

# Andersson Advies

## Toekomst Museumstoomtram Hoorn-Medemblik

Utrecht, 28 februari 2008

HG25/001def

## Inhoud

### **1 Opdracht en werkwijze 3**

### **2 Bevindingen uit de verkenning 4**

### **3 Financiële analyse 6**

3.1 Exploitatieresultaten 6

3.2 Balanspositie BEM 8

3.3 Conclusies uit de financiële analyse 9

### **4 Scenario's voor de toekomst 10**

4.1 Opgaven voor redding Museumstoomtram 10

4.2 Referentiescenario 11

4.3 Typering scenario's 13

4.4 Financiële uitwerking scenario's 14

4.5 Bestuurlijke uitwerking scenario's 16

4.6 Beoordeling scenario's 18

### **5 Conclusies en aanbevelingen 20**

## 1 Opdracht en werkwijze

De colleges van B&W van de gemeenten Enkhuizen, Hoorn en Medemblik hebben mede namens de andere West-Friese gemeenten aan Andersson Advies gevraagd om een bedrijfsplan op te stellen voor de Museumstoomtram Hoorn-Medemblik. Aanleiding voor het verzoek is de mislukte poging van de Commissie Reddingsplan om tot een oplossing te komen.

Aan Andersson Advies meegegeven uitgangspunten zijn:

- accent moet liggen op behoud van het toeristische c.q. rijdende gedeelte van de museumstoomtram
- afslanking van het museale gedeelte voor zover dit niet in dienst staat van het rijdende gedeelte
- oplevering van het bedrijfsplan uiterlijk eind februari 2008.

Tijdens de uitvoering van de opdracht is met de opdrachtgever afgesproken om prioriteit te geven aan de bestuurlijke besluitvorming. De consequentie is dat er geen gedetailleerd bedrijfsplan is opgesteld maar dat de bestuurlijke keuzes zijn vervat in drie uitgewerkte scenario's.

De opdracht is langs twee lijnen uitgevoerd:

- een bedrijfseconomische analyse
- een bestuurlijke inventarisatie.

### *Bedrijfseconomische analyse*

Onderdelen van de bedrijfseconomische analyse zijn:

- analyse van de financiële gegevens over de periode 1997-2007
- analyse van eerdere reddingsplannen
- in kaart brengen van de hoofdactiviteiten en de onderlinge relaties
- de onderlinge verrekeningen tussen de exploitatiemaatschappij en de stichtingen
- beoordeling van de uitgangspositie ultimo 2007
- opstellen van een referentiescenario voor 2009
- uitwerken en doorrekenen van drie toekomstscenario's.

### *Bestuurlijke inventarisatie*

De bestuurlijke inventarisatie omvat onder meer:

- in kaart brengen van toekomstverwachtingen vanuit betrokken gemeenten
- inventariseren van de bestuurlijke en financiële bijdrage van subsidiënten
- inzicht in de achtergronden van de bestuurlijke perikelen van de afgelopen jaren

### *Verzameling van de informatie en toetsing van de uitkomsten*

De informatie is verzameld op basis van schriftelijk materiaal (jaarstukken, eerdere rapporten en onderliggende stukken, aanvullende informatie) en een aantal gesprekken. Er is gesproken met:

- directeur Museumstoomtram (diverse malen)
- hoofd conservator en chef exploitatie Museumstoomtram
- accountant Museumstoomtram
- hoofd Planning en Control en beleidsmedewerker Cultuur gemeente Hoorn
- portefeuillehouders Hoorn, Medemblik en Enkhuizen (8 februari)
- portefeuillehouders Hoorn+ en Medemblik en burgemeester Enkhuizen (18 februari).

Alle financiële gegevens en analyses zijn getoetst bij de directeur van de Museumstoomtram.

## 2 Bevindingen uit de verkenning

Andersson Advies is in januari 2008 gestart met een korte verkenning van de situatie bij de Museumstoomtram. Dit om de uitgangspositie van de organisatie vast te kunnen stellen. Op basis van de verkenning komt Andersson Advies tot de onderstaande bevindingen. De bevindingen zijn gegroepeerd rond de thema's financiën, organisatie, cultuur en bestuur. In hoofdstuk 3 komen de uitkomsten aan de orde van de verdiepende financiële analyse die na de verkenningfase is uitgevoerd.

### Financiën

- in afgelopen tien jaar is exploitatiemaatschappij BEM<sup>1</sup> in alle jaren m.u.v. 1998 en 2003 verliesgevend. Resultaten zijn inclusief subsidies van gemeenten
- verliezen nemen laatste jaren toe, 2007 is een uitzondering door veel bezoekers
- in afgelopen jaren steeds aanzienlijke incidentele tegenvallers, dit lijkt een structureel probleem
- NS is na de verzelfstandiging van het bedrijf als suikeroom weggevallen
- verwachte subsidies van rijk en provincie voor museale functie zijn niet gekomen, verder is stroom van grote legaten opgedroogd
- zeer recent is door de Bankgiroloterij een subsidie van 2 ton per jaar toegezegd voor de periode 2008-2012. Subsidie is voor behoud en tentoonstellen van de collectie. Het contract is nog niet opgesteld
- vanuit diverse fondsen (o.a. VSB-fonds en Prins Bernardfonds) zijn er projectsubsidies voor herstel materieel en gebouwen
- keuze voor het laten rijden van de collectie in plaats van een statische collectie betekent hogere investeringen en onderhoudskosten
- vertraging in de restauratie van museaal materieel maakt op korte termijn extra onderhoud van niet-museaal materieel nodig (Oostenrijkse rijtuigen)<sup>2</sup>
- liquiditeitsproblemen zijn structureel en oplopend, met schuldsanering in 1997 zijn deze problemen niet opgelost
- nu wordt ene gat wordt met het andere gedicht, daardoor veel financiële transacties tussen de exploitatiemaatschappij en de stichtingen
- dit versterkt de kritiek op de ondoorzichtige onderlinge doorbelastingen tussen exploitatiemaatschappij BEM en stichtingen SBM en SBS.

<sup>1</sup> Er zijn vier juridische entiteiten, waarvan drie stichtingen en een vennootschap. Het museale bezit – historisch materieel en gebouwen - is ondergebracht in de Stichting Beheer Museumstoomtram (SBM). De railinfrastructuur is ondergebracht in de Stichting Beheer Spoorlijn (SBS). De BV exploitatiemaatschappij Museumstoomtram (BEM) is de vennootschap waarin het vervoer en aanverwante activiteiten zijn ondergebracht. Al het personeel is in dienst van de vennootschap. De gecertificeerde aandelen in bezit van de West-Friese gemeenten zijn ondergebracht in de Stichting Administratie Kantoor (SAK).

<sup>2</sup> De rijtuigen met een museaal karakter zijn ondergebracht bij de SBM. De niet-museale rijtuigen van Oostenrijkse en Zwitserse oorsprong zijn eigendom van de BEM. Deze rijtuigen dienen te zijner tijd te vervangen worden door nog te restaureren historische rijtuigen van Nederlandse bodem. De restauratie hiervan verloopt trager dan oorspronkelijk was voorzien. Dit betekent dat de niet-museale rijtuigen langer in exploitatie blijven bij de BEM. De consequentie is dat de Oostenrijkse rijtuigen in de komende jaren een grote onderhoudsbeurt nodig hebben.

