camunico

Behoud Varend Erfgoed

Financiële Haalbaarheidsstudie

Auteurs: Luc Brugman en Catherine van Nierop
Datum: December 2014

Colofon

Amsterdam
Camunico
16-12-2014

Contactgegevens

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Camunico

Catherine van Nierop
M: catherine.vannierop@camunico.com

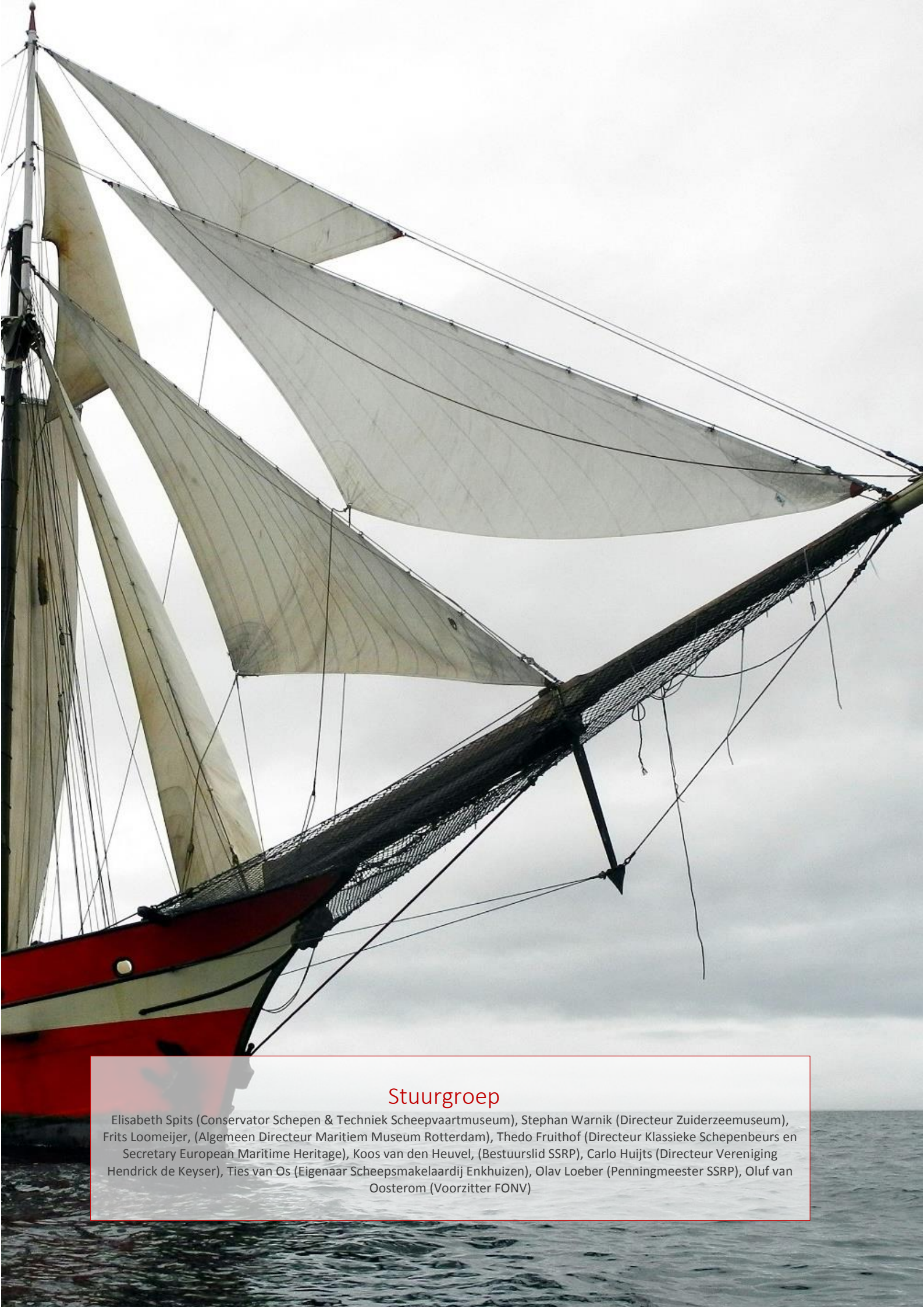
Luc Brugman
M: luc.brugman@camunico.com

T: 020 2010410
W: camunico.com

Inhoud

1. Inleiding 5
2. Conclusies 6
3. Exploitatiemodellen 8
De opbouw van de business case 9
4. De Zwerver 10
Vaste Kosten 10
Reguliere exploitatie 10
Alternatieve exploitatie 11
Conclusie 11
5. De MK63 12
Vaste kosten 12
Reguliere exploitatie 12
Alternatieve exploitatie 13
Conclusie 13
6. De Graanelevator 14
Vaste kosten 14
Reguliere exploitatie 14
Alternatieve exploitatiemodellen 15
Conclusie 15
7. Overkoepelende vereniging 16
Gezamenlijke budgeten 16
Marketing 16
Organisatie 17
Alternatieve exploitatie 17
8. Overkoepelende business case 18
Scenario 1: individuele schepen 19
Scenario 2: collectieve vereniging 19
Scenario 3: actieve werving schepen 19
9. Alternatieve business cases 20
Mogelijke exploitatie modellen 20
Toepasbaarheid & financiën 21
10. Samenwerkingen 22
11. Advies voor vervolg 24
Kosten 25

Bijlage 1: Plan van aanpak 28
Overkoepelend 28
Fase 2: haalbaarheidsonderzoek 28
Bijlage 2: Resultaten eerste fase 29
Bijlage 3: Aannames 31
De Zwerver 32
De MK63 34
De Graanelevator 36
Overkoepelende vereniging 38
Bijlage 4: Kosten vervolg 42
Bijlage 5: Met dank aan 43



Stuurgroep

Elisabeth Spits (Conservator Schepen & Techniek Scheepvaartmuseum), Stephan Warnik (Directeur Zuiderzeemuseum), Frits Loomeijer, (Algemeen Directeur Maritiem Museum Rotterdam), Thedo Fruithof (Directeur Klassieke Schepenbeurs en Secretary European Maritime Heritage), Koos van den Heuvel, (Bestuurslid SSRP), Carlo Huijts (Directeur Vereniging Hendrick de Keyser), Ties van Os (Eigenaar Scheepsmakelaardij Enkhuizen), Olav Loeber (Penningmeester SSRP), Oluf van Oosterom (Voorzitter FONV)

1. Inleiding

Al geruime tijd wordt een discussie gevoerd over het behoud en beheer van unieke, historisch- culturele schepen in Nederland. De grote vloot die Nederland in bezit heeft dreigt voor een deel in verval te raken.

Vanaf eind jaren zestig tot heden 'dreef' het behoud van het Nederlands varend erfgoed op particulieren. Dat ging over het algemeen goed: vaartuigen ouder dan 50 jaar en met een substantiële historische waarde, bleven veelal behouden. Om diverse redenen begint dat particuliere behoud nu te stokken, en het is niet te verwachten dat deze trend op korte termijn zal keren. De jongere generatie gaat meer voor beleving dan behoud, schepen hebben geen praktische functie meer en de kosten zijn sterk toegenomen.

Ook de musea worstelen hiermee. De vloten in beheer drukken sterk op de begrotingen. En alhoewel een varende vloot een wezenlijk onderdeel is van de collectie, zijn zij al langere tijd op zoek om beheer op een verantwoorde manier elders te beleggen.

Deze bedreiging is voor de sector aanleiding geweest om actie te ondernemen. Er is gezocht naar methodieken om verder verval van de vloot tegen te gaan. Tijdens deze verkenning is met name gekeken naar bestaande ideeën over behoud en beheer en de geschetste problematiek, (financiële) mogelijkheden voor behoud van historische schepen en toekomstperspectieven voor het varend erfgoed in Nederland[1]. Het bleek dat er een aantal obstakels en zaken zijn die restauratie en behoud van varend erfgoed bemoeilijken. Om deze obstakels te omzeilen rees het idee de bedreigde schepen een functie terug te geven zodat het behoud voor lange termijn gegarandeerd wordt.

De grote diversiteit aan schepen zorgt er echter voor dat er geen eenduidige functie is die uniform valt toe te passen. Om dit te ondervangen is het idee ontstaan een concept vergelijkbaar met de Vereniging Hendrick de Keyser te toetsen. Deze vereniging zet zich in voor het behoud van historische panden. De vereniging doet dit door panden te verwerven, en ze vervolgens te restaureren en te exploiteren. Schepen zijn echter geen onroerend goed, en of eenzelfde aanpak wel toepasbaar is binnen de blauwe sector verdiende nader onderzoek.

De afgelopen periode is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd waarbij drie representatieve typen historische schepen centraal zijn gezet. Deze schepen dienden als cases waarvoor een business model is ontwikkeld gericht op exploitatie[2].

Dit rapport gaat achtereenvolgens verder in op het onderzoek, de conclusies, de mogelijkheden voor exploitatie, en het advies voor vervolg.

[1] *zie bijlage 1 voor een beknopte schets van de uitkomsten van dit vooronderzoek*

[2] *Mede mogelijk gemaakt door het Mondriaanfonds en de Samenwerkende Maritieme Fondsen (Vaderlandsch fonds, Prins Hendrik Stichting, Dorus Rijkers Fonds)*

2. Conclusies

Het exploiteren van varend erfgoed is geen vanzelfsprekendheid. Sommige schepen kunnen zichzelf dragen, anderen zullen bij de gratie gedragen moeten worden door de commercieel meer aantrekkelijke schepen. Desondanks wijst deze haalbaarheidsstudie uit dat het op de lange termijn mogelijk is een financieel stabiele portefeuille op te bouwen. Om dat succesvol te doen zal er rekening gehouden moeten worden met de volgende drie zaken: kapitaallasten, vrijwilligers en alternatieve exploitatie.

Om exploitatie haalbaar te maken, met name van de meer irreguliere schepen, is het nodig te werken met lagere rendementseisen en beperkte **kapitaallasten**. Dat betekent dat een nieuw initiatief uitsluitend verantwoordelijk gaat worden voor het zelfdragend maken van de exploitatie en het onderhoud.

Vrijwilligers en inbreng in kennis en mankracht van betrokken partners zijn essentieel bij het in stand houden van de exploitatie en het opzetten een nieuw initatief.

Exploitatie is bij de schepen met meer financieel potentieel commercieel in te richten, maar zal over de gehele linie regelmatig moeten leunen op de inzet van vrijwilligers. Het organisatiemodel moet dus zo ingericht worden dat dit gefaciliteerd wordt.

Daarnaast zijn er aanloopkosten verbonden aan het opzetten van een stichting/verenigingsvorm[3]. Daarbij zal de exploitatie niet bij elk schip vanaf het eerste moment rendabel zijn. Om deze periode te kunnen overbruggen zal geleund moeten worden op de kennis, ervaring en inzet van personen die beschikbaar worden gesteld door gelieerde partijen binnen de sector.

Om de **exploitatie** meer robuust te maken lijkt het nodig de reguliere exploitatie (middels bijvoorbeeld marketing) uit te breiden of aan te vullen met alternatieve vormen van exploitatie.

Kenbaarheid van de schepen bij mensen zowel binnen als buiten de sector kan gepromoot worden door het creëren van een gemeenschappelijk portaal. Hierdoor kunnen de bestaande exploitatievormen met een hogere frequentie benut worden.

Naast de gebruikelijke vormen van exploitatie (weekendjes weg, overnachtingen, etc.) zijn andere modellen ook denkbaar. Te denken valt aan pop-up stores, combinaties met onderwijs en inzet voor logistieke doeleinden. Het succes van deze valt moeilijk te voorspellen, maar juist daar lijkt het lerend vermogen van een overkoepelend orgaan van grote toegevoegde waarde.

[3] *De uiteindelijke vorm wordt in een volgend stadium bepaald, in dit verslag wordt vanaf hier gesproken over een vereniging*

Opbouw haalbaarheidsstudie

3.
Exploitatiemodellen

7. & 8.
Overkoepelende vereniging

Individuele Businesscases

4.
De Zwerver

5.
De MK63

6.
De Graanelevator

9.
Alternatieve Business cases

10.
Samen-werkingen

11.
Advies voor vervolg

3. Exploitatiemodellen

Om de haalbaarheid van de vereniging te toetsen zijn een drietal schepen nader onderzocht. De business cases van de drie schepen zijn dusdanig opgesteld dat niet alleen naar de financiële haalbaarheid is gekeken, maar ook naar de robuustheid hiervan. De effecten van tegenvallers en meevallers met betrekking tot kosten, exploitatie en andere elementen worden tegen elkaar afgezet om positieve, neutrale en negatieve scenario's te berekenen. Daarnaast is de toegevoegde waarde van een eventuele koepelorganisatie bekeken. Bij het opstellen van de modellen is rekening gehouden met een aantal factoren:

Er is strikt gekeken naar de daadwerkelijke exploitatie waarin **kapitaallasten** en initiële investeringskosten, zoals de aanschaf van een schip, niet zijn meegenomen. Met andere woorden, er is onderzocht of de exploitatie in de beoogde eindsituatie zelfdragend is. Datzelfde geldt voor grootschalige renovaties die plaats moeten vinden alvorens exploitatie kan plaatsvinden. Dat houdt in dat de beoogde vereniging zich richt op schepen die reeds klaar zijn voor exploitatie, of waarvoor er reeds een investering beschikbaar is voor het exploitabel maken van het schip.

De focus ligt op de financiële haalbaarheid, maar ook is gekeken naar **organisatorische randvoorwaarden**.

