

Datum: 8 mei 2025
Kenmerk: 2025-08
Betreft: Toelichting Business Case Zaanse Schans



Schansend 1
1509 AW Zaandam
The Netherlands
T + 31 (0)6 265 193 43
www.dezaanseschans.nl

Gemeente Zaanstad
t.a.v. gemeenteraad
Postbus 2000
1509 GA Zaandam

Geachte raadsleden,

Hierbij sturen we u namens de Stuurgroep Erfgoedpartijen Zaanse Schans de management samenvatting van de Business Case Zaanse Schans toe. Dit document is in november 2024 gedeeld met wethouder Breunese. De uitgangspunten van deze Business Case zijn door de gemeente gebruikt als bouwstenen voor het Duurzame Exploitatiemodel, wat onderdeel is van het voorliggende raadsbesluit.

De Business Case ging in november 2024 nog uit van een geadviseerd transitiebudget van €5 miljoen. Op basis van realistisch en noodzakelijk te verwachte uitgaven, is met voortschrijdend inzicht en in overleg met de gemeente Zaanstad deze teruggebracht tot €1,9 miljoen, zoals nu onderdeel is van het raadsbesluit.

De Business Case is tot stand gekomen na een uitgebreide analyse en strategisch plan. Deze management samenvatting geeft hopelijk meer inzicht in de toekomstbestendigheid en verdere ontwikkeling van de Zaanse Schans.

De Business Case is tot stand gekomen in samenwerking en met advies van Public Value, een consultancybureau dat ons heeft ondersteund bij het ontwikkelen van deze strategische visie. Daarnaast hebben wij een overzicht bijgevoegd, ter ondersteuning van de inzichten en aanbevelingen uit de Business Case.

Mocht u vragen hebben of behoefte hebben aan een toelichting of aanvullende informatie staan wij vanzelfsprekend tot uw beschikking.

Met vriendelijke groeten,

Maarten van der Meer (directeur Stichting de Zaanse Schans)

Marieke Verweij (directeur-bestuurder Zaanse Museum)

Katelijne Prinsenbergh (directeur-bestuurder Zaanse Molen / Wind Molen Compagnie)

Hans van den Ende (directeur Museum Zaanse tijd)

Bijlage I: Management samenvatting Business Case Zaanse Schans (nov 2024)

Bijlage II: Recap Business Case Zaanse Schans (nov 2024)



Public Value

Business Case – op hoofdlijnen De Zaanse Schans

De Zaanse Schans

Laudy Konings, Paul Solleveld & Job van der Poel
21 november 2024 | versie 0.9



Inhoudsopgave

	Projectplanning	p.3
	Ten geleide	p.4
1.	Visie & Strategie	p.6
2.	Juridisch	p.7
3.	Financiering, kosten en opbrengsten	p.8
4.	Besturing, coördinatie en organisatie	p.18
5.	Processen	p.19
6.	Informatie-uitwisseling en IT	p.20
7.	Mensen	p.21
8.	Transitieplan	p.22
	Worst Case Scenario/Urgentie	P.23

Doorlooptijd/Projectplanning

Maand	Activiteit(en)
Najaar 2023	Houden van eerste overleggen
11/2023	Geven concrete opdracht vanuit gemeente Zaanstad & Stichting Zaanse Schans namens de 4 erfgoedpartijen en instellen kwartiermaker
02/2024	Uitwerken pilot Zaanse Schans
02–04/2024	Uitvoeren nulmeting vier erfgoedpartijen
05/2024	Opzetten business case op hoofdlijnen 2024 – 2027
05/2024	Voorbereiden pilot inclusief financiering
06-08/2024	Uitvoeren pilot
09/2024	Bijstellen business case en afrekenen pilot
11/2024	Laatste toetsing business case
11/2024 – 01/2025	Besluitvorming business case bij gemeente Zaanstad (college en raad)



