Musea
Museums

ToornendPartners

Musea
Museums

Musea
Museums

ToornendPartners is een onafhankelijk adviesbureau voor bouwen en gebouwen. Het is gespecialiseerd in vakinhoudelijk advies en projectmanagement op het gebied van overheidsgebouwen, bedrijfshuisvesting, musea, theaters, scholen en vele andere gebouwsoorten. Cultuurorganisaties maken vaak gebruik van gebouwen die niet hun eigendom zijn. Ongeacht de relatie tussen de organisatie en het gebouw, zijn de gebruiksmogelijkheden van het gebouw, maar zeker ook de kosten van bijvoorbeeld huur en onderhoud, belangrijke factoren voor de exploitatie.

Cultureel ondernemerschap

Er gaat in de algemene beeldvorming in Nederland veel overheidsgeld naar cultuur. Een groot deel daarvan gaat echter niet naar culturele programmering, maar naar huisvesting. Die huisvesting is vaak eigendom van een gemeente of het Rijk. In het sterk veranderende klimaat zijn er weinig organisaties die niet geconfronteerd worden met bezuinigingen en andere gewijzigde omstandigheden. Organisaties moeten maximaal efficiënt werken om met de beschikbare middelen alle taken en verantwoordelijkheden te vervullen. Omdat cultureel ondernemerschap, al voor de introductie van deze term, door veel musea met succes in de praktijk wordt gebracht, is het de vraag of huisvesting meer kan betekenen dan zij nu doet. Anders geformuleerd: kan cultureel vastgoed nog beter worden ingezet voor cultuur?

ToornendPartners is an independent consultancy specialised in providing expert advice and project management services for museums, theatres and other buildings for the arts. Cultural organisations often do not own the buildings they occupy. Irrespective of the relationship between the organisation and the building, the building and its running costs are major factors when it comes to operations.

Cultural entrepreneurship

The general perception in the Netherlands, but in other countries as well, is that a lot of public funding is spent on culture. However, a large part of this is not actually used to fund cultural programming, but instead it covers rent, maintenance costs and other building related costs.. In today's fast-changing economic climate, there are few organisations that are not faced with cutbacks and other changed circumstances. They have to operate at maximum efficiency to be able to carry out all their activities and responsibilities with the funds that are available to them. Many museums have shown themselves adept at cultural entrepreneurship, even before the introduction of this term, so when looking at the buildings they occupy, a key question is whether it can contribute to this enterprise. Put differently, the question is whether culture buildings can be made to do more for culture.

Creatief maatwerk

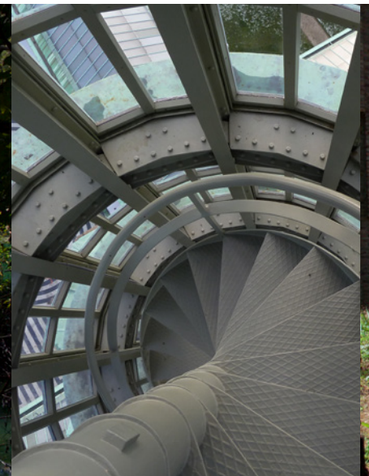
Er zijn geen kant-en-klare- of standaardantwoorden op deze vraag. Wel blijkt dat, wanneer op de juiste manier en vanuit de juiste invalshoek wordt gekeken naar alle relevante overwegingen, de juiste antwoorden geformuleerd kunnen worden. Relevante overwegingen zijn bijvoorbeeld de betrokken belangen, alle kosten en uiteraard ook alle opbrengsten. Een onderscheidende kwaliteit in de dienstverlening van ToornendPartners is om vanuit een zo breed mogelijk perspectief de beantwoording ter hand te nemen en gestructureerd toe te werken naar creatieve, concrete maatwerkoplossingen. Niet alleen de gebouwen en huisvestingsvragen komen aan de orde, maar ook de interne organisatie en de werkwijzen ten aanzien van het gebouw. Daaraan voorafgaand is een beschouwing van de aard en omvang van de collectie van wezenlijk belang.

ToornendPartners is al vele jaren actief in internationale organisaties en comités waarin uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van musea, de organisaties en hun gebouwen centraal staat. Mede daardoor is het bureau in staat om de zeer gevarieerde vraagstukken vanuit opdrachtgevers in het museale veld te beantwoorden met creatief maatwerk: de passende oplossing voor die opdrachtgever en zijn specifieke vraag en behoefte. Hierbij komt uiteraard ook alle kennis en ervaring bij van pas, die het bureau sinds de oprichting in 1971 heeft opgebouwd.

Creative solutions

There are no quick and easy or standard answers to this question. However, with the right approach, with the right perspective and taking all relevant aspects into consideration, solutions can be found and implemented. Examples of relevant aspects are the various interests and stakeholders involved, all costs and, of course, also benefits. A distinguishing quality of the service provided by ToornendPartners is that we study matters from a wide expert perspective and that we in a structured and practical manner deliver creative tailor-made solutions. We do not just look at buildings and housing matters, but also the organisation of the museum and the ways in which building are used are key. An in-depth understanding of the collection and the related conservation considerations is also crucial. The museum organisation, the collection and the building are after all intrinsically linked.

The knowledge and expertise required for these services have been developed over many years while working for a wide range of clients in this field. ToornendPartners participates in various international organisations and committees that are dedicated to the advancement of knowledge and expertise related to museums, museum organisations and collection management. While also applying the vast knowledge and experience our consultancy has built up since 1971, when the company was founded as one of the first



Musea Museums

Vergroten publieksbereik

Een veel voorkomend vraagstuk is op welke wijze een museumgebouw kan bijdragen aan het verbeteren van het publieksbereik en het vergroten van het bezoekersaantal. Dit valt doorgaans samen met de vraag hoe de organisatie minder afhankelijk kan worden van overheidsbijdragen. Naast communicatie door middel van publiekscampagnes, internet en publicaties kan het museumgebouw hierbij zelf ook een grote rol spelen. Het is niet alleen belangrijk dat bezoekers graag naar musea gaan. Het is net zo belangrijk dat bezoekers er aangenaam verblijven. Dit vergroot immers de kans op een vervolgbezoek.

Om dat te bereiken kan bijvoorbeeld het aanbod voor bezoekers worden uitgebreid. Naast de primaire taak, het tentoonstellen van kunst in een vaste of tijdelijke presentatie, worden functies aan het museumgebouw toegevoegd zoals horeca, winkels en moderne interactieve en educatieve faciliteiten. Een museumbezoek is een belevenis. Vanuit het gebouw beschouwd, begint die belevenis bij de entree. Het entreegebied kan een sleutelrol vervullen in het vergroten of versterken van de aantrekkingskracht van het museum op de bezoeker. Het entreegebied wordt meer dan alleen een plek waar kassa's staan, folders liggen en de garderobe is. Onderzoek naar de mogelijkheden van een specifiek gebouw, specifieke museumorganisatie, de collectie en het huidige gebruik, wijst vaak uit dat er meer mogelijk is.

companies in the Netherlands linking engineering skills and expertise with project management services, actively developing and maintaining expertise that is museum specific, is essential. It allows us at all times and in all instances to develop the right solutions for the specific needs and requirements of our clients in this field.