Onderlinge **afhankelijkheden** en beperkingen zijn opgenomen in het model. Dit zorgt ervoor dat er een meer dynamisch beeld ontstaat. Voorbeelden zijn natuurlijke beperkingen in exploitatie door de inzet van vrijwilligers (i.e. wanneer er meer geëxploiteerd

wordt, is de inzet van louter vrijwilligers niet meer afdoende en moeten er zaken commercieel ingevuld gaan worden) en het genereren van meer leden of 'vrienden van' zorgt voor inkomstenderving bij de reguliere exploitatie.

Voor dit onderzoek is gekozen voor de **representatieve schepen** 'De Zwerver', de 'MK63' en de 'Graanelevator'. Deze schepen zijn niet alleen gekozen omdat ze verschillen van type, maar ook omdat ze organisatorisch, financieel en qua exploitatie verschillende uitdagingen met zich meebrengen.

De opbouw van de business case

Per schip is gekeken naar de vaste kosten en hoe deze gedekt worden vanuit de reguliere exploitatie zoals die nu al plaatsvindt. Vervolgens is gekeken in hoeverre de business case die daaruit voortvloeit, versterkt kan worden door middel van minder voor de hand liggende vormen van exploitatie.

Onder **vaste kosten** wordt de combinatie verstaan van onderhoud, verzekeringen maar ook liggeld. Het zijn alle kosten die niet direct toegerekend kunnen worden aan de exploitatie. Onder de **reguliere exploitatie** worden kosten zoals schoonmaakkosten, arbeid en inzet van derden gerekend. De frequentie en ook de groei van de exploitatie is hierin meegenomen. Het model gaat er niet vanuit dat vanaf het eerste moment het schip volledig volgens prognose wordt geëxploiteerd. In plaats daarvan groeit men langzaam naar de geprognotiseerde exploitatie toe. Dit betekent in de praktijk dat er de eerste jaren verlies wordt gedraaid. Dit verlies wordt in het model beschouwd als investeringskosten.

Met **alternatieve exploitatie** worden vormen van exploitatie bedoelt die nu nog niet plaatsvinden. Deze lopen uiteen van kunstexposities, logistieke doelen of (tijdelijke) winkels. Een overkoepelende organisatie kan van toegevoegde waarde zijn door de bestaande vormen van exploitatie beter in de markt te zetten. Dit kan door nieuwe kanalen te ontwikkelen, via sociale media een breder publiek aan te spreken of gericht via bestaande initiatieven een schip aan te bieden

De Zwerver, Museumwerf te Vreeswijk, 2014. Foto, Sunny Gardeur. Stichting De Zwerver

4. De Zwerver

Uit de business case is gebleken dat De Zwerver een goed te exploiteren schip is waarbij voldoende potentie is om rendabel te functioneren[4].

Vaste Kosten

De kosten die de Zwerver met zich meebrengt zijn beperkt en relatief beheersbaar. Wel is het aandeel vaste kosten relatief hoog ten opzichte van de variabele kosten. De Zwerver heeft hoge ligkosten, maar deze worden volledig gedekt door de Jachthaven Naarden. Hierdoor zijn de kosten voor onderhoud relatief laag en kunnen worden gedragen door commerciële partijen. Extra kosten gemoeid met de exploitatie liggen bij derden en zijn goed schaalbaar met de activiteiten.

	Kosten
Positief	*25.500,-*
Neutraal	*28.400,-*
Negatief	*31.400,-*

Reguliere exploitatie

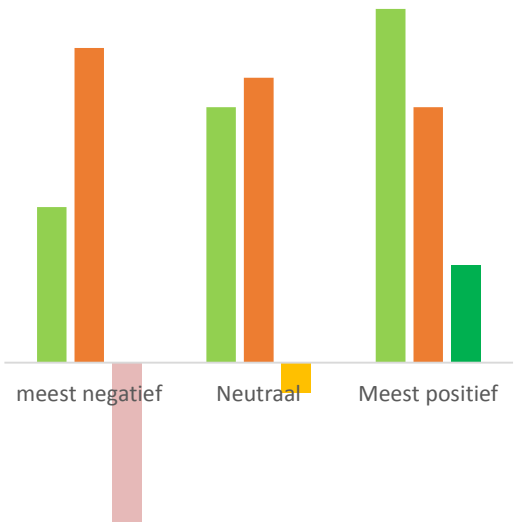
De grootste **kracht** van de zwerver is de sterke link met de kunstenaar Nieuwenkamp. Daarnaast zorgen de relatief beperkte onderhoudskosten en de aantrekkelijke ligplaats voor een zeer goed te exploiteren schip. De samenwerking met het nabijgelegen restaurant in Jachthaven Naarden maakt de exploitatie als Bed & Breakfast, feestzaal, huwelijkslocatie en vergaderruimte goed haalbaar. Het schip heeft een link met kunst wat de aantrekkelijkheid van het object groter maakt. Het grootste **risico** van de Zwerver is de (nog) grote onbekendheid. Het schip is nog niet

	Exploitatie
Positief	*37.300,-*
Neutraal	*27.000,-*
Negatief	*16.300,-*

[4] *Op basis van conservatieve schattingen*

eerder structureel geëxploiteerd wat maakt dat de financiële gegevens gebaseerd zijn op schattingen en er dus beperkte zekerheid is hoe de daadwerkelijke exploitatie eruit gaat zien. Daarnaast is de Zwerver locatie gebonden vanwege beperkte mobiliteit. Dat maakt dat de mogelijkheden om deel te nemen aan evenementen op externe locaties moeilijk is.

Naast het exploiteren is het ook mogelijk de Zwerver te behouden door deze onder voorwaarden te verhuren op vaste basis. De bewoners zouden nog steeds het schip moeten openstellen voor specifieke, vooraf gedefinieerde, gelegenheden. Alhoewel dit vanzelfsprekend een veel robuustere vorm van exploitatie is strookt het minder met de doelstelling het schip onder de aandacht te brengen/beschikbaar te maken voor een zo groot mogelijk aantal mensen.



Omzet, kosten en opbrengsten (per jaar)

Alternatieve exploitatie

De Zwerver heeft een regulier exploitatiemodel in samenwerking met partners in de directe omgeving waardoor het uitstekend schaalbaar is. Door **intensieve marketing**, via zowel bestaande kanalen als nieuwe kanalen, kunnen de opbrengsten van exploitatie aanzienlijk vergoot worden. Vergelijkbare unieke pensions, zoals vuurtorens of voormalige kranen, kennen een grote populariteit en zijn vrijwel altijd volgeboekt.

De Zwerver heeft een duidelijke link met kunst en cultuur die middels **exposities** en **“artists in residence”** benut kan worden. Er kan hierbij synergie zijn met Jachthaven Naarden en festivals die daar reeds plaatsvinden. Belangrijk is ook om op te merken dat wanneer de frequentie hoger wordt er misschien ook andere locaties gebruikt moeten worden, met alle (sleep)kosten van dien. Ook moet gekeken worden in hoeverre deze vorm van exploitatie ten koste gaat van de reguliere exploitatie.

Conclusie

De Zwerver hanteert een model dat op het eerste gezicht financieel niet heel sterk oogt, maar door de schaalbaarheid en de onderliggende conservatieve schattingen zich uitstekend leent voor exploitatie. Bovendien kan een overkoepelende organisatie juist door nieuwe markten te benaderen hier waarde toevoegen.

5. De MK63

Van de drie onderzochte schepen is de MK63 het meest afhankelijk van één persoon, en daardoor misschien wel het meest kwetsbare schip. De originele staat waarin het schip behouden wordt is de bron van haar aantrekkingskracht maar zorgt er ook voor dat het onderhoud een intensief proces is. Ook in de exploitatie zal dit authentieke karakter benadrukt worden door traditionele activiteiten als vissen uit te uitvoeren. Deze kwetsbaarheid toont zich minder sterk in de cijfers, mits de MK63 op regelmatige basis geëxploiteerd kan worden. Een grote uitdaging ligt ook in de structurele borging van de kennis en het netwerk dat nodig is voor de exploitatie en het onderhoud.

Vaste kosten

Op dit moment zijn de onderhoudskosten van de MK63 nog relatief beperkt. Dit komt voor een groot deel door de kennis, connecties en eigen inzet van de huidige eigenaar. De uitdaging ligt voornamelijk in de organisatie van het onderhoud en de overdracht van kennis. Door de authentieke manier van behoud en beheer is meer arbeid nodig dan bij regulier onderhoud, dit zal op de langere termijn middels vrijwilligers en/of commerciële organisaties ingevuld moeten worden. Daarbij zijn de materialen benodigd voor authentiek onderhoud geen reguliere materialen, en zijn dus moeilijk (in kleinere) hoeveelheden verkrijgbaar. De huidige ligplaats is betaalbaar en biedt de mogelijkheid tot synergie in het onderhoud met de eigenaren van de overige schepen die daar ook liggen.

	Kosten
Positief	*23.600,-*
Neutraal	*27.900,-*
Negatief	*32.200,-*

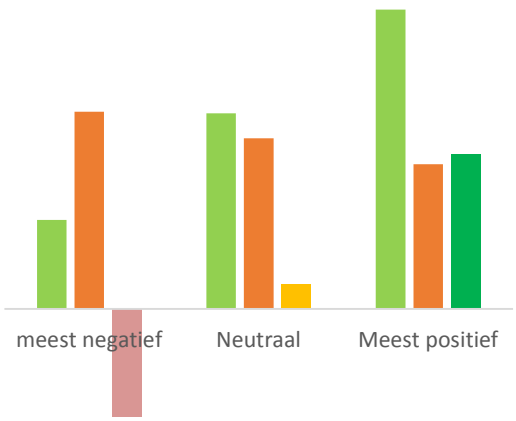
Reguliere exploitatie

De **kracht** van de MK63 ligt in de authentieke staat waarin het schip verkeert. Dat betekent dat er geen aanpassingen zullen worden gedaan

die bij veel commerciële schepen wel plaatsvinden. Momenteel is een grote hoeveelheid kennis nog beschikbaar, zowel de praktische kennis over het onderhoud als de historische kennis is van grote waarde. Ook de omgeving waarin het schip gelegen is nodigt uit tot kennisdeling en er kan geprofiteerd worden van samenwerking.

Het behouden van de authentieke staat is arbeidsintensief en leunt op de toevoer van specifieke onderdelen en materialen die steeds schaarser worden en dit vormt een groot **risico**. Bovendien moet de benodigde kennis om het schip in originele staat te houden worden overgedragen op een nieuwe generatie. Voor meerdaagse tochten is de slaapruimte beperkt, waardoor het aantal opvarenden lager ligt en de vraagprijs per persoon relatief hoog ligt. Bovendien zijn visvergunningen nodig voor sommige vormen van exploitatie, hier liggen echter beperkingen met betrekking tot milieuwetgeving.

Exploitatie	
Positief	*46.800,-*
Neutraal	*32.000,-*
Negatief	*15.300,-*



Omzet, kosten en opbrengsten (per jaar)

Alternatieve exploitatie

De MK63 is een zeer authentiek schip, wat de beleving ten goede komt, maar het aantal opvarenden en het comfort op meerdaagse trips beperkt. Het is dus zaak middels meer **marketing** enerzijds het aantal dagtrips te maximaliseren en anderzijds om de liefhebbers die meer (per persoon) over hebben voor een meerdaagse trip te bereiken.

Door actief deel te nemen aan bestaande **evenementen en demonstraties** van klassieke visserij wordt de MK63 op de originele manier gebruikt. Hierbij moet wel opgelet worden dat verschillende soorten milieuwetgeving niet worden overtreden. De evenementen waar de MK63 momenteel aan deelneemt zijn zeer sterk locatie gebonden, en trekken daarom een relatief beperkt publiek. De combinatie met activiteiten op de kade maakt deze evenementen wel financieel aantrekkelijk. Deze potentie, alsmede het grotere bereik, maakt het aantrekkelijk om te investeren in de zichtbaarheid en de frequentie hiervan.

Conclusie

De MK63 is sterk afhankelijk van de inzet van vrijwilligers om de hoge vaste kosten te dekken, en indirect daarmee afhankelijk van een regelmatige exploitatie. Uitdaging ligt in het overdragen van alle kennis nodig voor onderhoud en exploitatie, en in mindere mate in het aanboren van nieuwe markten naast huidige educatieve en museale functies.

6. De Graanelevator

Waar er eens veel vergelijkbare graanelevatoren over heel Europa waren bestaat er momenteel nog maar één over. Dit maakt de graanelevator meer dan een opvallende verschijning, het is een stuk geschiedenis. De achtergrond als werkschip zorgt er helaas ook voor dat het een moeilijk te exploiteren schip is en het maakt eveneens de onderhoudskosten hoog. De exploitatie van de graanelevator zal dan ook met moeite neutraal gemaakt kunnen worden, en over de jaren heen waarschijnlijk (licht) negatief uitvallen. Desondanks zijn de cijfers niet dermate negatief dat de graanelevator geen onderdeel zou kunnen uitmaken van een gebalanceerde portefeuille.

Vaste kosten

De Graanelevator is een moeilijk te onderhouden object, dat momenteel zwaar leunt op de vrijwilligers die zijn aangesloten bij het Maritiem Museum Rotterdam. Om de kosten laag te houden zal dat ook in de toekomst het geval moeten zijn. Hoe intensiever de exploitatie, hoe vaker er gekozen moeten worden voor duurdere commerciële vormen van onderhoud en inkoop van materialen. Er is veel (kennisintensieve) arbeid nodig om de Graanelevator goed te onderhouden. Daarvoor zijn vrijwilligers nodig, wat weer een goede ondersteunende organisatie vergt.

	Kosten
Positief	*14.200,-*
Neutraal	*20.500,-*
Negatief	*28.100,-*

Reguliere exploitatie

De **kracht** van de graanelevator ligt voornamelijk in de grote historische waarde. Dit is de laatste graanelevator in de wereld en heeft een sterke band met de havenstad Rotterdam. Er is een sterk netwerk van betrokken en goed opgeleide vrijwilligers dat zorgt voor beperkte

kosten, ondanks het arbeidsintensieve onderhoud. Zaken als een onkostenvergoeding en verzekeringen moeten wel nog steeds geregeld worden.