Ten geleide

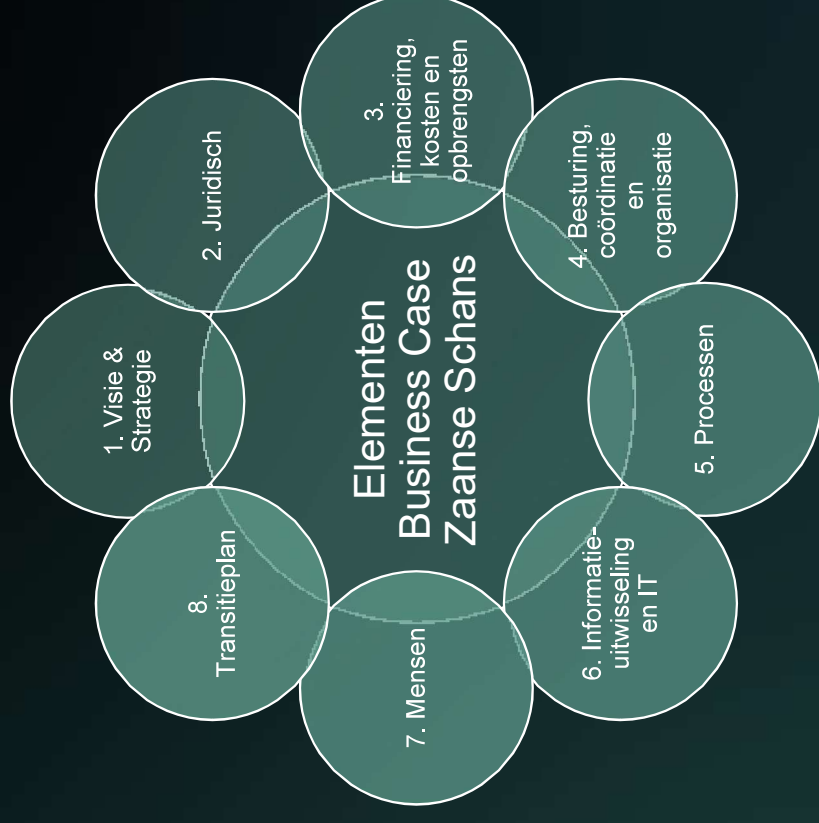
Geachte lezer,

Dit document geeft inzicht in de business case Zaanse Schans. Het is business case voor en van het gebied. Verschillende scenario's kunnen worden doorgerekend en gepresenteerd. Belangrijke conclusies die uit de business case getrokken kunnen worden zijn:

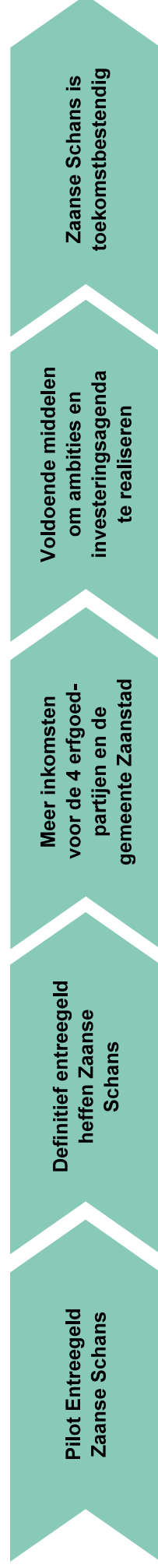
- Om aan de ambities van de betrokken partijen te voldoen is het noodzakelijk dat een langlopende lening wordt aangetrokken van ca. €30 miljoen. Zonder lening kan entreeheffing niet plaatsvinden en is de business case niet haalbaar.
- Voordat invulling gegeven kan worden aan de inhoudelijk culturele ambities is het noodzakelijk te investeren in de afsluiting van het gebied, inclusief en verbeteren van de bezoekers infrastructuur. Daarnaast bestaat de noodzaak voor acuut onderhoud binnen het gebouw van het Zaanse Museum.
- Voor een effectieve samenwerking op korte en lange termijn is het noodzakelijk dat de erfgoed partijen en de gemeente komen tot concretisering van de samenwerkingsvorm en de verdeling van de te realiseren opbrengsten. Het collectief prioriteren van investeren heeft immers als consequentie dat deze individuele investeringen van de afzonderlijke erfgoed partijen mogelijk vertragen.
- Voor alle stakeholders op de Zaanse Schans is er sprake van een financieel aantrekkelijk perspectief, mits de goede vorm in samenwerking wordt versterkt en verder ontwikkeld.
- Dit resulteert in een aantrekkelijke én veilige Zaanse Schans, met als vertrekpunt een structureel gezonde exploitatie.

Als referentie voor het opzetten van een business case hanteren wij ons bouwstenenmodel

Voor het opstellen van een business case maken wij gebruik van het bouwstenenmodel als referentiekader, met daarin kwalitatieve en kwantitatieve aspecten. Dit model bevat in onze optiek alle onderwerpen die bij het tot stand brengen van een business case, waarbij samenwerking tussen partijen het uitgangspunt is, om de hoek komen kijken. Wij hebben dit overzicht van bouwstenen ontleend aan onze jarenlange ervaringen met het opzetten van business cases en businessplannen.