Engaging visitors

A frequently asked question is how a museum building can contribute to improving audience outreach and increasing visitor numbers. This generally goes hand in hand with endeavours to become less dependent on government funding. Besides communication strategies through publicity campaigns, internet and publications, the museum building can play a major role in this. While it is important that visitors are drawn to museums, it is equally important that when they do, they enjoy the time that they have spent there, ensuring return visits.

One of the solutions is increasing means by which to engage visitors. Apart from the primary functions of a museum creating permanent and/or temporary exhibitions, safeguarding a collection and education, complementary functions are being added. A igh quality restaurant or café, shops and state of the art interactive facilities are becoming standard features in museum buildings. Visitor expectations run parallel to this development. A museum visit is rapidly becoming more of a social experience and an event. When

Bij Museum Boijmans Van Beuningen in Rotterdam bijvoorbeeld, is veel bereikt zonder uitbreiding van het gebouw: namelijk door de entree te verplaatsen en door het entreegebied meer en ook andere kwaliteiten te geven. In samenwerking met een aantal kunstenaars, die ieder een uniek werk voor het entreegebied hebben gecreëerd, heeft het museum een impuls gegeven aan toegepaste kunst en er is een gebied ontstaan, dat hoog gewaardeerd wordt bezoekers. Er is onder meer een museumwinkel gecreëerd, een espressobar, een prentenkabinet en tevens zijn standaardvoorzieningen zoals een kassameubel en garderobe op eigenzinnige wijze opnieuw gedefinieerd en vormgegeven.

Indien er ruimte is om uit te breiden, ontstaan ook andere mogelijkheden om het gebouw een positieve bijdrage te laten leveren aan de beleving. Bij het Nederlands Architectuurinstituut in Rotterdam (NAi) is meer ruimte gecreëerd voor bezoekers, voor nieuwe ervaringen en voor educatie. Met weloverwogen ingrepen in het gebouw is een drempel letterlijk en figuurlijk verlaagd. Waar oorspronkelijk een smalle brug naar de toegang op de eerste verdieping leidde, is er nu een genereus toegangsdek naar de nieuwe ingang van het gebouw en naar het prijswinnende terras. Een belangrijke stedenbouwkundige as, die van oudsher door het gebouw loopt, is geaccentueerd, mede door de aansluiting op het Museumpark.

considering the building itself, this experience starts in and around the entrance. This area plays a key role in widening and strengthening the museum's visitor appeal. It can be so much more than just an area where the tickets are sold and general amenities can be found. Research into the possibilities of a specific building, the institution, its collection and use, usually reveals a wide range of possibilities and added values.

At Museum Boijmans Van Beuningen in Rotterdam, for instance, a lot has been achieved within the existing spaces, by repositioning the entrance and assigning more and different functions to this new entrance area. In collaboration with a number of artists, who each created a unique work for the entrance hall, both spaces and objects, the Museum itself has given an impulse to contemporary art, creating an area that is highly appreciated by visitors and that has become an attraction in its own right. A new museum shop was created, an espresso bar and a print cabinet. Standard facilities such as a cloakroom and ticket selling point have been completely redefined and redesigned, contributing enormously to the visitor experience as a whole.

Should there be means and opportunity to expand, other solutions that offer a positive contribution to the museum experience present themselves. At the Netherlands Architecture Institute (NAi) in Rotterdam, more visitor spaces have been created, allowing for new experiences and catering to for educational pursuits of

Musea Museums

Zelfs tijdens de verbouwing ging het denken over de rol van het NAi als sectorinstituut, als beheerder van erfgoed en als museum door. Alle openingen die de verbouwing bood om daar een bijdrage aan leveren, zijn optimaal benut, steeds blijvend binnen de vastgestelde planning en het vastgestelde budget. Na de succesvolle heropening van het gebouw is de organisatie van het NAi omgevormd tot Het Nieuwe Instituut (HNI) waarbij het door wijzigingen binnen de sector een nog bredere inhoudelijke doelstelling en verantwoordelijkheid kreeg. De uitbreiding en ook differentiatie in de verantwoordelijkheden kon opgevangen worden, zonder opnieuw een ingrijpende verbouwing nodig te hebben.

Betrokkenheid

Wanneer musea en hun gebouwen worden beschouwd, kan niet voorbij worden gegaan aan de relatie die ze als gebruikers hebben met hun gebouwen. Museumorganisaties zijn in Nederland meestal niet gebouweigenaar, maar huurder. Er dient dan met de eigenaar te worden samengewerkt. Dit geldt in het bijzonder voor het onderhoud en beheer van het gebouw: daarvoor zijn zowel de verhuurder als de huurder in een bepaalde mate voor verantwoordelijk. Om deze verantwoordelijkheden optimaal te vervullen, blijkt dat er andere inzichten mogelijk zijn in deze doorgaans traditioneel vormgegeven samenwerking. Het traditioneel model gedeeltelijk verlaten en het komen tot een

the institute. Well-considered interventions have literally and figuratively lowered a threshold. Where there used to be a narrow bridge leading to an elevated entrance, there is now a newly formed urban space leading the new entrance area and to the award winning cafe with an outdoor terrace overlooking the water. An important urban axis, which has always run through the building, has been given new form and substance, creating a connection with the Museumpark.

Even during the construction phase, the institute's position in the future as sector institute, with responsibilities for the conservation of heritage and an architecture museum, continued to be contemplated. All possibilities to mould the building to the outcome of this process and supporting the organisation in its changing directions have been implemented, always keeping within the set time schedule and the original set budget. All opportunities this renovation offered to promote and enhance the visitor were used in full. After the successful reopening of the building, NAi was transformed into Het Nieuwe Instituut that has even broader objectives and responsibilities than the NAi had, following further sector changes. The success of the refurbishment is underlined by the fact that no significant changes were needed to accommodate the Institute in its wider role.

andere demarcatielijn dan soms gemakshalve als de standaard wordt beschouwd, leiden tot vergroting van de efficiency van de bedrijfsvoering en van de gerelateerde kosten. Behalve een andere dan de standaardtaakverdeling tussen verhuurder en huurder kan in gevallen heroverweging van de eigendomssituatie aan de orde zijn. Daar waar deze verschuivingen een aantal jaren bijna ondenkbaar waren voor gemeenten of het Rijk, hebben goede voorbeelden, en overigens ook interne overwegingen zoals bezuinigingen en krimpende vastgoedafdelingen, een wijziging kunnen bewerkstelligen. Steeds meer musea zijn volwaardige partners van gebouweigenaren, ook wanneer ze alleen huurder zijn.

