelijk. In het vervolg van dit plan zal blijken dat de gekozen richting de juiste is, maar dat er nog een schepje bovenop moet.

2. Geschiedenis en perspectief

Nadat de tram in 1968 voor de eerste keer reed, is de Museumstoomtram in 40 jaar uitgegroeid tot een belangrijke culturele attractie met veel bezoekers, een bijzondere collectie (die officiële museale erkenning heeft gekregen en inmiddels ook door de BankGiro Loterij wordt ondersteund) en een sterke positie in de toeristenmarkt van West-Friesland.

Het voert te ver om in dit plan een lang verhaal over de geschiedenis te vertellen. Wel is het van belang om expliciet stil te staan bij de gewenste schaal en ambitie van de Museumstoomtram. Het is nou eenmaal niet zo dat dingen die historisch gegroeid zijn, louter en alleen om die reden ook goed zijn. Anders gezegd: de perceptie over de doelstelling van de stoomtram moet duidelijk zijn en gedragen worden door iedereen die betrokken is bij de stoomtram, zowel binnen als buiten de organisatie.

De Museumstoomtram kan benaderd worden als een enigszins oubollige nostalgie-rariteit. Daar is niks mis mee, maar bij een dergelijke perceptie hoort een kleine amateurorganisatie die met minimale subsidies een bescheiden economische waarde vertegenwoordigt. Een heel andere benadering ontstaat als de stoomtram het potentieel en de ambitie heeft om een serieuze culturele attractie te zijn met een grote culturele, maatschappelijke en economische waarde. En daarmee komen we op een belangrijke vraag:

“Wat is het perspectief en het potentieel van de stoomtram?”

Op basis van een min of meer objectieve analyse van de positie van de stoomtram zal deze *servet-of-tafellakenvraag* beantwoord moeten worden.

Vastgesteld mag worden dat de stoomtram zich anno 2008 onderscheidt op een aantal objectief vast te stellen punten:

- Het is de Nederlandse stoomvervoerattractie met de meest uitgebreide en doorlopende dienstregeling.
- Het is gemeten in aantallen bezoekers de grootste stoomvervoerattractie in Nederland.
- Het is een belangrijke verbindende factor voor het toerisme in West Friesland, die direct inkomsten oplevert in de aanliggende steden c.q. gemeenten. Als indicatie mag gelden dat uit verschillende onderzoeken blijkt dat bezoekers gemiddeld € 40 per dag in de regio besteden.
- Het is de grootste cultureel-museale attractie van Hoorn en Medemblik en een relevante toeleverancier voor Enkhuizen.
- Het is de belangrijkste museale verzameling van deze soort in Nederland.
- Het is een grote en betrokken groep mensen met veel kennis en een breed maatschappelijk draagvlak.

De analyse is duidelijk: de basis is aanwezig voor een *tafellaken-scenario*: de stoomtram heeft het potentieel om blijvend een serieuze bijdrage te leveren aan het toeristisch-culturele product van de regio. Daarmee sluit dit plan aan bij reeds vastgesteld beleid, zoals o.a. is vastgelegd in de toeristennota van Hoorn. Dit plan zal inzicht geven in de te nemen maatregelen die nodig zijn om de stoomtram voort te laten bestaan als volwassen culturele attractie met een relevante toegevoegde waarde voor de regionale economie.

3. De missie van de Museumstoomtram

Op dit moment werkt de Museumstoomtram met de volgende missie:

De Museumstoomtram Hoorn-Medemblik is het geregistreerde museum dat de geschiedenis van de stoomtram in Nederland en de lokaalspoorweg Hoorn-Medemblik in ere houdt. Het Museum verwerft, restaureert en beheert een daarmee samenhangende collectie. Deze collectie vormt de basis voor een historisch verantwoorde en toeristisch attractieve presentatie waarbij het tijdsbeeld anno 1926 als uitgangspunt wordt gebruikt.

In het vervolg van dit plan zal, mede op basis van een analyse van de interne organisatie en de externe omstandigheden en eisen, een voorstel worden gedaan voor de toekomstige missie van de organisatie en de bijbehorende (marketing-)strategie, organisatiestructuur en financiën.

4. Een analyse van de positie van de stoomtram op dit moment

Hieronder volgt een zogenaamde SWOT-analyse (analyse van zwakke/sterke punten en kansen/bedreigingen) van de situatie bij de Museumstoomtram. Deze heeft zowel betrekking op de marktpositie van de stoomtram als op de interne organisatie en financiën. In de hoofdstukken hierna zal nader worden ingegaan op de drie belangrijkste factoren die bepalend zijn voor het succes van de stoomtram in de toekomst:

- De marktbenadering c.q. de positionering
- De organisatie
- De financiën

SWOT-analyse op hoofdlijnen

Sterktes: <ul style="list-style-type: none">• Grootste attractie van zijn soort in Nederland• Goede technische organisatie• Hoge naamsbekendheid• Gemotiveerde en grote groep (vrijwillige) medewerkers met veel kennis• Aantrekkelijke collectie• Het is een "levende" attractie en geen stilstaande presentatie	Zwaktes: <ul style="list-style-type: none">• Zwakke financiële basis• Onoverzichtelijke organisatie• Instabiele relaties met regionale overheden• Weinig kennis van actuele marktontwikkelingen• Geen professioneel toezicht• Zwakke ICT-infrastructuur
Kansen: <ul style="list-style-type: none">• Toenemende belangstelling voor authentieke attracties• Mogelijkheden voor educatieve activiteiten• Samenwerkingsverbanden, op zowel organisatorisch als commercieel vlak• Verbetering van het product• Verbetering van ICT-structuur voor commerciële doeleinden	Bedreigingen: <ul style="list-style-type: none">• Werving vrijwilligers wordt wellicht moeilijker• Bezoekers "die het zelf nog hebben meegemaakt" sterven uit• Steeds scherper wordende regelgeving op het gebied van veiligheid en milieu• Verrommeling van het landschap

