

Deelrapportage 1

Exploitatie



Leo Gestel, Herfst 1909

Deelrapport 1/6 van het adviesrapport

Museum Kranenburgh

December 2020

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding en conclusie	3
1.1. Uitgangssituatie	3
1.2. Leeswijzer	3
1.3. Conclusie	3
2. Financiële ontwikkelingen 2016 – 2020	10
2.1. Werkwijze	10
2.2. Tabel Financiële ontwikkelingen 2016 – 2020	12
3. Bevindingen over output, per product	17
4. Bevindingen over overhead	22
5. Bevindingen over het exploitatieresultaat in relatie tot de exploitatiesubsidie	26
6. Bevindingen over bijzondere dwarsdoorsneden van de exploitatie	28
7. Invloed Coronacrisis op begroting 2020	31
8. Bevindingen vermogen	32

1. Inleiding en conclusie

Voor u ligt de *Deelrapportage Exploitatie 1/6*. Dit is een uitwerking van het Adviesrapport Museum Kranenburgh, november 2020. Het bevat de uitgebreide analyses van de museale exploitatie die ten grondslag liggen aan de bevindingen en de conclusies van het adviesteam. Het is daarmee de deelrapportage die inzicht geeft over en analyses van het geheel van de museale exploitatie in de jaren 2016 tot het begin van coronacrisis in 2020.

1.1. Uitgangssituatie

We bezien de museale exploitatie in relatie tot de financiële ontwikkelingen (de ontwikkelingen in de financiële exploitatie en het financiële vermogen). We hebben in onze analyse de cijfers van 2016 – 2020 bekeken en de cijfers over de exploitatie op een aantal onderdelen, in overleg met het museum, anders gegroepeerd. We hebben waar mogelijk de baten en lasten naar de (maatschappelijke) output ingedeeld, met daarbij de baten, lasten en het saldo dat per ‘product’ wordt geleverd. Die indeling stelt ons in staat de museale exploitatie te beoordelen op het niveau van ‘output-producten’ en de soorten input die daarvoor nodig zijn. Die output-producten en input-soorten bezien we op hun culturele en hun zakelijke merites.

Bij het formuleren van onze bevindingen en conclusies hebben wij niet alleen gebruik gemaakt van de cijfers 2016 – 2020 van Kranenburgh, maar aanvullend ook van de inzichten die wij hebben verkregen uit het benchmarkonderzoek (zie Deelrapportage 1 Benchmark).

1.2. Leeswijzer

In deze Deelrapportage Exploitatie formuleren we eerst onze conclusie, in algemene zin en ook in de zin van antwoord op de twee financiële onderzoeksvragen, en gaan we achtereenvolgens in op:

- Financiële ontwikkelingen 2016-2020.
- Bevinden over output, per product.
- Bevindingen over overhead.
- Bevindingen over bijzondere dwarsdoorsneden van de exploitatie.
- Invloed Coronacrisis op begroting 2020.
- Bevindingen vermogen.

1.3. Conclusie

Algemeen

Het onderzoek naar de exploitatie levert de volgende conclusie op:

Output

- Gegeven het huidige (beperkte) niveau van gemeentelijke subsidie levert Kranenburgh goede prestaties.
- Het niveau van collectiebeheer en presentatie is echter beperkt in relatie tot de potentie van Kranenburgh, vergelijkbare kunstmusea en wat betreft collectiebeheer ook de maatschappelijke normen die daarvoor gelden. Kranenburgh kan immers niet anders dan ‘roeien met de riemen die het heeft’.

- Dit betekent concreet dat de gemeente te maken heeft met een beperkte vorm van beheer van haar eigen collectie en met een beperkt cultureel-toeristische en economische benutting van haar 'parel Kranenburgh'.
- Het niveau van functioneren van de horeca en de winkel/kunstuitleen is in relatie tot vergelijkbare kunstmusea top, gezien de inkomsten die het museum hieruit weet te genereren.
- De kunstuitleen heeft ook een maatschappelijke betekenis, namelijk voor het ondersteunen van de lokale kunstenaars en draagt daarmee bij aan een goed klimaat voor kunstenaars en aan Bergen als kunstenaarsdorp.

Vermogen

- De vermogenspositie van Kranenburgh is, in relatie tot de maatschappelijke normen daarvoor, gezond maar niet royaal. Het eigen vermogen bedraagt per eind 2019 formeel 12,6% en naar onze mening feitelijk 15,3% van de omzet. Gebruikelijk in de museumsector is om een ondergrens te hanteren van 15%
- Daarbij past wel de kanttekening dat het erg jammer zou zijn als de coronacrisis ertoe zou leiden dat het eigen vermogen van Kranenburgh onder de minimumgrens van 15% zou zakken. De ontwikkeling in de exploitatie (zie hierna) geeft immers geen zicht op ruimte om het eigen vermogen de komende jaren aan te vullen, ook niet zonder corona-crisis.

Gemeentelijk subsidie

- De gemeentelijke exploitatiesubsidie is - ook na aftrek van de huurlasten van Hoflaan 26 - opvallend laag in verhouding tot de subsidie die vergelijkbare kunstmusea van hun gemeente ontvangen. Het verschil tussen de subsidie die Kranenburgh ontvangt en het gemiddelde van vergelijkbare musea ligt afgerond tussen € 1 en 1,5 miljoen per jaar. Rekening houdend met het gegeven dat verschillen in vastgoed-eigendom de vergelijking kunnen vertekenen en de gemeente Bergen een aantal museale kosten voor haar rekening neemt buiten de subsidie (huisvesting Het Sterkenhuis, verzekering gemeentelijke collectie) die bij andere musea vaak voor eigen rekening komen, zal het bedrag dichterbij de € 1 miljoen liggen dan bij de € 1,5 miljoen. Bij deze berekening hebben we rekening gehouden met de verschillen in grootte tussen de verschillende musea, door te rekenen met bedragen per bezoek.

Exploitatie als geheel

- In de periode vanaf 2016 is sprake van een afname van het financiële exploitatieresultaat na gemeentelijke subsidie, die zich met name heeft gemanifesteerd in tussen 2017 en 2018. In 2016 en 2017 was dit nog in de orde van grootte van € 130.000,- positief; in 2018, 2019 en volgens de pre-coronabegroting 2020 € 0,- respectievelijk iets daarboven.
- De verslechtering tussen 2017 en 2018 is voor bijna tweederde toe te rekenen aan een stijging van personeelslasten en voor ruim eenderde aan een daling van de bijdragen van externe fondsen aan de lasten van tentoonstellingen.
- In meerjarig perspectief en structureel moet de oorzaak van de verslechtering echter vooral worden toegeschreven aan de verhoging van de inzet van ingehuurd personeel en de autonome stijging van personeelslasten (de cao-stijging) en de

kantoorkosten. De laatstgenoemde twee oorzaken zijn kostenstijgingen die redelijkerwijs niet zijn te vermijden en die we dan ook bij alle vergelijkbare instellingen tegenkomen. Ze zullen onvermijdelijk na 2019 doorgaan. Ze kunnen ook niet of nauwelijks worden opgevangen door andere inkomstenbronnen, zeker niet indien, zoals het geval bij Kranenburgh, de gemeentelijke subsidie al sinds 2013 niet groeit (met uitzondering van eenmalige beperkte aanvullingen in 2018 en 2019). Daarnaast speelt uiteraard bij de inzet van meer fte aan freelancers de druk van de concurrentie bij het trekken van bezoekers en de maatschappelijke normen voor collectiebeheer. (Kranenburgh heeft al driemaal zoveel vrijwilligers, stagiairs en andere onbetaalde krachten dan het gemiddeld van vergelijkbare kunstmusea.)

- Kranenburgh heeft er verstandig aan gedaan om de behoefte aan professioneel personeel op te vangen met freelancers en niet met personeel in eigen dienst, zolang de structurele middelen ontbreken om meer personeel in dienst te nemen.
- Kranenburgh beschikt niet over een jaarrekening op outputbasis, waarbij kosten zoveel mogelijk worden toegerekend aan output-‘producten’ en overhead-onderdelen (waarbij deze worden voorzien van doelen en activiteiten, met een vertaling van activiteiten naar baten en lasten). Kranenburgh beschikt evenmin over een meerjarenraming van de exploitatie. Het zicht op de exploitatiesituatie en -ontwikkeling is daarom beperkt. Wij hebben de moeite genomen om de begroting van Kranenburgh om te werken tot een output-begroting. Deze is opgenomen in de deelrapportage. Wij geven in overweging deze opzet over te nemen.

Collectiebeheer

- De personele lasten zijn door relatief veel ingehuurd personeel in 2019/2020 ongeveer tweemaal zo hoog als in 2015/2016. Daarnaast zijn de huisvestingslasten van de gehuurde depots in dezelfde periode bijna verdubbeld. Daardoor legt het gehele collectiebeheer (exclusief toerekening van kosten van het depot op Hoflaan 26) in de jaren 2018 t/m 2019 een gemiddeld beslag van bijna € 115.000 per jaar op de gemeentelijke exploitatiesubsidie (en de andere vrij te besteden baten) en is daarmee vele malen hoger dan de € 40.000,- die er in exploitatiesubsidie voor gereserveerd is.
- Door deze hoge kosten is er weinig ruimte voor het maken van de noodzakelijke inhaalslag, toestand-monitoring en controlewerkzaamheden in het collectiebeheer.
- Door de externe depots is de collectie verpakt en buiten het zicht beheerd, waardoor monitoring en controles extra kostbaar en arbeidsintensief zijn om uit te voeren.

Presentatie en educatie

- Het saldo van directe baten en lasten (inclusief personele lasten) voor presentatie is positief. Dat geeft (binnen een museale context) aan dat er sprake is van een gezonde verhouding tussen deze baten en lasten.
- De entreprijzen zijn marktconform als we kijken naar de prijzen van vergelijkbare kunstmusea.
- Gemiddeld 5% van de bezoekers van Kranenburgh komt uit het buitenland. Voor de inkomsten van het museum en het economisch belang van de gemeente verdient het de voorkeur meer te investeren in het aantrekken van buitenlands bezoek (al vergt dat natuurlijk meer kosten voor publiciteit die voor de baat uitgaan, van het museum

en ook de gemeente). Een percentage van 10 tot 15 lijkt haalbaar te zijn, als we vergelijken met andere kunstmusea en in de wetenschap dat Amsterdam te vol begint te raken met toeristen uit het buitenland.