### **Organisatie**

- functioneren afhankelijk van vrijwilligers: verhouding personeel –vrijwilligers = 1 op 10
- vooral spoorwerk (werkplaats, machinisten, conducteurs) populair bij vrijwilligers, vrijwilligers voor horeca en balie moeilijker te krijgen
- van vaste medewerkers wordt flexibiliteit gevraagd, op drukke dagen gaat iedereen mee op de tram. Daarmee krijgt de organisatie het karakter van houtje-touwtje
- er is sprake van groeiend achterstallig onderhoud en wordt het lastig om gestelde normen in regelgeving te handhaven (veiligheid, milieu, Arbo)
- op papier zijn de functies van de juridische entiteiten duidelijk. In de bedrijfsvoering loopt het dwars door elkaar heen, met name tussen BEM en SBM
- administratieve organisatie is zwak. Kritiek op onvoldoende scheiding van functies, onduidelijk is hoe investeringsbeslissingen worden gefiatteerd (KPMG-rapport)
- er is geen goedkeurende verklaring van de accountant bij de jaarstukken vanwege ontbreken van een continuïteitsperspectief.

### **Cultuur**

- grote betrokkenheid en inzet medewerkers en vrijwilligers, zonder dat was het al lang einde oefening
- medewerkers zijn inventief
- er is sprake van hobbyïsme. Niet alleen als het gaat om restauratie van materieel, maar ook in reconstructie werkprocessen en gebouwen
- medewerkers en vrijwilligers zijn erg trots op de museale status en de A-erkenning van museumstukken, voelen zich miskend en misleid door bestuurders van betrokken overheden
- medewerkers vinden dat zij het in vergelijking met andere musea goed doen - hebben relatief veel eigen inkomsten - en zijn gegriefd over beeld in media van een failliete organisatie
- plan Schilp is in de organisatie slecht gevallen, omdat dit het museale karakter aantast. Ook procesmatig niet goed gelopen.

### **Bestuur**

- belangen gemeenten verschillend. Alle 9 West Friese gemeenten betrokken, maar Hoorn en Medemblik hebben de grootste belangen
- bestuurlijk toezicht op het geheel is onevenwichtig. Bestuurders in stichtingen te weinig afstand, die in exploitatiemaatschappij teveel op afstand (RvC-leden opgestapt!)
- de burgemeester van Hoorn is begin 2008 als voorzitter van het SAK afgetreden om de schijn van belangenverstremgeling te vermijden
- gemeentelijke bestuurders zijn onzeker, hebben het idee steeds achter de feiten aan te lopen
- veel herstelplannen gepresenteerd – Sliepen (2004), Schilp (2007), Nijpels (2007) – maar uiteindelijk verandert er niets
- relatie tussen gemeentelijke bestuurders en directie museum lijkt er een van aantrekken en afstoten.

### **Conclusies uit de verkenningsfase**

- museale ambities vertalen zich niet in structurele financiële bijdrage vanuit rijk en provincie
- financiële bijdragen vanuit de West-Friese gemeenten is onvoldoende om de financiële tekorten te dekken
- er is geen zicht op structureel hogere inkomsten van bezoekers. Meer dan 100.000 betalende bezoekers blijft een uitzondering, in de prijsstelling lijkt weinig rek te zitten
- nieuwe subsidiënt voor vijf jaar (Bankgiroloterij)
- operationele bedrijfsvoering kent oplopende verliezen
- alle financiële en organisatorische rek is uit de organisatie.

### 3 Financiële analyse

De activiteiten van de Museumstoomtram worden in drie juridische entiteiten uitgevoerd, de vennootschap voor exploitatie (BEM) en de stichtingen voor het railbeheer en –onderhoud (SBS) en de museale collectievorming (SBM). Voor elk van deze organisaties wordt jaarlijks de jaarrekening opgesteld. De Museumstoomtram stelt geen geconsolideerde overzichten op. Daarmee is het lastig zich een beeld te vormen over het geheel. Ten behoeve van dit onderzoek zijn geconsolideerde overzichten opgesteld voor de jaren 2003-2007. De uitkomsten daarvan worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

#### 3.1 Exploitatieresultaten

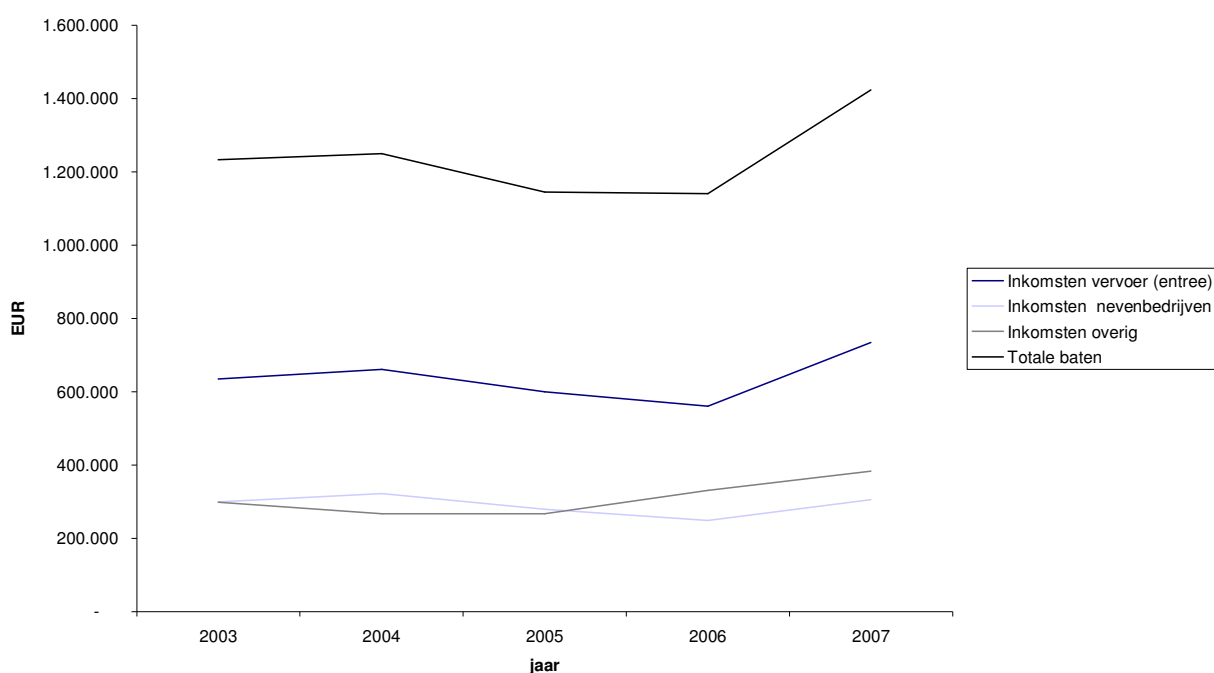
##### Baten

De inkomsten uit exploitatie vallen uiteen in drie categorieën:

- inkomsten uit vervoer, dit zijn de opbrengsten uit verkoop vervoersbewijzen, soms ook geformuleerd als entreegelden voor het museum
- inkomsten uit nevenactiviteiten verbonden aan het vervoer, waaronder bootvervoer Medemblik-Enkhuizen, horeca en bijzondere activiteiten
- overige inkomsten, voornamelijk bestaande uit onderlinge verrekeningen van diensten voor restauratiewerkzaamheden en onderhoud, en verhuur van materieel en gebouwen.