5. De marktbenadering en positionering van de Museumstoomtram

Trends

Zoals in de SWOT-analyse al is aangegeven zijn er verschillende maatschappelijke trends die van belang zijn voor de stoomtram. Denk daarbij aan de volgende zaken:

- De beleveniseconomie: mensen nemen geen genoegen meer met stilstaande presentaties. Attracties moeten interactief zijn, mensen willen iets beleven. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld het Spoorwegmuseum, Corpus, Naturalis en NEMO. En gelukkig ook de stoomtram zelf!
- De wereld wordt sneller. Het bereiken van een lange verblijfsduur in een museum of attractie vraagt om een steeds spectaculairder aanbod.
- Toenemende behoefte aan authenticiteit: in een tijd waarin je de werking van allerlei apparaten niet meer begrijpt is het juist fascinerend om de techniek van vroeger te beleven. Voorbeelden zijn musea als Speelklok tot Pierement, maar ook de verzamelwoede rond jukeboxen en dergelijke.
- Branchevervaging: afhankelijk van de doelgroep of het weer of het seizoen concurreer je de ene dag met de Ikea, de volgende dag met een rondvaartboot, de dag daarna met een museum en de dag daarna met een braderie of televisie-uitzending.
- Opkomst van internet als oriëntatiemiddel. Momenteel beslist meer dan 50% van de (potentiële) bezoekers mede op basis van de presentatie op internet of men überhaupt naar een attractie toegaat. Reserveren via internet wordt steeds meer een basiseis van potentiële bezoekers.
- Sterke druk van overheidswege om musea en ander cultureel aanbod in te zetten voor educatieve doeleinden en schoolbezoek. Vanaf september 2009 wordt museumbezoek voor kinderen t/m 12 jaar door het Ministerie van OCW betaald.
- Toenemende bereidheid bij overheden en fondsen om middelen beschikbaar te stellen voor behoud van mobiel erfgoed en kunstnijverheid. Denk bijvoorbeeld aan de BankGiro Loterij die zijn aandachtsgebied heeft uitgebreid met een grote groep instellingen waaronder het Spoorwegmuseum en de Museumstoomtram.
- De vergrijzing. In de komende 20 jaar zal het aantal ouderen sterk toenemen. Meer dan vroeger beschikken deze mensen ook over geld om leuke dingen te doen.
- Voortgaande groei van het toerisme, met de regio Noord-Holland (met Amsterdam als hart) als belangrijkste toeristische motor van Nederland.

Dit bedrijfsplan leent zich niet voor een diepgravende beschouwing over de ontwikkeling van onze samenleving als geheel. Maar de hierboven genoemde trends geven een beeld van datgene waar een exploitant van een culturele publieksvoorziening rekening mee moet houden.

Een nieuwe missie

Mede op basis van de SWOT-analyse en de maatschappelijke ontwikkelingen moet de Museumstoomtram een nieuwe missie formuleren die bestaat uit de volgende componenten:

- De Museumstoomtram verzamelt, beheert en onderhoudt op museale wijze een collectie en de bijbehorende kennis die de geschiedenis van de stoomtram in Nederland symboliseert.
- En zet deze collectie en kennis primair in om een authentieke Hollandse historische reisbeleving aan te bieden.
- Aan een breed publiek, met de focus op (ouders en grootouders met) kinderen en toeristen.
- Met een educatief verantwoorde propositie
- Waarbij de werkzaamheden zo veel mogelijk worden verricht door vrijwilligers.

De exacte formulering van de missie kan iets afwijken, maar de kernbegrippen: *museaal, rijdende presentatie, voor een breed publiek, educatief aantrekkelijk en vrijwilligersorganisatie* zullen hier terug moeten komen. Hiermee is dus ook duidelijk vastgelegd wat de Museumstoomtram niet is: het is geen statisch museum, het is geen organisatie van louter professionals, geen organisatie die primair gericht is op "tramfreaks" en ook geen commerciële onderneming. Ook de focus op het jaar 1926 in de huidige missie wordt losgelaten. Die is als zodanig niet relevant en voegt voor de beleving van de bezoekers niets toe.

Marketingstrategie

Het laatste professionele klantenonderzoek dateert uit 1993 en dat dwingt tot bescheidenheid bij het formuleren van concrete acties ten aanzien van de propositie en de marketing van de stoomtram. Schijnnaauwkeurigheid heeft geen enkele zin en dus kunnen nu niet alle maatregelen apart op een betrouwbare manier worden gecalculeerd.

Wel is duidelijk dat dit absolute topprioriteit heeft, al was het maar omdat de omzet van de stoomtram veruit de belangrijkste factor is voor een goed rendement. Zoals ook al uit het Anderssonrapport blijkt is de kostenstructuur niet erg flexibel en is de organisatie al behoorlijk "uitgeknepen". Dat betekent dat de inkomstenstroom c.q. de omzet grotendeels bepalend is voor het resultaat. Dat blijkt ook duidelijk uit de financiële resultaten in de jaren 2005 en 2006 in vergelijking met de jaren 2007 en 2008. Een omzetstijging van pakweg 10% heeft een enorme positieve impact op het bedrijfsresultaat.