De huurder heeft gewoonlijk alleen invloed op het eigen aandeel in het beheer en onderhoud van een gebouw en is in staat om dat deel af te stemmen op de bedrijfsvoering. Wat de verhuurder/eigenaar doet, beweegt zich vaak op een geheel ander vlak en buiten het gezichtsveld van de huurder. Het bevindt zich ook buiten de invloedsfeer van het museum. Nauwere samenwerking en betere afstemming tussen respectievelijke taken en verantwoordelijkheden, leiden tot meer efficiëntie en ook betere kwaliteit, daarbij altijd uitgaande van de meest doelmatige besteding van middelen. De museumorganisatie is, omdat ze als gebruiker het gebouw als geen ander kent, vaak bij uitstek geschikt om bepalend te zijn in het onderhoud

Participation

When considering museum buildings, the relationship between these buildings and their users cannot be ignored. Museum organisations in the Netherlands usually do not own the building. The owner is often a municipality or the State. This means that there is some degree of collaboration when it comes to the building, in particular regarding maintenance and operational management, with a more or less standard allocation of responsibilities and tasks between the building owner and the museum. These standards have, however, mainly been developed for office buildings, resulting in grey areas when it comes to the specific requirements of museum buildings and operations. Problems surrounding these grey areas can be solved, when the traditionally shaped collaboration is rethought and all possibilities for increased operational and cost efficiency for all those concerned are duly considered.

The tenant generally only has influence over their share of building management and maintenance responsibilities and they are able to gear this to the operational management. The owner's activities often take place in a completely different sphere: out of sight and beyond the museum's influence. A closer collaboration and better alignment of respective duties and responsibilities result in greater efficiency and a higher level of quality, based on the most efficient allocation of funds. Because museum organisations

Musea Museums

en beheer. De grote betrokkenheid van de eigen organisatie bij een goed onderhouden en ook altijd representatief gebouw is vaak een onderscheidend kenmerk.

Dergelijke vraagstukken spelen niet alleen in een bestaande gebouwde situatie een rol. Ook bij bouwplannen zijn ze relevant. Het Joods Museum in Berlijn bijvoorbeeld, vroeg hoe het als gebruiker tijdens de ontwerpfase van een nieuw academiegebouw aan de overzijde van het museum, beter rekening kon houden op de consequenties voor het uit te voeren beheer en onderhoud. Daartoe is onder meer het ontwerpresultaat geanalyseerd en inzichtelijk gemaakt welke informatie beschikbaar was. Vervolgens is aangegeven hoe die informatie doeltreffend in de exploitatiefase kon worden ingezet. De beschikbare informatie is daarna beoordeeld in het specifieke kader van het beheer en onderhoud. Waar nodig en mogelijk kan op deze wijze bijsturing worden gegeven aan bijvoorbeeld materialisatie en andere ontwerpkeuzen. Het vroegtijdig participeren door de eindgebruiker in het ontwerp- en bouwproces kan verrassingen na oplevering voorkomen. Ook wordt voorkomen dat keuzen in het bouwproces, bijvoorbeeld bezuinigingen die lagere bouwkosten opleveren, uiteindelijk hogere kosten met zich mee brengen voor de huurder op het gebied van onderhoud en beheer.

know their building like no other, they are usually well placed to play a key role in maintenance and building management. The large stakes in a well-maintained and pristine shape of the building for the organisation itself, is often a distinguishing characteristic but which is not always underwritten by the owner. Whereas shifts would have been almost inconceivable to municipalities and the State a few years ago, successful examples, and not to mention considerations such as financial cutbacks and diminishing governmental real estate departments, have been able to bring about change. An increasing number of museums are now full collaborative partners of the building property owners, shouldering many responsibilities regarding the building.

Demarcation lines in responsibilities do not only play a role in existing buildings. They are also relevant during planning and/or construction stages. For instance, during the design stage of an new academy building across from the Jewish Museum in Berlin, the museum asked how, as the user, it could factor in the consequences better with regard to management and maintenance to be carried out. To this end, ToornendPartners analysed the designs and other documents, in order to gain insight into the extent and quality of the available information and subsequently to determine whether this information could be put use in creating an efficient maintenance and operational management approach and process. From the viewpoint of efficiency after completion of the construction process, where necessary and

Lange termijn planning
In een kasstroommodel van een meerjareninvesteringsplan, worden investeringen over een lange periode beschouwd, gekoppeld aan exploitatiekosten en een waardering van de lange termijn opbrengsten en rendementen. Dit maakt weloverwogen beslissingen mogelijk. Meerjarenonderhouds-plannen zijn dynamische documenten die periodiek geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd worden, bij voorkeur afgestemd op de museumplanning en -exploitatie

Long-term planning
In a cash flow model of a long-term investment plan, investments are regarded over a relatively long period time, also regarding running costs and an assessment of the equally long-term benefits and rates of return. This enables well-founded decision making. Long-term maintenance plans are dynamic documents, to be evaluated periodically when required, adjusted preferably in accordance with museum operations.

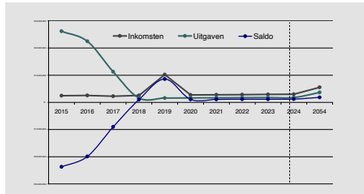
Kasstroommodel Meerjareninvesteringsplan (demo)