1. Visie & Strategie



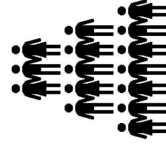
Dit leidt tot



Erfgoed Zaanse Schans in verbinding met elkaar



Aantrekkelijke programmering en sterkere museale functie



Regulering bezoekersstromen



Veilige Zaanse Schans



Financieel gezonde Zaanse Schans met een nieuw exploitatiemodel

2. Juridisch

Opzetten juridisch construct

- Input vanuit de gemeente is noodzakelijk om de business case compleet te maken.

Analyseren impact fiscale aspecten

- Als de business case is opgeleverd en vastgesteld, dient een fiscale toetsing plaats te vinden.
- Bij het opstellen van de business case is een voorzichtige benadering gehanteerd ten aanzien van staatssteun.
- Het is nog onduidelijk of en in welke omvang sprake zal zijn van de plicht tot het afdragen van vennootschapsbelasting.
- Een mogelijke BTW-verhoging wordt als risico beschouwd. Dit risico is meegenomen in de conservatieve schatting van 1,8 miljoen bezoekers aan het gebied. Aangezien de huidige bezoekers aantallen op circa 2,3 miljoen liggen.



3. Uitgangspunten en aannames Business Case (1/5)

Om de exploitatie van het gebied mogelijk te maken, is een aantal cruciale investeringen vereist. In samenwerking met de werkgroep zijn de volgende afspraken gemaakt:

- **Prioritering van investeringen:** de erfgoedpartijen hebben gezamenlijk de investeringen uit de investeringsagenda geprioriteerd. Investeringsaanvragen die entreeheffing mogelijk maken, hebben de hoogste prioriteit, gevolgd door investeringen die de opbouw van een robuuste exploitatiemaatschappij mogelijk maken en uitgaven die de inhoudelijke programmering verbeteren. De investeringen 1 t/m 5, met een totale waarde van **€29.950.000** zijn aangemerkt als hoogste prioriteit.
- **Financiering transitieperiode:** om te komen tot een gezamenlijke exploitatie is een financiering van circa €5 miljoen benodigd. In de business case is reeds rekening gehouden met de rentelasten die voortvloeien uit deze lening.
- **Externe financiering ten behoeve van investeringenagenda:** het ambitieniveau van de erfgoedpartijen vereist externe financiering van circa €30 miljoen. De haalbaarheid van deze financiering hangt af van de bereidwilligheid van de gemeente om garant te staan, evenals van het verkrijgen van voldoende positieve resultaten in de business case op korte termijn. De business case toont aan dat de kapitaallasten gedekt kunnen worden en dat er voldoende liquiditeit is om aan de aflossingsverplichtingen te voldoen.

3. Uitgangspunten en aannames Business Case (2/5)

De business case is opgesteld op basis van de volgende aannames en uitgangspunten:

- **Kostenbasis:** deze voorlopige business case is gebaseerd op de meerjarenbegrotingen van de vier erfgoedpartijen, zoals door hen aangeleverd of gezamenlijk opgesteld op basis van de door hen verstrekte cijfers.
- **Gezamenlijke entiteit:** voor de business case hanteren wij het uitgangspunt dat een gemeenschappelijke entiteit wordt opgericht. Deze entiteit fungeert als gemeenschappelijk vehikel voor de exploitatie van het gebied. Dit betekent dat alle investeringen en kosten die noodzakelijk zijn voor de gemeenschappelijke exploitatie van het gebied worden uitgevoerd vanuit deze entiteit. Om dit te financieren landen alle opbrengsten uit toegangsheffing ook in deze entiteit. Vanuit deze entiteit ontvangen stakeholders een financiële bijdrage voor enerzijds de gemaakte kosten voor erfgoed en openbare orde en veiligheid. Anderzijds worden er vanuit deze entiteit middelen beschikbaar gesteld voor ondernemers en inwoners om respectievelijk de continuïteit van de onderneming te waarborgen en het woongenot te verbeteren.
- **Zaansche Molens:** de Zaansche Molens onderschrijven de uitgangspunten van de samenwerking en het uiteindelijke doel. Door de complexe structuur van de organisatie, bestaande uit Stichting De Windmolencompagnie en de Vereniging Zaansche Molen, nemen gefaseerd deel in de vergaande samenwerking.
- **Zaans Museum:** de noodzakelijke investeringen die het Zaans Museum moet doen, leiden tot een hoger tekort dan in de meest recente prognose en begroting van 2024 en 2025.
- **Pilotresultaten en transitiebegroting:** de voorlopige business case is samengesteld op basis van de meest recente pilotresultaten en een concept-voorzet van de transitiebegroting (kostenzijde).

