



Raadsvoorstel

Datum 16 april 2025

Onderwerp Continuering verhoging BIS-subsidie voor Museum de Fundatie
Versienummer 2

Portefeuillehouder Anja Roelfs

Samenvatting

In 2024 heeft de gemeente Zwolle een bedrag van € 450.000,00 beschikbaar gesteld voor museum de Fundatie, bovenop de structurele subsidie van € 1.076.545,00. Voor 2025 is in het kader van de BIS het structurele bedrag met € 451.500,- verhoogd. Dit o.m. op basis van een in 2024 door adviesbureau Berenschot verricht onderzoek, waaruit bleek dat zonder extra financiering het museum blijvend te kampen zal krijgen met een exploitatietekort. Met deze subsidie heeft het museum de basis op orde gebracht. Om de aanvullende subsidie voor de jaren 2026 t/m 2028 te kunnen te continueren is de Fundatie gevraagd een verbeterd bedrijfsplan in te dienen. Het nieuwe plan van de Fundatie is door Adviesbureau BMC getoetst en positief beoordeeld op de bedrijfseconomische aspecten. De Adviescommissie Cultuur heeft het plan positief beoordeeld op de inhoud en de meerwaarde voor Zwolle. Tijdens dit proces trekken wij als gemeente op met de provincie Overijssel die, binnen haar eigen kaders, een gelijke verhoging beschikbaar wil stellen. Op basis van de positieve beoordeling door BMC en de Adviescommissie Cultuur Zwolle wordt aan de raad voorgesteld het onder voorwaarden toegezegde aanvullende subsidiebedrag van € 451.500,00 te continueren voor de jaren 2026 tot en met 2028 (de huidige BIS-periode).

Financiële gevolgen

Betreft doel 531 Culturele basisinfrastructuur
Begroting wijzigen Nee
Budgetnummer

Bijlagen

- Meerjarenbedrijfsplan 2026 - 2028 Museum de Fundatie
- Second Opinion Meerjarenbedrijfsplan 2026 -2028 Museum de Fundatie (BMC)
- Advies Meerjaren-Bedrijfsplan 2026 - 2028 Museum de Fundatie (Adviescommissie Cultuur Zwolle)

Openbaarheid

- ☒ Openbaar
☐ Geheim



Datum 16 april 2025

De raad wordt voorgesteld te besluiten om:

1. Kennis te nemen van het 'Meerjarenbedrijfsplan 2026 – 2028' van Museum de Fundatie
2. Kennis te nemen van de 'Second Opinion Meerjarenbedrijfsplan 2026 -2028 Museum de Fundatie' door BMC
3. Kennis te nemen het 'Advies Meerjaren-Bedrijfsplan 2026 - 2028 Museum de Fundatie' van de Adviescommissie Cultuur Zwolle
4. Op basis van de positieve beoordeling door BMC en de Adviescommissie Cultuur Zwolle het onder voorwaarden toegezegde aanvullende subsidiebedrag van € 451.500,00 te continueren voor de jaren 2026 tot en met 2028 (de huidige BIS periode)



Datum

16 april 2025

Inleiding

In 2023 werd duidelijk dat Museum de Fundatie te kampen had met financiële problemen. De organisatie kampte met achterstallig onderhoud op diverse fronten zoals personeel, beleid, werkprocessen en procedures. Belangrijke oorzaak van de financiële problemen was bovendien dat het museum sinds COVID aanzienlijk minder bezoekers ontving. Het tekort liep vervolgens op door prijsstijgingen voor o.a. energie, leveranciers van diensten en materialen, invoering fair practice code, CAO-stijgingen, hoge reorganisatiekosten en kosten als gevolg van vervanging van zieke medewerkers. Uit een benchmark analyse van Baker Tilly (2023) in opdracht van het museum, bleek dat Museum de Fundatie in vergelijking met vergelijkbare musea weinig subsidie ontvangt.