SCENARIO X - AMBITIE 2015 - 2054	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2054
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	40
Inkomsten											
1 Huurinkomsten											
1.1 Huur	€ 1.531.225	€ 1.563.100	€ 1.595.639	€ 1.628.854	€ 1.662.762	€ 1.697.375	€ 1.732.709	€ 1.768.778	€ 1.805.598	€ 1.843.184	€ 3.419.805
1.2 Toename huurinkomsten	€ 200.000	€ 204.163	€ 208.413	€ 212.752	€ 217.181	€ 221.702	€ 226.317	€ 231.028	€ 235.837	€ 240.746	€ 446.676
2 Fondsen en sponsoring											
2.1 Fondswerving					€ 450.000						
3 Kansen											
3.1 Verbeteren exploitatiemogelijkheden	€ 300.000	€ 306.245	€ 312.620	€ 319.128	€ 325.771	€ 332.552	€ 339.475	€ 346.542	€ 353.756	€ 361.120	€ 670.014
3.2 Duurzaamheidsambitie	€ 150.000	€ 153.122	€ 156.310	€ 159.564	€ 162.885	€ 166.276	€ 169.737	€ 173.271	€ 176.878	€ 180.560	€ 335.007
3.3 Bijdrage klimaatnetwerk	€ 150.000	€ 153.122	€	€ 159.564	€ 162.885	€ 166.276	€ 169.737	€ 173.271	€ 176.878	€ 180.560	€ 335.007
3.4 Toename monumentale waarde gebouw	€ 75.000	€ 76.561	€	€ 79.782	€ 81.443	€ 83.138	€ 84.869	€ 86.635	€ 88.439	€ 90.280	€ 167.503
3.5 Waardevermeerdering gebouw	€ 75.000	€ 76.561		€	€ 81.443	€ 83.138	€ 84.869	€ 86.635	€ 88.439	€ 90.280	€ 167.503
Totaal inkomsten	**€ 2.481.225**	**€ 2.532.876**	**€ 2.272.982**	**€ 2.559.644**	**€ 10.214.160**	**€ 2.750.457**	**€ 2.807.713**	**€ 2.866.160**	**€ 2.925.824**	**€ 2.986.730**	**€ 5.541.514**
Totaal inkomsten Netto Contant	€ 2.428.707	€ 2.410.828	€ 2.110.890	€ 2.318.911	€ 9.027.829	€ 2.371.711	€ 2.382.091	€ 2.392.391	€ 2.342.790	€ 2.333.228	€ 2.083.830
Uitgaven											
1 Vaste kosten											
1.1 Afschrijvingen, rente, verzekeringen en belasting	€ 834.558	€ 852.801	€ 871.356	€ 890.228	€ 909.424	€ 928.946	€ 948.801	€ 968.994	€ 989.529	€ 1.010.411	€ 1.992.764
2 Onderhoudskosten											
3.1 Regulier onderhoud - MOP	€ 500.000	€ 512.861	€ 526.053	€ 539.584	€ 553.464	€ 567.700	€ 582.302	€ 597.280	€ 612.644	€ 628.402	€ 1.346.265
3.2 Toe/-afname onderhoudsvoorraad	€ 100.000	€ 102.572	€ 105.211	€ 107.917	€ 110.693	€ 113.540	€ 116.460	€ 119.456	€ 122.529	€ 125.680	€ 269.253
3.3 Uitgevoerd achterstallig onderhoud											
4 Administratieve beheerskosten											
4.1 Apparaatkosten	€ 30.000	€ 30.772	€ 31.563	€ 32.375	€ 33.208	€ 34.062	€ 34.938	€ 35.837	€ 36.759	€ 37.704	€ 80.776
4.2 Procesmanagement en advies	€ 250.000	€ 50.000	€ 50.000								
5 Investeringen											
5.1 Fase 0 voorbereidingskosten	€5.000.000										
5.2 Fase 1 gebouwdeel A	€15.000.000										
5.3 Fase 2 gebouwdeel B		€20.000.000									
5.4 Fase 3 gebouwdeel C			€9.000.000								
6 Risico's	€ 750.000	€ 800.000	€ 400.000								
6.1 Inkomstenderving, gebouwsluiting											
6.2 Schade aan objecten aanwezig in het museum											
6.3 Afname bezoekersaantallen											
6.4 Claims derden											
Totaal uitgaven	**€ 26.210.251**	**€ 22.453.920**	**€ 11.296.940**	**€ 1.570.105**	**€ 1.606.788**	**€ 1.644.248**	**€ 1.682.502**	**€ 1.721.567**	**€ 1.761.460**	**€ 1.802.198**	**€ 3.689.058**
Totaal uitgaven Netto Contant	€ 25.570.977	€ 21.371.965	€ 10.490.332	€ 1.422.437	€ 1.420.168	€ 1.417.830	€ 1.415.431	€ 1.412.970	€ 1.410.451	€ 1.407.874	€ 1.373.918

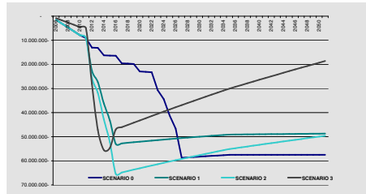
Saldo	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2051
	€ 23.729.026-	€ 19.921.045-	€ 9.023.959-	€ 989.539	€ 8.607.372	€ 1.106.209	€ 1.125.210	€ 1.144.593	€ 1.164.364	€ 1.184.531	€ 1.852.456

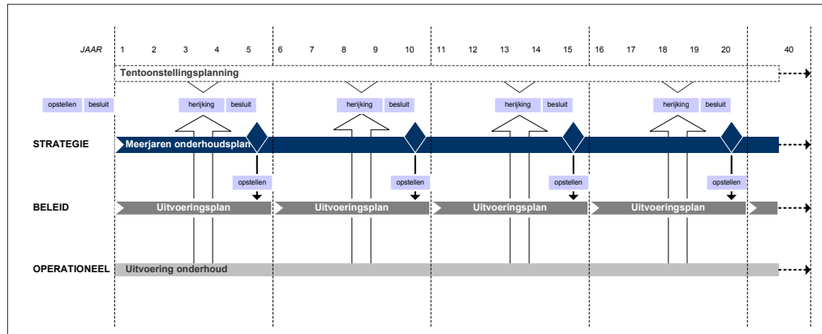
Saldo Netto Contant	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2051
	€ 23.150.269-	€ 18.961.137-	€ 8.379.643-	€ 896.473	€ 7.607.663	€ 953.881	€ 946.600	€ 939.430	€ 932.339	€ 925.394	€ 689.912
Cumulatieve kasstroom netto contant	€ 28.178.423-	€ 47.137.559-	€ 55.517.203-	€ 54.620.729-	€ 47.013.066-	€ 46.059.185-	€ 45.112.585-	€ 44.173.164-	€ 43.240.825-	€ 42.315.471-	**€ 18.601.434**

Kasstroom inkomsten en uitgaven



Cumulatieve kasstroom netto contant - SCENARIO 0,1,2,3





Musea Museums

Strategie

Van een andere orde maar in ditzelfde kader is een onderzoek dat in opdracht van het Rijksmuseum Amsterdam is verricht. Het Rijk heeft aan het Rijksmuseum het voorstel gedaan om eigenaar te worden van het vernieuwde gebouw na de heropening in april 2013. Ook andere rijksmusea hebben een soortgelijke vraag voorgelegd gekregen. Deze heroverweging van het eigendom vond parallel plaats aan de wijziging van de beheerovereenkomsten tussen het Rijk en de musea betreffende de Rijkscollectie. Omdat het verder primair was ingegeven door organisatorische wijzigingen bij het Rijk en het geen inhoudelijke grondslag kende, heeft ToornendPartners voor het Rijksmuseum onderzocht of gebouweigendom voordelen bood voor de museumorganisatie en of het wenselijk was. Inmiddels heeft ToornendPartners soortgelijke onderzoeken voor andere opdrachtgevers gedaan, bijvoorbeeld voor al het culturele vastgoed van de gemeente Rotterdam.