Het **risico** van de Graanelevator ligt in de beperkte mogelijkheden tot exploitatie. Zo zijn er zijn hoge kosten gemoeid bij het verslepen. Dit zorgt ervoor dat deelname aan evenementen vaak kostendekkend of slechts zeer beperkt rendabel zijn. Door de afhankelijkheid van vrijwilligers zit er een beperking op de frequentie van de exploitatie. Als deze omhoog gaat zal er wellicht het een en ander commercieel ingevuld moeten worden waardoor de marge afneemt.

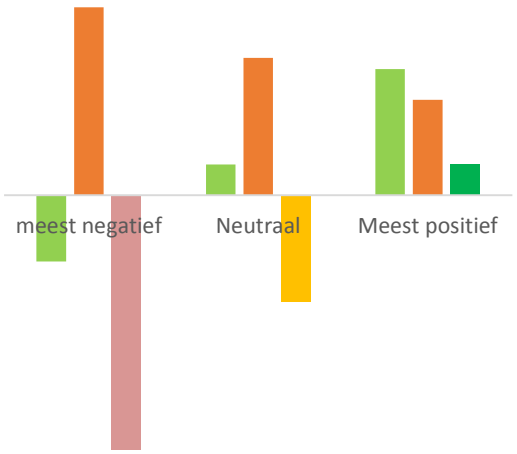
Exploitatie	
Positief	*18.830,-*
Neutraal	*4.600,-*
Negatief	*-.9.900,-*

Alternatieve exploitatiemodellen

Er zijn verschillende alternatieve exploitatiemogelijkheden voor de Graanelevator, te denken valt aan **pop-up stores, restaurants of bars**. Het opzetten van een tijdelijke winkel of horecagelegenheid vergroot de zichtbaarheid maar kan ook zorgen voor aantrekkelijke exploitatie. Hiervoor zijn meerdere modellen denkbaar, simpele verhuur, waarbij de tijdelijke uitbater de risico's neemt, of samen met een uitbater het risico maar ook de opbrengsten delen. De locatie, al dan niet tijdelijk, is wel cruciaal voor de aantrekkelijkheid hiervan.

Ook kan de elevator dienen als **hotel of pension**. De graanelevator heeft een woonruimte die hiervoor geschikt is. Deze is echter niet zo aantrekkelijk vanwege het beperkte uitzicht. De, mogelijk tijdelijke, ligplaats is dus van een nog groter belang dan in het geval van de pop-up stores.

Evenementen leveren maar zeer beperkt of geen geld op bij de exploitatie van de graanelevator. Wat het wel doet is de zichtbaarheid en de betrokkenheid vergroten. Door dit te combineren met andere vormen van exploitatie kan het rendement eventueel vergroot worden.



Omzet, kosten en opbrengsten (per jaar)

Conclusie

Het exploiteren van de Graanelevator is, en zal waarschijnlijk altijd, een uitdaging blijven. Zelfs wanneer deze wordt uitgebreid blijft een sterke afhankelijkheid van vrijwilligers en een kwetsbaarheid voor onvoorziene kosten bestaan. Echter, door de uitgangsituatie zo positief mogelijk te maken, en de grote historische waarde van het schip, lijkt een plek in een bredere portefeuille op de langere termijn zeker gerechtvaardigd.

W.O.J. Nieuwenkamp, 'De Zwerver' voltooid en de scheepswerf 'De Vlijt' te Oude Wetering. *Pen, penseel en inkt, 24 x 13 cm. Formaat gewijzigd, 1902. Stichting Museum Nieuwenkamp*

7. Overkoepelende vereniging

De verschillende business cases voor de afzonderlijke schepen zijn mogelijk, maar kwetsbaar. Door ze samen te brengen in één portfolio kunnen extra activiteiten ontplooid worden om exploitatie succesvol te maken. In dit hoofdstuk wordt omschreven wat en hoe een mogelijke vereniging zou kunnen bijdragen aan het zelfdragend behoud van de schepen. In het hierop volgende hoofdstuk worden een aantal mogelijk financiële scenario's toegelicht.

Naast het voordeel dat de verschillende schepen elkaar uitbalanceren, mogelijke tegenvallers en meevallers vallen weg tegenover elkaar, kan er op de vlakken van marketing, organisatie en alternatieve exploitatie potentiele winst gehaald worden.

Gezamenlijke budgeten

Inherent voordeel van het beheren van een portefeuille van schepen is de **risicospreiding** die deze met zich meebrengt.

Wanneer schepen niet daadwerkelijk in het bezit zijn van de vereniging maar nog in het beheer zijn van afzonderlijke organisaties is het zaak een goed **financieel verdelingsmodel** te hebben. Het moet niet zo zijn dat door onderdeel te worden van de vereniging er, structureel, financieel ingeleverd moet worden. Dit betekent dat er naast risicospreiding ook waarde creatie plaats moet vinden bij de vereniging.

Marketing

Op het gebied van marketing valt veel te winnen door middel van de inzet van een overkoepelende vereniging. Belangrijkste is dat er gericht **branding** kan plaatsvinden voor meer dan één schip tegelijk. Dit heeft financiële voordelen vanwege de hogere efficiëntie, maar geeft ook de mogelijkheid om een krachtig cultureel merk neer te zetten dat een brede markt aanspreekt en deuren opent.

Door het gebruik van social media zal de kenbaarheid van de vereniging verspreid kunnen worden. Ook hier is synergie te behalen door juist de inspanningen voor meerdere schepen te bundelen en zo een grotere zichtbaarheid te krijgen.

Uiteindelijk kan ook gekeken worden hoe **crowdfunding** en **lidmaatschappen** effectief gebruikt kunnen worden. Door te centraliseren kan een geïnteresseerde meer geboden worden dan de exploitatiemogelijkheden van één schip.

Organisatie

Een zeer belangrijk middel dat een gezamenlijke organisatie biedt is een **centraal boekingsportaal**, of de gerichte plaatsing van schepen bij reeds bestaande boekingsportalen. Deze inspanningen hoeven slechts één keer gedaan te worden voor de gehele portefeuille.

Daarnaast is het mogelijk om een beperkt schaalvoordeel te halen bij de **inkoop** en het **onderhoud** van de schepen. In hoeverre dit daadwerkelijk grote voordelen oplevert zal zeer afhankelijk zijn van de uiteindelijke portefeuille en de geografische ligging. Hoe meer schepen onderdeel worden van de vereniging hoe groter de potentiele besparing.

Tenslotte kunnen de activiteiten die nodig zijn om **vrijwilligers** te faciliteren gebundeld worden. Vrijwilligers zullen zich verbonden blijven voelen met specifieke schepen maar door zaken als verzekeringen en vergoedingen centraal te regelen wordt de overhead gestroomlijnder en efficiënter.

Alternatieve exploitatie

Het beheren en onderhouden van een schip is tijd consumerend. Daarom is er vaak niet de mogelijkheid om te kijken naar alternatieve exploitatiemethoden. Terwijl juist deze alternatieve exploitatiemethoden op de lange termijn voor een stabiele en robuuste financiële situatie kunnen zorgen. Een overkoepelende organisatie kan hier wel tijd in investeren en zaken als pop-up stores, exposities en deelname aan evenementen realiseren.

8. Overkoepelende business case

Het model dat is opgesteld voor de overkoepelende business case is niet een statisch scenario, maar een dynamische set van berekeningen. Dit maakt het mogelijk verschillende scenario's eenvoudig door te rekenen en daardoor een gevoel te krijgen voor de kwetsbaarheid of krachten van verschillende scenario's.

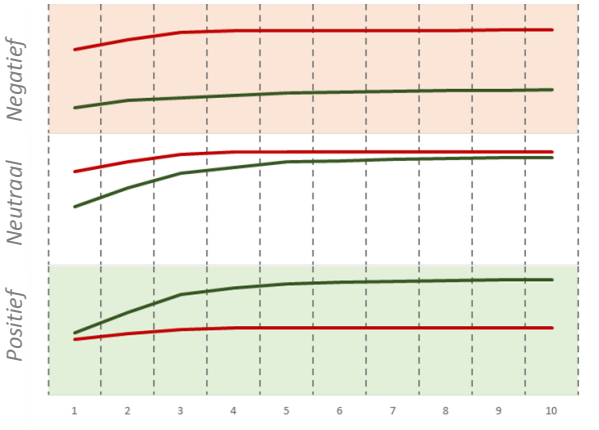
Om dit te illustreren worden in dit hoofdstuk drie verschillende uitkomsten van deze berekeningen kort toegelicht. Bij de berekeningen voor de verschillende scenario's[5] zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Drie typen schepen, op basis van de karakteristieken van de Zwerver, de MK63 en de Graanelevator;
- Aanloopperiode van 5 jaar waarin mankracht (bestuur, etc.) om niet wordt ingebracht door de partners;
- Aanvangstinvesteringen in de vereniging zijn niet meegenomen, lopende kosten wel (e.g. niet het website ontwerp, wel het beheer);
- Exploitatie groeit geleidelijk en is niet vanaf het eerste moment op 100% van de geschatte capaciteit;
- Voor elk scheepstype dat wordt meegenomen in de exploitatie worden afzonderlijk schattingen gedaan voor de kosten en opbrengsten op basis van voorgaande scenario's;
- Grafieken geven cashflows per scenario weer (rood kosten, groen opbrengsten);
- Opbrengsten van alternatieve exploitatie zijn dermate moeilijk voorspelbaar dat deze niet kwantitatief zijn meegenomen in deze scenario's.

[5] Zie de bijlage voor een gedetailleerde uitwerking

Scenario 1: individuele schepen

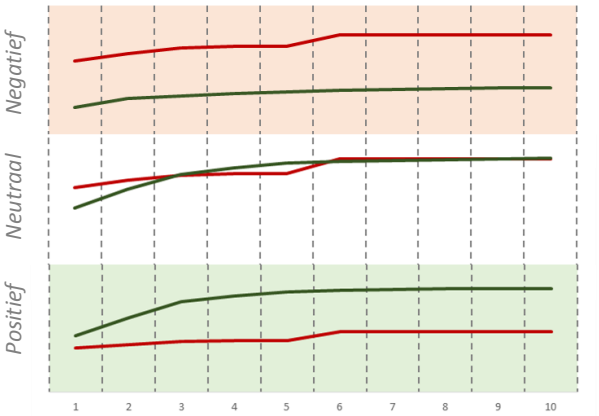
Wanneer de drie verschillende schepen individueel geëxploiteerd worden verschijnt een herkenbaar beeld. In het neutrale scenario wordt in de eerste jaren veel verlies gedraaid, en komt men niet op een positieve exploitatie.



In het extreem negatieve scenario worden grote verliezen geleden, terwijl in het positieve scenario winst wordt gemaakt. De analyse laat zien dat het een zeer kwetsbaar model is.

Scenario 2: collectieve vereniging

Wanneer gekozen wordt voor een collectieve vereniging, maar slechts de drie schepen die in dit rapport zijn opgenomen er een onderdeel van uitmaken komt er een licht positiever beeld uit. Op korte termijn wordt er in het neutrale scenario een kleine winst verwacht.

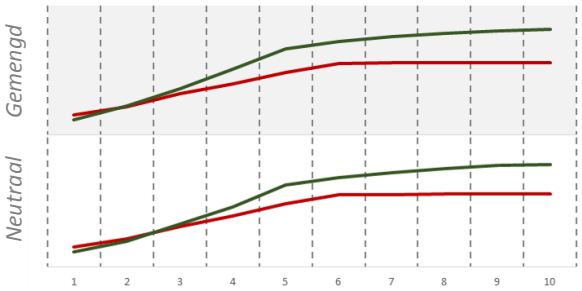


Het negatieve scenario is echter door de toegenomen overhead ruwweg even verlieslatend. Het positieve scenario daarentegen levert wel een groter potentieel voordeel op.