Begin 2024 voerde bureau Berenschot op verzoek van de gemeente Zwolle en de provincie Overijssel een second opinion uit, dat de observaties van Baker Tilly grotendeels bevestigde. De adviseurs zagen enkele beperkte mogelijkheden om het resultaat te verbeteren, zoals het verhogen van de volticketprijs en het verwerven van meer inkomsten uit fondsenwerving, verhuur en van vrienden en sponsors. Al met al werd duidelijk dat het museum afstevende op een structureel exploitatietekort vanaf 2024 van iets meer dan € 900.000,--. Berenschot heeft geadviseerd om het exploitatietekort structureel aan te vullen. Hiervoor was wel een aanvullend meerjarenplan nodig.

Toelichting

BIS 2025 - 2028

In de aanvraag voor de BIS 2025 - 2028 heeft Museum de Fundatie bij de gemeente Zwolle een structurele verhoging van € 451.500,00 aangevraagd. Hetzelfde bedrag heeft zij ook aangevraagd bij de Provincie Overijssel. Hoewel het Advies Commissie Cultuur Zwolle inhoudelijk overwegend positief was over het ingediende plan, had zij vragen over met name het bedrijfsmatige deel van het plan: "Voor de beoordeling van de subsidieaanvraag is, zoals in het rapport van Berenschot gesteld, een 'volledig en volwaardig plan' nodig. De commissie mist voldoende informatie en inzicht om het plan zakelijk te kunnen beoordelen. De commissie adviseerde het college, om samen met de provincie Overijssel, afspraken te maken met de Fundatie om te komen tot een gedragen meerjarenplan, waarmee het museum in staat wordt geacht de ambitie waar te kunnen maken."

Verbeterd bedrijfsplan

Het advies van de Adviescommissie Cultuur is door de gemeente Zwolle ter harte genomen. De gemeente heeft, conform dit advies en in afstemming met de provincie Overijssel, om een uitgewerkt bedrijfsplan gevraagd, waarin de vragen van de adviescommissie Cultuur worden beantwoord. Bij het opstellen van dit bedrijfsplan is het museum ondersteund door adviesbureau Berenschot.

Adviesbureau BMC en de Adviescommissie Cultuur Zwolle zijn gevraagd het nieuwe bedrijfsplan inhoudelijk (Adviescommissie) en zakelijk (BMC) te beoordelen.

Op 1 maart ontvingen gemeente en provincie het definitieve bedrijfsplan, met daarin het voornemen tot het presenteren van 6 tot 8 tentoonstellingen per jaar, met in de herfst steeds een publiekstrekker. Het streven is om hier 160.000 tot 180.000 bezoekers per jaar mee te trekken. Het museum werkt aan het verder verbreden van de toegankelijkheid, onder meer door uitbreiding van het educatieve programma. Samenwerking met regionale en provinciale partners voor talentontwikkeling moet het makersklimaat stimuleren. Het museum wordt steeds meer een plek voor inspiratie, dialoog, verwondering en debat,



Datum 16 april 2025

met een gevarieerd programma om verschillende doelgroepen te bereiken. Het economisch belang van de Fundatie wordt toegelicht, evenals de maatschappelijke betekenis voor Zwolle, de regio en de provincie. Het museum wil gaan werken aan een gezonde financieringsmix.

Bevindingen BMC

De eindconclusie van Adviesbureau BMC is positief. Het bureau concludeert dat "Museum De Fundatie een gedegen Meerjarenbedrijfsplan heeft opgeleverd, waarin de verbinding tussen het museum en zijn omgeving wordt gelegd. De meerwaarde van het museum voor de stad, de regio en het publiek wordt goed onderbouwd. Het museum stelt duidelijke doelen en programmalijnen en formuleert realistische ambities."