De organisatie zal dus de hoogste prioriteit moeten geven aan het implementeren van een nieuwe marketingstrategie met aandacht voor de volgende zaken:

- Uitbreiding van samenwerking met collega-instellingen, gericht op wederzijdse promotie en combinatie-aanbiedingen.
- Sterk uitbreiden van educatieve (school-)arrangementen. Zeker nu vanaf 2009 het Ministerie van OCW de toegangskaartjes voor kinderen tot en met 12 jaar gaat betalen, moet hier snel een plan voor worden gemaakt.
- De markt voor groepsarrangementen en bedrijfsuitstapjes. Nu al kan er gedineerd worden maar waarom geen "borrelrit" voor grotere groepen. Juist veel "belevenismusea" halen significante percentages van hun omzet uit dit soort business.
- Actievere marketing van het klantenbestand van de Museumkaart. Het percentage Museumkaartbezoekers is laag in vergelijking met collega-instellingen dus hier moeten additionele bezoekers uit kunnen komen.
- Verdere ontwikkeling van internetpromotie en (op termijn) ontwikkelen van mogelijkheden voor kaartverkoop via internet.
- Samenwerken met de BankGiro Loterij; de stoomtram sluit beter aan bij de gemiddelde loterijkant dan veel van de hoogdrempelige musea die door de loterij gesponsord worden.
- Nadere analyse van de prijselasticiteit. Vooralsnog lijkt er weinig ruimte te zijn voor prijsverhoging zonder productverbetering.
- Ontwikkelen van aanbod dat aansluit bij actuele ontwikkelingen, zoals de toenemende vluchtigheid van de markt en de behoefte van (jonge) gezinnen aan relatief korte uitstapjes.
- De mogelijkheden onderzoeken voor meer samenwerking met festivals en evenementen in de regio.
- Uitvoeren van klantonderzoek en dat ook blijven doen. Hierbij kan ook worden samengewerkt met onderwijsinstellingen in de regio.

De organisatie moet de uitdrukkelijke opdracht krijgen om in 2008 en 2009 een strategie voor het vergroten van het publieksbereik te implementeren die leidt tot een verhoging van de eigen inkomsten uit vervoer en nevendiensten met 20% ten opzichte van het referentiescenario vanaf 2011. Ter vergelijking: in de jaren 2007 en 2008 zit de omzet al ongeveer 10% boven het referentiescenario.

Het is in een plan als dit altijd verleidelijk om een nog veel grotere omzetsijging te eisen c.q. te beloven en daarmee een extreem zonnige financiële toekomst te schetsen (de zogenaamde "hockeystick-grafieken"). In het geval van de stoomtram is dit zeker niet verantwoord, al was het maar omdat de stoomtram op hoogtijdagen al dicht bij zijn maximale capaciteit zit. Een omzetsijging moet dus komen uit een heel gerichte en slimme marketingstrategie die gericht is op nieuwe doelgroepen (zie hierboven) en op een verdere verbetering van de benutting van de beschikbare capaciteit.

6. De organisatie

De Museumstoomtram is een museale attractie. De kracht van de stoomtram is de authenticiteit van de beleving die de stoomtram aanbiedt. Dat betekent dat de collectie en de presentatie (het rijden) *integraal* met elkaar verbonden zijn.

De organisatie moet dan ook als geheel gericht zijn op het op een verantwoorde manier laten rijden van de historische collectie. Mede in het licht van de maatschappelijke trends is er binnen de beperkte financiële mogelijkheden vooralsnog geen ruimte voor museale activiteiten die niet bijdragen aan de kernpresentatie: rijdend erfgoed.

De Museumstoomtram is een museale instelling en is dus per definitie een not-for-profit-instelling. (Nota bene: dit betekent niet dat de organisatie niet moet streven naar een optimale bedrijfsvoering, maar het betekent dat de organisatie primair een maatschappelijk/cultureel doel dient in plaats van winstmaximalisatie!).

Op dit moment bestaat de organisatie uit een aantal (beheer)stichtingen en een exploitatiemaatschappij (een BV) met een complexe onderlinge verhouding. Het onderzoek van Andersson heeft voor een groot deel bestaan uit het inventariseren en consolideren van de cijfers. De complexiteit blijkt ook uit het feit dat jaarlijks meer dan € 40.000 aan accountantskosten wordt uitgegeven, terwijl organisaties van een vergelijkbare omvang het doen met budgetten van pakweg € 5.000 tot € 10.000.

Er kan geen twijfel over bestaan dat integraal de bezem door de organisatie moet worden gehaald. De activiteiten zijn voor het overgrote deel zodanig met elkaar verweven dat het zinloos is om de activiteiten te verdelen over verschillende deelbedrijven of stichtingen. Er zijn in Nederland talloze non-profitinstellingen die veel groter zijn dan de Museumstoomtram en die ook museale en exploitatieve activiteiten combineren. Het blijkt geen enkel probleem om al deze activiteiten gewoon uit te voeren in één geïntegreerde stichting. Bij de Museumstoomtram moeten alle activiteiten, inclusief de activiteiten die nu in de BV zitten, op zo kort mogelijke termijn (streefdatum 1 januari 2009) in één stichting onder worden gebracht. Dat voorkomt situaties die in het verleden problemen hebben opgeleverd zoals:

- Onderlinge verrekeningen en schuldrelaties.
- Niet-rendabele investeringen die geactiveerd worden waarmee feitelijk een hypotheek op de toekomst wordt genomen.
- Gebrek aan inzicht.
- Inefficiency en nodeloze interne bureaucratie

Het lijkt het meest logisch om één van de bestaande stichtingen te selecteren om de totaalexploratie over te nemen. Aan deze stichting zullen in het kader van de invoering van de Code Cultural Governance en in het kader van subsidieverlening duidelijke eisen moeten worden gesteld op het gebied van:

- Het aangaan van leningen en het kopen en/of verkopen en/of belasten van onroerend goed met leningen en/of hypotheek.
- Bewaking van de vermogenspositie.
- Inzichtelijkheid van de exploitatie.
- Focus van de directie op en commitment aan de gekozen strategie

Uiteraard moet de stichting de Museumregistratie en de ANBI-erkenning behouden. Er komt een Raad van Toezicht die bestaat uit capabele bestuurders/toezichthouders die tevens een boegbeeldfunctie hebben in de regio. Leden van de Raad van Toezicht moeten niet ook op een andere manier actief zijn bij de organisatie of zakelijke relaties met de Museumstoomtram hebben. Ze mogen ook niet werkzaam zijn bij de subsidiënten. Zeker in de beginperiode (2009 en 2010) moet de Raad van Toezicht nauw betrokken zijn en zeer scherp toezien op de uitvoering van de strategie, de bewaking van kosten en de aansturing van de directie. De Code Cultural Governance wordt geaccepteerd.

In het verleden is geregeld gesproken over de managementstructuur. Het verdient aanbeveling om de organisatie in zijn geheel te laten leiden door een eenhoofdige directie. De organisatie is relatief klein en de activiteiten zijn nauw met elkaar verweven. Het zou nodeloos complex en duur zijn om in een organisatie van deze omvang meerdere directeuren te benoemen. De directeur is tevens bestuurder van de stichting. Op de directeur wordt toegezien door de Raad van Toezicht. De directeur geeft leiding aan een Management Team dat minimaal één keer per maand bijeen komt en alle belangrijke beleidsmatige beslissingen neemt.

De implementatie van deze reorganisatie vraagt grote aandacht en zorgvuldigheid. Hiervoor moet in het vierde kwartaal van 2008 op tijdelijke basis een hoog gekwalificeerde en ervaren professional worden ingeschakeld die ervaring heeft met reorganisaties en herstructureringen. Deze professional draagt de eindverantwoordelijkheid voor de herstructurering zodat de staande organisatie zich geheel kan concentreren op andere aspecten van dit plan, zoals de kostenreducties en de marketing.

Bijzondere aandacht moet gedurende de implementatie worden besteed aan de "control-functie". Er moet een eenvoudige en inzichtelijke financiële structuur ontstaan die voortdurend een helder beeld geeft van de financiële gang van zaken, met eenvoudige en inzichtelijke maandelijkse managementrapportages en liquiditeitsprognoses. In het MT moet voldoende kennis en inzicht vertegenwoordigd zijn om de organisatie financieel aan te

sturen. De implementatiemanager zal hier specifiek aandacht aan moeten besteden.

Speciale aandacht voor het belang van het personeel en de vrijwilligers

Een strakke organisatie, een stevige financiële basis en een goede strategie zijn allemaal heel belangrijk. Dit plan geeft daar een aanzet toe. Maar één ding staat als een paal boven water: zonder gemotiveerde en goede mensen heeft het allemaal geen zin.

Het team van vaste medewerkers is een zeer betrokken groep mensen. Zij hebben de stoomtram groot gemaakt. Bij de herstructurering zal de nieuwe stichting (in plaats van de BV) de werkgever worden van al het personeel, waarbij de overgang zorgvuldig en integer moet worden uitgevoerd. Bestaande rechten, afspraken en CAO-aanspraken moeten één-op-één overgaan in de nieuwe situatie.

De Museumstoomtram is de grootste vrijwilligersorganisatie op dit gebied in Nederland en levert een geweldige prestatie. De vrijwilligersorganisatie is het dagelijkse bewijs van het enorme maatschappelijke draagvlak van de stoomtram. Het is een "win-win-situatie": de vrijwilligers beleven vreugde aan hun werk en de reizigers ook.

Het karakter van de stoomtram als vrijwilligersorganisatie moet streng worden bewaakt: de organisatie moet er gericht naar streven alleen betaald personeel in dienst te nemen als daar specifieke redenen van kwaliteit, beheersbaarheid en veiligheid voor zijn, waardoor vrijwilligers dat werk niet zouden kunnen of mogen doen. Iedereen weet dat de stoomtram alleen levensvatbaar is zolang vrijwilligers het leeuwendeel van het werk doen en dus moet de organisatie voortdurend gericht zijn op het werven, opleiden, behouden en motiveren van vrijwilligers.

Bijzondere aandacht moet ook worden besteed aan de relaties met het onderwijs en aan de opleidingsmogelijkheden die de stoomtram te bieden heeft. De stoomtram is een Erkend Leerbedrijf en kan in de regio een positieve rol vervullen als voorbeeld van een plek waar zichtbaar wordt wat de waarde is van goede ambachtelijke technische kennis.

Zoals hierboven al is gezegd moet alles er op gericht zijn de nieuwe organisatiestructuur bij het begin van het boekjaar 2009 in te laten gaan. Het is niet uit te sluiten dat het iets langer duurt om alles helemaal juridisch en fiscaal goed te regelen, maar het moet haalbaar zijn om vanaf 1 januari 2009 echt als één organisatie te gaan werken.