3. Uitgangspunten en aannames Business Case (2/5)

- **Investeringsbegroting:** de ambities van de vier erfgoedpartijen zijn verwerkt in de investeringsbegroting. De door de gemeente aangeleverde investeringen zijn hierin niet meegenomen.
- **Investerings- en restauratieambities Zaanse Molens:** de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) van de Zaanse Molens is onderverdeeld in noodzakelijk onderhoud, waarvan de kosten in de exploitatie worden opgenomen, en de investerings- en restauratieambities, die deel uitmaken van de gezamenlijke investeringsbegroting.
- **Financiering gemeentelijke lasten:** vanaf 2026 zullen de gemeentelijke lasten worden gefinancierd uit de gezamenlijke entiteit. De gemeentelijke lasten voor de Zaanse Schans zijn door de gemeente aangeleverd, waarbij de gemeente zorg draagt voor haar eigen begroting aangezien zij niet deelnemen aan de gezamenlijke entiteit.
- **Gebaseerd op 2023 cijfers:** de aangeleverde cijfers van de erfgoedpartijen voor het jaar 2023 vormen de basis van deze voorlopige business case.
- **Afschrijvingslasten:** de afschrijvingen zijn gebaseerd op een voorlopige inschatting van de investeringsagenda die door de erfgoedpartijen is aangeleverd. Deze kunnen, indien gewenst, nog worden aangepast.

3. Uitgangspunten en aannames Business Case (3/5)

- **Afschrijvingstermijnen:** de gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de tabel aangeleverd door de erfgoedpartijen.
- **Indexering:** de CPI-index van het CBS wordt gehanteerd voor prijsstijgingen.
- **Loonstijgingen:** er is een fictieve inschatting gemaakt voor de loonindexatie, die indien gewenst nog kan worden aangepast.
- **Verdeelsleutel:** in deze business case wordt een fictieve verdeelsleutel gebruikt. Alle erfgoedpartijen ontvangen 105% van hun kosten als inkomsten vanuit de gezamenlijke entiteit.
- **Startdatum:** in de business case wordt uitgegaan van een ingangsdatum van 01-04-2026.
- **Ondernemersfonds:** in deze business case is rekening gehouden met een ondernemersfonds waarvan de voeding procentueel gerelateerd is aan de inkomsten uit entreeheffing in de periode 2026 tot en met 2028.
- **Bewonersfonds:** in de investeringsagenda is een bewonersfonds van €3 miljoen opgenomen, bedoeld voor onder andere het verduurzamen van de woningen en bestrijden specifieke overlast op de Zaanse Schans. Dit fonds zal in de periode medio 2027 tot en met 2029 worden gefinancierd vanuit de gezamenlijke entiteit.

3. Uitgangspunten en aannames Business Case (4/5)

- **Nadeelcompensatie:** er is geen sprake van nadeelcompensatie, mits het nog op te stellen convenant door alle stakeholders wordt ondertekend.
- **Impact op liquiditeitspositie:** als beslissingen worden uitgesteld, kan dit invloed hebben op de liquiditeitspositie van de erfgoedpartijen. Dit kan mogelijk aanvullende ondersteuning van de gemeente richting het Zaaans Museum noodzakelijk maken.
- **Weerstandvermogen en Bestemmingsreserve:** 15% van het saldo van de gezamenlijke entiteit wordt gereserveerd als weerstandvermogen. Het resterende deel kan worden gebruikt als bestemmingsreserve. Deze percentages kunnen door de erfgoedpartijen worden aangepast.