BMC wijst daarnaast drie verbeterpunten aan:

- De relatie tussen effecten, doelen en activiteiten is impliciet. Het is echter niet duidelijk welke activiteiten bijdragen aan welke doelen. Er wordt geadviseerd hier in een volgende fase aandacht aan te besteden
- Verbinding met de middelen is niet expliciet. Er is sprake van een begroting van de kostensoorten, alsmede de baten en een toelichting op de baten en lasten, maar het ontbreekt aan een activiteitenbegroting waarin de middelen worden toegerekend aan specifieke activiteiten of onderdelen.
- De verantwoordelijkheid voor de lokale en regionale infrastructuur. BMC doelt hiermee o.a. op de door de Adviescommissie Cultuur geconstateerde lacunes of ambities van gemeente en provincie. Er zou meer aandacht kunnen zijn voor het bredere culturele aanbod en de eigen rol daarin.

Bevindingen Adviescommissie Cultuur Zwolle

De commissie is positief over het Meerjarenbedrijfsplan. De artistiek-inhoudelijke lijn is goed en de vertaling daarvan in programmering, publieksbereik, educatie en bedrijfsvoering is consistent en overtuigend. Het museum is zich bewust van haar positie en rol in Zwolle en de regio en zet in op samenwerking met en het betrekken van partners en gemeenschappen.

Daarbij adviseert zij o.a. om de komende jaren te werken naar een scherper profiel ter onderscheiding van andere provinciale kunstmusea; nog meer te werken aan het betrekken van bezoekers en omgeving bij de programmering en de participatiegedachte ook lager in de organisatie te beleggen. Zij adviseert daarnaast om, zodra er ruimte voor is, het lokale en regionale bereik van de educatieve activiteiten te vergroten.

Kader

[Verbeterplannen De Fundatie en Anno](#)

Beoogd effect

Met het continueren van de extra subsidie van € 451.500,00 voor de jaren 2026 tot en 2028 stellen wij Museum de Fundatie in staat om zijn positie als een museum voor spraakmakende kunst met een landelijk bereik en internationale uitstraling waar te blijven maken. Daarnaast wordt het museum in staat gesteld zijn worteling in de lokale en regionale infrastructuur te verstevigen. Daarbij zijn niet alleen bezoekcijfers een belangrijke voorwaarde, maar evenzeer aandacht voor educatie, participatie,



Datum

16 april 2025

maatschappelijke effecten en talentontwikkeling. Daarnaast wordt van het museum in toenemende mate aandacht verwacht voor het bredere culturele aanbod in stad en provincie en de eigen rol daarin.

Argumenten

1, 2, 3 Museum de Fundatie heeft aan zijn verplichting voldaan en het meerjarenplan is zowel door BMC als door de Adviescommissie Cultuur positief beoordeeld.

Zowel inhoudelijk als financieel toont het museum voldoende veerkracht voor de toekomst.

4.1. Museum de Fundatie blijft behouden als een museum met naast een lokaal en provinciaal bereik een landelijke uitstraling.

Museum de Fundatie is uitgegroeid tot een museum met landelijke uitstraling. Het museum heeft na de verbouwing veel bezoekers getrokken uit stad, provincie en land. Het succes bracht voor de organisatie scheefgroei in diverse opzichten met zich mee dat uitmondde in een fors financieel tekort. Het tekort liep daarna op door prijsstijgingen voor o.a. energie, leveranciers van diensten en materialen, hoge reorganisatiekosten, invoering fair practice code, CAOstijgingen en kosten als gevolg van vervanging van zieke medewerkers.

Het tekort maakte dat het museum nu zijn positie als museum met deze gewenste uitstraling niet meer volledig kan waarmaken.

4.2. Een benchmark van Baker Tilly in 2023 liet zien dat Museum de Fundatie minder subsidie ontvangt dan vergelijkbare musea.

In 2023 ontving het museum circa € 8 per bezoeker en vergelijkbare musea gemiddeld circa € 22. Door de voorlopige verhoging van de subsidie in 2024 en 2025 heeft museum de basis op orde gekregen. Om de situatie voor toekomst veilig te stellen is continuering van deze verhoging noodzakelijk.