In de onderstaande figuur is de ontwikkeling van de inkomsten weergegeven. De inkomsten uit exploitatie zijn redelijk stabiel, circa 1,2 miljoen Euro. Het jaar 2007 is door het goede 'museumweer' een positieve uitzondering met 1,4 miljoen Euro. Het aantal bezoekers ligt gemiddeld op 108.000 per jaar.

Figuur 1: Geconsolideerde baten



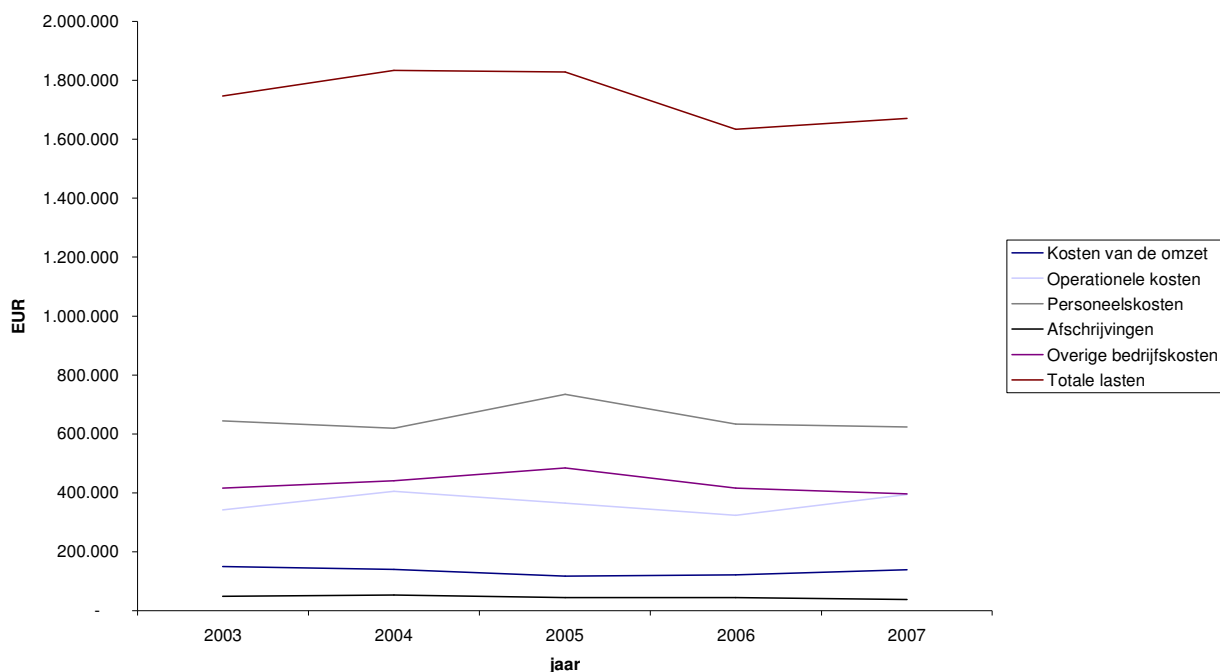
## Lasten

De kosten van de exploitatie bestaan uit de volgende posten:

- kosten van de omzet, waarbij het gaat om inkoopkosten voor de horeca
- operationele kosten, waarin alle kosten zitten om het materieel te laten rijden (kolen) en de huur van de boot
- restauratiekosten van de collectie, waarbij het gaat om materieel en gebouwen
- personele kosten die betrekking hebben op het vaste personeel in dienst bij de BEM
- afschrijvingen die vooral betrekking hebben op het niet-museale materieel in eigendom van de BEM
- overige bedrijfslasten, waaronder verkoopkosten, verzekeringen, accountantskosten en kosten voor materieel.

In de onderstaande figuur zijn de kosten weergegeven. De jaren 2003-2005 lag het kostenniveau op circa 1,8 miljoen Euro, in de jaren 2006 en 2007 onder de 1,7 miljoen Euro. De hogere kosten in de eerste jaren zijn onder meer het gevolg van hoge incidentele kosten.

**Figuur 2: Geconsolideerde lasten**



## Resultaat

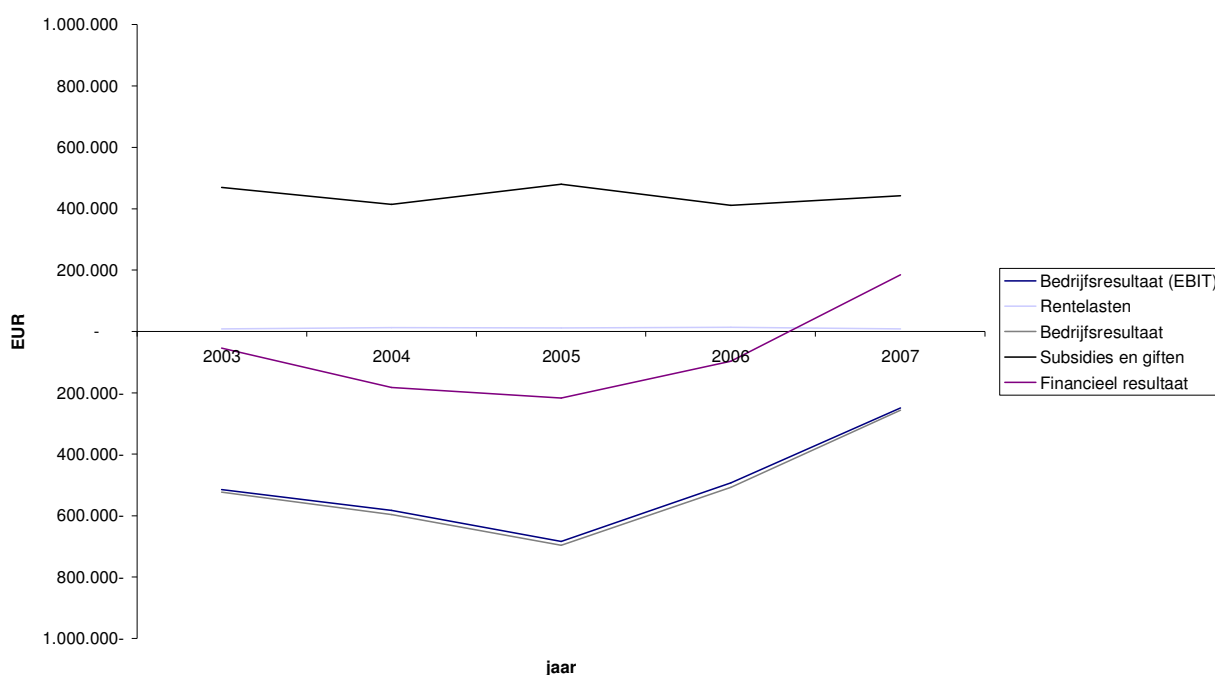
Het financiële resultaat van de Museumstoomtram als geheel wordt bepaald door:

- het exploitatieresultaat uit de gewone bedrijfsvoering (saldo van baten en lasten)
- de verstrekte subsidies en giften.

Het bedrijfsresultaat is structureel negatief. In de jaren 2003-2006 ligt het tussen de 0,5 en 0,6 miljoen Euro negatief met als negatieve uitzondering ruim 0,7 miljoen verlies in 2005. Door de goede zomer voor de tram is het negatieve bedrijfsresultaat in 2007 beperkt gebleven tot een verlies van een 0,25 miljoen Euro.