Scenario's in de business case

Twee scenario's zijn uitgewerkt in de business case:

1. **Scenario met lening van €29,95 miljoen** (inclusief cashflow)
2. **Scenario zonder lening** (inclusief cashflow)

3. Uitgangspunten en aannames Business Case (5/5)

Verkoopprijs en Bezoekers

- Voor de berekeningen is uitgegaan van een gemiddelde verkoopprijs van **€12 exclusief 9% btw per kaartje** en een bezoekersaantal van **1,8 miljoen per jaar**.
- In deze business case wordt een gemiddelde verkoopprijs van €12 exclusief btw per bezoeker gehanteerd. Recent onderzoek, uitgevoerd door Motivaction, heeft aangetoond dat een toegangsprijs van €20 per bezoeker haalbaar is. Desondanks wordt in de berekeningen uitgegaan van een gemiddelde prijs van €12 per bezoeker.
- Boven genoemd tarief is bewust conservatief ingeschat, omdat het een gemiddelde vertegenwoordigt dat rekening houdt met verschillende kortingsregelingen, zoals museumkaarten, andere kortingskaarten en tickets die via touroperators worden verkocht. Door vast te houden aan dit gemiddelde van €12 exclusief btw wordt een realistische en terughoudende basis neergezet, waardoor er nog mogelijkheden bestaan om eventuele risico's en onverwachte financiële tegenvallers op te vangen.

3. Resultaten rekenmodel business case

Uitgaande van een gemiddelde ticketprijs van €12 exclusief btw per bezoeker en 1,8 miljoen bezoekers

	2025	2026	2027	2028
Netto exploitatieresultaat bij lening ca. 30M	€ -6.673.774	€ 3.454.940	€ 5.899.842	€ 6.047.064
Geschat saldo Cashflow bij lening ca. 30M	€ -6.065.502	€ 5.062.150	€ 8.598.514	€ 8.964.391
Investeringsruimte bij lening ca. 30M	€ -7.620.842	€ -2.558.692	€ 6.039.822	€ 15.004.213
Netto exploitatieresultaat zonder lening	€ -6.673.774	€ 5.851.565	€ 9.101.467	€ 9.137.439
Geschat saldo cashflow zonder lening	€ -6.065.502	€ 6.335.025	€ 9.871.389	€ 10.173.516
Investeringsruimte zonder lening	€ -7.620.842	€ -1.285.817	€ 8.585.572	€ 18.759.088

Het rekenmodel toont aan dat de business case vanaf het moment van entreeheffing positief is. In de versie met een lening van €30 miljoen is er bovendien voldoende ruimte om zowel de kapitaallasten als de aflossingsverplichtingen te dekken. Daarnaast blijven er voldoende middelen over om te investeren in o.a. het erfgoed. Zonder lening kan entreeheffing niet plaatsvinden en is de business case niet haalbaar.

3. Gemeentelijke lasten Gemeente Zaanstad

	2024	2025	2026	2027	2028
Baten gemeente Zaanstad	-	369.331	4.110.740	4.471.998	4.502.541
Afdrachten gemeente	-	-	4.067.573	4.471.998	4.502.541
Afdracht entreegelden losse tickets	-	369.331	43.167	-	-
Lasten gemeente Zaanstad	2.806.168	3.601.889	4.447.129	4.851.554	4.882.098
Kapitaallasten (afschrijving + rente) nav investeringen Zaanse mobiliteitsplan		-	375.000	750.000	750.000
Extra BOA-inzet voor handhaving	PM	400.000	400.000	400.000	400.000
Jaarlijkse vaste kosten door gemeente Zaanstad tbv Zaanse Schans	354.000	416.600	432.431	448.863	465.920
Programmakosten ivm Drukkebeheersplan en kwartiermaker	200.000	204.400	212.167	220.230	228.598
Intensivering beleidsmatige personele capaciteiten ivm juridische- en financiële ondersteuning	PM	125.000	129.750	134.681	139.798
Subsidie Zaanse Museum	1.902.168	1.855.889	1.897.781	1.897.781	1.897.781
Extra inzet fte gemeente Zaanstad afhankelijk impact transitie erfgoedpark		600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Bijdrage pilot toegangskaart Zaanse Schans	350.000				
Saldo	-2.806.168	-3.232.559	-336.389	-379.556	-379.556

Vanaf de start van de business case kunnen de gemeentelijke lasten ten behoeve van de Zaanse Schans volledig worden gefinancierd door de gezamenlijke entiteit. Onder kapitaallasten wordt (groot) onderhoud begrepen.