7. Financiën: basis voor de berekeningen van het exploitatieresultaat

Uitgangspunt zijn de (geconsolideerde) cijfers uit het Andersson-rapport. Die cijfers en de op basis daarvan reeds genomen beslissingen staan in dit plan niet meer ter discussie.

De financiële paragraaf uit het Andersson-rapport wordt hier dus niet herhaald. Zoals in de inleiding reeds werd aangegeven geldt het referentiescenario uit het Andersson-rapport als basis voor de calculaties in dit plan en de voorgestelde maatregelen.

Op basis van de wenselijkheid van een volledig geïntegreerde, transparante museale organisatie zijn in dit plan nog enkele verfijningen doorgevoerd aan het referentiescenario:

- In het referentiescenario worden enkele bedragen niet geconsolideerd die wel geconsolideerd zouden moeten worden als we uitgaan van één totaalorganisatie: onderling verrekende huurbedragen, restauratiekosten e.d. Deze dubbeltellingen moeten worden geschrapt. Voor het eindresultaat maakt dit niet uit, omdat ze zowel aan de baten- als aan de kostenkant staan, maar voor de inzichtelijkheid is dit wel belangrijk.
- Tevens worden tot op heden bepaalde restauratiekosten geactiveerd (op de balans gezet) c.q. als "opbrengst" in de resultatenrekening opgenomen (bijvoorbeeld de restauratie van de Oostenrijkse rijtuigen). Op zichzelf is dit begrijpelijk maar het past niet bij een museale benadering. Een instelling die per definitie niet rendabel is moet niet op deze manier een hypotheek op de toekomst nemen. Daarmee creëer je de volgende crisis. Een museale organisatie moet niet werken met het activeren van restauraties, maar moet een systeem hanteren van jaarlijkse dotaties voor onderhoud/restauratie, van waaruit deze activiteiten kunnen worden betaald. Daarmee wordt meteen ook voorkomen dat er liquiditeitsproblemen optreden.
- Het elimineren van het bovengenoemde "voordeel" van de activering van de restauratie van de Oostenrijkse rijtuigen heeft een negatieve impact van € 61.000 op het resultaat. Het exploitatieresultaat in het referentiemodel komt daarmee uit op € 621.000 negatief (exclusief BankGiro en bestaande gemeentelijke subsidies).

Ten aanzien van het referentiescenario zijn er nog twee aandachtspunten die te maken hebben met de prijsontwikkeling van arbeid en van grondstoffen:

- Het referentiescenario is opgesteld begin 2008 en is gebaseerd op de cijfers van de jaren 2003 t/m 2007. Het referentiescenario is gebaseerd op het prijsniveau van 2007. Inmiddels is 2008 al een heel eind op streek. In 2008 wordt een vrij forse CAO-loonstijging doorgevoerd (in totaal 2,8% van de loonsom). Deze stijging heeft invloed op de

personeelskosten. Bij de vaststelling van eventuele exploitatiesubsidies voor de jaren vanaf 2008 is het aan te bevelen hier rekening mee te houden.

- De grondstoffenprijzen op de wereldmarkt stijgen snel. Voor kolen valt dat tot op heden relatief mee. De kostprijs van kolen maakt iets meer dan 2% uit van de totale begroting van de stoomtram. Daarmee is een kolenprijstijging geen significant risico voor de exploitatie als geheel.

Samenvattend gaat dit plan dus uit van het referentiemodel met een verlies bij ongewijzigd beleid van € 621.000 per jaar. Dat is niet mals. Er moet een groot aantal maatregelen genomen worden om de stoomtram te redden. In het volgende hoofdstuk staan de maatregelen opgesomd die nodig zijn om de bedrijfsvoering veilig te stellen. In het hoofdstuk daarna komt de vermogenspositie aan de orde. De stoomtram kan alleen voortbestaan als op beide vlakken snel en stevig wordt gehandeld.

8. Te nemen maatregelen ter dekking van de exploitatietekorten

Hieronder volgt een opsomming van maatregelen en acties die kunnen bijdragen aan het dekken van het hierboven genoemde structurele tekort van € 621.000.