De kernvragen die in dit kader gesteld moeten worden zijn: Wat zijn de voor- en nadelen, de risico's en de financiële consequenties van eigendom? Wanneer is het haalbaar en onder welke eventueel te stellen voorwaarden? Komt deze wijziging kunst en cultuur ten goede of gaat het om boekhoudkundige en organisatorische voordelen? Indien er voordelen zijn, aan wie komen deze dan ten goede?

possible, for instance related to applied materials, as well as other design choices, could be influenced and redirected. This form of early participation in the design and construction process enables that post-completion issues and problems can be avoided. It also prevents choices being made during the construction phase, for example in order to cut construction costs, that would result in higher maintenance and other structural costs for the end user.

Strategy

A study that was carried out for the Rijksmuseum Amsterdam was of a different order but had similar goal of optimal efficiency. The State, being owner of the museum buildings, proposed that the Rijksmuseum organisation become owner of the refurbished building after the reopening in April 2013. A similar proposal had been made to a number of other state museums. The reconsideration of building ownership ran parallel to the reconsideration of the contracts regarding the management of the State Collection. Collection contracts had already been withdrawn by the State, awaiting new government policy. Because this question regarding a possible change in ownership was mainly inspired by the upcoming reorganisation of the Government Buildings Agency instead of evolving views on cultural policy, the Rijksmuseum wanted to know whether this change could be an asset to the museum. The following core questions were addressed: What

Modellen

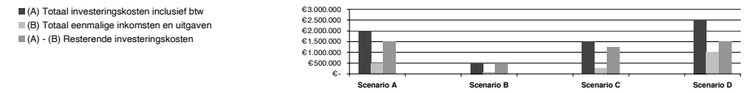
Kapitaallasten van investeringen zijn een belangrijke factor voor de huurlasten. In toegesneden modellen kunnen investeringsvarianten, met de bijbehorende effecten op de huur- en andere exploitatielasten, onderling vergeleken worden. Er zijn verschillende structuren ten aanzien van het beheer en eigendom van gebouwen mogelijk. Alleen op basis van een zorgvuldige afweging tussen voor- en nadelen, risico's en uiteraard financiële consequenties kan de beste vorm of strategie worden bepaald.

Research models

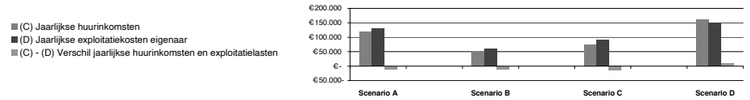
Capital costs are an important factor in the total cost of ownership, of lease contracts and running costs. Dedicated models can compare various one-time investments with the resulting running or operational costs. There are various models regarding ownership and building management of museums. A comprehensive assessment of pros and cons, risks and financial implications can lead to a well-defined and sound strategy.

Haalbaarheidsstudie huisvesting (demo)

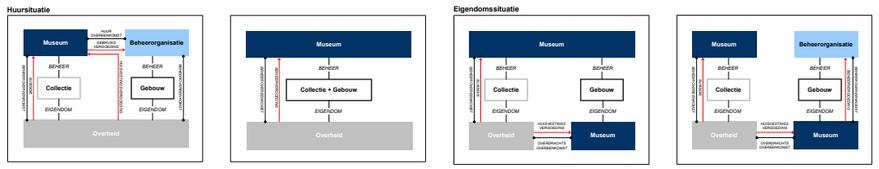
		Scenario A	Scenario B	Scenario C	Scenario D
Totaal bruto vloeroppervlak (BVO)	m²	1.500	500	600	2.000
Totaal verhuurbaar vloeroppervlak (VVO)	m²	990	400	500	1.500
(A) Totaal investeringskosten inclusief btw		2.000.000	500.000	1.500.000	2.500.000
(B) Totaal eenmalige inkomsten en uitgaven		500.000	50.000	250.000	1.000.000
(A) - (B) Resterende investeringskosten		1.500.000	450.000	1.250.000	1.500.000



(C) Jaarlijkse huurinkomsten		120.000	50.000	75.000	160.000
(D) Jaarlijkse exploitatiekosten eigenaar		130.000	60.000	90.000	150.000
- kapitaallasten aanvangsinvestering		85.000	25.000	70.000	85.000
- overige exloitatiekosten		45.000	35.000	20.000	65.000
(C) - (D) Verschil jaarlijkse huurinkomsten en exploitatielasten		-10.000	-10.000	-15.000	10.000



(E) Kostprijsdekkende huurprijs per jaar per m² VVO	€ 121	€ 125	€ 150	€ 107



Musea Museums

Uit het onderzoek voor het Rijksmuseum, onder andere bestaand uit uitgebreide risicoanalyses en beoordelingen van beschikbare middelen en mogelijke opbrengsten, bleek dat er andere verdelingen en structuren ten aanzien van eigendom en beheer waren, die voordelen konden opleveren voor de museumorganisatie en de exploitatie. Direct invloed uitoefenen op de kwaliteit en kosten van het beheer en onderhoud in aansluiting op de eigen exploitatie is bijvoorbeeld een groot voordeel. Een nadeel kan zijn dat eventuele verborgen risico's pas na oplevering van de verbouwing en de eigendomsoverdracht aan het licht komen. Geconcludeerd werd dat er voordelen zijn, maar dat er desondanks voorwaarden gesteld zouden moeten worden aan een overdracht. Dit betrof met name de adequate afdekking van risico's, zoals het waarborgen van een duurzame exploitatie van de Rijkscollectie. Zonder collectie is er immers geen museum. Een verdergaande denkrichting was om het monumentale gebouw zelf als collectie te zien. Hiermee zou de gewoonlijk strikte scheiding tussen collectie en gebouw vervallen. Een integrale blik en aanpak van beheer zou daardoor mogelijk worden. Deze route is uiteindelijk niet gevolgd. Op basis van het ToornendPartners onderzoek is besloten om de eigendomssituatie niet te wijzigen. Wel is besloten om in aansluiting op de stelselwijziging waarmee de museumorganisatie per 2017 hoe dan ook meer verantwoordelijkheden zou krijgen ten aanzien van het vastgoed, de organisatie daar geschikt voor te maken.

are the pros and cons, the risks and the financial implications of ownership? When is it feasible and what are the conditions and requirements for feasibility? Will this change benefit the arts and culture or are the advantages mainly to be found in balance sheets or managerial aspects? If there are advantages, precisely who will benefit?