4.3. Museum de Fundatie wordt in staat gesteld binnen een aantal jaren de ambitie van 160.00 tot 180.000 bezoekers waar te maken. Dit betekent dat ook tot en met 2027 de ondersteuning door de Vriendenloterij gegarandeerd kan worden, waardoor publieksbereik en daarmee de kwaliteit van de programmering voor het museum behouden blijven. Bezoekersaantallen blijven ook na die tijd belangrijk. Het streven naar 160.000 - 180.000 bezoekers in 2028 moet daarom door gemeente Zwolle worden gefaciliteerd.

4.4. Museum de Fundatie is van grote economische betekenis voor Zwolle. Samen met de andere (culturele) instellingen in de stad en omgeving is Museum de Fundatie een belangrijke pijler van een levendig woon-, werk- en verblijfsklimaat in Zwolle. Uit onderzoek uit 2023 blijkt dat een bezoeker aan het museum gemiddeld € 60 uitgeeft in de stad, aan onder meer horeca en winkels. Bij 160.000 bezoekers is dat bijna 10 miljoen euro.

4.5. Museum de Fundatie is in toenemende mate van maatschappelijke waarde voor Zwolle. Het museum hanteert een actief inclusiebeleid dat aan verschillende stemmen en perspectieven ruimte biedt. Door samenwerking met lokale en regionale instellingen en verenigingen en het vergroten van de toegankelijkheid biedt Museum de Fundatie kunst en cultuur voor iedereen en brengt het mensen en organisaties samen door thema's die spelen in de samenleving, in de programmering te verwerken. Er zijn samenwerkingen met o.a. Vluchtelingenwerk Nederland, Isala ziekenhuis, Ketikoti Zwolle, COC Zwolle, de Zwolse kinderraad en Toegankelijk Zwolle. Een groep ambassadeurs zorgt voor een groeiende dialoog met de samenleving.



Datum

16 april 2025

4.6. *Museum de Fundatie zet in toenemende mate in op educatie.* De afdeling Educatie van Museum de Fundatie is pas recentelijk opgezet. In 2025 ontwikkelt het museum een educatieve *tool*, waarmee families zelfstandig het museum in kunnen en interactie kunnen aangaan met de kunstwerken. Een educatieruimte wordt ingericht voor reguliere (jonge) bezoekers. Doelgroepen zijn naast het primair onderwijs ook het voortgezet onderwijs. Er is speciaal aandacht voor het vmbo.

4.7. *Museum de Fundatie is van belang om de intrinsieke waarde van zijn kunst.* Kunst biedt ervaringen van schoonheid en verwondering, die uiteindelijk leiden tot een gevoel van verbondenheid, identificatie en thuis voelen van bewoners en bezoekers van Zwolle. Kunst prikkelt de nieuwsgierigheid en is een bron van inspiratie en innovatie.

4.8. *Museum de Fundatie levert een belangrijke bijdrage aan het makersklimaat en talentontwikkeling. en biedt jong talent de gelegenheid zijn vleugels uit te slaan.* Regelmatig krijgen jonge makers, vaak afkomstig uit Zwolle, de gelegenheid hun eerste solotentoonstelling in de Fundatie te presenteren. Het museum werkt samen met o.m. ArtEZ (conservatorium, art & design), Cibap, Hedon (Fundatie Fridays) en makershuis Vaktor (begeleiding talenten).

Alternatieve mogelijkheden

De gemeente Zwolle kan ervoor kiezen om de verhoging van de subsidie van € 451.500,00 niet toe te kennen. Het museum zal dan naar berekeningen terugvallen in de positie van een lokaal / regionaal museum, met een zeer beperkte mogelijkheid tot het exposeren van werk van internationale kunstenaars. Door het uitblijven van grote publiekstrekkers zal het bezoekersaantal verder teruglopen, waardoor de Vriendenloterij zich op termijn hoogst waarschijnlijk zal terugtrekken als partner, hetgeen ook weer leidt tot een zichzelf versterkend proces. Immers, door het uitblijven van een aanzienlijke bijdrage voor aankopen en programmering wordt het programma minder aantrekkelijk, waardoor de bezoekersaantallen verder zullen teruglopen. Op termijn zal het museum genoodzaakt zijn het gemiddelde aantal tentoonstellingen van gemiddeld 8 per jaar terug te brengen tot maximaal 2. De ontwikkeling van meer toegankelijkheid en beleidsontwikkeling richting de wijken zal stagneren.