- Gelukkig is er allereerst een meevaller. De omzet wordt in het referentiemodel € 46.000 lager ingeschat dan het feitelijke gemiddelde van de afgelopen 5 jaar. De referentie-omzet uit kaartverkoop kan dus met € 46.000 verhoogd worden.
- In het door de Gemeente Hoorn en Medembik gewenste scenario 3 heeft de organisatie een doelstelling om € 143.000 te besparen op personeel, gerekend vanaf het bedrag dat in het referentiescenario is opgenomen voor personeelskosten (€ 684.000). Een deel van deze besparing zou voort moeten vloeien uit voordelen die behaald worden met samenwerking met andere (markt)partijen en een deel uit het verminderen van museale uren. Op dit moment is het behalen van de beoogde samenwerkingsbesparing onmogelijk: van potentiële partners kan niet verwacht worden dat ze samen gaan werken met een Museumstoomtram die elk moment kan omvallen. Dankzij een vacaturestop en zuinig omgaan met inzet van vaste krachten is nu wel een besparing op de personeelskosten mogelijk tot een bedrag van € 644.000. Dat betekent een besparing van € 40.000 ten opzichte van het referentiescenario. De vacaturestop moet worden gehandhaafd.
- Op "directe exploitatiekosten" kan een besparing worden gerealiseerd van € 7.000 op jaarbasis.
- Op "overige kosten" is een besparing haalbaar van € 72.000 op jaarbasis nadat de ingewikkelde bedrijfsstructuur is gesaneerd. De belangrijkste posten waar op bespaard wordt zijn accountantskosten, verzekeringen en huisvestingskosten. Uitdrukkelijk moet *niet* bezuinigd worden op de verkoop- en marketingkosten. Dat budget is cruciaal voor het garanderen van voldoende omzet en zoals reeds eerder gezegd is de omzet de belangrijkste "driver" van het resultaat.
- De post "onvoorzien" is verlaagd van € 75.000 naar € 37.500. Verlaging van deze post is realistisch onder de voorwaarde dat de vermogenspositie in voldoende mate wordt verbeterd, waarvoor in hoofdstuk 9 voorstellen worden gedaan.
- Enkele stationsgebouwen zijn gekocht en gerestaureerd. Daarvoor zijn aflossingsvrije hypotheekleningen verstrekt tegen marktrente. Niet altijd zijn de opbrengsten van de gebouwen hoger dan de rentekosten. Zeker nu de rente stijgt is hier een ondernemersrisico genomen dat niet past bij een museale organisatie. Het zou zuiverder zijn om de gebouwen, die feitelijk onverkoopbaar zijn, als *collectiestuk* aan te merken. Dat voorkomt meteen dat ze belast kunnen worden met rentedragende schulden. Het binnenhalen van de BankGiro Loterij biedt een fantastische gelegenheid om dit probleem op te lossen. Een deel van de bijdrage van de BankGiro Loterij zou (in goed overleg uiteraard)

kunnen worden aangewend voor de dekking van de aankoop- en restauratiekosten van de monumentale stations, voorzover die nu tegen commerciële condities zijn gefinancierd. Structureel levert dit een exploitatieverbetering op van € 24.000 per jaar.

- De Gemeente Hoorn heeft een lening verstrekt van € 100.000 tegen een rente van 5% en een lening van € 128.000 tegen 4,5% per jaar. In het verleden zijn deze leningen met de beste bedoelingen verstrekt. Maar het komt een beetje neer op het rondpompen van geld: de stoomtram gebruikt gemeentesubsidie om rente op een gemeentelening te betalen. En er is geen terugverdiencapaciteit want de stoomtram is niet rendabel. Verderop in dit plan wordt de suggestie gedaan deze leningen kwijt te schelden. Dat levert een structurele resultaatverbetering op van € 11.000 per jaar.

Het niet meer activeren van restauratiekosten betekent dat de afschrijvingen dalen. Daar staat tegenover dat er dotaties gedaan zullen moeten worden ten behoeve van de voorziening voor onderhoud en restauratie. Het wegvallen van afschrijvingen levert dus geen voordeel op in de sfeer van het exploitatieresultaat. Het voordeel van deze verandering is dat er tot op heden "op krediet" werd gerestaureerd en dat dat in de toekomst niet meer kan: geld kan pas aan een voorziening onttrokken worden als het ook echt beschikbaar is. In dit plan gaat het om een principiële keuze voor een andere manier van omgaan met restauraties en de boekhoudkundige verwerking daarvan. De invoering van het nieuwe systeem zal in de komende maanden veel aandacht behoeven van de implementatiemanager en wordt in dit plan niet in detail uitgewerkt. De essentie is echter duidelijk: restauraties en groot onderhoud aan baan en materieel worden gedekt uit een nieuw in te voeren dotatiesysteem dat in totaliteit de huidige kosten voor restauraties, afschrijvingen en materieel niet overtreft.

In totaal leiden de voorgestelde maatregelen tot een verbetering van € 237.500. Er resteert dan een negatief saldo van € 383.000 (afgerond op hele duizenden) op jaarbasis (prijsniveau 2007) dat gedekt zou moeten worden uit (geïndexeerde) exploitatiesubsidies van de gemeentelijke overheden. Het bedrag komt grosso modo overeen met het door Andersson berekende bedrag en is in lijn met bedragen die al eerder genoemd zijn. Redding van de exploitatie van de stoomtram lijkt dus reëel en is haalbaar. Het gaat er nu vooral om dat er snel wordt gehandeld.

9. De balanspositie

Aan de balans is goed zichtbaar dat de organisatie financieel op zijn laatste benen loopt. In het Andersson-rapport wordt al melding gemaakt van de noodzaak om via een eenmalige injectie van € 1.000.000 (€ 500.000 van de Provincie en € 500.000 van de gezamenlijke gemeenten) het negatieve eigen vermogen weg te werken. Dat is inderdaad nodig. Maar dat is nog niet genoeg. In het verleden is al enkele malen een reddingsactie ondernomen, waarvan achteraf moet worden geconstateerd dat de maatregelen onvoldoende waren. Om twee redenen:

1. De balans werd niet voldoende opgeschoond waardoor solvabiliteits- en liquiditeitsproblemen bleven bestaan.
2. De organisatiestructuur werd niet aangepast.

Eerder in dit plan wordt al een suggestie gedaan voor de sanering van de organisatiestructuur. In dit hoofdstuk komt de balans aan de orde. Alles vanuit één overkoepelende gedachte: deze keer pakken we de zaak echt structureel aan.