The study for the Rijksmuseum, which consisted among other things of in-depth risk analyses and assessments of available funds and potential benefits, revealed that other structures regarding ownership and also management, could offer advantages to the museum organisation and its operations. ToornendPartners has since carried out similar studies for other clients, including for example all the museums and buildings for the arts of the Municipality of Rotterdam. For the museum organisation to have direct influence on the quality and costs of management and maintenance in line with its own operations is a major advantage for instance. One disadvantage was that potentially hidden risks would only be revealed after transferal of ownership. The conclusion was that while there were advantages, certain conditions would need to be stipulated, specifically with regard to adequate risk cover, such as the guarantee of a long-term exploitation of the State Collection. After all, without a collection, there would be no museum. A more radical line of thought was to consider the listed building itself as part of the collection. This would remove the usual strict separation between collection and building, thus

Om de uitgangspunten voor die beheerorganisatie te bepalen, is analoog aan de strategie ten aanzien van het eigendom, de passende strategie voor het onderhoud en beheer in eigen beheer ontwikkeld. In nauwe samenwerking met de museumorganisatie is de volledige scope aan beheer en onderhoud in beeld gebracht. Er zijn meerjarenonderhoudsplannen voor alle gebouwen gemaakt en er is een integraal ontwerp gemaakt voor de benodigde beheerorganisatie. Alle taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het beheer en onderhoud zijn uitgewerkt en ondergebracht in de organisatiestructuur en –invulling. Dit stelt het Rijksmuseum in staat om de omvangrijke en complexe beheeropgave zelf te vervullen, daarbij gebruik makend van professionele onderhoudspartijen. Deze nieuwe organisatie kon tijdig ingericht en geïmplementeerd worden, waardoor de overgang van taken en verantwoordelijkheden van het Rijk naar het museum, probleemloos is verlopen. ToornendPartners bewaakt dit door middel van periodieke audits. Daarin wordt vastgelegd wat de onderhoudskwaliteit is aan de hand van nulmetingen en ook de effectiviteit van de organisatie komen in de rapportages aan bod. ToornendPartners geeft doorlopend adviezen ter vergroting van de effectiviteit en het zo hoog als mogelijk houden van de kwaliteit van gebouw en organisatie.

allowing for an integral view and management approach to be adopted. Ultimately the risks did not outweigh the advantages. Based on the ToornendPartners report, the Rijksmuseum declined the offer.

The decision was however made to prepare the museum organisation for changes following the transferal of building management responsibilities from 2017 onwards from the government agency to the Rijksmuseum. Defining the starting points for this new museum building management organisation, ToornendPartners developed the full strategy for maintenance and building management. In close collaboration with the Rijksmuseum, integral detailed long-term maintenance plans were drawn up for all the buildings that constitute the museum complex and organisational structure was created. All tasks and responsibilities related to building management and maintenance have since been incorporated in the new organisational structure. This now enables the Rijksmuseum to carry out complex array of building management tasks. This new organisation was implemented on time, allowing for the smooth transfer of responsibilities from of the State to the museum. ToornendPartners monitors this new organisation section through periodic audits, reporting on the maintenance quality and the organisation's effectiveness through baseline assessments and checks on key performance indicators and including advice on ways to increase effectiveness and keep the quality of building and organisation at the highest level possible.

Musea Museums

Duurzaam investeren

Ondanks dat financiële middelen doorgaans beperkt zijn, blijft het noodzakelijk en ook verantwoord om te investeren in museumgebouwen, ook – of beter gezegd, juist – in bestaande gebouwen. Niets is zo duurzaam als bestaande middelen op een zorgvuldige, passende wijze toekomstbestendig te maken. Hier dienen uiteraard voordelen of opbrengsten tegenover te staan. Deze voordelen kunnen financieel van aard zijn, maar ze kunnen ook organisatorisch of maatschappelijk zijn, of voordelen die gerelateerd zijn aan duurzaamheid in gebruikelijke zin, zoals energie-efficiency, de milieu impact en kwaliteit van toegepaste materialen en de beperking van verbruik en van afval.

De voordelen uit investeringen in verduurzaming kunnen groot zijn. Als er investeringen worden gedaan om gebouwen energiezuinig te maken, loont het om te onderzoeken of er tegelijk een mogelijkheid is om zelfs de energieproductie in eigen hand te nemen. In opdracht van de gemeente Rotterdam en Museum Boijmans Van Beuningen is een meerjareninvesteringsplan opgesteld waarin een hoog ambitieniveau is geformuleerd ten aanzien van het verlagen van het energiegebruik en het ontwikkelen van energieproductie. Het doel is om het museumgebouw energieneutraal te maken. Deze plannen worden vaak bedacht voor nieuwbouw, maar zij kunnen evengoed

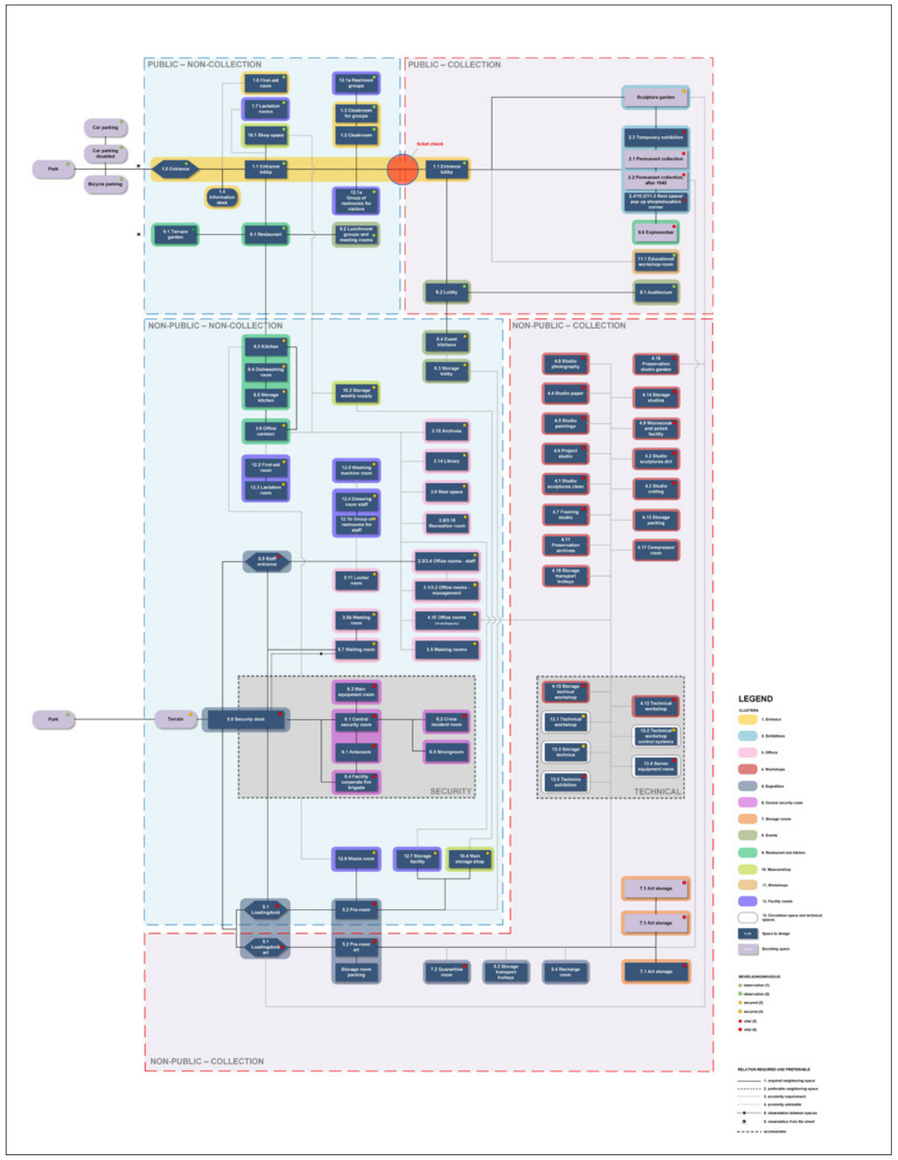
Investing in the future

Because funds are generally limited, investment in museum buildings is an ongoing necessity and a sensible approach, including – or rather, especially – in existing buildings. Nothing is more sustainable than future-proofing existing assets in a considered, appropriate manner. Obviously, there need to be advantages or benefits to such investment. These can be financial in nature, but also organisational or social, or benefits related to sustainability in a more common sense of the word, such as energy efficiency, environmental impact, quality of materials used and reduced consumption and waste production.