3. Financiering transitie

- Teneinde de nieuwe entiteit te kunnen oprichten en de voorliggende business case te kunnen realiseren, bestaat een financieringsvraag van circa €5 miljoen in 2025.
- Deze financieringsvraag bestaat uit enerzijds transitiekosten en anderzijds frictiekosten. Hierbij moet worden gedacht aan de kosten voor de oprichting en inrichting van de nieuwe entiteit en daarmee aan de volgende aspecten:
 - Interim directeur nieuwe entiteit c.q. kwartiermaker
 - Projectmanagement ondersteuning
 - Juridische en notariële kosten
 - Accountantskosten
 - Overige advieskosten (fiscaal, bedrijfseconomisch, bouwkundig)
 - Marketing- en communicatiekosten
 - ICT kosten
 - Materiaalkosten
 - Tijdelijke inhuur (overig) personeel

3. Noodzakelijke en gewenste investeringen

Zonder een externe financiering kunnen de noodzakelijke investeringen pas in 2027 starten, wat de haalbaarheid van de business case ernstig in gevaar brengt

Als er geen financiering beschikbaar komt voor de noodzakelijke investeringen, kunnen deze pas vanaf 2027 worden gefinancierd vanuit de cashflow. Dit betekent dat investeringen die nodig zijn om de entreeheffing mogelijk te maken (zoals de bouw van entreegebouwen) pas kunnen worden gedaan nadat er een jaar aan entreeheffing is geïnd. Dit maakt het invoeren van de entreeheffing feitelijk onmogelijk of zeer lastig. Om dit probleem te voorkomen, is het noodzakelijk om tijdig een financiering te op te halen voor deze investeringen.

Mogelijke investeringen in de BuCa zonder lening	2024	2025	2026	2027	2028
Investering 1: Herinrichting parkeergebied Zaanse Schans	-	-	-	-	6.000.000
Investering 2: Entreegebouw (Oost) en herinrichting voorgebied tussen Zaanse Museum en Zaanse Schans	-	-	-	7.800.000	-
Investering 4: Entreegebouw (Zuid) Kalverringdijk	-	-	-	-	550.000
Investering 5: Entreegebouw (Noord) en bezoekerscentrum Molenmuseum De Zaanse Molen	-	-	-	-	600.000
Investering 17: Bewonersfonds (medio 2027-medio 2029)	-	-	-	750.000	1.500.000
totaal			8.550.000		8.650.000
Gefinancierd uit lening					
Mogelijke investeringen in de BuCa met lening	6.000.000				2028
Investering 1: Herinrichting parkeergebied Zaanse Schans					
Investering 2: Entreegebouw (Oost) en herinrichting voorgebied tussen Zaanse Museum en Zaanse Schans	7.800.000				
Investering 3: Verbouwing en herinrichting Zaanse Museum	15.000.000				
Investering 4: Entreegebouw (Zuid) Kalverringdijk	550.000				
Investering 5: Entreegebouw (Noord) en bezoekerscentrum Molenmuseum De Zaanse Molen	600.000				
Investering 6: Realisatie project Handen uit de mouwen (incl. digitalisering)				5.000.000	
Investering 7: Project Zonnevrijzer/bouw Vermaning					3.750.000
Investering 9: Rebranding Erfgoedpark					750.000
Investering 17: Bewonersfonds (medio 2027-medio 2029)	29.950.000			750.000	1.500.000
totaal				5.750.000	6.000.000

4. Besturing, coördinatie en organisatie

- Ontwerpen en opzetten sturingsmodel voor samenwerkende erfgoedpartijen en de gemeente Zaanstad
- Vormen van periodieke overlegstructuren met andere belanghebbenden op de Zaanse Schans
- Inrichten Planning & Control cyclus (vormgeven periodiek rapporteren)

In het convenant wordt een eerste aanzet gemaakt voor deze onderdelen waaronder de governance.



5. Processen

- In kaart brengen processen en procedures met betrekking tot kritieke onderwerpen (o.a. managen bezoekersstromen, vaststellen en verrekenen entreegelden)

Na oprichten van de nieuwe entiteit worden processen uitgewerkt, zaken ingericht en tenslotte uitgerold.

6. Informatie-uitwisseling en IT

- In kaart brengen huidige informatielandschap per erfgoedpartij
- Rationaliseren en consolideren informatiesystemen
- Realiseren van een kassasysteem en het mogelijk samenvoegen van de financiële administraties, om zo consolidaties of onderlinge verrekeningen te faciliteren.

Na oprichten van de nieuwe entiteit worden bovengenoemde zaken nader uitgewerkt, zaken ingericht en tenslotte uitgerold.