Met name het feit dat de Stoomtram leningen is aangegaan en gebouwen heeft gekocht en gerestaureerd met hypotheekfinanciering maakt dat er nog ingrijpender schoon schip moet worden gemaakt in de balans. Concreet zijn er twee additionele maatregelen nodig:

- Er zijn twee leningen van de Gemeente Hoorn (één van € 128.000 tegen 4,5% en één van € 100.000 tegen 5%). De stoomtram heeft geen verdien capaciteit om deze leningen terug te betalen. In het kader van deze doorstart zouden deze leningen kwijtgescholden moeten worden.
- Hierboven werd reeds de suggestie gedaan om de BankGiro Loterij-gelden aan te wenden om de monumentale stationsgebouwen en de restauratie daarvan aan de organisatie te schenken. Daarmee kunnen de schulden voor deze gebouwen worden gesaneerd en kunnen ze van de balans af. Dit gaat om € 460.000.

In totaliteit wordt hiermee een balanssanering doorgevoerd van € 1.688.000, waarbij de gezamenlijke overheden een bedrag van € 1.228.000 voor hun rekening nemen. Het feit dat de Museumstoomtram er zelf in is geslaagd de BankGiro Loterij binnen te halen maakt het mogelijk dat de Museumstoomtram zelf ook een duit in het zakje doet ter waarde van € 460.000. Daarmee is een unieke kans ontstaan om de balans fundamenteel op te schonen en de organisatie klaar te maken voor de toekomst.

Na uitvoering van deze sanering beschikt de Stoomtram over een bescheiden eigen vermogen, waarvan de exacte hoogte mede afhankelijk zal zijn van het resultaat over 2008, dat naar verwachting (na aftrek van reeds ter beschikking gestelde subsidies) ongeveer € 105.000 negatief zal zijn. Overwogen zou kunnen worden om dit bedrag ook in de sanering te betrekken.

Het moge duidelijk zijn dat de sanering van de balans een stevige financiële inspanning vraagt. Zoals gezegd zijn er in het verleden al eerder saneringen doorgevoerd die helaas onvoldoende omvang hadden en ook niet gepaard gingen met het verbeteren van de transparantie en het toezicht. Het is van groot belang dat deze sanering nu niet halfslachtig wordt doorgevoerd. Er zal een groot bedrag beschikbaar moeten worden gesteld maar daar staat tegenover dat er bij de stoomtram commitment moet zijn voor de herstructurering en het aantreden van een nieuwe Raad van Toezicht op zo kort mogelijke termijn.

10. Overgangsfase

Het is duidelijk dat er geen tijd te verliezen is. De cijfers zijn bekend en de problemen ook.

Alle betrokken partijen zouden er naar moeten streven dat de organisatie vanaf 1 januari 2009 zoveel mogelijk gaat werken volgens de in dit plan vastgelegde structuur en met de in dit plan vastgelegde financiële doelstellingen en businessprioriteiten.

Er van uitgaande dat de betrokken overheden bereid zijn de sanering op korte termijn financieel mogelijk te maken, kunnen de volgende maatregelen nog in 2008 worden genomen:

1. Het aanzoeken van een beoogd voorzitter van de Raad van Toezicht en het in overleg met hem/haar aanzoeken van de overige leden van de Raad van Toezicht.
2. Het op zo kort mogelijke termijn aanstellen van een herstructureringsmanager die de nieuwe structuur gaat implementeren c.q. de implementatie daarvan gaat voorbereiden. Hiervoor kan het vierde kwartaal van 2008 worden gebruikt.

Op 1 januari 2009 zou de nieuwe tijd moeten beginnen. Onder toezicht van de nieuwe Raad van Toezicht zullen dan de in dit plan vastgelegde doelstellingen moeten worden gerealiseerd.

In dit kader is het van belang op te merken dat alle huidige bestuurders van de (deel)stichtingen zich bereid hebben verklaard aan de herstructurering mee te werken. Mede in het licht van hun jarenlange betrokkenheid en inzet mag dit een gebaar van grote klasse genoemd worden dat respect verdient.

Kosten van de overgangsfase

Het uitvoeren van een herstructurering kost geld. Er zijn twee kostenposten die nu al met 100% zekerheid te voorzien zijn:

- De kosten van de herstructureringsmanager.
- De kosten van accountants, notarissen en andere dienstverleners, communicatiekosten en andere implementatiekosten.

Inmiddels heeft het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord zich bereid verklaard een bijdrage aan de reddingsoperatie te leveren middels het beschikbaar stellen van de herstructureringsmanager. Er zal dus alleen een budget voor de overige herstructureringskosten beschikbaar gesteld moeten worden. Vooralnog is dat te begroten op € 50.000 à € 100.000, afhankelijk van het tempo waarmee nu beslissingen worden genomen en uitgevoerd.

11. Samenwerking

In dit plan is bewust weinig aandacht besteed aan organisatorische en/of commerciële samenwerkingsverbanden met andere publiekstrekkers in en buiten de regio.

Eerder in dit plan is al aangegeven dat het weinig zin heeft om over samenwerking te praten als de organisatie geen continuïteit te bieden heeft. Eerst moet de basis gezond gemaakt worden. Maar dat doet niets af aan de kansen die samenwerking kan bieden op gebieden als ICT, administratie, verwerking van boekingen, marketing, management en (relatie-)netwerk.

De stoomtram moet na de gezondmaking uitdrukkelijk op zoek gaan naar partners in bedrijfsleven, overheid en cultuur die kunnen bijdragen aan kostenbesparing, professionalisering, omzet, zichtbaarheid en rendement. Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar partners in de regio, maar ook op landelijk niveau.