Investment in sustainability can have substantial benefits. When making investments to increase the energy efficiency of buildings, it pays to research at the same time, whether there is a possibility of taking responsibility for one's own energy production. For instance, ToornendPartners drew up a long-term investment plan commissioned by the Municipality of Rotterdam and Museum Boijmans Van Beuningen which was extremely ambitious in terms of reducing energy consumption and developing energy production. The objective was to make the museum building completely carbon neutral. Such plans are commonplace in the construction of new buildings, but they can just as well be implemented in existing, and even in historic, buildings. A thorough and extensive decision making process and based

Organisaties
De processen op het gebied van het beheer van vastgoed, maar ook van de collectie vergen een toegesneden strategie voor de organisatievorm en ook de invulling daarvan. Hoewel dezelfde principes van het projectmatig werken van toepassing zijn, vergt ieder project een gedegen analyse en een detailbeeld van hoe het project zich gedurende de looptijd ontwikkelt en wat in iedere fase de meest efficiënte projectorganisatie is en wie daarin welke taken en verantwoordelijkheden krijgt toegewezen.

Organisations
The processes concerning collection and also building management require a strategy tailored specifically to the type of organisation. Although the same principles of project-based working apply, every project requires an in-depth analysis and detailed picture of how the project will develop throughout its duration and what the most efficient project organisation is at every stage, including the allocation of specific duties and responsibilities to specific people.



Musea Museums

in bestaande, zelfs monumentale, gebouwen worden geïmplementeerd. Na een uitgebreid besluitvormingsproces heeft de gemeente Rotterdam besloten om het museumgebouw op basis van de onderzoeken en adviezen van ToornendPartners integraal toekomstbestendig te maken.

Voor diverse projecten, waaronder voor het Museum Boijmans Van Beuningen, is voor het meerjareninvesteringsplan een model ontwikkeld waarin alle kosten, opbrengsten en andere voordelen kunnen worden afgewogen. Investeringskosten en exploitatiekosten worden over een periode van 40 jaar gespiegeld aan alle opbrengsten over diezelfde periode. Omdat sommige investeringen waar gebouweigenaren verantwoordelijk voor zijn, grote effecten hebben op de exploitatie van de huurder, is het model gebaseerd op een structurele en hechte samenwerking tussen de gemeente en het museum: ze zijn volwaardige partners. Het model biedt handvatten voor goed gefundeerde en verantwoorde beslissingen over de toekomst van het museumgebouw en ook voor de museumorganisatie.

Risico's: een integrale beschouwing

In vele beslissingen die genomen worden met betrekking tot museumgebouwen en ook museumorganisaties draait het om het beperken van risico's die een bedreiging vormen voor de exploitatie. Een investering wordt meestal

on the ToornendPartners study and plans, led the Municipality of Rotterdam to decide to future-proof the entire museum building.

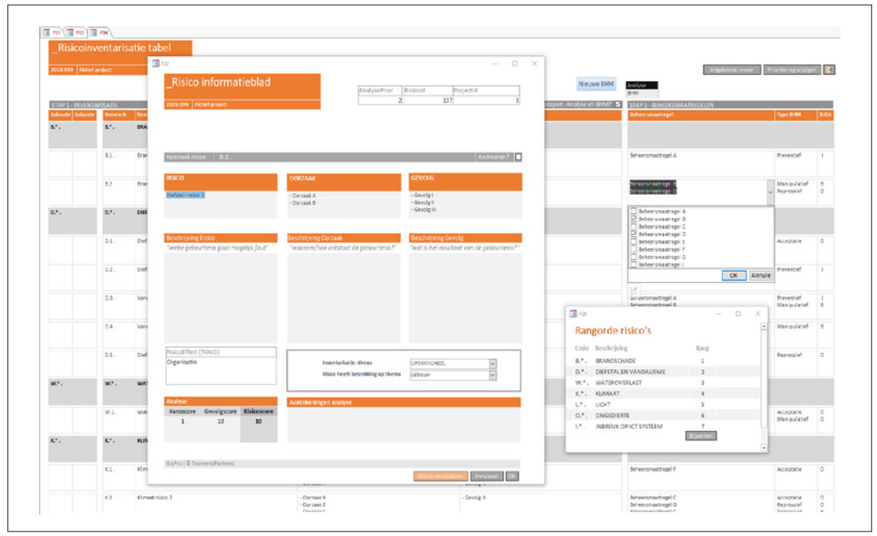
For a wide range of clients, including Museum Boijmans Van Beuningen, a long term investment model has been developed including all costs and benefits, weighing these against each other. Investment and operating costs over a period of 25 or 40 years are set against all income over the same period. Because some investments for which the building owners are responsible greatly affect the museum's operations, the model is based on a structural, close collaboration between the owner and the museum: they are full partners. The model offers all necessary tools for making well-founded, sound decisions about the future of the museum building and the museum organisation.

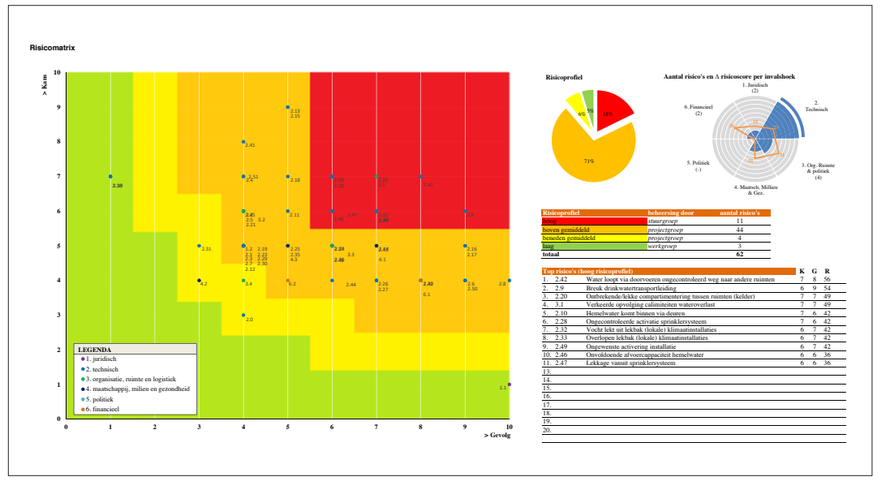
Risk management: an integral view

Many decisions that are taken with regard to museum buildings as well as museum organisations focus on limiting risks that threaten operations. An investment is often justified because it effectively reduces or even completely removes certain risks. However, there are generally many risks but limited means. In order obtain maximum result with limited means, ToornendPartners has developed a Museum Risk Management model that allows for all relevant risks to museums and their collections to be analysed,