- Ook verdient het de voorkeur om meer te investeren in het verkrijgen van bijdragen in tentoonstellingen en activiteiten van externe fondsen en in het bijzonder de landelijk opererende fondsen (waarbij eveneens de kost voor de baat uitgaat).
- KCB verzorgt een deel van de tentoonstellingen, met inzet van menskracht en kosten van Kranenburgh.
- De mate van kostendekkendheid van Cultuur op school (cultuurcoaches) kunnen wij niet vaststellen, omdat de baten en lasten verweven zijn met die voor Educatie. Het saldo van alle directe baten en lasten van het geheel legt in de periode 2016 t/m 2019 gemiddeld per jaar een beslag op de gemeentelijke exploitatiesubsidie (en de andere vrij te besteden baten) van ruim € 24.000,- per jaar. Los van de mate van kostendekkendheid van de activiteiten van de cultuurcoaches en de hoogte van het bedrag is dit een verstandige investering in de ontwikkeling van de jeugd en tevens in toekomstig museumbezoek.

Horeca, winkel/kunstuitleen en zaalverhuur

- Het saldo van directe baten en lasten (inclusief personele lasten) van het geheel van horeca, winkel/kunstuitleen en zaalverhuur brengt in de periode 2016 - 2019 gemiddeld per jaar € 136.000,- op, waarvan de zaalverhuur € 5.000,-. Voor de horeca en de winkel is dit een fraai resultaat in relatie tot vergelijkbare kunstmusea en de museumsector als geheel.
- Kranenburgh kan dit jaarlijkse bedrag op een hoger niveau tillen - en ook de levendigheid in de buitenplaats, binnen en op het terras buiten, vergroten - indien de gemeente bewilligt in het verzoek om te mogen afwijken van het bestemmingsplan. Het museum kan daarmee zelf voor een deel voorzien van de benodigde extra financiële ruimte.
- De kunstuitleen is een activiteit die betrekkelijk ongewoon is voor kunstmusea, maar is volgens ons een waardevolle aanvulling op het museale concept en de verbinding met de lokale en regionale samenleving.

Vrij te besteden bijdragen van derden

- De vrij te besteden bijdragen van derden betreffen voornamelijk bijdragen van de Stichting Vrienden van Kranenburgh, de Kranenburgh Kring, de Kraanvogels, andere schenkingen en legaten, en sponsoring. Het gaat gemiddeld in de periode 2016 t/m 2019 om bijna € 135.000,- per jaar.
- Opvallend daarbinnen is dat de inkomsten uit de vriendenvereniging Kranenburgh ongeveer een tweemaal zo groot deel in alle inkomsten oplevert als dat het geval is bij vergelijkbare kunstmusea en dat anderzijds bij Kranenburgh geen sprake is van grote legaten (met bedragen boven de € 100.000,-), zoals bij vergelijkbare musea af en toe, of met enige regelmaat, wel het geval is. Wel ontvangt Kranenburgh met enige regelmaat schenkingen in natura, waaronder waardevolle schilderijen.
- Het is waarschijnlijk interessant om meer te investeren in het aangaan met duurzame relaties met private sympathisanten, ook buiten de sfeer van bestaande donateurs (waarbij de kost uiteraard ver voor de baat uitgaat).

Personeel

- De personele lasten stijgen in de periode 2016 - 2019 jaarlijks fors. Dat komt door de stijging van het volume aan inhuur van personeel en door de cao-stijging van het personeel in dienst.

Huisvesting Hoflaan 26

- De gemeente verhoogt jaarlijks de huurprijs voor Hoflaan 26, maar niet de exploitatiesubsidie.
- Kranenburgh heeft in 2013 zelf geïnvesteerd in inrichting en inventaris, met behulp van een lening die de gemeente daarvoor heeft verstrekt. De afschrijvingen op deze inrichting en inventaris dalen sindsdien jaarlijks, waardoor binnen de exploitatie geleidelijk aan ruimte is ontstaan om andere lasten te kunnen opvangen. Die ruimte heeft het museum ook nodig gehad, maar feitelijk wordt hiermee een financieel knelpunt gemaskeerd. Bij toekomstige herinvesteringen die nodig zullen zijn om de inrichting en inventaris op het oorspronkelijke kwaliteitsniveau weer te bereiken is er geen budgettaire ruimte meer om de jaarlijkse afschrijvingslasten daarvan op te vangen. Toch zal die benodigde ruimte dan al gauw € 25.000,- per jaar of meer bedragen (bij 15 jaarlijks gelijke bedragen).
- De recente meerjarenonderhoudsplannen die de gemeente heeft laten maken voor Hoflaan 26 laten zien dat Kranenburgh gemiddeld over de komende 25 jaar € 47.000 kosten per jaar (inclusief indexatie en exclusief btw) moet ramen voor het gebruikersonderhoud. Dit is € 23.000,- meer, dan waarmee het museum de afgelopen jaren en in 2020 (€ 24.000) rekent. Met het bedrag van € 47.000 wordt erop geanticipeerd dat naarmate de tijd vordert grotere onderdelen voor onderhoud aan bod komen. Deze zijn meer kostbaar en kunnen veelal niet met vrijwilligers worden gedaan.
- Hier staat tegenover dat Kranenburgh jaarlijks kan besparen op energiekosten zodra de gemeente zonnepanelen heeft geplaatst op het dak van Hoflaan 26. Deze besparing is ongewis, maar de gemeente rekent indicatief op € 5.000,- per jaar. De energiekosten van Kranenburgh zijn in verhouding tot die van vergelijkbare kunstmusea overigens al laag, als aandeel in de totale museumkosten en als lasten per m² tentoonstellingsruimte.

Publiciteit

- De lasten voor publiciteit nemen (na aftrek van de vaste bijdrage hierin van S.B.K.) vanaf 2016 jaarlijks toe, met globaal 10% per jaar, maar liggen nog wel onder het niveau dat voor musea wordt geadviseerd door de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur. De stijging betreft personele en materiële lasten.

Coronacrisis

- De coronacrisis is voor Kranenburgh, evenals dat geldt voor alle musea, een catastrofe, die volledig losstaat van alle aanleidingen die hebben geleid tot onderzoek, maar de diverse problemen wel aanzienlijk vergroten.
- De werkelijke schade die de coronacrisis veroorzaakt kan alleen achteraf, dus terugblikkend, goed worden overzien en gekwantificeerd.

- Van belang is daarom om een heldere scheiding te houden tussen de problematiek die bestond bij de aanvang van de pandemie - het onderwerp van dit rapport - en de aanvullende problematiek die wordt veroorzaakt door de coronacrisis.

Onderzoeksvraag aflossing van de gemeentelijke lening

De onderzoeksvraag over de aflossing van de gemeentelijke lening luidt als volgt:

- In de (ver-)nieuwbouw van het museum is destijds geen investeringsruimte beschikbaar gesteld voor de inrichting. Het museum heeft toen een lening moeten afsluiten van € 350.000,- met 3% rente. De eerste 5 jaar was deze aflossingsvrij, maar deze termijn is inmiddels verstreken en bijgevolg wordt het museum geacht nu ook af te lossen. Het museum geeft aan hiertoe niet in staat te zijn en vraagt om kwijtschelding van de lening.

Reactie onderzoeksvraag aflossing van de gemeentelijke lening

Het probleem voor Kranenburgh is niet zozeer dat moet worden afgelost op de lening. Het museum kan die aflossing betalen. Het echte probleem is dat Kranenburgh na afschrijving van de inrichting en de inventaris van Hoflaan 26 niet meer in staat is te herinvesteren in een nieuwe inrichting en inventaris; het museum kan dan weliswaar de investering financieren uit zijn eigen vermogen, maar het kan de jaarlijkse kosten van de afschrijving van die nieuwe inrichting en inventaris niet inpassen in zijn financiële exploitatie. Wij ramen die jaarlijkse kosten op minimaal € 25.000,- vanaf het jaar 2028 (15 jaar na 2013; zie hierboven, onder Conclusies over huisvesting Hoflaan 26).

Als we dit bedrag per 2028 omrekenen naar een bedrag per 2021, betekent het dat de kosten van afschrijving van de inrichting en inventaris (zijnde 15 jaren ad € 25.000,-, ofwel € 375.000,-) kunnen worden omgeslagen over 22 jaar in plaats van 15 en daarmee uitkomen op € 17.000,- per jaar. Dit betekent ook dat Kranenburgh dit bedrag van € 17.000,- in de jaren tot de daadwerkelijke herinvestering zal moeten reserveren op de balans.

Onderzoeksvraag over subsidie versus overeenkomst van dienstverlening

De onderzoeksvraag over subsidie versus overeenkomst van dienstverlening luidt als volgt:

- Een deel van het subsidiebedrag is geormerkt voor het collectiebeheer. Nog even los van de vraag of dit bedrag reëel is, doet zich de vraag voor of hier sprake is van levering van diensten, op basis waarvan de vergoeding voor deze activiteit beter ondergebracht zou moeten worden in een overeenkomst van dienstverlening in plaats van in de subsidieovereenkomst. Deze vraag geldt ook voor de inzet van de cultuurcoaches op scholen.

Reactie onderzoeksvraag over subsidie versus overeenkomst van dienstverlening

Kranenburgh ontvangt een structurele exploitatiesubsidie – tot nu toe € 500.000,- – voor het geheel van museale activiteiten en alles wat daarvoor nodig is, zoals huisvesting. Daarnaast ontvangt Kranenburgh jaarlijks een specifieke subsidie voor het inzetten van cultuurcoaches (in 2019: ruim € 71.000,-). Dat kan het beeld opleveren dat Kranenburgh voor de gemeente een prijzige leverancier is van culturele activiteiten. Dit beeld vergt echter nuancering.

In de eerste plaats komt een deel de € 500.000,- direct weer terug bij de gemeente als huur die Kranenburgh betaalt voor het gebruik van Hoflaan 26: in 2019 bijna € 87.000,-.

In de tweede plaats beheert Kranenburgh een waardevolle kunstcollectie waarvan de gemeente de eigenaar is. Kranenburgh doet dat feitelijk in opdracht van de gemeente en – anders dan de subsidierelatie tussen de gemeente en het museum doet vermoeden – niet zozeer omdat Kranenburgh daar ieder jaar weer om vraagt om dat te mogen doen. (Deze opdracht heeft de vorm van een overeenkomst tussen de gemeente en de stichting Museale collecties Kranenburgh van op 18 augustus 2011).