De tekorten uit de gewone bedrijfsvoering worden (ten dele) gecompenseerd door subsidies en giften van circa 0,4 miljoen Euro per jaar. De belangrijkste bijdrage komt van de West-Friese gemeenten. In de meeste jaren rond de 0,3 miljoen. De overige giften bedragen circa 0,1 miljoen Euro. De subsidies en giften compenseren het negatieve bedrijfsresultaat niet volledig. Het jaar 2007 is hierbij een uitzondering. In de onderstaande figuur is dit goed te zien. Het resultaat is dat er sprake is van jaarlijkse terugkerende financiële tekorten. Dit beeld beperkt zich niet tot de jaren 2003-2006 maar gaat op voor bijna het gehele afgelopen decennium.

**Figuur 3: Geconsolideerde resultaten**



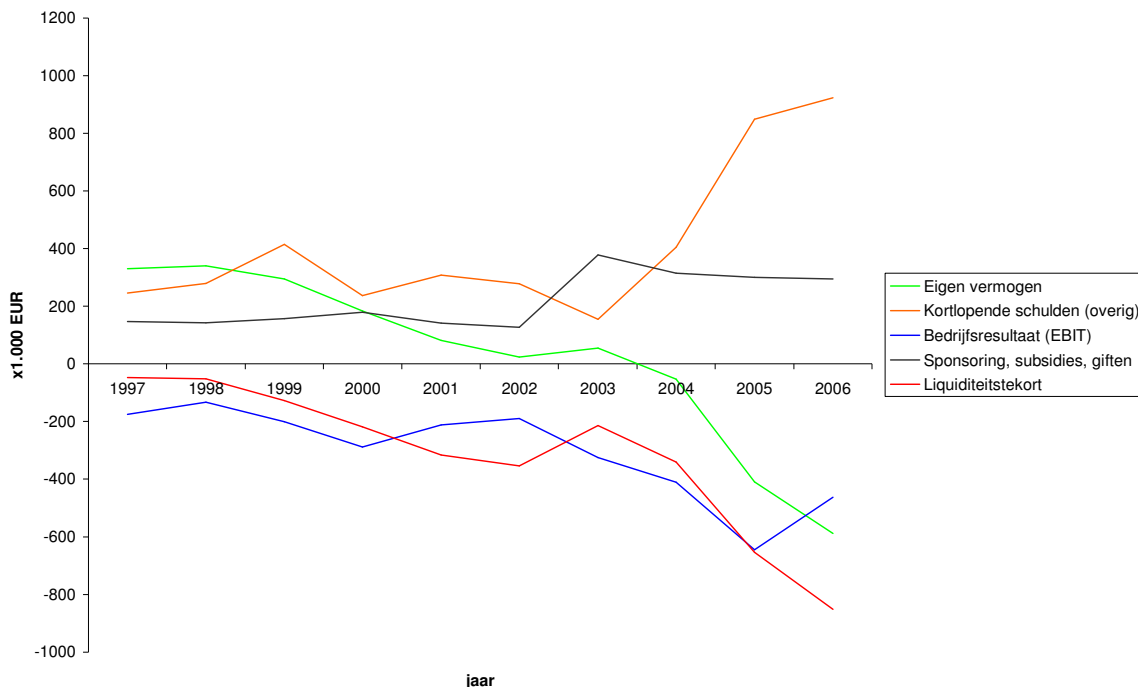
### 3.2 Balanspositie BEM

Door de jaarlijks terugkerende financiële tekorten is de vermogenspositie van de Museumstoomtram uitgehold. Dit komt het beste tot uitdrukking in de balanspositie van de BEM. Na de vermogensinjectie in 1997 is in de loop van de afgelopen 10 jaar het eigen vermogen in de BEM geheel verdampt. Met de gecumuleerde verliezen is het eigen vermogen van plus 0,3 miljoen Euro omgeslagen in een negatief eigen vermogen van bijna 0,6 miljoen Euro. Door het positieve financiële resultaat in 2007 wordt dit teruggebracht naar minus 0,5 miljoen Euro.

Met de uitholling van het eigen vermogen is ook de liquiditeitspositie onder druk komen te staan. Eind 2006 was het liquiditeitstekort opgelopen tot minus 0,85 miljoen Euro. Het liquiditeitstekort is afgedekt met sterk toegenomen kortlopende schulden (0,9 miljoen ultimo 2006). In de figuur 4 is de ontwikkeling van de balanspositie van de BEM voor de jaren 1997-2006 weergegeven.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Toevoeging van het jaar 2007 aan de figuur was niet mogelijk, omdat er voor 2007 alleen de voorlopige geconsolideerde uitkomsten beschikbaar zijn.

Figuur 4: Balanspositie BEM



Op basis van de jaarstukken 2006 is een geconsolideerde balans opgesteld. Tegenover het negatieve eigen vermogen van de BEM staat een positieve reserve bij SBM ter grootte van bijna 0,4 miljoen Euro. De daarbij horende liquiditeiten zijn in de afgelopen jaren mede gebruikt om de liquiditeitspositie van de BEM te ontlasten. Dit verklaart het geschuif met rekening-courant posities tussen de verschillende juridische eenheden.

### 3.3 Conclusies uit de financiële analyse

- De exploitatieresultaten uit de gewone bedrijfsvoering zijn structureel negatief. De kostendeckingsgraad was in de jaren 2003-2006 gemiddeld 68%.<sup>1</sup> Dit betekent dat er op basis van de reguliere bedrijfsvoering een structureel tekort is van 32%.
- In het 'goede' jaar 2007 zijn er beduidend meer inkomsten gegenereerd en ligt de kostendeckingsgraad op 85%. De gemiddelde kostendeckingsgraad over de jaren 2003-2007 is 71%.
- De subsidies en giften zijn in de afgelopen vijf jaren niet toereikend geweest om het tekort in de reguliere bedrijfsvoering te dekken. Voor de jaren 2003-2006 was het financieel tekort gemiddeld 9% van de gemaakte kosten, inclusief 2007 was het tekort gemiddeld 5%.
- Door de gecumuleerde verliezen in de periode 1997-2006 is de vermogenspositie van de BEM volledig uitgehold (-0,6 miljoen eigen vermogen ultimo 2006). Door het positieve financiële resultaat in 2007 wordt dit teruggebracht naar circa minus 0,5 miljoen Euro.
- Met het uithollen van het eigen vermogen is ook de liquiditeitspositie dramatisch verslechterd en is er een nijpende situatie ontstaan. Deze is dusdanig slecht dat de goede resultaten in 2007 nauwelijks verlichting geven en fundamentele besluiten over de toekomst van de Museumstoomtram noodzakelijk zijn.

<sup>1</sup> Kostendeckingsgraad is het quotiënt van alle opbrengsten en alle kosten verbonden aan de exploitatie.

## 4 Scenario's voor de toekomst

De scenario's voor de toekomst zijn ontwikkeld om de colleges van B&W en de gemeenteraden in staat te stellen om een goed besluit te kunnen nemen over hun bijdrage aan het behoud van de Museumstoomtram. In paragraaf 4.1 worden de opgaven in deze geformuleerd. Om de effecten van de verschillende scenario's goed in beeld te brengen is een referentiescenario opgesteld. In het referentiescenario worden de financiële uitgangspunten vastgelegd die horen bij het voorzetten van huidige beleid en bijhorende ambities. In paragraaf 4.2 wordt het referentiescenario ingevuld. De drie toekomstscenario's waar de gemeenten zich over dienen uit te spreken worden in paragraaf 4.3 nadere getypeerd en in paragraaf 4.4 financieel en in paragraaf 4.5 bestuurlijk uitgewerkt. In paragraaf 4.6 worden de uitkomsten samengevat en gewogen.