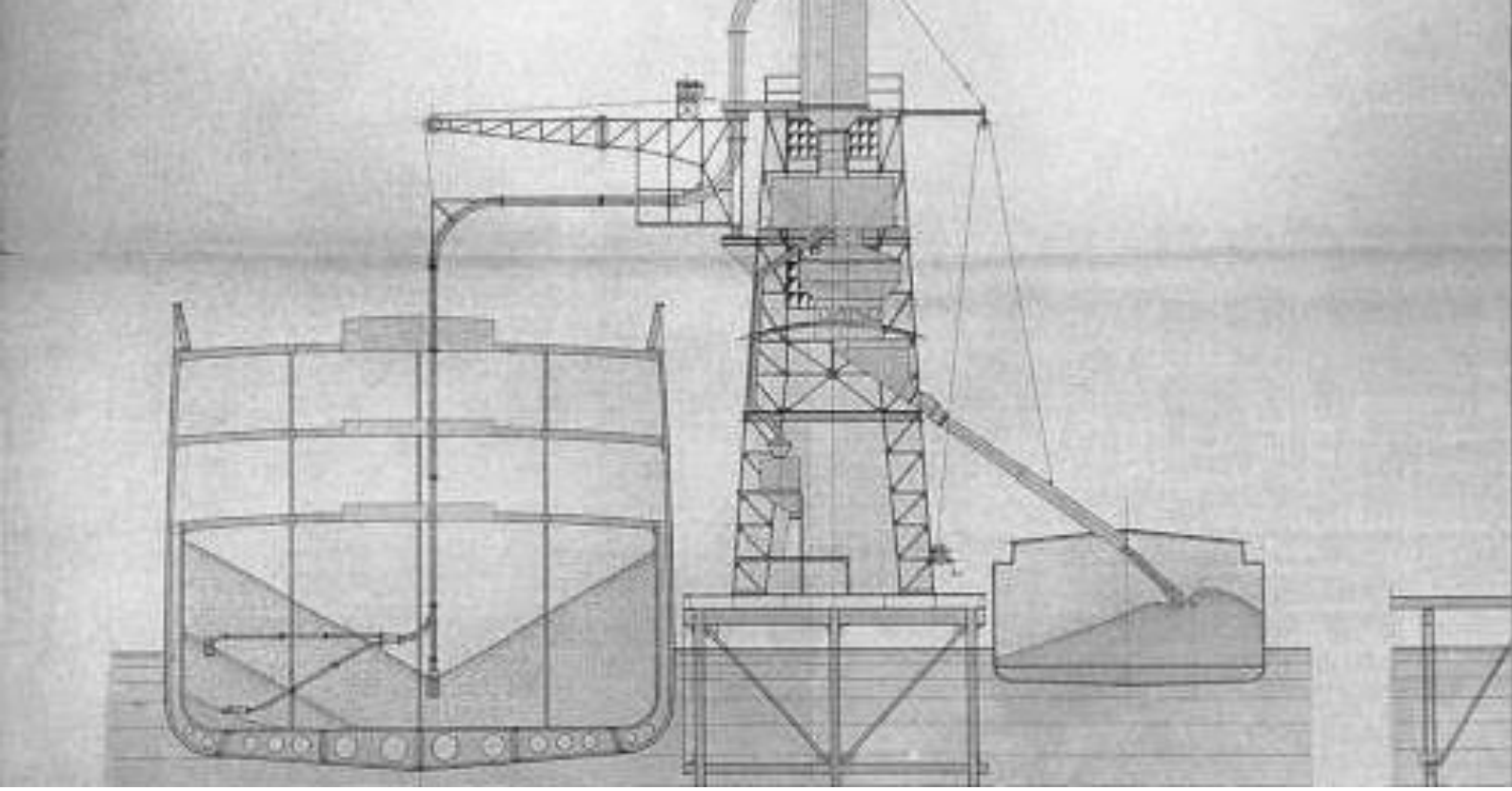
Scenario 3: actieve werving schepen

Voor een betere inschatting van de toegevoegde waarde van een overkoepelende vereniging moet ook gekeken worden naar een groter aantal schepen. Hierbij kijken we in plaats van naar een scenario waarin alles negatief dan wel positief uitvalt juist naar een mix van deze uitkomsten.

Voor dit scenario is gekozen om te starten met de drie schepen en in de jaren daarop equivalenten van de zwerver en de MK63 op te nemen. Er is gekozen voor 1 schip in jaar 2, en 2 in de daaropvolgende jaren. Binnen die schepen zijn zowel meevallers als tegenvallers op zowel exploitatie als onderhoud meegenomen.



Te zien valt dat het schaalvoordeel van een grotere portefeuille zichzelf uitbetaalt. Daarnaast balanceren de meevallers en tegenvallers zich aardig uit. Dit zou pleiten voor het op afzienbare termijn toewerken naar een groter aantal schepen wanneer daadwerkelijk met de vereniging gestart wordt.



9. Alternatieve business cases

Ongeacht de uiteindelijke opzet en de grote van de portefeuille lijkt alternatieve exploitatie wenselijk. Het zorgt voor een robuuster model dat tegenslagen kan weerstaan. Bovendien vergroot deze aanpak het bestaansrecht van de vereniging doordat actief waarde wordt toegevoegd.

Mogelijke exploitatie modellen

Deelname aan **exposities** is vaak niet de manier waarop veel omzet kan worden gedraaid, maar wel kan de zichtbaarheid erg vergroot worden. Dit kan zich dan indirect uitbetalen, zeker als het schip in kwestie onderdeel uitmaakt van een bredere portefeuille. Schepen als de Zwerver met een verleden dat nauw verweven is met kunst lenen zich logischerwijs goed voor exposities, maar ook de Graanelevator zou hier potentieel voor ingezet kunnen worden.

Evenementen en demonstraties zijn iets waar ook veel publiek op af kan komen. Daarvoor is een zekere mobiliteit wel gewenst. De inspanningen voor de logistiek moeten overeen komen met de zichtbaarheid en de potentiele omzet.

Pop-up stores, restaurants en barretjes zijn een steeds vaker voorkomend fenomeen. Winkels die dermate niche zijn dat ze niet een heel jaar op klandizie kunnen rekenen maar die daardoor in tijdelijke vorm des te aantrekkelijker zijn. Tijdelijke uitbating, lopend van twee tot zes weken, die bij voorkeur in samenwerking met derden plaatsvindt, kan voor een welkome inkomensaanvulling zorgen. Belangrijk is wel dat deze uitbating niet voor extra (onvergoede) onderhoudskosten zorgt en niet spaak loopt met de reguliere exploitatie.

Voor de Zwerver zijn **overnachtingen** de kern van haar business model, maar ook andere schepen zoals de Graanelevator zouden dit kunnen aanbieden. Hoe waarschijnlijk het is dat

hier een grote markt voor is, is sterk afhankelijk van het schip en de huidige ligplaats.

Naast deze modellen zijn er ook een aantal zaken die wel potentieel hebben maar echter niet op de korte tot middellange termijn. Dat komt omdat ze bijvoorbeeld pas praktisch toepasbaar worden wanneer er een bredere portefeuille is (e.g. **onderwijs**) of omdat ze niet of nauwelijks toepasbaar zijn bij de huidige schepen (e.g. **Excursies**, **MVO, museumtochten,** of **logistiek**). Deze worden in het volgende hoofdstuk in meer detail behandeld.

Toepasbaarheid & financiën

De toepasbaarheid van de verschillende modellen is sterk afhankelijk van het type schip. In de onderstaande tabel is een inschatting gemaakt van bij welk schip welk type alternatieve exploitatie het beste lijkt te passen.

Daarnaast is er een inschatting gemaakt wat de exploitatie op jaarbasis potentieel kan opbrengen. Het gaat hier om een richtbedrag dat inzichtelijk moet maken in welke mate deze activiteiten kunnen bijdragen aan een rendabele business case. Samen met de waarschijnlijkheid en de eerder geformuleerde business case wordt zo een compleet plaatje gevormd.

	De Zwerver	De MK63	De Graanelevator
Exposities	Goed mogelijk	Twijfelachtig	Goed mogelijk
Evenementen	Twijfelachtig	Goed mogelijk	Gebeurt reeds
Pop-up Stores	Onwaarschijnlijk	Onmogelijk	Goed mogelijk
Overnachtingen	Gebeurt reeds	Twijfelachtig	Twijfelachtig
Excursies	Onmogelijk	Gebeurt reeds	Onmogelijk
Onderwijs	Twijfelachtig	Twijfelachtig	Twijfelachtig
MVO/Bedrijfsdeelname	Twijfelachtig	Twijfelachtig	Twijfelachtig
Museumtochten	Onmogelijk	Twijfelachtig	Onmogelijk
Logistiek	Onmogelijk	Onmogelijk	Onmogelijk

Gebeurt reeds	Goed mogelijk	Twijfelachtig	Onwaarschijnlijk	Onmogelijk

10. Samenwerkingen

In de gevoerde gesprekken met de vele betrokkenen zijn meerdere suggesties van alternatieve exploitatiemodellen gedaan die veel potentie lijken te hebben, maar minder toepasbaar zijn op de drie schepen die uiteindelijk geselecteerd zijn voor de haalbaarheidsstudie. Daarnaast zijn er veel initiatieven waarmee de vereniging goed zou kunnen samenwerken of een voorbeeld aan kan nemen.

Museumtochten: met kleinere schepen en sloepen kunnen tochten over de grachten van bijvoorbeeld Amsterdam worden gemaakt. Dit is een model dat financieel heel aantrekkelijk kan zijn, mede doordat de kosten/investeringen beperkt zijn door de aanwezigheid en het gebruik van bestaande kennis en faciliteiten. Bovendien kan de historische relevantie op deze manier nog meer benadrukt worden.

Onderwijs: naast een financieel doel dienen onderwijs initiatieven ook een belangrijke nevendoel; het overdragen en enthousiasmeren van een jongere generatie, hetgeen in de varende sector essentieel is.

Logistiek: er zijn voorbeelden van het gebruik van zeilschepen voor het duurzaam vervoeren van levensmiddelen en andersoortige producten. Wellicht valt dit principe over te zetten naar bijvoorbeeld de binnenvaart. Naast de schaalgrote is de unieke toevoeging vanzelfsprekend de historische waarde van de schepen waarmee het transport plaats zal vinden.

Zoals eerder aangegeven dient de vereniging als aanvulling op reeds bestaande organisaties en initiatieven en wil het geen concurrerende werking hebben in de markt. Dat geldt voor verenigingen die aan specifieke schepen gebonden zijn, maar zeker ook voor andersoortige initiatieven. Het zal samenwerking zoeken waar dat kan. Veel bestaande initiatieven lenen zich hier goed voor, onder andere:

GoBoat, een recent opgericht bedrijf, is makelaar in tijdelijke verhuur voor schepen, vergelijkbaar met de bestaande organisatie

‘Airbnb’. Eigenaren van schepen kunnen via dit bedrijf hun boot tijdelijk verhuren. Een deel van de huuropbrengst gaat naar het bedrijf, de rest naar de eigenaar. AirBnb is een ‘community-marktplaats’ waar mensen over de hele wereld accommodaties kunnen adverteren en huren. Eigenaren kunnen hun woning tijdelijk verhuren tegen een zeer aantrekkelijke prijs voor de verhuurder.

Stichting de **Friese Tjottervloot** is een goed bestaand voorbeeld van een combinatie van behoud en recreatie. Deze stichting zet zich in om de historische vloot te behouden. Niet als museumstuk, maar varend op de Friese meren. Hoe meer ermee gezeild wordt, hoe beter. Daarom zijn de bootjes niet alleen te bekijken, maar zijn ze ook te huur en organiseert de stichting zeilcursussen voor de jeugd.

Een ander voorbeeld is **The Helmsman project** in Sydney, Australië. Kinderen uit lagere economische klassen krijgen de kans op met een kleine groep leeftijdsgenoten een aantal weken mee te zeilen op een schip, waarbij ze intensieve coaching krijgen door leraren en psychologen. Deelnemers leren doelen te stellen, richting te geven aan hun leven en ontwikkelen zelfvertrouwen om gestelde doelen te behalen door het belang van onderwijs te onderlijnen. Een dergelijk initiatief dichter bij huis is het project **School at Sea**. Tijdens een zes maanden durende zeiltocht naar de Caraïben leren 4-VWO leerlingen hun talenten en leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. School at Sea koppelt schoolkennis aan ervaringen, tijdens expedities en aan boord.

Een bijkomend nut van bovenstaande initiatieven is dat het in kan spelen op het **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen** beleid van bedrijven. Ondanks tijden van bezuinigingen neemt de druk voor bedrijven om verantwoord te ondernemen toe. Er is daarom wel (financiële) ruimte om dergelijke initiatieven te ondersteunen. Een samenwerking van de vereniging met deze initiatieven kan mogelijk de kans op financiering van bedrijven vergroten.

11. Advies voor vervolg

Dit onderzoek wijst uit dat een overkoepelende vereniging zonder winstoogmerk het mogelijk maakt om moeilijk rendabele schepen te exploiteren. Dit is geen vanzelfsprekendheid, en een dergelijke vereniging zal buiten de gebaande paden moeten treden, zowel in de wijze van marktbenadering als de manieren van exploitatie, om een robuuste financiële situatie te creëren.

Naast de financiële kant zijn er ook een aantal praktische zaken naar voren gekomen. De volgende drie punten lijken cruciaal voor een succesvol vervolg; start voorzichtig, betrek bestaande partijen en stel zo snel mogelijk een bestuur aan. Hieronder wordt toegelicht wat hiermee precies bedoeld wordt.

Start voorzichtig

De uiteindelijke vorm en inrichting van de op te richten vereniging is moeilijk op voorhand te bepalen. Advies is dan ook om met een 'Stichting ter oprichting van' te beginnen, en van daaruit organisch te groeien naar de vorm die het beste binnen de sector past.

Om dit op een solide manier te kunnen doen, is voldoende achtervang nodig. Een 'stichting ter oprichting van' geeft nog niet de lange termijn zekerheid die varend erfgoed nodig heeft, dus zal ervoor gezorgd moeten worden dat de verantwoordelijkheden die de stichting op zich neemt ook worden gedekt. Door voorzieningen te treffen met de samenwerkende partners worden risico's beperkt en wordt vertrouwen in de sector gecreëerd.

Betrek bestaande partijen

Er zijn veel prijzenswaardige initiatieven binnen de sector, probeer deze niet te vervangen maar juist te ondersteunen. Focus ligt op het behouden van varend erfgoed voor Nederland, niet op het vergaren van zoveel mogelijk schepen.

Dat betekent dat er actief gezocht zal worden naar samenwerkingsverbanden, en dat daarbij ook naar niet traditionele modellen zal worden gekeken. Naast de partijen die reeds in de stuurgroep zitten is het zaak om breed verbindingen te leggen en het wiel niet opnieuw uit te vinden.

Daarbij dient er speciale aandacht uit te gaan naar de vrijwilligers die zich inzetten voor specifieke schepen. In veel gevallen zal die inzet hard nodig zijn of blijven. Werk daarom samen met lokale verenigingen en stichtingen, of richt waar nodig deze op.

Omdat de vereniging een bredere impact wil hebben binnen de sector dan alleen op de schepen waarbij zij direct betrokken is, is kennisdeling van groot belang. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door een platform voor dialoog te faciliteren. Alle financiële en organisatorische modellen die ontwikkeld worden kunnen gedeeld worden met de markt.

Capabel en breed geaccepteerd bestuur

De verantwoordelijkheid voor het vervolg moet zo snel mogelijk komen te liggen bij een bestuur.