Een vergelijkbare situatie speelt bij het beheer door Kranenburgh van de collectie van Stichting Noordhollands Kunstcentrum (NHKC). Kranenburgh beheert de collectie van deze organisatie in opdracht van NHKC, maar ook in opdracht van de gemeente. De gemeente heeft immers een rechtstreeks belang bij dit beheer vanwege de inbreng destijds van de verkoopopbrengsten van het toenmalige pand van NHKC. (Deze opdracht is vastgelegd in de vorm van overeenkomst tussen de stichting Museale collecties Kranenburgh en NHKC op 30 maart 2011).

Dit betekent dat Kranenburgh een groot deel (meer dan driekwart) van zijn collectiebeheer feitelijk uitvoert in opdracht en niet zozeer op eigen verzoek. (Alleen het beheer van de eigen collectie gebeurt feitelijk op eigen verzoek). In termen van jaarlijkse kosten gaat hierbij dus om een groot deel van de totale collectiebeheerkosten die in 2019 ruim € 175.000 bedroegen. (Driekwart daarvan is ruim € 130.000,-)

Dit betekent dat van de huidige structurele € 500.000 exploitatiesubsidie de netto-subsidie (min de huur) € 413.000,- bedraagt en daarvan meer dan € 130.000,- (meer dan 30%) feitelijk niet vergelijkbaar is met andere gemeentelijke subsidies.

In de derde plaats voert Kranenburgh jaarlijks educatieve activiteiten uit die voor een groot deel uitdrukkelijk worden uitgevoerd op verzoek van de gemeente. Kranenburgh ontvangt daarvoor jaarlijks een specifieke subsidie (in 2019: ruim € 71.000,-) en draagt in het geheel van educatieve activiteiten zelf eigen middelen bij (in 2019: ruim € 18.000,-).

In theorie zouden de vergoedingen die de gemeente jaarlijks aan Kranenburgh verstrekt in juridische zin kunnen worden gesplitst in enerzijds een betaling voor diensten die op afspraak worden geleverd (een klant-leveranciersverhouding) en anderzijds een betaling op basis van een subsidiebeschikking die wordt verstrekt op basis van een aanvraag (een eenzijdige verhouding waarbij Kranenburgh de vragende partij is). Volgens ons zou een dergelijke splitsing in juridisch en fiscaal opzicht eerder nieuwe problemen opleveren dan ze een oplossing zijn voor de beeldvorming die bestaat bij de huidige subsidiestromen.

Wij adviseren daarom te volstaan met onze uitleg over het verkeerde beeld dat kan ontstaan bij deze subsidies en dat Kranenburgh niet een-op-een kan worden vergeleken met andere subsidieontvangers in de gemeente Bergen.

2. Financiële ontwikkelingen 2016 – 2020

2.1. Werkwijze

Werkwijze bij het samenstellen van de tabel met de financiële ontwikkelingen 2016 -2020.

We rekenen baten en lasten toe naar output.

Wij hebben de cijfers over de exploitatie op een aantal onderdelen, in overleg met het museum, anders gegroepeerd, met de bedoeling om meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen over de jaren en de achterliggende factoren die deze ontwikkeling zouden kunnen verklaren.

De andere wijze van presenteren van de exploitatiecijfers betreft:

1. Zoveel mogelijk indelen van baten en lasten naar de (maatschappelijke) output die wordt geleverd, met daarbij het tonen van de baten, lasten en saldo per 'product' dat wordt geleverd.
2. Toedelen van personeelskosten (kosten van eigen en ingehuurd personeel) aan de 'producten' die samen de output bepalen.
3. Kiezen van een indeling in 'producten' en een categorisering van baten en lasten per 'product' die de cijfers over alle jaren goed vergelijkbaar maakt, zonder te worden gehinderd door wijzigingen die het museum in zijn jaarrekeningen in deze periode heeft gemaakt in de indeling van exploitatie-posten. Dit speelt met name bij de toedeling van baten en lasten van depots, maar ook bij de toevoeging aan de balansvoorziening Onderhoud collectie.

Voor deze herinrichting van exploitatiecijfers hebben wij naast de jaarrekeningen en de begroting 2020 gebruik kunnen maken van achterliggende rekenbestanden van het museum en uiteraard de deskundige begeleiding door de controller.

We onderscheiden output en overhead

We onderscheiden output en overhead. De output onderscheiden we naar 'producten': output-'producten'. De overhead onderscheiden we naar soorten.

De output bestaat uit de volgende 'producten':

- Collectiebeheer, inclusief aankopen
- Presentatie
- Educatie en cultuur op school
- Horeca
- Winkel en kunstuitleen
- Zaalverhuur.

De overhead bestaat uit:

- Vrij te besteden bijdragen van derden
- Huisvesting en facilitaire zaken Hoflaan 26
- Publiciteit
- Kantooractiviteiten
- Rente- en bankkosten.

Overhead-soorten vormen in deze opzet dus niet alleen kostenposten.

We presenteren de exploitatiesubsidie in relatie tot het exploitatiesaldo

Op basis van de baten en lasten van de output-'producten' en overhead-soorten tonen we achtereenvolgens het exploitatiesaldo vóór exploitatiesubsidie, de gemeentelijke exploitatiesubsidie en het exploitatiesaldo na exploitatiesubsidie. Op deze wijze wordt inzichtelijk wat de bijdrage van de exploitatiesubsidie is in het totale exploitatieresultaat.

Na de exploitatiecijfers tonen we het vermogen

Het vermogen van stichting Kranenburgh bestaat uit eigen en vreemd vermogen.

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende onderdelen:

- Weerstandsvermogen
- Reserve Activa doelstelling
- Opbouwfonds tentoonstellingen
- Fondsen t.b.v. atelier.

Het vreemd vermogen bestaat formeel uit:

- Voorziening Onderhoud collectie
- Schuld aan gemeente.

We presenteren het eigen en het vreemd vermogen naar hun onderdelen. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling weer van de exploitatie (baten en lasten per product en gemeentelijke exploitatiesubsidie) en het vermogen (eigen en vreemd vermogen):

2.2. Tabel Financiële ontwikkelingen 2016 – 2020

EXPLOITATIE Stichting Kranenburgh					
Bedragen in euro's, exclusief btw die verrekenbaar is	Jaarrekeningen				Begroting
	2016	2017	2018	2019	2020
Collectiebeheer, inclusief aankopen					
Baten:					
a. Baten collectiebeheer (uit aankoopfondsen)	0	4.400	0	0	0
Lasten:					
a. Personele lasten collectiebeheer, inclusief inhuur	-39.907	-41.022	-64.583	-106.147	-84.100
b. Lasten huisvesting en facilitaire zaken gehuurde depots	-15.537	-21.865	-20.433	-42.555	-32.000
c. Overige materiële lasten collectiebeheer	-9.561	-21.049	-13.807	-16.110	-11.000
d. Aankopen	0	-7.395	-3.000	-10.371	0
e. Toevoeging aan (nieuwe) balansvoorziening Onderhoud collectie	0	-30.000	0	0	0
Saldo van baten en lasten	-65.005	-116.931	-101.823	-175.183	-127.100
Presentatie					
Baten:					
a. Entreegelden	283.801	312.961	330.861	458.015	436.000
b. Inkomsten uit activiteiten	8.864	5.559	7.913	9.819	4.000
c. Bijdrage van externe fondsen voor tentoonstellingen	95.451	72.391	66.960	6.085	150.000
Lasten:					
a. Personele laste tentoonstellingen en activiteiten inclusief inhuur	-53.639	-56.924	-99.332	-120.613	-97.900
b. Materiële lasten tentoonstellingen	-297.626	-192.778	-267.223	-279.635	-394.800
c. Materiële lasten activiteiten	-11.012	-7.015	-8.835	-7.090	-10.200
d. Afschrijvingen op vervoermiddelen	-492	-493	-493	-493	-240
Saldo van baten en lasten	25.347	133.701	29.851	66.088	86.860

Educatie en cultuur op school					
Baten:					
a. Inkomsten uit educatie	16.892	9.095	10.837	21.225	8.000
b. Subsidie gemeente voor cultuurcoaches	70.795	67.500	67.500	71.080	73.500
Lasten:					
a. Personele lasten Educatie en Cultuur op school inclusief inhuur	-33.079	-41.686	-56.570	-61.987	-59.200
b. Materiële lasten educatie	-7.577	-7.242	-7.442	-10.279	-12.000
c. Materiële lasten cultuurcoaches	-60.185	-55.846	-51.471	-38.298	-66.000
Saldo van baten lasten	-13.154	-28.179	-37.146	-18.259	-55.700
Horeca					
Baten:					
a. Inkomsten horeca	250.036	209.571	220.720	252.288	252.000
Lasten:					
a. Personele lasten horeca inclusief inhuur	-101.666	-98.813	-89.745	-98.239	-79.000
b. Materiële lasten horeca	-78.042	-63.117	-81.914	-84.539	-94.000
Saldo van baten en lasten	70.328	47.641	49.061	69.510	79.000
Winkel en kunstuitleen					
Baten:					
a. Inkomsten winkel en kunstuitleen	221.982	163.504	170.115	218.259	188.000
b. Bijdrage van St Beeldende Kunst Bergen in vast personeel	37.000	37.850	37.000	37.000	37.000
c. Bijdrage van St Beeldende Kunst Bergen in ingehuurd personeel				7.500	5.000
Lasten:					
a. Personele lasten winkel inclusief inhuur	0	0	0	-1.700	0
b. Personele lasten kunstuitleen inclusief inhuur	-44.895	-43.823	-38.608	-40.865	-37.600
c. Materiële lasten winkel	-136.509	-101.313	-106.358	-127.671	-114.000
Saldo van baten en lasten	77.578	56.218	62.149	92.523	78.400

Zaalverhuur					
Baten:					
a. Inkomsten zaalverhuur	5.775	3.434	6.939	4.470	3.000
Lasten:					
a. Materiële lasten zaalverhuur	0	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	5.775	3.434	6.939	4.470	3.000
Vrij te besteden bijdragen van derden					
Baten:					
a. Inkomsten uit schenkingen, donaties en sponsoring	103.639	161.664	129.975	135.062	128.000
b. Overige eigen inkomsten	3.872	1.951	1.055	874	0
Totaal vrij te besteden bijdragen van derden	107.511	163.615	131.030	135.936	128.000
Huisvesting en facilitaire zaken Hoflaan 26					
Baten:					
a. Bijdrage van St Beeldende Kunst Bergen in huisvesting	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Lasten:					
a. Huur Hoflaan 26 (gebouwen en terreinen)	-83.109	-83.766	-84.980	-86.580	-89.000
b. Afschrijvingen op investeringen in inrichting en inventaris	-61.920	-69.727	-43.535	-18.731	-21.760
c. Onderhoud gebouwen en terreinen	-21.563	-21.186	-20.049	-18.179	-24.000
d. Onderhoud inventaris en kleine investeringen	-11.897	-18.574	-19.915	-10.789	-10.000
e. Beveiliging (en vaste lasten)	-3.008	-4.768	-2.595	-4.054	-4.000
f. Energie en water	-38.087	-30.838	-35.097	-33.481	-39.500
g. Schoonmaak	-34.499	-36.835	-39.925	-44.120	-41.000
h. Overig (OZB, reinigingsrecht, etc)	-7.182	-7.032	-5.585	-5.534	-6.000
i. Personele lasten facilitaire zaken	-23.422	-23.971	-25.152	-29.469	-30.400
Saldo van baten en lasten	-275.187	-287.197	-267.333	-241.437	-256.160