### 4.1 Opgaven voor redding Museumstoomtram

Voor het veilig stellen van de toekomst van de Museumstoomtram zijn er vanuit het perspectief van de gemeenten als medefinancier de volgende opgaven:

- 1 Er is een aanzienlijke vermogensversterking nodig
- 2 Het financiële tekort moet worden teruggedrongen
- 3 De bestaande zwaktes in de organisatie moeten worden weggenomen
- 4 De West-Friese gemeenten willen met hun financiële bijdrage de toeristische functie van de stoomtram in de regio West-Friesland veiligstellen.

Uiteraard zijn er voor de organisatie ook andere belangrijke opgaven voor de toekomst. Te noemen zijn het vergroten van de aantrekkelijkheid van het toeristische product en het vasthouden en werven van vrijwilligers voor de organisatie. Dit is van levensbelang voor de toekomst van de organisatie, maar valt buiten het bestek van de financiële en bestuurlijke maatregelen die de gemeenten op korte termijn moeten nemen om de Museumstoomtram te redden.

### Toelichting op de opgaven

#### *Ad 1: Versterken vermogenspositie*

Ultimo 2007 had de BEM een negatief eigen vermogen van circa 0,5 miljoen Euro negatief. Doelstelling is om het eigen vermogen van de BEM op minimaal 0,5 miljoen Euro positief te brengen. Dit betekent dat een vermogensversterking van 1 miljoen Euro noodzakelijk is. Met het oog op de liquiditeitsproblemen is het wenselijk dat de vermogensinjectie in 2008 plaats vindt.

#### *Ad 2 Terugdringen financiële tekort*

De grote en aanhoudende financiële tekorten zijn een bedreiging voor de continuïteit van de Museumstoomtram. Een structurele oplossing is in de ogen van de West-Friese gemeenten nodig om een blijvende financiële bijdrage te verstrekken. Verbeteren van de kostendekkingsgraad is noodzakelijk alsmede verbreding van het draagvlak bij subsidiënten.

### *Ad 3 Versterking organisatie*

Versterking van de interne organisatie is nodig om de kwetsbaarheid van de organisatie te verkleinen. Bovendien dient de organisatie toegerust te zijn om de in het kader van het reddingsplan noodzakelijke maatregelen uit te voeren. Tot slot dient ook het toezicht te worden versterkt.

### *Ad 4 Financieel steunen toeristische functie*

De West-Friese gemeenten zien het als hun gezamenlijk belang om de toeristische functie in de regio in stand te houden. Het vervoer met historisch trammaterieel op de lijn Hoorn-Medemblik en de bootverbinding Medemblik-Enkhuizen zijn daarbij essentieel. De financiële bijdragen van de gemeenten zijn erop gericht om deze activiteit in stand te houden. De Westfriese gemeenten begrijpen dat het uitvoeren van de dienstregeling Hoorn-Medemblik met historisch trammaterieel verliesgevend is. De gemeenten zijn met het oog op het toeristisch belang hiervan bereid om structureel een financiële bijdrage hieraan te geven. De gemeenten willen echter niet meer verantwoordelijk zijn voor de financiële tekorten van de Museumstoomtram als geheel.

## **4.2 Referentiescenario**

Op basis van de analyse van de cijfers over de periode 1997-2007 is een referentiescenario voor het jaar 2009 opgesteld. Het referentiescenario geeft de verwachte financiële ontwikkeling aan bij ongewijzigd beleid van de Museumstoomtram.

De belangrijkste financiële uitgangspunten bij vaststelling van het referentiescenario zijn:

- toekomstige prijsstijgingen kunnen worden doorberekend in de tarieven en de subsidies. Het referentiescenario is gebaseerd op prijsniveau 2007<sup>1</sup>
- het aantal reizigers is gebaseerd op het gemiddelde van de jaren 2003 t/m 2007. Zowel de minder jaren (2005 en 2006) als het goede jaar (2007) zijn hierin meegenomen
- personele budget is verhoogd met 10% (=€62.000) om eerdere reducties in de formatie te herstellen. De uitbreiding zal worden gebruikt voor extra formatie in de werkplaats.
- investeringen in historische gebouwen en materieel worden weer op het niveau van 2003 en 2004 gebracht (€160.000). Dit is ongeveer een verdubbeling ten opzicht van de jaren 2006-2007
- er wordt rekening gehouden met verdubbeling van kosten voor materieel (+€40.000). Naar verwachting zal het om-niet leveren van materieel door derden afnemen
- er wordt jaarlijks een post onvoorziene kosten opgenomen ter grootte van €75.000. Dit is vastgesteld op basis van de uitkomsten in de periode 2003-2006. In die jaren werd de Museumstoomtram geconfronteerd met onvoorziene niet begrote tegenvallers.

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten is er in het referentiescenario een negatief bedrijfsresultaat van €697.000. De kostendekkingsgraad is 65%.<sup>2</sup>

Op basis van de nu bekende afspraken wordt het tekort uit de bedrijfsvoering voor 45% gedekt door sponsoring en donaties (€137.000) en door een subsidie van de Bankgiroloterij (netto €180.000).<sup>3</sup> De subsidie van de Bankgiroloterij is recent voor in ieder geval vijf jaar toegezegd. Het resterende tekort bedraagt €380.000.

<sup>1</sup> Zo is nu bekend dat de lonen in 2008 met 2,75% omhoog gaan vanwege afspraken in de CAO.

<sup>2</sup> Bij de berekening van de kostendekkingsgraad in de scenario's is de toekomstige doorbelasting van materieel door SBM aan BEM niet meegenomen, teneinde aansluiting te houden met de historische gegevens.

<sup>3</sup> Onder voorbehoud, want het contract met daarin de voorwaarden waaronder de Bankgiroloterij subsidie verleend moet nog worden opgesteld.

Figuur 5: Kerncijfers referentiescenario (x €1000)

	2009
<i>Baten uit reguliere bedrijfsvoering</i>	
inkomsten vervoer	595
inkomsten nevenbedrijven	285
inkomsten overig	508
kostprijs v/d omzet	- 135
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	1253
<i>Lasten reguliere bedrijfsvoering</i>	
directe exploitatiekosten	505
restaurantkosten	160
personeelskosten	684
afschrijvingen	54
overige lasten	472
Onvoorzien	75
<b>Bedrijfslasten</b>	1950
<b>Bedrijfsresultaat</b>	- 697
<i>Donaties en subsidies</i>	
Sponsoring en donaties	137
Subsidie BGL	180
Bijdrage West-Friese gemeenten	Pm
<b>Totaal donaties en subsidies</b>	317
<b>Financieel resultaat</b>	-380

### Beoordeling referentiescenario

De kostendekkingsgraad van 65% in het referentiescenario is een verslechtering ten opzichte van de afgelopen jaren. De kostendekkingsgraad was in de jaren 2003-2007 gemiddeld 71%. Ook als het 'topjaar' 2007 buiten beschouwing wordt gelaten is er sprake van een verslechtering: het gemiddelde in de periode 2003-2006 was 68%.

De verslechtering vertaalt zich in een toenemend financieel tekort. Ook met verdiscontering van de subsidie van de Bankgiroloterij komt het tekort op €380.000. Indien de West-Friese gemeenten dit voor hun rekening nemen betekent dit ten opzichte van de afgelopen jaren een verhoging van bijna 30%. De financiële bijdrage van de West-Friese gemeenten was in de jaren 2004-2006 gemiddeld €285.000. De uitkomsten in het referentiescenario staan op gespannen voet met de eerder geformuleerde financiële opgaven.