7. Mensen

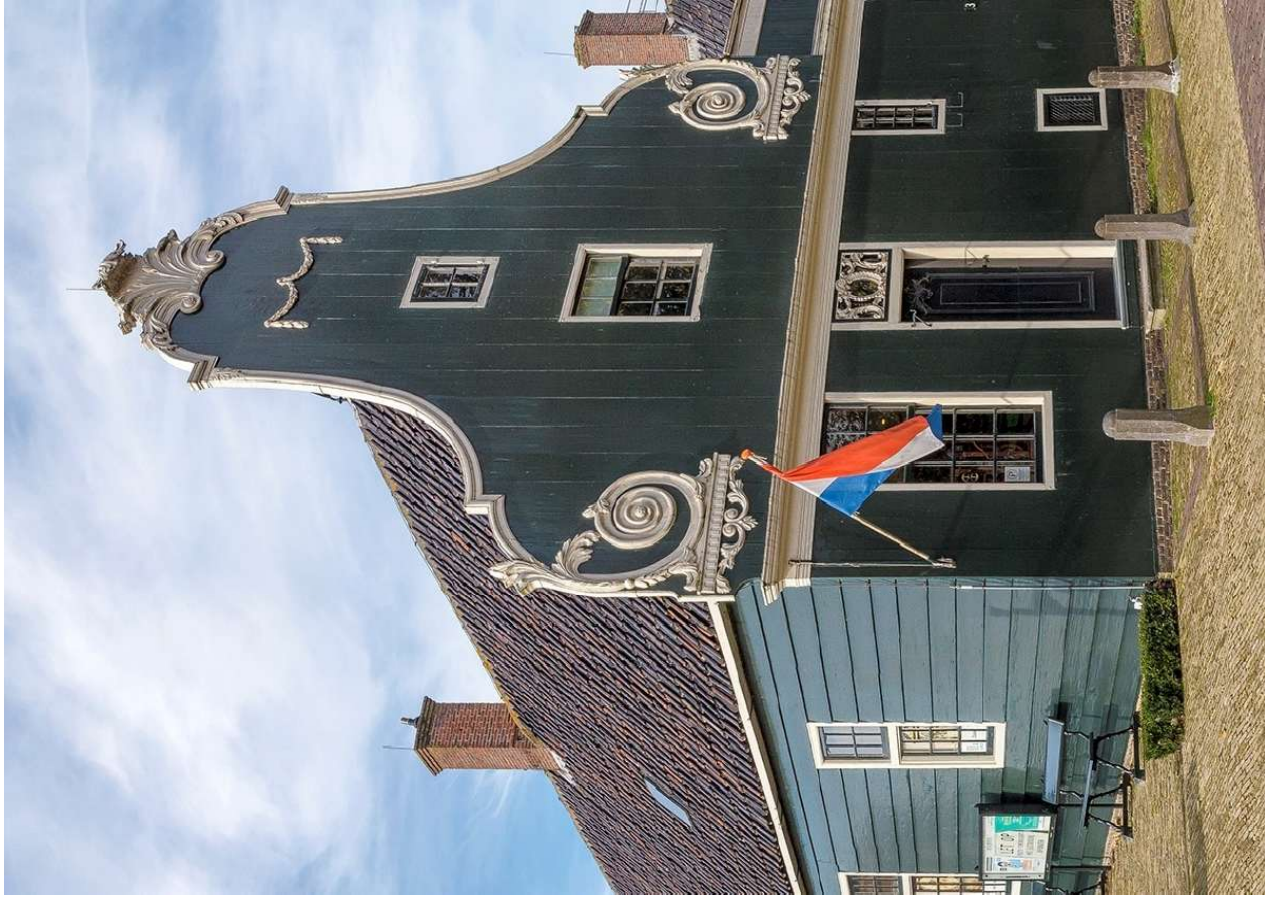
- In kaart brengen formatieoverzicht (incl. functieomschrijvingen) per erfgoedpartij
- Inschatten van benodigde functionarissen (incl. formatie) voor nieuw op te zetten entiteit
- Realisatie van een strategische personeelsplanning (SPP)
- De werkgroep heeft vastgesteld dat de huidige organisaties niet zijn toegerust om de business case uit te voeren. Hier is in de begroting rekening mee gehouden. Een belangrijke valkuil hierbij is dat de personeelskosten mogelijk te snel stijgen, waardoor financiële druk kan ontstaan als deze groei niet in lijn is met de verwachte inkomsten en overige uitgaven.

Na oprichten van de nieuwe entiteit worden bovengenoemde zaken nader uitgewerkt, zaken ingericht en tenslotte uitgerold.