Publiciteit					
Baten:					
a. Bijdrage van St Beeldende Kunst Bergen in communicatie	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Lasten:					
a. Personele lasten communicatie inclusief inhuur	-71.108	-68.848	-81.787	-89.264	-95.300
b. Materiële lasten public relations & marketing	-28.723	-50.887	-43.531	-59.173	-43.000
Saldo van baten en lasten	-87.331	-107.235	-112.818	-135.937	-125.800
Kantooractiviteiten					
Lasten:					
a. Personele lasten kantoor inclusief inhuur	-145.493	-189.839	-195.198	-237.720	-240.100
b. Materiële lasten backoffice	-60.959	-71.671	-60.593	-54.877	-70.000
Totaal lasten	-206.452	-261.510	-255.791	-292.597	-310.100
Rente- en bankkosten					
Lasten:					
a. Rente lening gemeente	-10.500	-10.500	-10.347	-9.406	-3.700
b. Overige rente- en bankkosten	-2.669	-2.255	-3.468	-3.483	-3.300
Totaal lasten	-13.169	-12.755	-13.815	-12.889	-7.000
EXPLOITATIESALDO, voor gemeentelijke exploitatiesubsidie	-373.759	-409.198	-509.696	-507.775	-506.600
Gemeentelijke exploitatiesubsidie	500.000	500.000	510.000	510.000	520.000
EXPLOITATIESALDO, na gemeentelijke exploitatiesubsidie	126.241	90.802	304	2.225	13.400
Idem, volgens de jaarrekeningen	125.522	91.143	305	2.247	14.000
Som afrondingsverschillen	719	-341	-1	-22	-600

VERMOGENSPOSITIE stichting Kranenburgh	Jaarrekeningen				Begroting
Bedragen in euro's	Eind 2016	Eind 2017	Eind 2018	Eind 2019	Eind 2020
<i>Eigen vermogen</i>					
a. Weerstandsvermogen	120.918	162.061	148.366	136.613	150.613
b. Reserve Activa doelstelling	0	0	14.000	28.000	28.000
c. Opbouwfonds tentoonstellingen	0	50.000	50.000	50.000	50.000
d. Fondsen t.b.v. atelier	30.264	40.500	40.500	40.500	40.500
<i>Subtotaal eigen vermogen</i>	<i>151.182</i>	<i>252.561</i>	<i>252.866</i>	<i>255.113</i>	<i>269.113</i>
<i>Vreemd vermogen</i>					
a. Voorziening Onderhoud collectie	0	30.000	30.000	30.000	30.000
b. Schuld aan gemeente (lening vanaf 2013, voor 15 jaar)	350.000	350.000	329.583	294.583	afh van overleg
<i>Subtotaal vreemd vermogen</i>	<i>350.000</i>	<i>380.000</i>	<i>359.583</i>	<i>324.583</i>	
TOTAAL VERMOGEN	501.182	632.561	612.449	579.696	

3. Bevindingen over output, per product

Wij onderscheiden onze bevindingen over de exploitatie achtereenvolgens naar bevindingen over:

1. Output, per product.
2. Overhead
3. Het exploitatieresultaat in relatie tot de exploitatiesubsidie.
4. De vermogenspositie (eigen vermogen, voorziening en gemeentelijke lening).
5. Enkele bijzondere dwarsdoorsneden van de exploitatie:
 - Personele lasten.
 - Kosten Kranenburgh voor S.B.K. en KunstenaarsCentrumBergen (KCB).
 - Netto-kosten Kranenburgh voor Het Sterkenhuis.
 - Coronacrisis.

Waar mogelijk vullen wij die aan met bevindingen uit ons benchmarkonderzoek over de situatie in 2018 in relatie tot vergelijkbare kunstmusea.¹

Collectiebeheer

- De personele lasten zijn in 2019/2020 ongeveer tweemaal zo hoog als in 2015/2016.
- De huisvestingslasten van de gehuurde depots zijn in deze zelfde periode bijna verdubbeld.
- De aankopen liggen op een bescheiden niveau. Er zijn ook weinig bijdragen van externe fondsen voor aankopen.
- Het gehele collectiebeheer (exclusief toerekening van kosten van het depot op Hoflaan 26) legt in de jaren 2018 t/m 2019 een gemiddeld beslag van bijna € 115.000 per jaar op de gemeentelijke exploitatiesubsidie (en de andere vrij te besteden baten).
- De exploitatie-post Materiële lasten collectiebeheer kan voor de jaren 2019 en 2020 als volgt worden uitgesplitst:

Bedragen in euro's	2019	2020	
	Jaarrekening	Begroting	
Lasten huisvesting en facilitaire zaken gehuurde depots			
Berkenlaan 2	7.000	10.000	
Kortmann	4.000	6.000	
Imming	15.000	15.000	
Overige	16.000	1.000	
Subtotaal	42.555	32.000	
Overige materiële lasten collectiebeheer			
Onderhoud en materialen	9.079	5.000	Restauraties/materialen/adlib

¹ De financiële benchmark-bevindingen zijn gebaseerd op een andere indeling van baten en lasten dan de bevindingen over het financiële overzicht 2016 - 2020 en zijn alleen gerelateerd aan het jaar 2018. Beide soorten bevindingen kunnen daarom niet zonder meer met elkaar in verband worden gebracht. Soms nemen we voor de vergelijkbare kunstmusea het gemiddelde exclusief CODA. Dat doen we voor berekeningen waarbij voor CODA geen detailcijfers beschikbaar zijn.

Overige	7.031	6.000	Verzekering/ contributies etc.
Subtotaal	16.110	11.000	
Totaal	58.665	43.000	

- Naast de gehuurde depots is er ook depotruimte in Hoflaan 26. De lasten van dat depot maken onderdeel uit van de lasten voor huisvesting en facilitaire zaken Hoflaan 26. Ze worden door Kranenburgh geschat op 5% van die lasten, zijnde € 10.200.
- De gemeentelijke kunstcollectie en de collectie van Het Sterkenhuis zijn verzekerd door de gemeente. De collectie van het Noord-Hollandse Kunstencentrum is verzekerd door Kranenburgh.

Presentatie

- De entreegelden stijgen in de periode 2016 t/m 2019 elk jaar. Het niveau 2019 ligt ruim 61% boven dat van 2016. De verklaring voor deze stijging is slechts ten dele te vinden in de ontwikkeling van het totaal aantal bezoeken (vol betalend of met museumkaart) in deze periode (het volume) en is daarom vooral gelegen in de ontwikkeling van het prijsniveau.
- Aantallen bezoeken volgens de jaarverslagen (inclusief gratis bezoeken):

	2016	2017	2018	2019
Kranenburgh	59.613	50.742	54.789	67.434
Sterkenhuis	3.610	4.424	3.039	3.582
Totaal	63.223	55.166	57.828	71.016
Waarvan vol betalend of museumkaart	53.451	45.793	51.034	62.631

- De entreprijzen zijn in 2020 als volgt:

	Volwassenen	Kinderen t/m 16 jaar	Studenten pas CJP- Pas	Museumkaart, ICOM-kaart, Rembrandt- pas	Vrienden Kranen- burgh
Kranenburgh	€ 12,50	Gratis	€ 2,50	Gratis	Gratis
Sterkenhuis	€ 4,00	Gratis		Gratis	

- De groep van vergelijkbare kunstmusea kent (in 2018/2017) een gemiddelde entreprijs voor volwassenen van € 11,60.
- De entreprijzen voor Kranenburgh ontwikkelen zich van 2016 - 2019 als volgt (inclusief btw vanaf 2019: 9%):

	2016	2017	2018	2019
Kranenburgh, volwassenen	€ 9	€ 9	€ 10	€ 12

- De personele lasten stijgen in deze zelfde periode meer dan de entreegelden.
- Uiteraard variëren de lasten per jaar, naar de mate waarin er tentoonstellingen moeten worden voorbereid en uitgevoerd, wat betreft aantal, omvang en karakter.
- De materiële lasten van tentoonstellingen bevatten ook lasten van reclame voor lopende tentoonstellingen. Deze bedragen zouden wij liever hebben toebedeeld aan de lasten voor Publiciteit, maar wij hebben dat niet gedaan omdat de administratie van het museum deze uitsplitsing niet mogelijk maakt voor het jaar 2016. Voor de jaren 2017 - 2019 gaat het achtereenvolgens om de volgende lasten: € 22.958, € 13.065 en € 32.090.
- De materiële tentoonstellingslasten als aandeel in de totale lasten zijn voor Kranenburgh in 2018 21%. Voor het gemiddelde van vergelijkbare kunstmusea is dat 15%. Een mogelijke verklaring hiervoor is gelegen in het aantal tentoonstellingen per jaar dat bij Kranenburgh relatief hoog is.
- Het saldo van alle directe baten en lasten is in alle jaren positief. Gemiddeld levert de presentatie in de periode 2016 t/m 2019 (dus inclusief sommige publiciteitslasten) een opbrengst van bijna € 64.000 per jaar. De bijdrage van externe fondsen is in dezelfde periode gemiddeld ruim € 60.000 per jaar.
- Opvallend is dat de bijdrage van externe fondsen in tentoonstellingen in de periode 2016 - 2019 jaarlijks daalt, van afgerond € 95.000 in 2016 tot € 6.000 in 2019. Als we de index in 2016 op 100 stellen ontwikkelt deze zich naar 76 in 2017, naar 70 in 2018 en 6 in 2019. Gemiddeld over de jaren 2018 en 2019 ligt de bijdrage ruim € 47.000 lager dan die in de jaren 2016 en 2017. Dit ligt niet aan de beschikbaarheid van middelen van externe fondsen in deze jaren. Het roept de vraag op in hoeverre Kranenburgh voldoende heeft geïnvesteerd of heeft kunnen investeren in het verwerven van bijdragen. Volgens Kranenburgh ligt de verhouding tussen aangevraagde en gehonoreerde aanvragen de laatste jaren op ongeveer 50%. Afwijzingen van landelijk opererende fondsen zijn vooral gemotiveerd met de beoordeling dat het vooral gaat om een 'going concern-tentoonstelling' en er onvoldoende sprake is van sociaal-maatschappelijke activiteiten rond de tentoonstelling. Volgens Kranenburgh liggen de score van toezeggingen van regionaal opererende fondsen aanmerkelijk hoger dan bij de landelijk opererende fondsen.
- Bij de groep van vergelijkbare kunstmusea zien we dat het aandeel in de museale inkomsten van niet-structurele inkomsten uit overheidsfondsen, private fondsen en goede-doelen-loterijen samen gemiddeld 6,7% bedraagt (exclusief CODA en het Van Abbemuseum), tegen 4,4% voor Kranenburgh. Deze groep inkomsten kan overigens breder zijn dan bijdragen in tentoonstellingen.
- Het KunstenaarsCentrumBergen (KCB) verzorgt verkooptentoonstellingen. Het doet dat op de 1^e etage van de villa. Daar staat tegenover dat Kranenburgh ook diensten levert aan KCB en daarmee overheadkosten maakt. Kranenburgh schat die kosten op € 10.000 (circa € 4.000 vaste lasten per jaar en een inzet van 150 uren tegen een prijs van € 40 per uur). Deze kosten worden niet in rekening gebracht bij KCB.