### 4.3 Typering scenario's

In deze paragraaf worden de scenario's nader getypeerd.

#### Scenario 1: Bestaande organisatie voortzetten, bedrijfsvoering afstemmen op financiële haalbaarheid

##### *Toelichting:*

Dit scenario zit qua ambitie het dichtste aan tegen het referentiescenario. De dubbele doelstelling van het ontwikkelen van de museale en de toeristische functie blijft behouden. Binnen dat kader dienen de financiële tekorten structureel te worden teruggedrongen, is meer transparantie nodig en is aanpassing van de bestuurlijke structuur gewenst.

#### Scenario 2: Museale activiteiten en exploitatie van toeristische trein in aparte organisaties

##### *Toelichting:*

Organisatorische scheiding van toeristisch vervoer en het museum is een model dat invulling kan geven aan de wens van de West-Friese gemeenten hun bijdrage te richten op het toeristische functie. De relatie van de gemeenten – en daarmee het financiële risico - beperkt zich tot het 'vervoersbedrijf'. Het 'vervoersbedrijf' maakt met de museumorganisatie afspraken over de inzet van de collectie.

#### Scenario 3: Museale activiteiten worden dienend aan de exploitatie van de toeristische trein

##### *Toelichting*

De organisatie blijft geïntegreerd maar verlegt de focus naar het toeristische vervoer. De invulling van de museale activiteiten wordt bepaald door de mogelijkheden in het toeristische vervoer. Doel is om de financiële huishouding beter beheersbaar te maken en de financiële tekorten structureel terug te dringen. Dit betekent vereenvoudiging van de organisatie en aanpassing van de bestuurlijke structuur.

**Figuur 6: Typering toekomstscenario's Museumstoomtram**

	<i>Scenario 1</i>	<i>Scenario 2</i>	<i>Scenario 3</i>
Typering	Geïntegreerd museale concept	Scheiden functies vervoer en museum	Museale functie dienend aan toeristische vervoer
Ambities	Dubbele doelstelling in 1 organisatie	Doelstellingen in aparte organisaties	Toeristische vervoer hoofddoelstelling
Specifieke organisatieopgave	Transparantie vergroten	Splitsen en samenwerken	Vereenvoudigen
Toezicht	Bundelen	Scheiden	Bundelen

De bovenstaande scenario's worden langs twee lijnen uitgewerkt, de financiële lijn en de bestuurlijke lijn. De financiële lijn heeft betrekking op het realiseren van de opgaven gericht op versterking van het vermogen en terugdringen van het financiële tekort, de bestuurlijke lijn heeft betrekking op opgaven gericht op versterken van de organisatie en toespitsen van financiële bijdragen van de gemeenten op het toeristische vervoer.

#### 4.4 Financiële uitwerking scenario's

De financiële uitwerking van de drie scenario's zijn varianten op het referentiescenario. Bij de invulling van de varianten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De vervoersprognose en bijhorende inkomsten in het referentiescenario gelden voor alle drie de scenario's
- De organisatie is in de afgelopen jaren behoorlijk uitgeknepen, er is geen overbodige franje. Dit betekent dat substantiële kostenbesparingen alleen mogelijk zijn door aanpassing van de ambities en/of het vergroten van de schaal door samenwerking met derden
- In de scenario's worden op hoofdlijnen de mogelijkheden voor kostenbesparingen geschetst. Het gaat in dit stadium om het bepalen van de richting, niet om het gedetailleerd invullen van de begroting.

De mogelijkheden voor besparingen hebben betrekking op de volgende posten:

- Vermindering van de personele lasten door:
  - . de geplande uitbreiding van formatie te schrappen (-10% van totaal)
  - . reductie in de algemene functies door te voeren (-20% op betreffende functies)
  - . reductie van de museale functies (-35% van de aan SBM toegerekende personele kosten)
- vermindering van de restauratiekosten, waarmee overigens ook de doorbelaste opbrengsten van projecturen vervallen
- 20% besparing op een deel van de overige bedrijfslasten (verkoopkosten, autokosten, algemene kosten en verzekeringen)

In figuur 7 is aangegeven welke posten zijn meegenomen in de verschillende scenario's.

**Figuur 7: Financiële variabelen in scenario's (t.o.v. referentiescenario)**

	<i>Scenario 1</i>	<i>Scenario 2</i>	<i>Scenario 3</i>
Bedrijfsopbrengsten	geen	geen	geen doorbelasting restauratieprojecten
Restauratiekosten	geen	Geen	halvering restauratiekosten
Personeelskosten	reductie overhead geen uitbreiding fte	reductie overhead wel uitbreiding fte	reductie overhead geen uitbreiding fte reductie museale fte
Overige bedrijfslasten	20% besparing	20% besparing	20% besparing

De reductie van kosten op overheadfuncties en de overige bedrijfslasten kan alleen op een verantwoorde wijze worden uitgevoerd door allianties aan te gaan met andere partners. Door samenwerking ontstaan schaalvoordelen die de huidige kwetsbare organisatie nodig heeft om te overleven. De te behalen besparingen zijn voorzichtig geraamd. In totaal €85.000 op jaarbasis, waarvan €35.000 in personele kosten en besparing. Bij de besparing op personele kosten is gekeken naar algemene functies in het toerisme. Er is van uit gegaan dat door samenwerking in totaal 20% besparing, ofwel 0,7 fte, mogelijk is op de algemene functies als directie, boekhouding, horeca en boekingen. De precieze invulling is afhankelijk van wat de samenwerkingspartner(s) in te brengen hebben. Verder zou door samenwerking de geplande uitbreiding van de formatie (€62.000) achterwege kunnen blijven. Zonder samenwerking zal de uitvoering van de besparingen de reeds als zwak gekenmerkte organisatie verder onder druk zetten.

Doorvoering van de bovengenoemde maatregelen levert een besparing op van €147.000 op jaarbasis. Dit is de uitkomst die in figuur 8 is weergegeven onder *scenario 1*.

In scenario 1 neemt het bedrijfsresultaat af van - €697.000 naar - €550.000.

De kostendekkingsgraad wordt 70%, het financiële tekort exclusief de gemeentelijke bijdragen neemt af van - €380.000 tot - €233.000.

In *scenario 2* zijn de financiële effecten minder gunstig, omdat met het splitsen van de organisatie bestaande synergievoordelen verloren gaan, met name in de personele kosten. In de financiële berekeningen zijn de 'snijverliezen' geraamd op 10% van de personele kosten in 2007. Het resultaat is dat het bedrijfsresultaat afneemt van - €697.000 in het referentiescenario naar - €611.000. De kostendekkingsgraad wordt 68%, het financiële tekort exclusief de gemeentelijke bijdragen neemt af van - €380.000 tot - €294.000.

*Scenario 3* levert de grootste financiële verbetering op door naast algemene besparingen te snijden in de ambities in de museale taken. Zo worden de restauratiewerkzaamheden niet uitgebreid maar bevroren op het niveau van 2007 en de voor museale functies toegerekende personele kosten teruggebracht met 35%. Dit laatste is 0,8 fte. Het resultaat is dat het bedrijfsresultaat afneemt van - €697.000 in het referentiescenario naar - €488.000. De kostendekkingsgraad stijgt naar 72%, het financiële tekort exclusief de gemeentelijke bijdragen neemt af van - €380.000 tot - €171.000.