Dit bestuur zal inhoudelijk goed onderlegd moeten zijn, zeker in de beginfase zal de organisatie relatief zwaar leunen op de kennis en het netwerk van het bestuur.

Misschien wel belangrijker dan de kennis en capaciteiten van het bestuur is hoe ze gezien worden door de rest van de sector. Het moeten personen zijn die een natuurlijk mandaat hebben bij verschillende bestaande organisaties.

Kosten

Het creëren van een ‘stichting ter oprichting van’ is een investering waarmee vanzelfsprekend kosten gemoeid zijn. Juridische zaken moeten uitgezocht worden, een governance structuur moet opgezet worden en een adequate website dient ontwikkeld te worden. In bijlage 4 is ter illustratie een mogelijke kostenstructuur uitgewerkt. Omschreven zijn een lichte variant voor een periode van 1 jaar voor 120.000,-, en een intensievere variant voor een periode van 3 jaar voor 400.000,-. Beiden scenario’s zijn inschattingen die een inzicht geven in de orde van grote van de investering, de daadwerkelijke kosten kunnen nog afwijken.

camunico

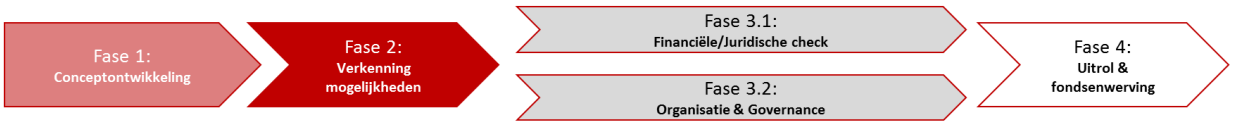
Behoud Varend Erfgoed

Vereniging ‘Iconic Golden Ships’

Bijlage

Bijlage 1: Plan van aanpak

Overkoepelend



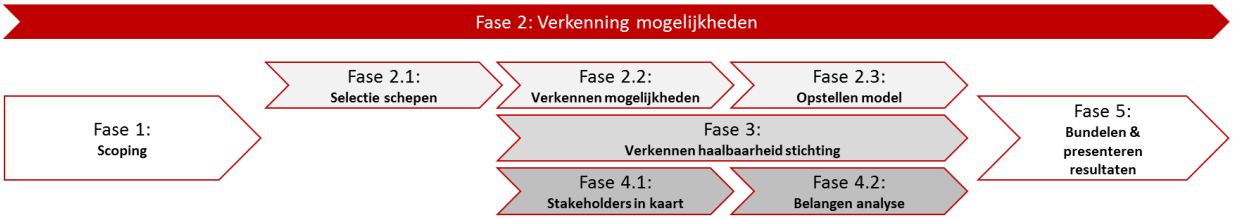
ACTIVITEITEN

▪ Conceptvorming ▪ Bij elkaar brengen sector	▪ Haalbaarheidsstudie ○ Financieel ○ Juridisch ○ Draagvlak ▪ Marktanalyse ○ Behoefte ○ Mogelijkheden ○ Verdienmodellen ○ Stakeholders	▪ Financieel ○ Validatie business modellen ○ Risicoanalyse ▪ Juridisch ○ Juridische entiteit creëren	▪ Organisatie ○ Consortiumvorming ▪ Financiering ○ Financieringseisen en vormen identificeren ○ In kaart brengen potentiele investeerders	▪ Uitrol en indien mogelijk opschaling

RESULTATEN

▪ Concept ▪ Stuurgroep	▪ Gedetailleerd plan van aanpak voor het vervolg ▪ 3 case studies naar specifieke schepen ▪ Stakeholders aangehaakt ▪ Haalbaarheidsstudie die het mogelijk maakt in te schatten wat de succeskansen bij vervolg zijn	▪ Business case ▪ Juridische entiteit	▪ Organisatievorm en governancestructuur ▪ Plan van aanpak voor fondsenwerving	▪ Stichting

Fase 2: haalbaarheidsonderzoek



ACTIVITEITEN

▪ Startbijeenkomst	▪ Selecteren schepen ▪ Interviewen experts ▪ Desk research ▪ Opstellen mogelijke verdienmodellen ▪ Financieel modelleren	▪ Financiële modelering stichting, inschatting benodigde fondsen en inkomensstromen	▪ Interviews met belanghebbenden ▪ Belangen en waardenstromen expliciteren ▪ (Voorwaardelijke) vervolgafspraken maken	▪ Samenvatten resultaten, conclusies formuleren ▪ Presentatie van resultaten aan stakeholders ▪ Vervolgplan opstellen indien de resultaten positief zijn

RESULTATEN

▪ Validatie aanpak ▪ Procesafspraken	▪ Drie case studies naar specifieke schepen	▪ Juridische en financiële haalbaarheidsinschatting stichting	▪ Stakeholders in kaart	▪ Haalbaarheidsstudie ▪ Vervolgplan ▪ Eindpresentatie

Bijlage 2: Resultaten eerste fase

Bestaande gedachten en geschetste problematiek:

- Het probleem van verval wordt door de gesproken mensen (h)erkend. Iedereen lijkt wel 'toe te zijn' aan een passende methode om de problemen op te lossen, al zijn de meningen over hoe dat moet gebeuren wel wat verdeeld;
- De sector is erg versnipperd. Er zijn erg veel (kleine) fondsen, verenigingen, behoud en beheer organisaties, stichtingen, etc.;
- Samenvoegen van deze organisaties zou mogelijk een (deel) van de oplossing zijn maar de kans van slagen lijkt zeer gering;
- Meerdere malen kwam ter sprake dat het verval van schepen onder andere wordt veroorzaakt door het ontbreken van een 'functie' van bedoelde schepen;
- De oprichting van fondsen gericht op fiscale voordelen is een aantal keer geprobeerd maar om verschillende redenen niet van de grond gekomen.

(financiële) Mogelijkheden voor behoud van schepen:

- De hoge kosten voor behoud en restauratie van de schepen vormen voor particulieren vaak een probleem;
- De gelden die nu bijeen worden gebracht zijn niet genoeg om alle schepen te behouden, de bestaande subsidies zijn marginaal en dekken niet alle (particuliere) kosten;
- De meningen zijn verdeeld of de overheid (financieel) betrokken moet worden. Aan de ene kant zit men niet te wachten op 'bemoeienis' gezien de sector particulier gedragen wordt, aan de andere kant is er wel behoefte aan financiële ondersteuning, ook al is die vanuit de overheid;
- Historische schepen krijgen zelden meer de ANBI status toegewezen met als gevolg moeilijkheden voor het verkrijgen van financiële steun voor behoud en beheer;
- De status van een schip en de gestelde criteria waar een schip tegenwoordig aan moet voldoen zijn dikwijls niet met elkaar te verenigen wat het moeilijk maakt een schip te behouden;
- De geïnterviewde mensen zijn overwegend positief over het voortbestaan van het vakmanschap in de sector.

Toekomstperspectieven en (internationale) positie van Nederland:

- In het buitenland is meer aandacht voor het behoud en beheer van varend erfgoed. Zo bestaat er in Nederland geen open registratiesysteem zoals in Engeland wel het geval is en worden er in Frankrijk jaarlijks grote festivals rondom varend erfgoed georganiseerd;
- Nederland kan in Europa een sterkere positie verkrijgen dan dat het nu heeft op het gebied van varend erfgoed;
- De (faciliterende) rol van havengemeentes in Nederland (en de VVV) is belangrijk maar wordt nog te weinig erkend/benut door de gemeentes zelf. Te bezichtigen nationaal erfgoed zoals historische schepen die in de haven liggen zouden een trekpleister kunnen vormen voor toeristen;
- Het creëren van 'awareness' en een breed draagvlak in Nederland voor de economische waarde die historische schepen hebben wordt als zeer essentieel gezien voor behoud en beheer.

Bijlage 3: Aannames

Voor elk van de drie schepen die onderzocht zijn, zijn aannames gedaan aangaande de potentiele kosten en opbrengsten. Waar mogelijk is dat gedaan op basis van bestaande cijfers, en waar deze gegevens niet beschikbaar waren is het in dialoog met betrokkenen rondom het betreffende schip gegaan.

Het model dat is opgesteld is **dynamisch**, en kan gebruikt worden om alle verschillende **scenario's** te testen. Deze bijlage geeft aan wat de inputvariabelen zijn en een eenvoudig grafische weergave van een beperkte set uitkomsten. Voor een complete en gedetailleerde toelichting van het model kunt u contact op nemen met de auteurs van dit rapport.

Vervolgens is voor elk van deze cijfers een **positieve dan wel negatieve schatting** gemaakt. Waar de bedragen vast staan, is de frequentie aangepast indien relevant (e.g. indien het huren van een schip 100,- euro kost, en verwacht wordt dat dat op jaarbasis 10 keer gebeurt, zijn de opbrengsten in zowel het positieve, neutrale als negatieve scenario 100,- euro, enkel het aantal keren dat het schip verhuurd wordt verschilt). Percentages in de tabellen geven aan hoeveel hoger of lager de positieve dan wel negatieve schattingen zijn.

Naast opbrengsten vanuit exploitatie is voor de Zwerver en de MK63 een **sponsoring** model meegenomen. Door lid te worden kan men voor een jaarlijks bedrag e.g. korting krijgen op het gebruik van het schip. Dit betekent dat naarmate er meer sponsoring plaatsvindt, de opbrengsten voor reguliere exploitatie afnemen. Deze afhankelijkheid is dan ook meegenomen in het rekenmodel.

De **grafische weergaves** in deze bijlage gaan allen uit van de neutrale, gemiddelde aannames. De gekleurde tabellen geven mogelijke combinaties aan van positieve, neutrale en negatieve aannames van de verschillende parameters.

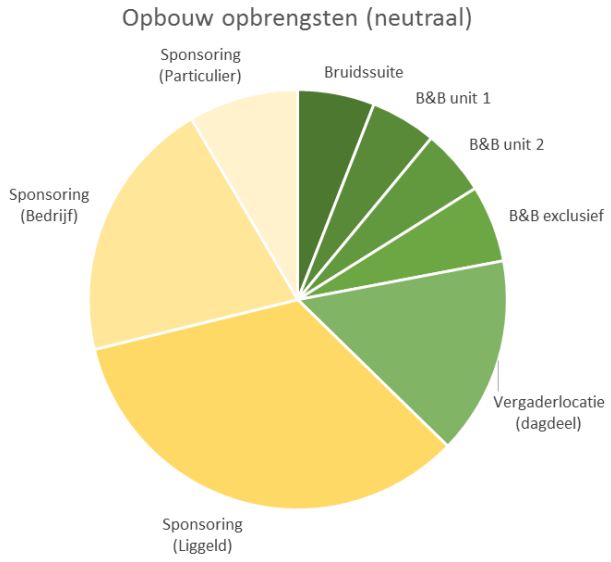
In het overkoepelende model worden kosten en opbrengsten over meerdere jaren uitgerekend, en niet slechts een beoogde eindsituatie. Om dit te kunnen doen is er een **natuurlijke groei** van zowel de exploitatie als de sponsoring. (e.g. indien verwacht wordt dat er per jaar 20 dagtochten gemaakt kunnen worden, wordt er in het eerste jaar gerekend met een lager aantal, e.g. 10, en groeit het aantal over de eerste jaren heen richting de 20.) Omdat vaste kosten zoals de ligplaats niet afhankelijk zijn van de frequentie van de exploitatie betekent dat het er in de eerste jaren vaak verlies gedraaid zal worden.

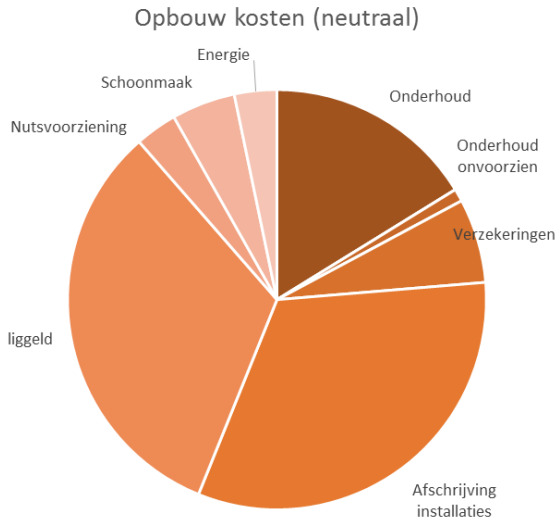
De Zwerver

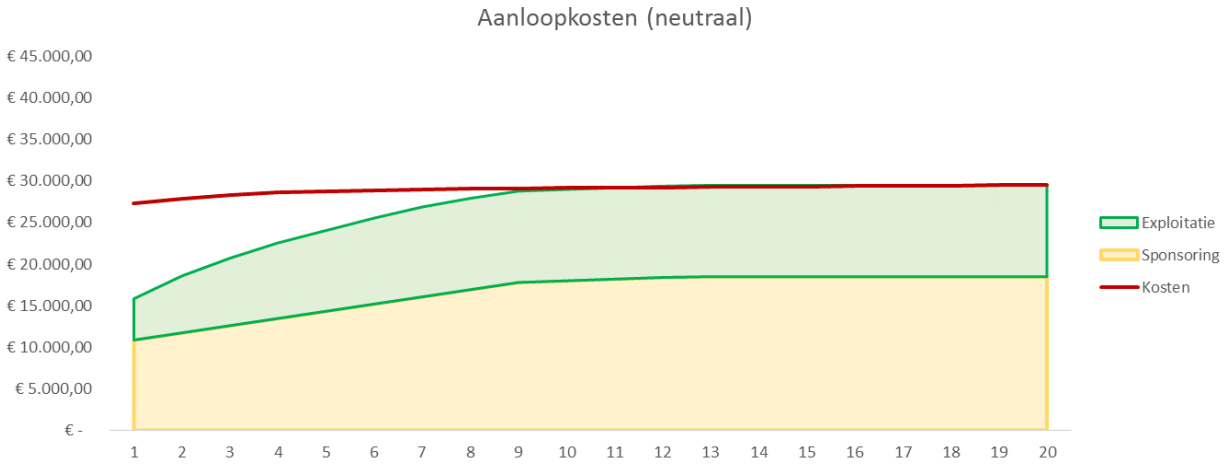
De Zwerver werd op het moment van dit onderzoek nog niet geëxploiteerd. Desondanks lagen de plannen voor exploitatie er al wel, en daardoor kunnen zaken als de prijzen voor overnachtingen en de kosten voor de ligplaats worden meegenomen. Variatie voor de positieve dan wel negatieve schattingen zit hierdoor niet zozeer in de afwijking van de prijzen maar in de frequentie.