Hierbij is ook een belangrijke rol weggelegd voor de nieuwe Raad van Toezicht, die een verbindende factor kan zijn met overheden, bedrijven en instellingen op strategisch niveau. De Museumstoomtram kan een belangrijke en serieuze partner zijn en moet dat uitdragen en waarmaken.

Ook voor de betrokken overheden ligt hier een belangrijke taak. Trotse bestuurders die zich opstellen als ambassadeur van de stoomtram zijn van onschatbare waarde. Het moet eigenlijk ondenkbaar zijn dat belangrijke (buitenlandse) gasten van de gemeenten niet worden meegenomen voor een tochtje met de stoomtram!

12. Aanbevolen maatregelen op een rijtje gezet

- Saneer de balans met een eenmalige bijdrage van € 1.228.000 van de gezamenlijke Gemeenten en de Provincie. Stel hier de voorwaarde aan dat de Stoomtram zelf ten laste van de bijdrage van de BankGiro Loterij een bedrag van € 460.000 beschikbaar stelt voor de stations, waarmee de balans eenmalig en goed wordt gesaneerd voor een totaalbedrag van € 1.688.000.
- Stel een eenmalige bijdrage voor de herstructurering beschikbaar van € 50.000 à € 100.000 en neem een besluit over het eventueel "meenemen" van het negatieve resultaat over 2008 (€ 105.000) in de sanering.
- Breng de gehele exploitatie onder in één stichting met een nieuw aan te stellen Raad van Toezicht die werkt volgens de Code Cultural Governance. Saneer de huidige structuur volledig en op zo kort mogelijke termijn, met behoud van de rechten van het vaste personeel.
- Geef de organisatie opdracht tot het uitvoeren van de bezuinigingen zoals vermeld in dit plan.
- Handhaaf de vacaturestop; nieuwe medewerkers mogen alleen worden aangenomen na voorafgaande toestemming van de nieuwe Raad van Toezicht.
- Geef de organisatie opdracht de missie aan te passen conform de gedachtelijn van hoofdstuk 5 van dit plan en met prioriteit voor een succesvolle rijdende museale presentatie met een omzetsijging van 20% ten opzichte van het referentiescenario, te behalen vanaf 2011.
- Stel met de gezamenlijke gemeenten een exploitatiesubsidie beschikbaar van € 383.000 op jaarbasis (prijsniveau 2007), onder stringente voorwaarden omtrent de inzichtelijkheid en stabiliteit van de organisatie. In elk geval moeten er eisen worden gesteld over het minimaal beschikbare eigen vermogen en moet de organisatie zonder toestemming van de subsidiënten geen leningen kunnen aangaan of structuurwijzigingen kunnen doorvoeren. Eventueel kunnen dergelijke voorwaarden en eisen worden vastgelegd in een prestatiecontract of samenwerkingovereenkomst tussen de gemeenten en de Museumstoomtram, die opgesteld zou kunnen worden in het vierde kwartaal van 2008 met assistentie van de herstructureringsmanager.
- Wees zuinig op de vrijwilligers. Betaald personeel alleen aannemen als er redenen van beheersbaarheid, veiligheid en kennisbehoud zijn die dat onvermijdelijk maken.
- Geef de organisatie opdracht om na de sanering op zoek te gaan naar strategische partners.
- In 2011 kan een evaluatie plaatsvinden waarin onder andere kan worden vastgesteld of de sanering conform planning is doorgevoerd en of er inmiddels een omzetsijging is gerealiseerd en of er inmiddels voortgang is geboekt met de zoektocht naar samenwerkingspartners.

13. Slotopmerkingen

Dit bedrijfsplan is opgesteld onder coördinatie van Floris de Gelder, daarbij ondersteund door medewerkers van de Gemeente Hoorn en de Museumstoomtram. De conclusies en aanbevelingen in het plan zijn voor rekening en verantwoording van Floris de Gelder; het cijfermateriaal is gebaseerd op reeds vastgestelde cijfers (zoals het Andersson-rapport), aangevuld met nadere becijferingen en analyses van de Gemeente en de Stoomtram.

De tijdsdruk bij het opstellen van dit plan heeft het onmogelijk gemaakt om alle cijfers tot ver achter de komma te (laten) doorrekenen, maar dat doet niets af aan de essentie van de hier geschetste situatie. Op basis van de hier gepresenteerde exploitatiebegroting kan de bedrijfsvoering met ingang van 2009 op een beheersbare en financieel verantwoorde manier worden uitgevoerd.

Verder is het van groot belang om te beseffen dat de redding van de stoomtram niet zozeer een kwestie is van eindeloos cijferen achter de komma. In de afgelopen tijd is gebleken dat alle calculaties binnen bepaalde marges tot dezelfde uitkomst leiden. Waar het echt om gaat is de principiële vraag of de Museumstoomtram bereid is zich te gedragen als een moderne transparante culturele organisatie en of de overheden bereid zijn een dergelijke organisatie te voorzien van een reële subsidie, die in verhouding tot de subsidies aan allerlei andere culturele instellingen eigenlijk nog relatief laag is. Dat is de enige échte vraag. En geen andere.

Tot slot nog een persoonlijke opmerking. Het is mij in de afgelopen weken opgevallen hoe trots heel veel mensen in West-Friesland zijn op de stoomtram en hoe ongelooflijk veel mensen van buiten de regio de stoomtram kennen. Het is een mooie organisatie die het verdient om gered te worden en ik hoop dat iedereen daar aan mee wil werken. Het is nu of nooit. En als dit lukt dan komen de partners en de groei vanzelf.

Floris de Gelder
Utrecht/Hoorn, 23 september 2008