**Figuur 8: Financiële effecten scenario's op exploitatierekening**

Scenario's (x €1000)	Referentie	scenario 1	scenario 2	Scenario 3
<i>Exploitatierekening</i>				
Bedrijfsopbrengsten	1253	1253	1253	1203
Bedrijfslasten	1950	1803	1864	1691
Bedrijfsresultaat	-697	-550	-611	-488
overige inkomsten	317	317	317	317
financieel resultaat	-380	-233	-294	-171
kostendekkingsgraad	65%	70%	68%	72%

#### *Financiële risico's in de toekomst*

In de scenario's zijn voorzichtige uitgangspunten gehanteerd. Voor wat betreft de inkomsten wordt uitgegaan van conservatieve ramingen en rekening gehouden met onvoorziene kosten. Verder zijn ook de mogelijke kostenbesparingen voorzichtig geraamd. Met de kennis van nu zijn er verschillende risico's voor de toekomst aan te geven. Hieronder worden ze kort behandeld.

De kostenramingen in de scenario's geven de minimaal noodzakelijke kosten in de betreffende scenario's weer. De aangegeven besparingen zijn alleen te realiseren bij het aangaan van vergaande vormen van samenwerking waarbij 'pooling' van activiteiten mogelijk is. Zonder die samenwerking zijn de geschetste scenario's en de daarbij berekende besparingen niet houdbaar.

Aan de inkomsten van de Bankgiroloterij kleven risico's. In de berekeningen zijn deze inkomsten volledig meegenomen, maar zijn formeel slechts gegarandeerd voor 5 jaar. Na 2012 kunnen deze inkomsten derhalve wegvallen. In dat geval neemt vanaf 2013 het financieel tekort toe met €190.000 per jaar. Dit geldt voor alle drie de scenario's.

Het eventuele verlies van de museale status zal consequenties hebben voor de inkomsten uit giften en subsidies. Donaties en legaten zijn minder gemakkelijk te verkrijgen en de subsidie van de Bankgiroloterij kan onder druk komen te staan. Verder komt de organisatie niet in aanmerking voor de financiële compensatie van OCW in het geval dat kinderen in de toekomst gratis musea mogen bezoeken.<sup>1</sup> Om de deze inkomsten niet te verliezen is behoud van de museale status een uitgangspunt in scenario 3.

Indien de vereiste 1 miljoen Euro vermogensversterking niet volledig door een externe vermogensimpuls tot stand komt, zal de organisatie hier zelf ruimte voor moeten creëren in de exploitatierekening. Voorbeeld: indien de organisatie 3 ton vermogensversterking zelf dient te genereren betekent dit een extra financiële last van 1 ton per jaar in de exploitatierekening van de jaren 2009-2011.

#### **4.5 Bestuurlijke uitwerking scenario's**

Naast de financiële zijn er vanuit het perspectief van de gemeenten als financier ook bestuurlijke opgaven. De belangrijkste thema's zijn:

- versterken van de interne organisatie
- inrichten van het toezicht
- vormgeven van de prestatieafspraken.

#### **Versterken van de interne organisatie**

De organisatie is op verschillende onderdelen kwetsbaar. Op korte termijn dient prioriteit te worden gegeven aan de volgende maatregelen:

- het versterken van het financieel management met bijzondere aandacht voor:
  - . budgetbeheer
  - . liquiditeitsplanning
  - . transparantie in de financiële verantwoording richting financiers

<sup>1</sup> OCW heeft plannen om in de toekomst (vanaf 2009?) kinderen gratis toegang te geven tot musea. De erkende musea krijgen hiervoor dan financiële compensatie vanuit het rijk. Ongewis is overigens of het niet in aanmerking komen voor deze regeling tot vraaguitval, en dus inkomstenderving, bij de Museumstoomtram zal leiden.

- de inrichting en uitvoering van de bedrijfsadministratie
- de planning en goedkeuring van begrotingen voor projecten en evenementen.

Voor alle scenario's is aangegeven dat samenwerking met andere organisaties wenselijk is om de noodzakelijke maatregelen uit te voeren. Dit vraagt op korte termijn actie. Mogelijke samenwerkingspartners dienen te worden beoordeeld, gesprekken te worden geëntameerd die uiteindelijk uitmonden in robuuste afspraken.

Voor de komende tijd en de continuïteit van de organisatie zijn de volgende competenties van het management vereist:

- gedrevenheid om met verregaande ingrepen in de organisatie het nieuwe bedrijfsconcept door te voeren
- bedrijfsmatige/financiële kennis en inzichten om een gezonde economische huishouding in de toekomst te garanderen
- marketingtalent om nieuwe combinaties met andere organisaties/doelgroepen aan te gaan en tot de toeristische attractie van de stoomtrein en de historische collectie te verleiden
- bestaande kwaliteiten van het vaste personeel en de vrijwilligers te blijven motiveren en er met succesvolle resultaten weer een nieuwe trots aan te kunnen verbinden.

Voor de toekomstige subsidiegevers leidt een en ander tot de onlosmakelijke gevolgtrekking dat er prestatie-eisen en eisen aan het management van de (vernieuwde) organisatie zullen moeten worden gesteld voordat besloten kan worden structureel de ontstane problematiek uit het verleden en de te verwachten tekorten in de toekomst op te lossen.

### **Inrichten van het toezicht**

De huidige toezichtstructuur functioneert niet goed. Het toezicht de BEM wordt gehandicapt door het feit dat de Raad van Commissarissen niet compleet is na het eerdere aftreden van beide commissarissen. Bovendien is recent de burgemeester van Hoorn als voorzitter van het SAK afgetreden. Bij de herziening van de toezichtstructuur is het niet nodig om op korte termijn een ingreep te doen in de bestaande structuur van rechtspersonen (SBS, SBM, BEM en SAK). De huidige structuur hoeft samenhangend toezicht niet in de weg staan.

De uitwerking is niet voor alle scenario's gelijk. Bij scenario 1 en 3 blijft het management van de rechtspersonen in een hand. Verstandig is om ook het toezicht te bundelen, beginnend met het aanbrengen van personele unies. Dit kan in een later stadium juridisch worden verankerd door de beheerstichting boven de drie entiteiten - BEM, SBM en SBS - te zetten.

In scenario 2 wordt er geen personele unie nagestreefd tussen de BEM enerzijds en SBM anderzijds. De organisaties worden immers in verantwoordelijkheid en financiering uit elkaar gehaald met ook afzonderlijk management. Dit impliceert ook een scheiding in het toezicht. Indien de gemeenten hun financiële bijdrage willen bestemmen voor het toeristische vervoer kan de bemoeienis van de gemeenten met de toezichtstructuur zich in scenario 2 beperken tot de BEM. Dit kan in de statuten of een aandeelhoudersovereenkomst nader worden vastgelegd.

In alle gevallen is het verstandig om het bestuurlijke toezicht onafhankelijk te maken. Dit betekent dat bestuurlijk verantwoordelijken van subsidieverstrekende organisaties geen deel uitmaken van toezichtorganen. Zij kunnen wel recht tot voordracht hebben. Hetzelfde geldt voor personen die als vrijwilliger actief betrokken zijn bij de Museumstoomtram. Ook zij dienen niet plaats te nemen in toezichtorganen.

Zakelijk toezicht vereist allereerst een heldere verdeling van verantwoordelijkheden in de toekomst:

- scheiding van de rollen van directeur/bestuurder en van het toezicht ('good governance')
- invulling van de posities van directeur/bestuurder en de toezichthouders volgens de juiste competenties
- vervulling van de rollen van de regels van good governance 'over en weer'.