Maatschappelijk draagvlak & participatie

De Adviescommissie Cultuur Zwolle heeft als onafhankelijk commissie de plannen positief beoordeeld, waaronder op het criterium "maatschappelijk meerwaarde voor Zwolle". Zie hiervoor de bijlage met het advies van de commissie.

Communicatie

In het besluitvormingsproces m.b.t. een mogelijke continuering van de verhoging van de BIS-subsidie voor Museum de Fundatie trekken we nauw met de Provincie Overijssel op. De plannen bij beide overheden lopen echter niet geheel gelijk. Dit zou kunnen leiden tot informatieachterstanden van een van beide gremia. Om dit te voorkomen is ervoor gekozen om een gezamenlijke besloten informatiebijeenkomst te organiseren, primair voor woordvoerders cultuur en financiën van gemeenteraad en provinciale staten, voorafgaand aan het verdere beslissingstraject van raad en staten. De directie van de Fundatie geeft een toelichting op haar plannen, de woordvoerders stellen vragen en adviesbureau BMC kan één en ander verduidelijken.



Datum 16 april 2025

Voor de periode van het besluitvormingstraject van gemeenteraad en Provinciale Staten wordt een woordvoeringslijn opgesteld richting media.

Financiën

Het bedrag voor de verhoging is begroot naar aanleiding van de PPN 2024. Dit heeft dus geen verdere financiële consequenties.

Risico's

BMC merkt op dat de meerjarenbegroting duidelijke relatie laat zien met de ambities. Doordat de aannames expliciet zijn gemaakt en de *cost drivers* inzichtelijk zijn, beoordeelt men de exploitatiebegroting als realistisch. In het meerjarenbedrijfsplan van de Fundatie wordt afdoende ingegaan op mogelijke risico's, zoals niet voldoende aanvullen eigen reserves, verhoging kansspelbelasting, inflatie en marketingbudget. De risico's zijn voorzien van een weging en van matigende maatregelen gericht op het voorkomen van de risico's en op het beperken van mogelijke effecten. De financiële ontwikkelingen zullen ambtelijk worden besproken tijdens accountgesprekken. Uiteraard kunnen Provinciale Staten, ondanks de positieve beoordelingen van BMC en de Adviescommissie Cultuur Zwolle, op 2 juli 2025 negatief oordelen over een verhoging van de structurele subsidie voor Museum de Fundatie door de provincie. In dat geval zal het museum gevraagd worden een nieuw plan in te dienen, rekening houdend met alleen een continuering van de verhoging van de subsidie door de gemeente Zwolle.

Vervolg

De Provinciale Staten zullen zelfstandig hun afweging maken op 2 juli 2025. Na deze afweging kan de gemeente Zwolle haar eigen reguliere proces voortzetten en kan Museum de Fundatie aan de slag met de uitvoering van zijn 'Meerjarenbedrijfsplan 2026 – 2028'. Dit houdt onder meer in dat er regelmatig gesprekken zijn tussen de gemeente en de Fundatie en dat jaarlijks de tussentijdse resultaten en jaarrekeningen aan de gemeente worden toegezonden en besproken.

Openbaarheid

Dit raadsvoorstel en bijlagen worden openbaar gemaakt op 7 mei 2025. Dit moment ligt anders dan te doen gebruikelijk (woensdag in plaats van donderdag). Dit heeft te maken met de afstemming met de provincie Overijssel. In verband met de openbaarheid is het wenselijk de beide overdrachtsmomenten te laten samenvallen.

Burgemeester en wethouders van Zwolle,

burgemeester, Peter Snijders

secretaris, Dick Emmer