De schattingen voor de frequentie zijn conservatief genomen maar goed schaalbaar. De business case lijkt daardoor financieel kwetsbaarder dan hij daadwerkelijk is. De organisatie is dermate beheersbaar dat het waarschijnlijk is dat de Zwerver met reguliere exploitatie rendabel is. Advies is dan ook te focussen op een maximale benutting van het exploitatiepotentieel.

	Kosten	Frequentie (jaar)			Kosten		
	Vast	Negatief	Neutraal	Positief	Negatief	Neutraal	Positief
					10%	0%	-10%
Vaste kosten	Onderhoud	1	1	1	€ 5.500,00	€ 5.000,00	€ 4.500,00
	Beheer	1	1	1	€ -	€ -	€ -
	Onderhoud onvoorzien	0,25	0,2	0,15	€ 550,00	€ 400,00	€ 270,00
	Verzekeringen	1	1	1	€ 2.200,00	€ 2.000,00	€ 1.800,00
	Afschrijving installaties	1	1	1	€ 11.000,00	€ 10.000,00	€ 9.000,00
	liggeld	1	1	1	€ 11.000,00	€ 10.000,00	€ 9.000,00
	Nutsvoorziening	1	1	1	€ 1.100,00	€ 1.000,00	€ 900,00
					10%	0%	-10%
Variabele kosten	Schoonmaak	29	60	91	€ 435,00	€ 900,00	€ 1.365,00
	Energie	29	60	91	€ 290,00	€ 600,00	€ 910,00
	Onvoorzien	29	60	91	€ -	€ -	€ -
					0%	0%	0%
Omzet exploitatie	Bruidssuite	2	5	8	€ 700,00	€ 1.750,00	€ 2.800,00
	B&B unit 1	5	10	15	€ 750,00	€ 1.500,00	€ 2.250,00
	B&B unit 2	5	10	15	€ 750,00	€ 1.500,00	€ 2.250,00
	B&B exclusief	2	5	8	€ 700,00	€ 1.750,00	€ 2.800,00
	Vergaderlocatie (dagdeel)	15	30	45	€ 2.250,00	€ 4.500,00	€ 6.750,00
					0%	0%	0%
Sponsoring	Sponsoring (Liggeld)	1	1	1	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
	Sponsoring (Bedrijf)	2	3	4	€ 4.000,00	€ 6.000,00	€ 8.000,00
	Sponsoring (Particulier)	30	50	70	€ 1.500,00	€ 2.500,00	€ 3.500,00
					0%	0%	0%
Gedorven opbrengsten sponsoring	Sponsoring (Liggeld)	0	0	0	€ -	€ -	€ -
	Sponsoring (Bedrijf/vergarderruimte)	10	5	2	€ 1.500,00	€ 750,00	€ 300,00
	Sponsoring (Particulier/Bruidssuite)	4	2	0	€ 600,00	€ 300,00	€ -
	Sponsoring (Particulier/B&B unit 1)	6	4	2	€ 900,00	€ 600,00	€ 300,00
	Sponsoring (Particulier/B&B unit 2)	6	4	2	€ 900,00	€ 600,00	€ 300,00
	Sponsoring (Particulier/B&B exclusief)	3	2	1	€ 450,00	€ 300,00	€ 150,00







Opbrengst na exploitatie		Vaste Kosten		
		Negatief	Neutraal	Positief
Exploitatie	Negatief	-€ 26.997,50	-€ 24.047,50	-€ 21.117,50
	Neutraal	-€ 22.000,00	-€ 19.050,00	-€ 16.120,00
	Positief	-€ 17.002,50	-€ 14.052,50	-€ 11.122,50
	Negatief	-€ 26.925,00	-€ 23.975,00	-€ 21.045,00
	Neutraal	-€ 21.850,00	-€ 18.900,00	-€ 15.970,00
	Positief	-€ 16.775,00	-€ 13.825,00	-€ 10.895,00
	Negatief	-€ 26.852,50	-€ 23.902,50	-€ 20.972,50
	Neutraal	-€ 21.700,00	-€ 18.750,00	-€ 15.820,00
	Positief	-€ 16.547,50	-€ 13.597,50	-€ 10.667,50

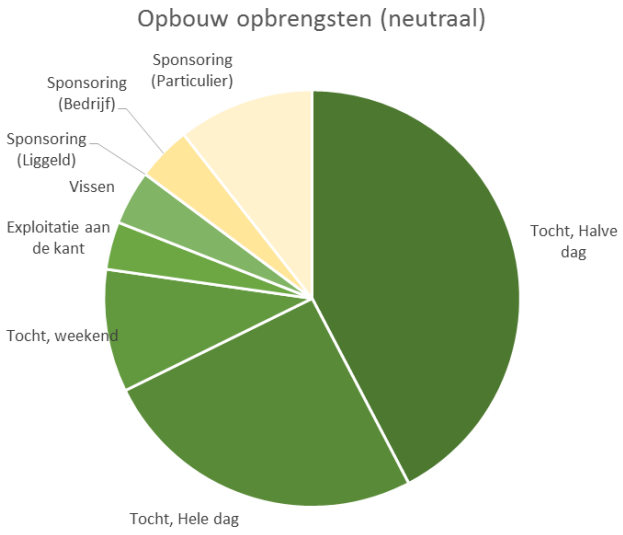
Opbrengsten totaal		Kosten		
		Negatief	Neutraal	Positief
Inkomsten	Negatief	-€ 15.847,50	-€ 12.897,50	-€ 9.967,50
	Neutraal	-€ 10.700,00	-€ 7.750,00	-€ 4.820,00
	Positief	-€ 5.397,50	-€ 2.447,50	€ 482,50
	Negatief	-€ 11.047,50	-€ 8.097,50	-€ 5.167,50
	Neutraal	-€ 5.900,00	-€ 2.950,00	-€ 20,00
	Positief	-€ 597,50	€ 2.352,50	€ 5.282,50
	Negatief	-€ 6.547,50	-€ 3.597,50	-€ 667,50
	Neutraal	-€ 1.400,00	€ 1.550,00	€ 4.480,00
	Positief	€ 3.902,50	€ 6.852,50	€ 9.782,50

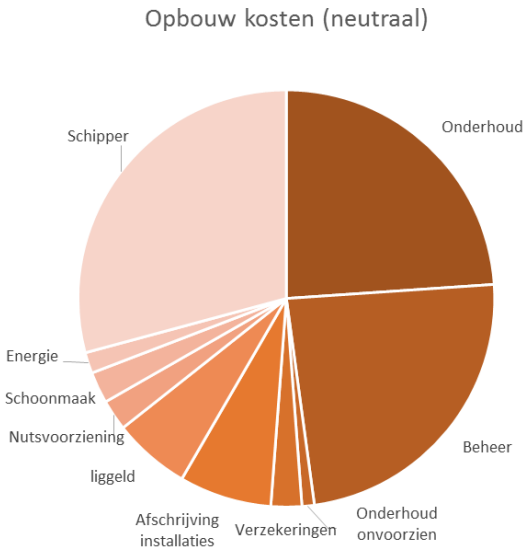
De MK63

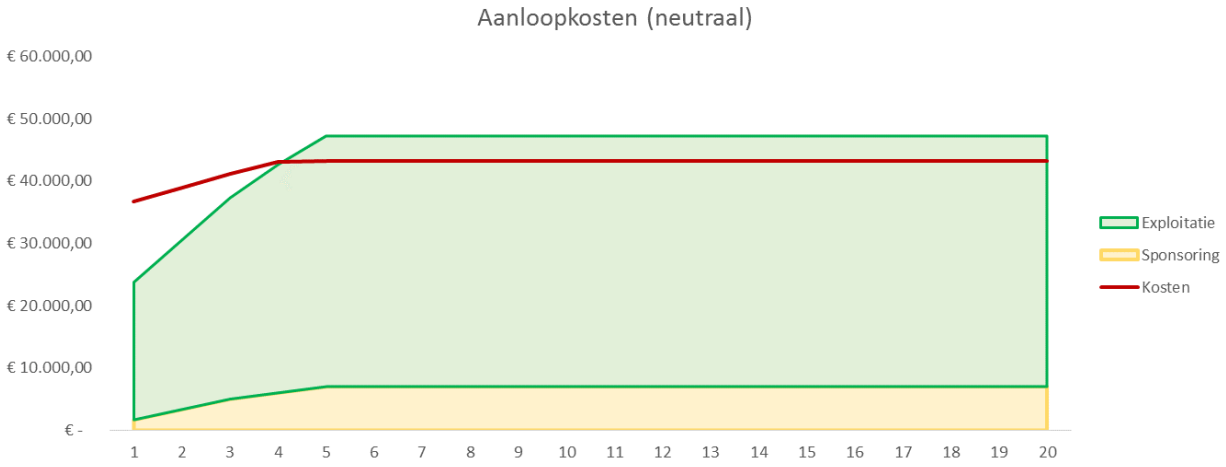
Het exploitatiemodel van de MK63 oogt heel solide. Wat echter uit de cijfers minder duidelijk wordt is dat er in de huidige opzet een sterke afhankelijkheid is van de (kosteloze) inzet van de eigenaar. De praktijk zal daardoor weerbarstiger kunnen zijn dan de cijfers doen vermoeden.

Om de MK63 goed exploiteerbaar te houden is het zaak de kosten beperkt te houden. Essentieel daarvoor is op de korte tot middellange termijn een organisatie van vrijwilligers te creëren die, al dan niet gedeeltelijk, de taken van de huidige eigenaar kan overnemen. Het gaat hierbij niet alleen om het organiseren van mankracht maar juist ook om kennisoverdracht. Advies is dan ook om zo snel mogelijk een netwerk op te bouwen met relevante partijen.

	Kosten	Frequentie (jaar)			Kosten		
	Vast	Negatief	Neutraal	Positief	Negatief	Neutraal	Positief
					15%	0%	-15%
Vaste kosten	Onderhoud	1	1	1	€ 11.500,00	€ 10.000,00	€ 8.500,00
	Beheer	1	1	1	€ 11.500,00	€ 10.000,00	€ 8.500,00
	Onderhoud onvoorzien	0,25	0,2	0,15	€ 575,00	€ 400,00	€ 255,00
	Verzekeringen	1	1	1	€ 1.150,00	€ 1.000,00	€ 850,00
	Afschrijving installaties	1	1	1	€ 3.450,00	€ 3.000,00	€ 2.550,00
	liggeld	1	1	1	€ 2.875,00	€ 2.500,00	€ 2.125,00
	Nutsvoorziening	1	1	1	€ 1.150,00	€ 1.000,00	€ 850,00
					10%	0%	-10%
Variabele kosten	Schoonmaak	35	68	101	€ 525,00	€ 1.020,00	€ 1.515,00
	Energie	35	68	101	€ 350,00	€ 680,00	€ 1.010,00
	Onvoorzien	32	61	90	€ 6.400,00	€ 12.200,00	€ 18.000,00
					0%	0%	0%
Omzet exploitatie	Tocht, Halve dag	20	40	60	€ 10.000,00	€ 20.000,00	€ 30.000,00
	Tocht, Hele dag	10	15	20	€ 8.000,00	€ 12.000,00	€ 16.000,00
	Tocht, weekend	1	3	5	€ 1.500,00	€ 4.500,00	€ 7.500,00
	Exploitatie aan de kant	2	5	8	€ 700,00	€ 1.750,00	€ 2.800,00
	Vissen	2	5	8	€ 800,00	€ 2.000,00	€ 3.200,00
					0%	0%	0%
Sponsoring	Sponsoring (Liggeld)	1	1	1	€ -	€ -	€ -
	Sponsoring (Bedrijf)	0	1	1	€ -	€ 2.000,00	€ 2.000,00
	Sponsoring (Particulier)	10	20	30	€ 2.500,00	€ 5.000,00	€ 7.500,00
					0%	0%	0%
Gedorven opbrengsten sponsoring	Sponsoring (Liggeld)	0	0	0	€ -	€ -	€ -
	Sponsoring Tocht, Halve dag	10	5	2	€ 1.500,00	€ 750,00	€ 300,00
	Tocht, Hele dag	4	2	0	€ 600,00	€ 300,00	€ -
	Tocht, weekend	6	4	2	€ 900,00	€ 600,00	€ 300,00
	Exploitatie aan de kant	6	4	2	€ 900,00	€ 600,00	€ 300,00
	Vissen	3	2	1	€ 450,00	€ 300,00	€ 150,00







		Opbrengst na exploitatie				
		Vaste Kosten				
		Negatief		Neutraal		Positief
Exploitatie	Negatief	-€	19.202,50	-€	14.902,50	-€ 10.632,50
	Neutraal	-€	7.240,00	-€	2.940,00	€ 1.330,00
	Positief	€	4.722,50	€	9.022,50	€ 13.292,50
	Negatief	-€	18.475,00	-€	14.175,00	-€ 9.905,00
	Neutraal	-€	5.850,00	-€	1.550,00	€ 2.720,00
	Positief	€	6.775,00	€	11.075,00	€ 15.345,00
	Negatief	-€	17.747,50	-€	13.447,50	-€ 9.177,50
	Neutraal	-€	4.460,00	-€	160,00	€ 4.110,00
	Positief	€	8.827,50	€	13.127,50	€ 17.397,50