Risicomanagement
Risico's onderkennen en het ontwikkelen en vervolgens implementeren van doeltreffende beheersmaatregelen verkleint aantoonbaar de faalkansen en ook faalkosten. Niet alleen voor bouwprojecten is risicomanagement een onmisbaar middel, ook voor een museumorganisatie heeft het meerwaarde. Risico's en bedreigingen voor de collectie kunnen er adequaat mee beheerst worden.

Museum Risk Management
Risk management is not only an indispensable tool in building projects, but it is an added value to a museum organisation. It allows for the adequate management of risks and threats to the collection, by identifying specific risks and developing and subsequently implementing effective mitigating measures.





verantwoord doordat de investering bepaalde risico's doeltreffend vermindert dan wel helemaal wegneemt. Er zijn alleen doorgaans veel risico's en beperkte (financiële) middelen. Om de middelen op de meest doelmatige wijze te besteden, heeft ToornendPartners een model ontwikkeld waarin relevante risico's voor musea geïnventariseerd en geanalyseerd kunnen worden. Centraal staat het beheer en behoud van de collectie en de bedreigingen daarvan. Het gebouw, de installaties en de museumorganisatie moeten met elkaar in balans zijn om maximaal effectief te zijn. Deze drie primaire facetten zijn dan ook opgenomen in het model. Toegesneden op de organisatie, het gebouw, de installaties en uiteraard de collectie wordt vanuit het model een maatwerk analyse opgesteld. Risico's worden op gebruikelijke wijze geanalyseerd om de juiste beheermaatregelen te bepalen. De meerwaarde van het model is dat het op een pragmatische wijze de vertaalslag kan maken van het doorgaans grote aantal risico's, het diverse pallet aan maatregelen en de bijbehorende kosten tot een overzicht van welke maatregelen en kosten het grootste effect behalen. Dit geeft richting in de veelheid aan beslissingen en het bepalen wat de meest doeltreffende inzet is van de beperkt beschikbare middelen.

with a specific focus on collection management. The building, various installations and the museum organisation have to be fully tuned to each other in order to be efficient. These are therefore the three primary viewpoints or facets that are included in the model. Risks to the collection are analysed in order to determine the appropriate mitigating measures. There are of course other risk management programmes and models that include this, but the added feature and value of the ToornendPartners Museum Risk Management model is that it offers a pragmatic translation of the generally large number of risks, wide variety of mitigating measures and the related costs into an overview of those measures that generate the biggest or widest impact. Determining the most efficient use of the limited funds, these overviews provide a solid base for management reporting and the continual process of how to best care for the collection.

ToornendPartners

Door de brede, vakinhoudelijke kennis en ervaring van ToornendPartners kan ons bureau voor alle soorten projecten en type opdrachtgevers de juiste adviezen en aanpak leveren. Het benodigde inzicht is aanwezig om op maat te adviseren hoe een project georganiseerd moet worden en welke partijen een goede bijdrage kunnen leveren.

ToornendPartners beschikt over het volledige pallet aan ondersteunende diensten en adviesgebieden voor bouwen en gebouwen. Ons bureau begeleidt opdrachtgevers tijdens het hele proces of biedt specifieke ondersteuning, onder andere met het opstellen van huisvestingsstrategieën en onderhoudsplannen, het uitbrengen van second opinions, het maken van kostenramingen en bij aanbesteding en contractvorming.

Met behulp van deze allesomvattende dienstverlening voor bouwen en gebouwen zijn opdrachtgevers in staat om zelf goed geïnformeerd de juiste beslissingen te nemen over de inhoud, de planning en de budgetten van hun projecten. Zo kunnen zij actief deelnemen aan de totstandkoming, aanpassing of exploitatie en beheer van hun gebouw en de toekomst van hun organisatie.

Bezoek onze website www.toornend.com voor meer informatie over de projecten waarvan in deze brochure beeldmateriaal is opgenomen en een overzicht van onze dienstverlening, overige projecten en opdrachtgevers of maak een afspraak per email info@toornend.com of telefonisch op +31 (0) 23 531 90 95.

ToornendPartners

The extensive knowledge and experience of our consultants enables ToornendPartners to provide dedicated services and advice for all types of buildings and building projects.

ToornendPartners is a consultancy with extensive, professional knowledge and experience. This enables us to provide the right advice and adopt the best approach to a wide variety of projects for all manner of clients. We have the insight needed to offer tailor-made advice on how to organise a project and which parties could be valuable contributors.

ToornendPartners offers a comprehensive range of supporting services and consultancy areas in the field of construction and property. Our agency guides clients through the entire process or offers specific support, including devising housing strategies and maintenance plans, providing second opinions, drawing up cost estimates, cost management and tender and contract management.

These all-encompassing construction and building services help our clients make well-informed, right decisions about the content, planning and budgets of their projects. This allows them to play an active role in the construction, renovation or exploitation and maintenance of their building and the future of their organisation.

Visit our website www.toornend.com for more information about the projects pictured in this brochure and for an overview of our services, other projects and clients. Alternatively, email us at info@toornend.com or call us on +31 (0) 23 531 90 95 to make an appointment.

mevrouw mr. ir. K.L. The
the@toornend.com

de heer ir. R.A.W van Gemert
gemert@toornend.com

ToornendPartners
Wagenweg 58
2012 NG HAARLEM
Tel.: +31 (0) 23 531 90 95
info@toornend.com
www.toornend.com

Vormgeving/design brochure
VisualSpace, Amsterdam
www.visualspace.nl

Beeldmateriaal/images
beeldmateriaal/images @ToornendPartners, behalve/except:

Nederlands Architectuurinstituut*, Mike Bink, p. 7
Rijksmuseum, John Lewis Marshall, p. 9
Museum Boijmans Van Beuningen, Hans Wilschut p. 10, 14
Rijksmuseum, CollectieCentrum Nederland, p. 15
Rijksmuseum, Pedro Pegenaute, p. 22/23

Met dank aan/with thanks
Museum Boijmans Van Beuningen
Rijksmuseum
Kröller Müller Museum
Istituto Inhotim
Nederlands Architectuurinstituut*

*Het Nieuwe Instituut sinds/from 2013