Educatie en cultuur op school

- De gemeentelijke subsidie voor cultuurcoaches wordt verstrekt per schooljaar, dus niet per kalenderjaar, maar uiteraard wel door Kranenburgh in zijn jaarrekeningen verantwoord per kalenderjaar.
- De personele lasten stijgen in de periode 2016 t/m 2019 elk jaar. Het niveau 2019 ligt ruim 87% boven dat van 2016.
- De materiële lasten nemen in dezelfde periode elk jaar af. Het niveau 2019 ligt ruim 28 % onder dat van 2016.
- Het saldo van alle directe baten en lasten is in alle jaren negatief. Gemiddeld leggen de educatieve activiteiten in de periode 2016 t/m 2019 een beslag van ruim € 24.000 per jaar op de gemeentelijke exploitatiesubsidie (en de andere vrij te besteden baten).
- Uiteraard is een investering in educatieve activiteiten ook een investering in toekomstig museumbezoek (en dus niet alleen in directe maatschappelijke opbrengsten).

Horeca

- De horeca wordt door Kranenburgh in de kern gerealiseerd in eigen beheer. Alleen bepaalde vormen van catering worden uitbesteed.
- Het saldo van alle directe baten en lasten is in alle jaren positief. Gemiddeld levert de horeca in de periode 2016 t/m 2019 een opbrengst van ruim € 59.000 per jaar. In de wereld van de culturele instellingen is een positief saldo voor horeca in eigen beheer, dat is berekend inclusief personele lasten, een mooi resultaat.
- Uiteraard verschilt het saldo per jaar, onder meer als gevolg van wisselende bezoekersaantallen.
- De horeca van Kranenburgh levert in 2018 een aandeel van 15% van alle museuminkomsten. In de groep van vergelijkbare kunstmusea ligt dit slechts op 1%. De marge per bezoek in 2018 is bij Kranenburgh € 2,40 tegen gemiddeld bij de vergelijkbare kunstmusea € 0,30.

Winkel en kunstuitleen

- Naast gewone museumwinkel-activiteiten is sprake van verkoop en uitleen van kunst van Bergense kunstenaars. Voor deze verkoop en uitleen van kunst is de Stichting Beeldende Kunst Bergen (S.B.K.) de initiatiefnemer. De museumwinkel van stichting Kranenburgh is het verkoopmedium.
- De winkel annex kunstuitleen heeft feitelijk geen personeelskosten door inzet van vrijwilligers en omdat S.B.K. de personeelskosten betaalt van het enige personeelslid dat in dienst is: de winkel/kunstuitleen-manager (zie in het overzicht de baten b. versus de lasten b). Daarnaast brengt Kranenburgh de helft van de kosten van inhuur van personeel aan S.B.K. in rekening en tevens een deel van de lasten van communicatie en huisvesting.
- S.B.K. verantwoordt zijn handelsrelatie met enerzijds de kunstenaars en anderzijds stichting Kranenburgh in zijn eigen jaarrekening. S.B.K. betaalt Kranenburgh voor het verzorgen van de administratie, jaarrekening en kwartaalrapportage (zie ook onder Kosten Kranenburgh voor S.B.K. en KCB).
- Het saldo van alle directe baten en lasten van de winkel annex kunstuitleen van Kranenburgh is in alle jaren positief. Gemiddeld levert de winkel annex kunstuitleen

in de periode 2016 t/m 2019 een opbrengst voor Kranenburgh van ruim € 72.000 per jaar.

- De winkel/kunstuitleen van Kranenburgh levert in 2018 een aandeel van 11% van alle museuminkomsten. In de groep van vergelijkbare kunstmusea ligt dit gemiddeld op minder dan 1,5%. De marge per bezoek is bij Kranenburgh in 2018 € 1,10 en bij de vergelijkbare kunstmusea € 0,70.
- De opbrengsten uit de horeca zouden structureel nog groter kunnen worden indien de gemeente Kranenburgh toestemming zou verlenen af te mogen wijken van het bestemmingsplan.

Zaalverhuur

- De directe baten zijn in alle jaren positief. Er zijn geen directe lasten, of liever gezegd: er worden geen personeelskosten geregistreerd onder de noemer zaalverhuur. Gemiddeld in de periode 2016 t/m 2019 levert de zaalverhuur ruim € 5.000 per jaar op. Hierbij past wel de kanttekening dat onder deze post ook inkomsten worden verantwoord voor opslag kunstwerk Rode Kruis en voor literaire avonden. Voor de zuivere zaalhuur gaat het in 2018 en 2019 gemiddeld om iets minder dan € 2.000 per jaar.

4. Bevindingen over overhead

Vrij te besteden bijdragen van derden

- De vrij te besteden bijdragen van derden betreffen bijdragen van de Stichting Vrienden van Kranenburgh, de Kranenburgh Kring, de Kraanvogels, andere schenkingen en legaten, sponsoring en een kleine categorie 'overige eigen inkomsten'.
- Het totaal van vrij te besteden bijdragen van derden is in 2019 ruim 26% hoger dan dat in 2016. Gemiddeld in de periode 2016 t/m 2019 leveren deze bijdragen bijna € 135.000 per jaar op.
- De inkomsten uit de vriendenvereniging levert voor Kranenburgh in 2018 0,7% op van de totale inkomsten. Voor de vergelijkbare kunstmusea ligt dit aandeel op gemiddeld 0,3%.
- Naast geldelijke bijdragen is sprake van schenkingen in natura. Vanaf 2016 tot en met eind 2018 gaat het om de volgende schenkingen (bijlage bij jaarrekening 2018 stichting Museale collecties Kranenburgh; zie kolom 3, het overzicht bevat ook aankopen):

kunstenaar	titel	jaar van schenking eigendom	museum
Spronsen, Eric van	Rotatie	2016 schenking	SK
Graadt van Roggen	Fjord Gudvanga, Noorwegen	2016 schenking	SK
Leeden, Gerard v.d.	Nereiden op een dolfin	2016 schenking	SK
Ponstijn, Jan	Bloesentak	2016 schenking	SK
Gestel, Leo	Piet Boendermaker verhuist ...	2017 aankoop	SK
Gestel, Leo	Piet Boendermaker verhuist ...	2017 aankoop	SK
	div voorwerpen	2016 schenking	SH
	kledingstukken 1950's	2016 schenking	SH
	kleedje voor huisaltaar	2016 schenking	SH
	oorwarmer, muts	2016 schenking	SH
	sierwandbord stoomtram	2016 schenking	SH
	3 winkelzakjes bakkerij	2016 schenking	SH
	vuursteenmusket Brown Bes	2016 schenking	SH
Thé Lau	kinderstoel	2016 schenking	SH
Veldheer, J.		2017 schenking	SK
H. Schlepper	houtpaneel	2017 schenking	SH
	theestoof	2017 schenking	SH
Bogtman	merklap	2017 schenking	SH
	tegeltje reunie Van reenenschool	2017 schenking	SH
Veldheer	duinlandschap bij Bergen	2017 aankoop	SH
Veldheer	de Wachter	2017 aankoop	SH
Filarski, D.H.W.	Stilleven met bloemen en fruit	2017 aankoop	SK
	munt 800 jaar Bergen	2017 schenking	SH
	schoudermantel/jak ("Paarsje")	2018 schenking	SH
Hitchcock, G	slot Assumburg Heemskerck	2018 schenking	SH
	vaandel	2018 schenking	SH

- Er is geen sprake van grote legaten (met bedragen boven de € 100.000), zoals bij vergelijkbare musea af en toe, of met enige regelmaat, wel het geval is. Dit roept de vraag op of dit toeval is, of dat Kranenburgh relatief weinig heeft kunnen investeren in het creëren van goede betrekkingen met welgestelde sympathisanten van het museum. Kranenburgh geeft aan dat het in elk geval zou helpen als de gemeente het belang en de kwaliteit van Kranenburgh (eenduidig) zou uitdragen.

Huur Hoflaan 26

- Het huurbedrag dat aan de gemeente wordt betaald, wordt elk jaar geïndexeerd volgens consumentenprijsindex van het CBS. Deze kosten gaan daarom elk jaar omhoog. De huur in 2019 is bijna 4,2 % hoger dan die in 2016.
- De huur kan worden betaald uit de jaarlijkse exploitatiebijdrage van de gemeente, maar deze is tot 2018 gelijk gebleven op € 500.000 en met ingang van dat jaar verhoogd tot € 510.000 (zonder structurele doorwerking naar volgende jaren). Deze subsidie is daardoor in 2019 2,0% hoger dan in 2016.