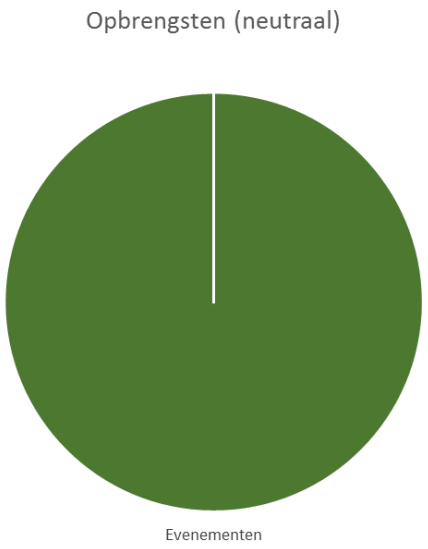
		Opbrengsten totaal				
		Kosten				
		Negatief		Neutraal		Positief
Inkomsten	Negatief	-€	17.627,50	-€	13.327,50	-€ 9.057,50
	Neutraal	-€	4.275,00	€	25,00	€ 4.295,00
	Positief	€	10.402,50	€	14.702,50	€ 18.972,50
	Negatief	-€	13.602,50	-€	9.302,50	-€ 5.032,50
	Neutraal	-€	250,00	€	4.050,00	€ 8.320,00
	Positief	€	14.427,50	€	18.727,50	€ 22.997,50
	Negatief	-€	11.352,50	-€	7.052,50	-€ 2.782,50
	Neutraal	€	2.000,00	€	6.300,00	€ 10.570,00
	Positief	€	16.677,50	€	20.977,50	€ 25.247,50

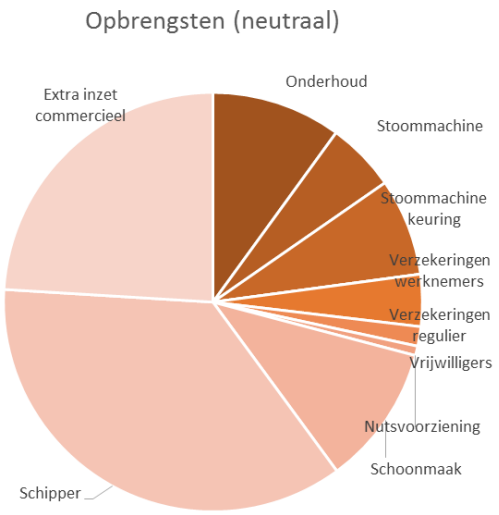
De Graanelevator

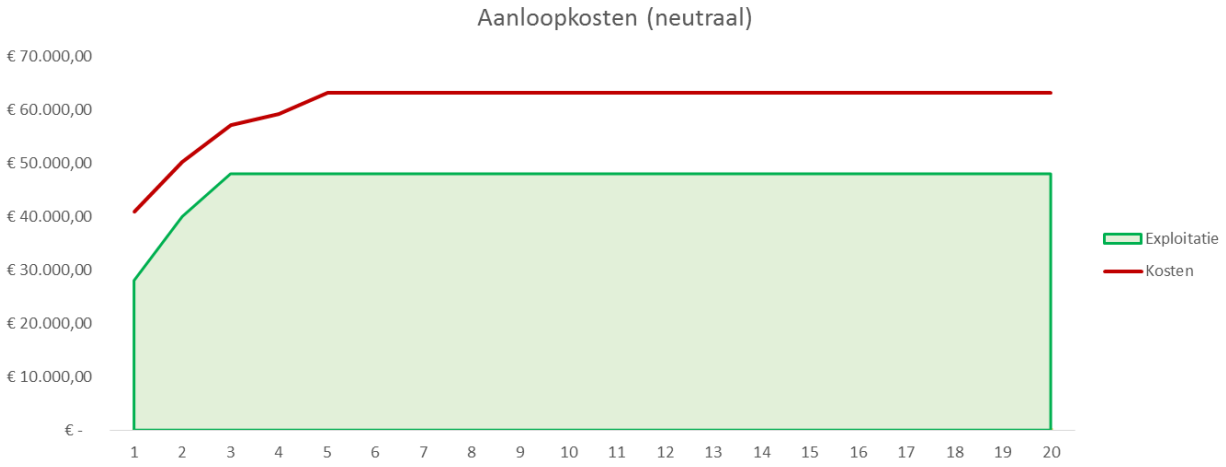
De Graanelevator kent een simpeler model door het ontbreken van sponsoring. De schaalbaarheid van de exploitatie is echter complexe. Naarmate er meer evenementen zijn waar de Graanelevator naartoe gaat hoe minder men afhankelijk kan zijn van vrijwilligers en hoe groter de kans dat men, onder tijdsdruk, onderhoud moet laten doen tegen commerciële tarieven. Daar komt bij dat de onderhoudskosten van de stoommachine hoog zijn, waardoor de totale kosten ook aanzienlijk zijn, zeker voor een schip dat het grootste deel van de tijd stationair ligt.

De Graanelevator blijkt moeilijk te exploiteren. De grote historische waarde rechtvaardigt de opname in een bredere portefeuille maar het zal zeer lastig zijn het schip compleet zelfdragend te maken.

	Kosten	Frequentie (jaar)			Kosten		
	Vast	Negatief	Neutraal	Positief	Negatief	Neutraal	Positief
					30%	0%	-30%
Vaste kosten	Onderhoud	1	1	1	€ 6.500,00	€ 5.000,00	€ 3.500,00
	Stoommachine	1/2	1/3	1/4	€ 5.200,00	€ 2.666,67	€ 1.400,00
	Stoommachine keuring	1/4	1/4	1/4	€ 4.875,00	€ 3.750,00	€ 2.625,00
	Verzekeringen werknemers	1	1	1	€ -	€ -	€ -
	Verzekeringen regulier	1	1	1	€ 2.600,00	€ 2.000,00	€ 1.400,00
	Liggeld	1	1	1	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
	Inzet vrijwilligers (0,2 FTE per)	12	10	8	€ 364,00	€ 364,00	€ 364,00
	Brandstof	1	1	1	€ 6.500,00	€ 5.000,00	€ 3.500,00
	Nutsvoorziening	1	1	1	€ 1.300,00	€ 1.000,00	€ 700,00
					30%	0%	-30%
Variabele kosten	Schoonmaak	3	6	9	€ 3.510,00	€ 5.400,00	€ 5.670,00
	Schipper	3	6	9	€ 11.700,00	€ 18.000,00	€ 18.900,00
	Brandstof	3	6	9	€ 7.800,00	€ 12.000,00	€ 12.600,00
	Extra inzet commercieel	3	6	9	€ 1.000,00	€ 8.000,00	€ 64.000,00
					-40%	0%	40%
Omzet exploitatie	Evenementen	3	6	9	€ 14.400,00	€ 48.000,00	€ 100.800,00







Opbrengsten totaal							
		Kosten					
		Negatief		Neutraal		Positief	
Inkomsten	Negatief	-€	37.999,00	-€	30.440,67	-€	24.149,00
	Neutraal	-€	23.489,00	-€	15.930,67	-€	9.639,00
	Positief	-€	9.259,00	-€	1.700,67	€	4.591,00
	Negatief	-€	37.999,00	-€	30.440,67	-€	24.149,00
	Neutraal	-€	23.489,00	-€	15.930,67	-€	9.639,00
	Positief	-€	9.259,00	-€	1.700,67	€	4.591,00
	Negatief	-€	37.999,00	-€	30.440,67	-€	24.149,00
	Neutraal	-€	23.489,00	-€	15.930,67	-€	9.639,00
	Positief	-€	9.259,00	-€	1.700,67	€	4.591,00

Overkoepelende vereniging

Voor de effecten en kosten die een overkoepelende vereniging heeft zijn de onderstaande aannames gedaan.

Wat betreft de personeelskosten is er vanuit gegaan dat de eerste vijf jaar deze in kind wordt ingebracht door de partners (e.g.) musea, om de kosten beperkt te houden. Daarnaast is er gerekend met een bepaalde minimum inzet, die daarna toeneemt met elk schip dat wordt toegevoegd aan de portefeuille.

Voor de overige onkosten is gerekend met een gelijk model wat betreft de schaalbaarheid, maar worden de kosten vanaf het eerste jaar door de vereniging gedragen.

Tenslotte zijn de opbrengsten gerekend in percentages toename van de omzet of afname van de kosten. Daarbij is er een bepaald minimumpercentage (het effect dat de vereniging altijd heeft), een toename per schip dat wordt toegevoegd aan de portefeuille (met de achterliggende gedachte dat er synergie optreedt) en een maximumpercentage (geredeneerd dat er een maximumeffect is dat de verenging kan hebben).

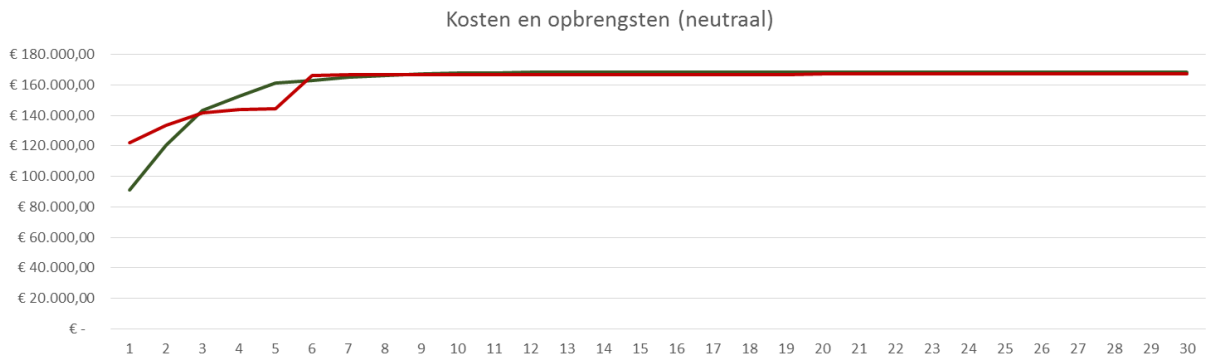
Voornaamste uitkomst van het model is dat bij een beperkt aantal schepen (drie) de effecten van de vereniging netto vrijwel nul is. Het negatieve scenario wordt licht negatiever (door de toegevoegde overhead), het neutrale scenario blijft ruwweg gelijk en het positieve scenario wordt licht positiever.

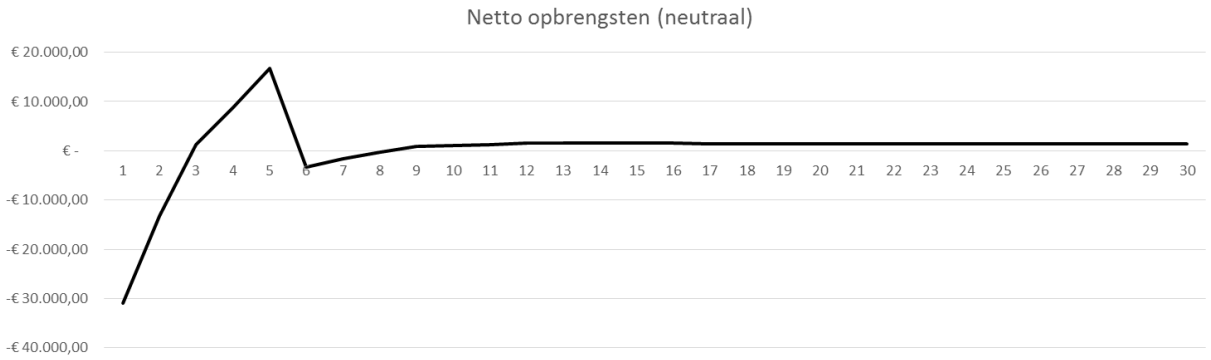
De grafische weergaves zijn die van respectievelijk scenario 2 en 3 zoals omschreven in hoofdstuk 8. De knik in de grafieken ontstaat door het aflopen van de in kind bijdrage na vijf jaar.