De taken van een toezichthouder zijn veelomvattend:

- zakelijk en collectiebeleid, dat wil zeggen strategie van de stoomtram ten aanzien van toeristisch vervoer en collectie
- financieel beleid incl. fondsenwerving
- planning en control van de organisatie
- jaarplan en begroting
- jaarverslag en rekening
- aangaan/verbreken van (institutionele) samenwerkingsverbanden
- rechtshandelingen ten aanzien van leningen/verkoop gebouwen/registergoederen
- arbeidsvoorwaardenbeleid vast personeel en vrijwilligers
- nevenfuncties van management.

Daarbij komen de 'normale', maar soms veeleisende taken:

- benoeming/ontslag/beoordeling directie
- arbeidsvoorwaarden directie
- directie/huishoudelijk reglement
- statuten vaststellen/wijzigen
- aanstellen accountant
- adviseren directie
- optreden' bij ontstentenis van directie (indien noodzakelijk).

### **Conclusie**

Het toezicht vereist een professioneel optreden als men heden ten dage wil voldoen aan de eisen van good governance. In een organisatie als de Museumstoomtram met de risico's zoals thans aan de orde moet dit volstrekt helder en met de grootste zorgvuldigheid worden uitgeoefend. Dit zijn met recht de eisen die ook van de zijde van de subsidiegever aan zowel het toezicht als aan de directeur/bestuurder kunnen worden gevraagd.

### **4.6 Beoordeling scenario's**

De huidige situatie is niet houdbaar. De organisatie is kwetsbaar en heeft meer massa nodig om de continuïteit te kunnen garanderen. De omvang van de organisatie uitgedrukt in omzet en formatie is te klein om in deze vorm te kunnen overleven. De scenarioanalyses laten zien dat verbetering van de kostendeckingsgraad in alle gevallen een moeilijke opgave is. Vergaande samenwerking met andere organisaties actief in toeristische en museale activiteiten is dan ook onvermijdelijk om verbetering in de kostendeckingsgraad te realiseren.

Verder geldt voor alle drie de scenario's dat verbreding van het financiële draagvlak bij subsidiënten noodzakelijk is om risico's aan de inkomstenkant te spreiden. Het kan niet zo zijn dat bij het wegvallen van de bijdrage van de Bankgiroloterij dit voor rekening van de West-Friese gemeenten gaat komen. De vraag is welk scenario het meeste perspectief biedt om de beoogde doelen te bereiken.

*Scenario 1* lijkt de makkelijkste optie, omdat dit scenario het dichtste bij de bestaande situatie staat. Om die reden ook een perspectief met risico's. In dit scenario bestaat de verleiding om beperkte aanpassingen in de organisatie door te voeren en maatregelen te treffen die op korte termijn wat lucht geven. Bijvoorbeeld door ad-hoc financiering te zoeken of aan de kostenkant de kaasschaaf toe te passen in plaats van te zoeken naar vergaande vormen van samenwerking. Samenwerking doet nu eenmaal pijn als er autonomie moet worden ingeleverd. Het onverkort handhaven van de bestaande ambities kan een hinderpaal zijn bij het realiseren van vergaande samenwerking.

*Scenario 2* lijkt het beste tegemoet te komen aan de wens van de West-Friese gemeenten om hun financiële bijdrage te beperken tot het in stand houden van het toeristische vervoer. Scheiding van activiteiten in aparte organisaties leidt niet tot een houdbare oplossing. De onderlinge afhankelijkheid tussen 'vervoersbedrijf' en 'museum' blijft in dit scenario groot, waardoor gemeenten zich uiteindelijk niet kunnen losmaken van financiële risico's in het museale deel. Scheiding van verantwoordelijkheden in een situatie van grote onderlinge afhankelijkheid kan bovendien een bron van fricties en conflicten worden. Tenslotte zal de splitsing van de organisatie het probleem van de kwetsbare schaal alleen maar groter maken en daarmee mogelijke verbeteringen in de kostendekkingsgraad frustreren.

*Scenario 3* grijpt het diepste in op de organisatie. Dit scenario doet de huidige organisatie het meeste pijn en is ook niet zonder risico's. Scenario 3 zet de interne organisatie fors onder druk door te snijden in museale functies. Dit raakt op korte termijn de operationele bedrijfsvoering. Tegelijkertijd dwingt dit scenario de organisatie het sterkste om de bakens te verzetten. De uitvoering van dit scenario vraagt bestuurlijk en managerial om de meeste stuurmanskunst en inventiviteit. Als dit dat lukt levert dit scenario voor de toekomst een duidelijke verbetering van de financiële positie en de kostendekkingsgraad op. Onderdeel van de stuurmanskunst is om inkomstenbronnen die verbonden zijn aan de collectievorming te behouden.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

1

De Museumstoomtram kent al langdurig financiële problemen. In het afgelopen decennium is er sprake van aanzienlijke exploitatietekorten die maar ten dele zijn afgedekt met subsidies en donaties. De gecumuleerde verliezen in de BV Exploitatiemaatschappij Museumstoomtram (BEM) van 1,4 miljoen Euro in de jaren 1997-2006 hebben ultimo 2007 geleid tot een negatief eigen vermogen van circa 0,5 miljoen Euro en een liquiditeitstekort van naar schatting 0,7 miljoen Euro.

2

De financiële tekorten hebben er toe bijgedragen dat de organisatie is uitgehold. Door de grote inzet van medewerkers en vrijwilligers is de zaak blijven draaien. Verschillende pogingen om de problematiek eenduidig op tafel te krijgen en structurele oplossingen voor te stellen zijn tot op heden gestrand.

3

De recent toegezegde subsidie van de Bankgiroloterij kan in de komende vijf jaar een belangrijke verlichting geven. Dit kan geen vervanging zijn voor een structurele oplossing. Met het doorzetten van het huidige beleid resteert een door de West-Friese gemeenten te dekken tekort van bijna 0,4 miljoen Euro. Daarnaast is op korte termijn een eenmalige vermogensinjectie van 1 miljoen Euro nodig.

4

Andersson Advies heeft drie scenario's uitgewerkt met als doel om de bedrijfsvoering van de Museumstoomtram structureel gezond te maken. Voor alle drie de gepresenteerde scenario's geldt dat een vergaande vorm van samenwerking noodzakelijk is. De West-Friese gemeenten dienen nu een keuze te maken uit de gepresenteerde scenario's. Wij bevelen aan om scenario 3 te kiezen omdat dit op langere termijn het beste perspectief geeft voor een goede bedrijfsvoering en de continuïteit van de Museumstoomtram.

5

Tevens dienen de gemeenten besluiten te nemen hoe zij de bestuurlijke keuze ten uitvoer willen (laten) brengen. Dit vraagt op korte termijn overleg met de verantwoordelijke bestuurders van de Museumstoomtram.

6

Gezien de grote opgave waar de organisatie voor staat adviseert Andersson Advies om een kwartiermaker te benoemen. De kwartiermaker dient te zorgen voor sluitende afspraken met financiers, gaat op zoek naar en maakt afspraken met een geschikte samenwerkingspartner en zorgt voor de uitvoering van de maatregelen van het gekozen scenario.

7

De kwartiermaker dient te beschikken over de in paragraaf 4.5 genoemde competenties. Bij voorkeur is de kwartiermaker een onafhankelijk manager/bestuurder, tevens bekend met de West-Friese gemeenschap.