Afschrijvingen op investeringen in inrichting en inventaris

- De afschrijvingen nemen in de periode van 2016 t/m 2019 af van € 61.920 naar €18.731. Dat komt doordat inmiddels (sinds 2013) al enkele jaren meer is afgeschreven op de boekwaarde van de inrichting en inventaris dan dat er sprake is geweest van verhogingen van de boekwaarde door nieuwe investeringen. De totale boekwaarde van de inrichting en de inventaris is per einde 2019 is ruim € 45.000 (was oorspronkelijk bijna € 340.000). Maar het duidt ook op een toekomstig probleem: door de afschrijvingen is er (bijna) voldoende geld om de lening volgens het afgesproken tempo af te kunnen lossen, maar voor toekomstige herinvesteringen die nodig zullen zijn om de inrichting en inventaris op het oorspronkelijke kwaliteitsniveau te brengen is er geen budgettaire ruimte om de jaarlijkse afschrijvingslasten daarvan op te vangen. Het financiële exploitatieresultaat is immers na 2016 alleen maar afgenomen en tendeert sinds 2018 naar € 0.
- Een solide financieel beleid vereist dat wordt bepaald hoe hoog de afschrijvingen op investeringen in inrichting en inventaris gemiddeld over de komende 15 á 20 jaar (de levensduur die verwacht mag worden voor inrichting en inventaris) volgens een realistische schatting zullen zijn. Voor dat bedrag zal jaarlijks ruimte moeten worden gecreëerd in de meerjarenbegroting (die nu overigens niet bestaat, al bestaat er wel een interne meerjarenbegroting 2017 - 2021). Een eerste aanknopingspunt voor een dergelijke raming kan worden gevonden in de aanvangsinvestering van bijna € 340.000 voor de inrichting en inventaris die is gedaan in of kort voor 2013 (waarvoor de gemeente destijds een lening heeft verstrekt van € 350.000). Het ligt voor de hand om ervan uit te gaan dat tussen 2028 en 2033 minimaal hetzelfde bedrag weer zal moeten worden geherinvesteerd en waarschijnlijk meer omdat er sprake is van prijsstijging en omdat de verwachtingen van het publiek in 2028 hoger liggen dan in 2013.
- De afschrijvingslasten van Kranenburgh liggen als aandeel van de totale lasten in 2018 op hetzelfde niveau als het gemiddelde van vergelijkbare kunstmusea.

Onderhoud gebouwen en terreinen

- Het bedrag voor het huurdersonderhoud van de gebouwen en de terreinen neemt licht af van € 21.563 in 2016 naar € 20.049 in 2019.
- Op basis van de recente meerjarige onderhoudsplannen van de gemeente (medio 2020) berekenen wij dat Kranenburgh gemiddeld over de komende 25 jaar een bedrag voor dit onderhoud nodig heeft van € 47.046 per jaar (exclusief BTW). Dit is ruim € 23.000 hoger dan het bedrag (van € 24.000) waarmee Kranenburgh in het budget 2020 rekent.

Overige materiële huisvestingslasten

- De overige materiële huisvestingslasten variëren per jaar als geheel licht in hoogte. Het bedrag in 2019 (€ 97.978) is 3,5% hoger dan dat in 2016 (€ 94.673). De lasten bestaan uit: onderhoud inventaris en kleine investeringen, beveiliging (en vaste lasten), energie en water, schoonmaak en overig (OZB, reinigingsrecht, etc.).
- De energielasten bedragen bij Kranenburgh in 2018 ruim 2% van de totale lasten. Voor de vergelijkbare kunstmusea is dat bijna 3%. Uitgedrukt in m² tentoonstellingsruimte is het verschil in energielasten nog veel groter (€ 10 versus € 46 per m²).

Personele lasten facilitaire zaken

- De personele lasten voor facilitaire zaken nemen elk jaar toe. Deze lasten liggen in 2019 bijna 26% hoger dan in 2016. Zonder de eenmalige transitiekosten die in 2019 zijn betaald gaat het om ruim 5%. Na 2019 is sprake van een structurele verhoging van personele lasten omdat de nieuwe facilitair manager 36 uur per week werkt, tegen de vorige 32 uur per week.

Bijdrage van St Beeldende Kunst Bergen in huisvesting

- Stichting Beeldende Kunst Bergen betaalt Kranenburgh elk jaar een vast bedrag van € 9.500 als bijdrage in de huisvestingskosten.

Publiciteit

- De kosten voor publiciteit zijn inclusief marketing voor winkel en horeca, en inclusief een groot deel van de publiciteit voor openingen van tentoonstellingen, maar exclusief andere materiële kosten voor promotie van tentoonstellingen, zoals reclame voor de lopende tentoonstellingen (die zijn opgenomen onder de post materiële lasten tentoonstellingen binnen het product Presentatie). De materiële lasten voor publiciteit bevatten ook representatiekosten van afdelingen, inclusief catering/horeca openingen, afscheid personeel, et cetera.
- Het totaal van personele en materiële lasten neemt elk jaar toe. De verhouding tussen personele en materiële lasten varieert enigszins. De totale lasten 2019 liggen ruim 55% hoger dan die in 2016 (maar het bedrag volgens de begroting 2020 44%). Dit heeft onder meer te maken met eenmalige lasten in 2017 en 2018 (vernieuwing website) en 2019 (bewegwijzering en PAN Amsterdam).
- De materiële lasten voor marketing en communicatie per bezoek bedragen bij Kranenburgh in 2018 € 0,50. Bij vergelijkbare kunstmusea is dat gemiddeld € 1,70.
- Het totaalbedrag aan personele en materiële lasten voor publiciteit bedraagt in 2019 € 135.937 exclusief reclame voor lopende tentoonstellingen, maar € 168.027 inclusief de € 32.090 voor die reclameactiviteiten, die we vermeldden onder het product 'Presentatie'. Het bedrag van € 168.027 bedraagt afgerond 10,0% ten opzichte van het totaal van alle baten (€ 1.687.177, de omzet) in dat jaar. Voor alleen de materiële lasten van publiciteit gaat het in 2019 om € 59.173 + 32.090 = € 91.263, ofwel 5,4%.
- Zoals aangeven in het hoofdstuk Omgevingsanalyse raden de Museumvereniging en de Raad voor Cultuur een percentage aan van 10% voor het publiciteitsbudget. Voor Kranenburgh betekent dit in 2019 een bedrag van € 168.718. Aangezien verreweg de meeste musea geen personele lasten toerekenen aan producten en soorten

overheadlasten of alleen de lasten van personele inhuur, moet deze 10% - ofwel het bedrag van € 168.718 worden vergeleken met de 5,4% (€ 91.263) van Kranenburgh

- Stichting Beeldende Kunst Bergen betaalt Kranenburgh elk jaar een vast bedrag van € 12.500 als bijdrage in de kosten van communicatie.

Kantooractiviteiten

- De personele lasten voor kantooractiviteiten nemen elk jaar toe. Deze lasten liggen in 2019 ruim 63% hoger dan in 2016.
- De materiële lasten bevatten in 2017 een last van € 10.236 (onder de noemer 'advieskosten') die is bedoeld om de balanspost Fondsen ten behoeve van atelier weer op het oorspronkelijke niveau uit 2015 te brengen. Zonder deze bijzondere post blijven de materiële lasten van kantooractiviteiten in de periode 2016 t/m 2019 redelijk stabiel in de tijd en bedragen ze gemiddeld € 59.500.
- Voor het totaal van personele en materiële lasten ligt het bedrag in 2019 bijna 42% hoger dan in 2016.

Rente- en bankkosten

- De rentekosten bestaan uit de rentebedragen die te maken hebben met de lening die de gemeente in april 2013 heeft verstrekt aan Kranenburgh om investeringsuitgaven te kunnen financieren voor de inrichting en de inventaris van Hoflaan 26.
- Deze lening kent de volgende condities: de looptijd is 15 jaar; de eerste 5 jaar (dus tot april 2018) is de lening aflossingsvrij; daarna vindt aflossing plaats in 120 maandelijkse termijnen. De rentevoet bedraagt 3%.
- Kranenburgh heeft de gemeente gevraagd om haar lening kwijt te schelden. In afwachting van een gemeentelijk besluit hierover draagt Kranenburgh geen rente en aflossing af (afgezien van eerste termijn rente die per ongeluk is betaald). Het museum verantwoordt de verlaging van de rentelasten die het gevolg is van de eerste aflossingen (die feitelijk niet zijn gedaan) onder de rentelasten op de exploitatierekening. De bedragen voor rente en aflossing die volgens de bestaande lening condities niet zijn afgedragen aan de gemeente sinds het verzoek om kwijtschelding, verantwoordt het museum op de balans onder crediteuren (eind 2019: 67.010).
- De overige rente- en bankkosten laten geen opvallend patroon zien.

5. Bevindingen over het exploitatieresultaat in relatie tot de exploitatiesubsidie

- Het exploitatiesaldo vóór gemeentelijke exploitatiesubsidie bedroeg, afgerond op duizend euro, in 2016 € 374.000, in 2017 € 409.000, in 2018 € 510.000 en in 2019 € 508.000 (negatief in alle jaren).
- Het exploitatiesaldo 2017 is neerwaarts beïnvloed door twee toevoegingen aan het vermogen van samen € 40.236. Ten laste van het exploitatieresultaat is een balansvoorziening Onderhoud collectie ingesteld met een inhoud van € 30.000 (zie onder Collectiebeheer) en zijn de Fondsen ten behoeve van het atelier met een toevoeging van € 10.236 (onder de noemer 'advieskosten') weer op het oorspronkelijke niveau van de verwerving in 2015 gebracht (zie onder Kantooractiviteiten). Zonder deze toevoegingen aan het vermogen zou het negatieve exploitatiesaldo vóór gemeentelijke exploitatiesubsidie in 2017 € 369.000 hebben bedragen in plaats van € 409.000.
- Het (negatieve) exploitatiesaldo vóór gemeentelijke exploitatiesubsidie is in de periode 2016 tot en met 2018 met 36% gestegen, van € 373.759 tekort naar € 509.696 tekort. Dit is een samenstel van een daling van het tekort van 2016 op 2017 met 1% - als we rekenen zonder toevoegingen aan het vermogen in dat jaar - en een stijging van 2017 op 2018 met 38%. Na 2018 neemt dit saldo niet verder toe (in jaarrekening 2019 en pre-corona-budget 2020).
- Opvallend is dus de verslechtering van het exploitatiesaldo tussen de jaren 2017 en 2018 met meer dan € 140.000, die bovendien structureel blijkt te zijn. Deze verslechtering is een optelsom van vele (negatieve en positieve) factoren. Een belangrijke algemene verklaring blijkt te zijn gelegen in de ontwikkeling van de personeelslasten. Tussen 2017 en 2018 stijgen deze met ruim € 86.000 (zie verderop). Een ander deel van de verklaring ligt in de daling van de bijdragen van externe fondsen aan tentoonstellingen die in de jaren 2018 en 2019 gemiddeld € 47.000 lager liggen dan in de jaren 2016 en 2017 (zie onder Presentatie). Samen verklaren deze factoren € 133.000 van de € 140.000.
- De gemeente heeft haar exploitatiesubsidie, die sedert 2013 jaarlijks € 500.000 bedroeg, per 2018 en per 2019 eenmalig verhoogd tot € 510.000. De verhoging voor 2019 is verstrekt in afwachting van dit integraal onafhankelijk advies naar aanleiding van diverse knelpunten; het geldt als tegemoetkoming voor reële kostenstijgingen, met name: cao-stijging, huur Hoflaan, onderhoud klimaatbeheersing nieuwbouw en collectiebeheer (brief gemeente 25 maart 2020).
- In bestuurlijk overleg tussen de gemeente en de Raad van Toezicht van Kranenburgh op 28 november 2019 is afgesproken dat de gemeente in afwachting van een definitieve oplossing een incidentele aanvullende subsidie verleent van € 20.000 in verband met de stijgende kosten van huisvesting en personeel. De exploitatiesubsidie voor 2020 komt daarmee op € 520.000.
- De gemeentelijke subsidie komt voor een belangrijk deel weer linea recta terug bij de gemeente in de vorm van huur voor het pand Hoflaan 26 (raming 2020: € 90.000).
- Indien de gemeente de exploitatiesubsidie jaarlijks zou hebben aangepast aan de hand van de consumentenprijsindex van het CBS (hetgeen overigens niet onder meer

een adequate index is voor de prijsontwikkeling van de kosten van het museum) zou de subsidie zich als volgt hebben ontwikkeld (van € 500.000 in 2013):