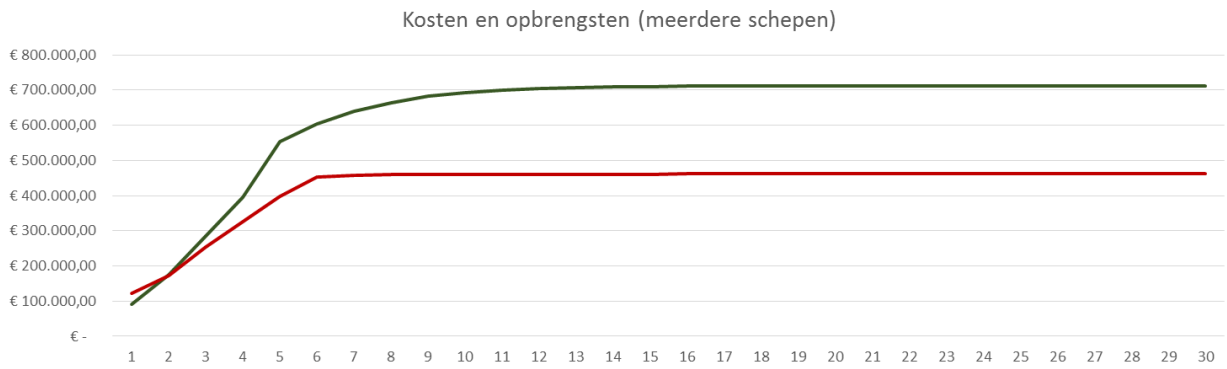
Arbeid	FTE minimum	FTE toename per ship	Salaris/vergoeding	Onkosten per FTE	# jaar in kind ingebracht
Bestuur	2	0	€ 5.000,00	€ 2.000,00	5
Kennis	0,2	0,1	€ 40.000,00	€ -	5
Marketing	0,2	0,1	€ 40.000,00	€ -	0

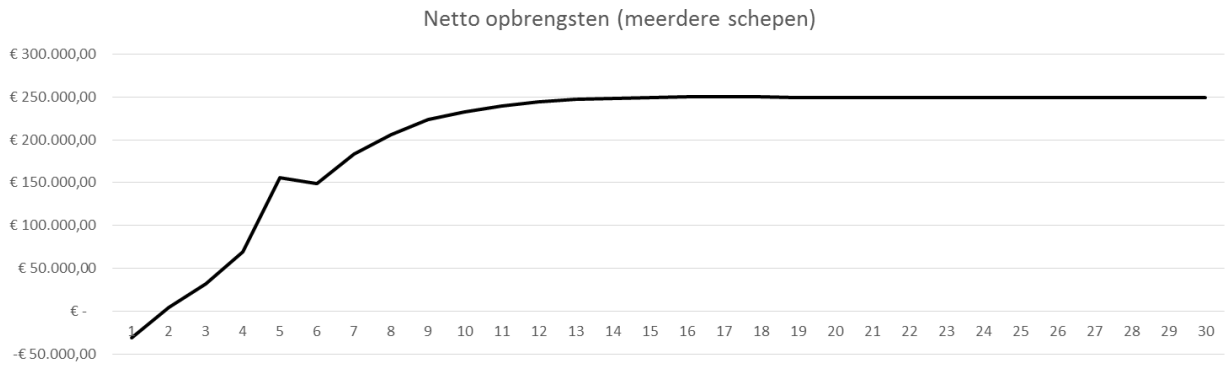
Marketing	Initieel	Jaarbasis	Toename per schip	Vanaf	# jaar in kind ingebracht
Website: beheer		€ 1.500,00	€ 500,00	5,00	0
Communicatie		€ 500,00	€ 200,00	5,00	0
Drukkosten		€ 250,00	€ 150,00	0,00	0

Opbrengsten	Max	Basis	Per schip extra	Start
Kostenreductie	10%	1,0%	1,0%	0
Meer omzet	75%	20,0%	5,0%	0


Kosten en opbrengsten (neutraal)
€ 180.000,00
€ 160.000,00
€ 140.000,00
€ 120.000,00
€ 100.000,00
€ 80.000,00
€ 60.000,00
€ 40.000,00
€ 20.000,00
€ -
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30


Netto opbrengsten (neutraal)
€ 20.000,00
€ 10.000,00
€ -
-€ 10.000,00
-€ 20.000,00
-€ 30.000,00
-€ 40.000,00
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30


Kosten en opbrengsten (meerdere schepen)
€ 800.000,00
€ 700.000,00
€ 600.000,00
€ 500.000,00
€ 400.000,00
€ 300.000,00
€ 200.000,00
€ 100.000,00
€ -
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30


Netto opbrengsten (meerdere schepen)
€ 300.000,00
€ 250.000,00
€ 200.000,00
€ 150.000,00
€ 100.000,00
€ 50.000,00
€ -
-€ 50.000,00
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

Scenario 2: neutraal

Jaar		1		2		3		4		5
De Zwerver		1								
Exploitatie		neutraal								
Variabele Kosten		neutraal								
Derving Sponsoring		neutraal								
Sponsoring		neutraal								
Vaste Kosten		neutraal								
Opbrengsten	€	15.841,67	€	18.583,33	€	20.725,00	€	22.566,67	€	24.058,33
Kosten	€	30.200,00	€	30.800,00	€	31.235,00	€	31.610,00	€	31.722,50
Totaal	-€	14.358,33	-€	12.216,67	-€	10.510,00	-€	9.043,33	-€	7.664,17
Totaal Cumulatief	-€	14.358,33	-€	26.575,00	-€	37.085,00	-€	46.128,33	-€	53.792,50
Jaar		1		2		3		4		5
De MK63		1								
Exploitatie		neutraal								
Variabele Kosten		neutraal								
Derving Sponsoring		neutraal								
Sponsoring		neutraal								
Vaste Kosten		neutraal								
Opbrengsten	€	23.766,67	€	30.533,33	€	37.300,00	€	42.650,00	€	47.250,00
Kosten	€	36.770,00	€	38.980,00	€	41.180,00	€	43.100,00	€	43.200,00
Totaal	-€	13.003,33	-€	8.446,67	-€	3.880,00	-€	450,00	€	4.050,00
Totaal Cumulatief	-€	13.003,33	-€	21.450,00	-€	25.330,00	-€	25.780,00	-€	21.730,00
Jaar		1		2		3		4		5
De Graanelevator		1								
Exploitatie		neutraal								
Variabele Kosten		neutraal								
Derving Sponsoring		neutraal								
Sponsoring		neutraal								
Vaste Kosten		neutraal								
Opbrengsten	€	28.000,00	€	40.000,00	€	48.000,00	€	48.000,00	€	48.000,00
Kosten	€	40.868,17	€	49.905,67	€	55.930,67	€	55.930,67	€	55.930,67
Totaal	-€	12.868,17	-€	9.905,67	-€	7.930,67	-€	7.930,67	-€	7.930,67
Totaal Cumulatief	-€	12.868,17	-€	22.773,83	-€	30.704,50	-€	38.635,17	-€	46.565,83

Scenario 3: meerdere schepen

Jaar		1		2		3		4		5
De Zwerver		1				1		2		1
Exploitatie		neutraal				neutraal		neutraal		neutraal
Variabele Kosten		neutraal				Negatief		neutraal		Positief
Derving Sponsoring		neutraal				neutraal		neutraal		neutraal
Sponsoring		neutraal				neutraal		neutraal		neutraal
Vaste Kosten		neutraal				neutraal		Negatief		neutraal
Opbrengsten	€	15.841,67	€	18.583,33	€	36.566,67	€	72.833,33	€	97.791,67
Kosten	€	30.200,00	€	30.800,00	€	61.506,25	€	128.807,50	€	160.710,00
Totaal	-€	14.358,33	-€	12.216,67	-€	24.939,58	-€	55.974,17	-€	62.918,33
Totaal Cumulatief	-€	14.358,33	-€	26.575,00	-€	51.514,58	-€	107.488,75	-€	170.407,08
Jaar		1		2		3		4		5
De MK63		1		1		1				1
Exploitatie		neutraal		Positief		neutraal				Positief
Variabele Kosten		neutraal		neutraal		neutraal				neutraal
Derving Sponsoring		neutraal		neutraal		neutraal				neutraal
Sponsoring		neutraal		neutraal		Negatief				neutraal
Vaste Kosten		neutraal		neutraal		Negatief				neutraal
Opbrengsten	€	23.766,67	€	66.875,00	€	105.933,33	€	125.825,00	€	179.891,67
Kosten	€	36.770,00	€	75.750,00	€	121.230,00	€	127.560,00	€	168.550,00
Totaal	-€	13.003,33	-€	8.875,00	-€	15.296,67	-€	1.735,00	€	11.341,67
Totaal Cumulatief	-€	13.003,33	-€	21.878,33	-€	37.175,00	-€	38.910,00	-€	27.568,33
Jaar		1		2		3		4		5
De Graanelevator		1								
Exploitatie		neutraal								
Variabele Kosten		neutraal								
Derving Sponsoring		neutraal								
Sponsoring		neutraal								
Vaste Kosten		neutraal								
Opbrengsten	€	28.000,00	€	40.000,00	€	48.000,00	€	48.000,00	€	48.000,00
Kosten	€	40.868,17	€	49.905,67	€	55.930,67	€	55.930,67	€	55.930,67
Totaal	-€	12.868,17	-€	9.905,67	-€	7.930,67	-€	7.930,67	-€	7.930,67
Totaal Cumulatief	-€	12.868,17	-€	22.773,83	-€	30.704,50	-€	38.635,17	-€	46.565,83

Bijlage 4: Kosten vervolg

Onderstaande begroting is een grove schets van de kosten die de oprichting van een stichting met zich meebrengt. Dit is exclusief de scheepsgebonden kosten.

Onderwerp	Activiteit	Omschrijving				Kosten
Jaar 1						
Marketing						
	Opzet website	*Technisch opzet opzet website, claimen domein*	€	12.500,00		
	Logo & branding	*Logo, beeldmerk, etc.*	€	15.000,00		
	Sociale media	*Sociale media presence, opzetten verschillende kanalen*	€	7.500,00		
	Drukkosten	*folders, rapporten, flyers, etc.*	€	5.000,00		
	Evenementen	*Presenteren van de vereniging binnen de sector*	€	10.000,00		
					€	50.000,00
Organisatie						
	Bestuur	*Onkostenvergoeding bestuur*	€	7.500,00		
	Governance & organisatie	*Opzetten governance structuur, werkvormen, samenwerkingsverbanden, etc.*	€	35.000,00		
					€	42.500,00
Overig						
	Juridische toets	*Juridische (on)mogelijkheden in kaart brengen*	€	17.500,00		
	Onvoorzien	*Onvoorziene kosten*	€	10.000,00		
					€	27.500,00
	Totaal				€	120.000,00
Jaar 2						
Marketing						
	Sociale media	*Sociale media presence*	€	7.500,00		
	Ontwikkeling boekingsportaal	*Boekingen van de portefeuille, al dan niet in samenwerking met derden optimaliseren*	€	20.000,00		
	Drukkosten	*folders, rapporten, flyers, etc.*	€	5.000,00		
	Evenementen	*Presenteren van resultaten en vervolgplannen in de sector*	€	15.000,00		
					€	47.500,00
Organisatie						
	Bestuur	*Onkostenvergoeding bestuur*	€	7.500,00		
	Governance & organisatie	*Lopende zaken, optimaliseren van de organisatie*	€	40.000,00		
	Verkenning	*Verkenning voor de potentiele uitbreiding van de portefeuille, opzetten van een selectieproces*	€	25.000,00		
	Delen resultaten	*Verdienmodellen en andere inzichten die worden opgedaan delen binnen de sector*	€	5.000,00		
					€	77.500,00
Overig						
	Onvoorzien	*Onvoorziene kosten*	€	15.000,00		
					€	15.000,00
	Totaal				€	140.000,00
Jaar 3						
Marketing						
	Sociale media	*Sociale media presence*	€	7.500,00		
	Drukkosten	*folders, rapporten, flyers, etc.*	€	5.000,00		
	Evenementen	*Nieuwe schepen engageren*	€	20.000,00		
					€	32.500,00
Organisatie						
	Bestuur	*Onkostenvergoeding bestuur*	€	7.500,00		
	Governance & organisatie	*Lopende zaken, optimaliseren van de organisatie, opnemen van nieuwe schepen in de lopende gang van zaken*	€	40.000,00		
	Uitbreiding portefeuille	*Uitbreiden van de vereniging met meerdere schepen*	€	30.000,00		
	Delen resultaten	*Verdienmodellen en andere inzichten die worden opgedaan delen binnen de sector*	€	10.000,00		
					€	87.500,00
Overig						
	Onvoorzien	*Onvoorziene kosten*	€	20.000,00		
					€	20.000,00
	Totaal				€	140.000,00
Totaal					€	400.000,00

Bijlage 5: Met dank aan

Asselbergs	Fons	Onafhankelijk
Bautz	Jan Theo	Onafhankelijk
Beynes	Jan	Onafhankelijk
Boer	Cees	Onafhankelijk
Branderhorst	Jeroen	Bankgiroloterij
Bruijn, de	Wim	Voormalig Spiegel der Zeilvaart, onafhankelijk
Davis	Ray	Hollands Glorie
Dessens	Henk	Scheepvaartmuseum Amsterdam
Duyvendijk, van	Cees	Koninklijke Nederlandse Reddingsmaatschappij
Eick van Heslinga, van	Els	Vaderlandsch Fonds
Eissens	Jan	SSRP
Feilzer	Joop	Stichting De Marieke
Fruithof	Thedo	European Maritime Heritage
Geluk	Ria	Onafhankelijk
Grollé	Raymond	Kromhoutwerf
Hahn	Johan	Stichting De Zwerver
Happe	Erika	VSB Fonds
Hemelrijk	Lotte	Mondriaanfonds
Heukensfeldt Jansen	Jan Berent	Watersportverbond
Heuvel, van den	Koos	SSRP
Heymeijer van Heemstede	Dorothy	Onafhankelijk
Hezik, van	Maarten	SSRP
Huijts	Carlo	Vereniging Hendrik de Keyser
Jonkhart	Marius	Voormalig nationale investeringsbank
Kranendijk	Stef	Scheepsvaartmuseum Amsterdam
Lange, de	Harold	Scheepswerf De Hoop
Loeber	Olav	SSRP
Loomeijer	Frits	Scheepvaartmuseum Rotterdam
Oosterom, van	Oluf	FONV
Os, van	Ties	Scheepsmakelaardij Enkhuizen
Piersma	Pier	Scheepswerf Piersma
Pluimers	Erik	Onafhankelijk
Reijden, van der	Marineke	Mondriaanfonds
Seffinga	Meindert	Scheepvaartmuseum Sneek
Spits	Elisabeth	Scheepvaartmuseum
Tolsma	Peter	SSRP
Tops	Peter	Stichting De Zwerver
Visser-Westerbrink	Jacqueline	Stichting De Zwerver
Vliet, van der	Jeroen	Rijksmuseum
Vos, de	Alexander	Scheepstimmerwerf Klaas Hennepoel
Walsmit	Erik	Zuiderzeemuseum Enkhuizen
Warnik	Stephan	Zuiderzeemuseum Enkhuizen
Weber	Wilbert	Scheepvaartmuseum Vlissingen