	2014	2015	2016	2017	2018
Index	1	0,6	0,3	1,4	1,7
Exploitatiesubsidie	€ 505.000	€ 508.030	€ 509.554	€ 516.688	€ 525.471

- Het exploitatiesaldo na gemeentelijke exploitatiesubsidie betrof, afgerond op duizend euro, € 126.000 positief in 2016, € 131.000 positief (voór toevoegingen aan het vermogen) in 2017, € 0 in 2018 en € 2.000 positief in 2019.
- Dit zijn ook de bedragen waarmee aan het einde van die exploitatiejaren de som van het eigen vermogen en de voorziening Onderhoud collectie is gegroeid (zie hieronder).
- Als we de structurele gemeentelijke subsidie (voor exploitatie en huur) uitdrukken in een bedrag per bezoek dan ligt dit bedrag bij Kranenburgh in 2018 op € 8,50. Voor de vergelijkbare kunstmusea (exclusief CODA) gaat het om bijna € 35, variërend van € 16 tot € 55. Het verschil van € 26,40 per bezoek betekent bij een bezoekaantal van Kranenburgh in 2018 van 60.328 een bedrag van ruim € 1,5 miljoen.
- Bij deze vergelijking maken we wel de kanttekening dat dit een scheve vergelijking kan opleveren vanwege de huurcomponent. Daarom hebben we ook de vergelijking gemaakt voor alleen de subsidie voor exploitatie. Kranenburgh ontvangt in 2018 een structurele gemeentelijke subsidie van € 500.000. De huurlasten bedragen in dat jaar afgerond € 85.000. Laten we ervan uitgaan dat de subsidie voor de exploitatie daarom € 415.000 bedraagt. Per bezoek is dat in 2018 € 6,90. In de groep van vergelijkbare kunstmusea zijn er vier musea die een afzonderlijke gemeentelijke subsidie ontvangen voor huur en voor exploitatie. Gemiddeld ontvangen deze vier een exploitatiesubsidie van € 23,40. Het verschil met de € 6,90 van Kranenburgh van € 16,50 per bezoek betekent bij een bezoekaantal van Kranenburgh in 2018 van 60.328 een bedrag van ruim € 995.000.

6. Bevindingen over bijzondere dwarsdoorsneden van de exploitatie

Het totaal aan personele lasten

- Wij hebben de personeelslasten in de tabel met de financiële ontwikkeling 2016 - 2020 toegedeeld aan de 'producten'. Hier laten we het totaal van de personeelslasten zien. We onderscheiden die lasten naar het personeel in dienst (salaris- en pensioenlasten), het ingehuurde personeel en de overige (materiële) personeelslasten (waaronder opleidingen, reiskosten, et cetera).

	2016	2017	2018	2019	2020
a. Lasten personeel in dienst	404.643	438.265	398.591	448.524	462.816
b. Lasten inhuur personeel (na aftrek bijdrage S.B.K., alleen in 2019)	64.447	118.287	215.879	287.996	
c. Materiële personeelslasten	44.120	8.033	36.504	46.876	
d. Overige personeelslasten (inhuur en materiële P-lasten)					260.860
Totaal personele lasten	513.210	564.585	650.974	783.396	723.676

- Het totaal aan personeelslasten bedraagt in 2016 afgerond € 513.000. Deze lasten bedragen in 2017 € 51.000 meer (+10%), in 2018 € 138.000 meer (+27%) en in 2019 € 270.000 meer (+ 53%) dan in 2016.
- De stijging van 2017 op 2018 bedraagt ruim € 86.000 en verklaart zoals aangegeven onder 'Bevindingen over het exploitatieresultaat in relatie tot de exploitatiesubsidie' een groot deel van de stijging van het exploitatietekort tussen 2017 en 2018 van € 140.000 die het exploitatietekort vanaf dan op een structureel hoger, maar vooralsnog gelijkblijvend, niveau brengt.
- De stijging van het totaal aan personeelslasten wordt niet veroorzaakt door het aantal personeelsleden - integendeel, dit ligt in 2018 en 2019 iets lager dan in 2015 en 2016 - een maar ten dele door de loonstijging: die ligt namelijk in 2019 11% hoger dan in 2016. De belangrijkste oorzaak is gelegen in de lasten van ingehuurd personeel. Deze lasten bedragen in 2019 bijna 4,5 keer zoveel als in 2016.
- De materiële personeelslasten variëren per jaar rond een gemiddelde in de periode 2016 - 2019 van afgerond € 34.000.

De personeelsinzet in volume

- De ontwikkeling van het personeelsvolume van Kranenburgh is als volgt:

	2016	2017	2018	2019	2020
Gemiddeld aantal fte personeel in dienst	8 fte	8 fte	7,52 fte	7,9 fte	
Index aantal fte personeel in dienst (2016 = 100)	100	100	94	99	

De vergelijking van het werkzame personeel in 2018 tussen Kranenburgh en vergelijkbare kunstmusea, uitgedrukt in aantal fte per 10.000 bezoeken laat het volgende beeld zien:

Werkzame personeel, per 10.000 bezoeken	Kranenburgh	Gemiddelde van de 7 musea
Aantal fte personeel op loonlijst (in vaste dienst of voor bepaalde tijd)	1,3 fte	2,1 fte
Aantal fte freelancers	0,6 fte	0,4 fte
Aantal fte vrijwilligers, stageairs en overige onbetaalde krachten	5,6 fte	1,4 fte

- Het ziekteverzuim bij Kranenburgh (van het personeel op de loonlijst) bedraagt in 2018 2% en dat van vergelijkbare kunstmusea gemiddeld 3,6%. Het ziekteverzuim bij Kranenburgh bedraagt in 2019 6,9%.
- De vergelijking van het werkzame personeel in 2018 tussen Kranenburgh en vergelijkbare kunstmusea ziet er als volgt als we kijken hoe binnen het personeelsbestand de verdeling is over de inzet bij de verschillende museale functies:

Personeelsinzet verdeeld naar functie	Aandeel in % van totale personeelsinzet	
	Kranenburgh 2018	Gemiddelde van de 7 musea
Personeel op loonlijst + freelancers		
Publiek (Kranenburgh inclusief kunstuitleen)	34,2 %	27,4 %
Educatie	11,2 %	6,3 %
Collectie (Kranenburgh exclusief curator en facilitair management)	5,9 %	17,3 %
Wetenschap	0,0 %	1,1 %
Bedrijfsvoering	28,2 %	41,8 %
Commerciële activiteiten	20,6 %	6,1 %
Totaal	100 %	100 %
Vrijwilligers, stageairs en overige onbetaalde krachten		
Publiek	47,1 %	47,9 %
Educatie	14,7 %	26,6 %
Collectie	11,8 %	13,8 %
Wetenschap	0,0 %	0,0 %
Bedrijfsvoering	14,7 %	10,3 %
Commerciële activiteiten	11,8 %	1,4 %
Totaal	100 %	100 %

Kosten Kranenburgh voor Stichting Beeldende Kunst Bergen (S.B.K.) en KunstenaarsCentrumBergen (KCB)

- Stichting Beeldende Kunst Bergen (S.B.K.) en KunstenaarsCentrumBergen (KCB) maken gebruik van het museum (S.B.K. de helft van de winkel en KCB de 1^e etage villa) en de organisatie (beide: facilitair, communicatie, verzekeringen, etc.).
- Aan S.B.K. worden jaarlijks vaste bijdragen in rekening gebracht voor huisvesting, communicatie en vast personeel van samen € 59.000.
- Daarnaast wordt aan S.B.K. jaarlijks de helft van de kosten van inhuur van personeel in rekening gebracht (2019: € 7.500 en 2020: € 5.000). De kosten die Kranenburgh in rekening brengt voor het verzorgen van de administratie, jaarrekening en kwartaalrapportage bedragen € 5.000 per jaar en maken vanaf 2019 onderdeel uit de kosten van inhuur van personeel (daarvoor ging het om uitbesteding, met ongeveer hetzelfde bedrag).
- Voor het gebruik door KCB worden de vaste kosten van Kranenburgh geschat op circa € 4.000 per jaar en 150 uren voor de organisatie tegen een prijs van €40,- per uur, samen € 10.000. Deze kosten worden niet in rekening gebracht bij KCB.

Netto-kosten Kranenburgh voor Het Sterkenhuis

- De verantwoording van de exploitatie en de balans van Het Sterkenhuis is een integraal onderdeel van de verantwoording van Kranenburgh. Kranenburgh kent voor Het Sterkenhuis ook geen afzonderlijke administratie. Wel is sprake van duidelijk gescheiden stromen van entreegelden, zijn er schenkingen en donaties die specifiek zijn verstrekt voor Het Sterkenhuis en houdt Kranenburgh op hoofdlijnen bij hoe de verschillende soorten baten en lasten kunnen worden toegerekend aan Het Sterkenhuis.
- Voor 2019 levert dit het volgende gecomprimeerde staatje op (lasten exclusief depot):

Het Sterkenhuis	Baten 2019	Lasten 2019	Saldo 2019
Baten uit entreegelden, educatie, winkel en donaties/schenkingen	€ 8.251		
Personele lasten		€2.723	
Materiële lasten voor collectiebeheer, tentoonstellingen, activiteiten, winkel en publiciteit		€ 13.857	
Kantooractiviteiten		€ 6.746	
Totaal	€ 8.251	€ 23.326	€ 15.075 tekort

7. Invloed Coronacrisis op begroting 2020

Zoals bekend heeft de coronacrisis een enorme impact op de baten van musea, in de vorm van inkomsten uit in elk geval entreegelden, horeca, winkel en zaalverhuur. Sluiting en vervolgens gedeeltelijke opening heeft een grote invloed op het aantal bezoeken in 2020 en naar verwachting niet alleen in 2020, maar langer. Wie weet hoe lang het duurt voordat het bezoekaantal weer op het oude niveau komt? En wat gaat er nog komen aan eventueel hernieuwde lockdown? Wie het weet mag het zeggen.

Kranenburgh heeft voor 2020 een begroting gemaakt die is geactualiseerd naar aanleiding van de coronacrisis. Dit heeft geleid tot een aanpassing van het exploitatiesaldo van € 14.000 positief tot € 265.000 negatief.

Voor deze actualisatie heeft het museum onder meer de volgende aannames gekozen:

- Het museum blijft na de sluiting in maart 2020 gesloten tot medio juni 2020.
- Het bezoekaantal en de overige inkomsten (entree, winkel, horeca) herstellen in de maanden juni t/m december gedeeltelijk tot 50% van de raming uit de oorspronkelijke begroting.
- De kosten voor tentoonstellingen, collectiebeheer en educatie veranderen niet. Stichting Kranenburgh tracht de geplande tentoonstelling "Roaring Twenties" met circa één à twee maanden op te schuiven, waardoor een deel van de kosten aan 2021 kan worden toegerekend.
- De kosten voor educatie veranderen evenmin, aangezien de verwachting is dat het volledige programma voor Cultuurcoaches kan worden uitgevoerd in de tweede helft van 2020.
- Op basis van de verwachte omzetsdaling wordt de compensatie NOW (Noodfonds overbrugging werkgelegenheid) berekend op 49% van de loonkosten (januari 2020) voor maximaal 3 maanden.
- In juni 2020 is extra inzet nodig van medewerkers om de opening van de tentoonstellingen voor te bereiden. In verband hiermee nemen medewerkers geen vakantie op gedurende de periode dat het museum is gesloten vanwege de coronalockdown.
- In de maanden juni t/m augustus 2020 is sprake van extra inzet van betaalde oproepkrachten, omdat de inzet van vrijwilligers na de heropening pas weer geleidelijk op gang komt vanaf augustus 2020.
- De horeca doet tijdens de sluiting geen beroep op inhuur van personeel.
- De schoonmaak is tijdens de sluiting beperkt. Extra schoonmaak is nodig voor de opening van de tentoonstellingen.
- Een tegemoetkoming van € 4.000 wordt ontvangen uit de regeling TOGS (Tegemoetkoming Ondernemers Getroffen Sectoren).
- De huurkosten voor museum en depots veranderen niet.
- Er is sprake van extra kosten voor promotie opdat bezoekers weer naar het museum komen.

Voor het jaar 2021 geeft Kranenburgh het volgende aan:

- Voor 2021 is verwachting dat aantal bezoekers beperkt zal blijven tot 40.000 op jaarbasis.
- Een deel van de vakantiedagen 2020 wordt pas opgenomen in 2021.

8. Bevindingen vermogen

Wij onderscheiden onze bevindingen over het vermogen naar bevindingen over:

- Financiële buffers
- Schuld
- Coronacrisis

Bevindingen over de financiële buffers

- De positieve exploitatiesaldi worden gebruikt om het geheel van eigen vermogen en voorzieningen te kunnen vergroten. Daarmee worden buffers (eigen vermogen) gebouwd voor toekomstige tegenvallers die leiden tot negatieve exploitatiesaldi en reservoirs (voorzieningen) om te kunnen voldoen aan waarschijnlijke of vaststaande toekomstige verplichtingen waarvan per balansdatum niet bekend wat de omvang is of wanneer de verplichtingen ontstaan.²
- Kranenburgh onderscheidt de volgende buffers/reserves met bijbehorende doelen:

Soort	Doel Kranenburgh
Weerstandvermogen	Algemene buffer Streven is een hoogte van 15% van de omzet (in 2019 € 1.687.177), afgerond € 253.000
Reserve Activa doelstelling	Kunnen verrichten van uitgaven volgens het investeringsplan t/m 2023 Streven is een reserve van € 85.000 (excl. nieuw depot)
Opbouwfonds tentoonstellingen	Vorbereiden en bekostigen van tentoonstellingen
Fondsen t.b.v. educatief atelier	Realisatie educatief atelier (artist-in-residence) Betreft gelden van particuliere fondsen, geworven in 2015 voor dit doel
Voorziening Onderhoud collectie	Bekostigen restauratie collectiestukken Eerste raming kosten (2017) van restauratie betreft € 50.000

- In onze ogen is er veel voor te zeggen om het geheel van deze buffers/ reserves te beoordelen als een enkele buffer die kan worden gebruikt om in afzonderlijke jaren extra uitgaven te kunnen doen indien gezond cultureel-ondernemerschap daarom vraagt of om onvoorziene negatieve exploitatieresultaten te kunnen opvangen.³ Uitzondering hierop vormen naar onze mening de Fondsen ten behoeve van het atelier. Het gaat hierbij immers om gelden die derden hebben verstrekt met een specifiek doel. We spreken dan per einde 2019 over een beschikbaar bedrag van € 258.613, ofwel 15,3% van de omzet (het totaal aan baten 2019).⁴

² Formeel worden dotaties aan de voorziening Onderhoud collectie niet gedaan uit het exploitatiesaldo en worden ze verantwoord als last.

³ In formele (jaarverslag-technische) zin gaat bij de toevoeging aan de voorziening Onderhoud collectie om een verplichte last voor noodzakelijk geacht onderhoud aan de collectie (eigen collectie en bruiklenen) en bij de voorziening zelf om vreemd vermogen. Wij tellen deze voorziening toch als eigen vermogen omdat er geen sprake is van een uitgewerkt meerjarig collectie-onderhoudsplan als basis voor harde afspraken tussen de collectie-eigenaren en het museum. In geval van nood kunnen deze middelen daarom zonder hercontractering worden ingezet voor urgente uitgaven.

⁴ De omzet in een bepaald jaar bestaat uit de som van alle baten (inclusief subsidies) en is gelijk aan de som van alle lasten. Exclusief voorziening Onderhoud collectie gaat het eind 2019 om € 212.530. Dat is 12,6% van de omzet over 2019.

- In de museale sector wordt 15% van de omzet gezien als een minimum voor een buffer die vrij inzetbaar is. Daarbij past overigens wat ons betreft de kanttekening dat een buffer van 15% van de omzet weliswaar armslag geeft voor het opvangen van 'normale' tegenvallers en ook enige ruimte voor ondernemen en innoveren, maar dat dit onverlet laat dat de subsidiegever de enige is die een vangnet kan bieden voor eventuele zware tegenvallers (waaronder de effecten van de coronacrisis) en eventuele aanleidingen voor een rigoureuze aanpassing van het verdienmodel.
- Grotere externe fondsen zoals de BankGiroLoterij stellen als voorwaarde voor het verlenen van bijdragen aan een museum dat sprake is van een gezonde bedrijfsvoering. In de praktijk betekent dit dat zij een positief eigen vermogen als voorwaarde stellen.

Bevindingen over de schuld

- De schuld bestaat uit een lening die de gemeente in het voorjaar van 2013 aan Kranenburgh heeft verstrekt, voor de duur van 15 jaar. Deze is verstrekt voor de financiering van de inrichting en inventaris van Hoflaan 26. De condities van deze lening houden in dat de lening de eerste 5 jaar aflossingsvrij is en dat daarna aflossing plaatsvindt in 120 maandelijkse termijnen; de rentevoet bedraagt 3%.
- Kranenburgh is gesprekken met de gemeente begonnen over kwijtschelding van de schuld. Het museum heeft nadat de eerste 5 jaar zijn verstreken in het voorjaar van 2018, vooruitlopend op nadere afspraken met de gemeente, ervoor gekozen om de aflossing en ook de rente niet meer af te dragen (afgezien van eerste termijn rente in 2018 die per ongeluk is betaald).
- De aflossing 2018 betreft niet het hele jaar, en gaat over de periode vanaf ergens in april 2018 en bedraagt € 21.000. De aflossing 2019 en volgende jaren bedraagt € 35.000. De niet afgedragen aflossing en rente verantwoordt Kranenburgh in zijn jaarrekening op de balans onder de post Crediteuren (eind 2019: € 67.010).
- Zoals is vermeld onder Exploitatie, Bevindingen over huisvesting en facilitaire zaken Hoflaan 26 heeft Kranenburgh door de afschrijvingen op de investeringsuitgaven voor inrichting en inventaris (bijna) voldoende geld om de lening volgens het afgesproken tempo af te kunnen lossen. Maar dan ontstaat wel de noodzaak om bij toekomstige herinvesteringen die nodig zullen zijn om de inrichting en inventaris op het oorspronkelijke kwaliteitsniveau te brengen wederom het geld dat daarvoor is benodigd te lenen.
- Indien de gemeente in 2013 de investeringsuitgave geheel voor eigen rekening zou hebben genomen, dan zou Kranenburgh hiervoor geen schuld hoeven te zijn aangegaan, geen afschrijvingen hebben hoeven te bekostigen uit de jaarlijkse exploitatie, maar idealiter wel een bestemmingsreserve (of voorziening) hebben gevormd ten laste van het exploitatieresultaat
- Bij kwijtschelding van rente en aflossing per april 2018 ontstaat een vergelijkbare positie voor Kranenburgh, met dien verstande dat de spaarpot dan de (geringe) rentebedragen over de eerste 5 jaar mist.

Bevindingen over de coronacrisis

- De coronacrisis laat duidelijk zien dat een eigen vermogen van 15% van de omzet een buffer kan vormen voor het opvangen van tegenvallers en voor het bieden van enige armslag voor cultureel en zakelijk ondernemen, maar niet voor het opvangen van catastrofes en voor grote wijzigingen in het verdienmodel.
- Voor de laatstgenoemde omstandigheden zal Kranenburgh als gemeentelijk museum en bij wijze van ultimum remedium - na zich te hebben ingespannen om andere mogelijkheden maximaal te benutten - moeten terugvallen op gemeentelijke hulp.