8. Transitieplan

- Uitwerken transitieplan waarin minimaal de volgende onderdelen zijn uitgewerkt:
 - Besluitvorming go/no-go in maart 2025
 - Juridisch/bestuurlijke “installatie”
 - Management (o.a. kwartiermaker)
 - Ruimtelijk plan, Marketing plan
 - Strategische Personeelsplanning
 - Informatievoorziening en automatisering
 - Huisvesting en facilitair (o.a. contractmanagement)

Na oprichten van de nieuwe entiteit worden bovengenoemde zaken nader uitgewerkt, zaken ingericht en tenslotte uitgerold.



Worst Case Scenario/urgentie

Als er geen actie wordt ondernomen, kan dit ernstige gevolgen hebben:

- ❑ **Verlies van erfgoed:** zonder onderhoud dreigen zowel Zaanse als nationaal erfgoed verloren te gaan. Het erfgoedorp zal vercommercialiseren, wat leidt tot verlies van historische waarde.
- ❑ **Oncontroleerbare bezoekersstromen:** een explosieve groei van massatoerisme zonder regulering verhoogt de veiligheidsrisico's voor bezoekers, bewoners, en omwonenden.
- ❑ **Inkomsten en maatschappelijke druk:** de inkomsten uit parkeren en bustoerisme komen onder druk te staan door verduurzamingseisen, energietransitie en veranderende mobiliteit.
- ❑ **Gebrek aan samenwerking:** fragmentatie tussen verschillende partijen belemmert integrale oplossingen en efficiënte samenwerking. Dit heeft ook impact op de snelheid waarmee zaken kunnen worden geadresseerd.

Urgentie: binnen 0-2 jaar kunnen de musea, het Zaanse Museum en Museum Zaanse Tijd, niet langer hun kerntaken uitvoeren, wat kan leiden tot faillissement en verlies van collecties. Dat heeft ook effect op Stichting de Zaanse Schans als eigenaar van het pand waarin het Zaanse Museum is gehuisvest. En de Stichting en Vereniging betreffende de Zaanse molens komen op termijn ook onder financiële druk te staan vanwege de stijgende kosten (o.a. beheer en onderhoud, maar ook de afname van het aantal vrijwilligers en de toename van het aantal medewerkers op de payroll), waardoor ook hier sprak zou zijn van onherstelbaar verlies van cultureel erfgoed, zowel binnen als buiten het gebied.

Conclusie: actie is noodzakelijk om deze scenario's te voorkomen en de Zaanse Schans te behouden als een levendig en historisch waardevol erfgoedorp.

Belangrijk onderdeel van het Raadsbesluit maart 2025

- Financiering ca. €5 miljoen voor transitieperiode 2025
- Financiering ca. €30 miljoen voor noodzakelijke investeringen

Public Value

Bargelaan 200,
6e etage unit 6.09,
2333 CW Leiden

KVK: 88343626

Samen werken
aan oplossingen
die ertoe doen.

Recapitulatie

Businesscase Erfgoedpartners voor alle stakeholders Zaanse Schans

vastgesteld Stuurgroep erfgoedpartners november 2024

2025

2026

2027

2028

Entreegeld vanaf hoogseizoen 2026

Baten

26.244.425 28.642.876 29.553.210

Entreegelden losse tickets

365.391

-

-

Entreegeld gebied Zaanse Schans

19.652.996

22.420.800

23.272.790

Overige baten

3.964.378

3.946.780

3.990.968

Overheidsbijdragen en subsidies

2.256.659

2.270.296

2.284.452

Giften en baten

5.000

5.000

5.000

Lasten erfgoedpartijen

5.324.750

22.789.485

22.743.034

23.506.147

Verkoop gerelateerde kosten

714.775

738.137

762.386

Personeelskosten

6.995.330

8.158.453

8.481.931

Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

483.460

499.922

512.327

Afschrijvingen investeringsagenda

1.123.750

2.198.750

2.405.000

Pilotkosten

-

-

-

-

Transitiekosten

1.970.000

1.000.000

-

-

Frictiekosten

2.500.000

1.500.000

-

-

Vorming ondernemersfonds

393.060

448.416

465.456

Huisvesting & onderhoud

2.601.926

2.399.876

2.547.633

Kantoorkosten

232.836

265.853

275.955

Programmering & educatie

500.000

751.042

760.582

770.484

Andere kosten (verzekeringen, bankkosten, accountant, abonnementen, etc.)

804.285

831.808

860.376

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

47.905

47.905

47.905

Rentelasten lening investeringsagenda

1.272.875

1.272.875

1.209.125

Particuliere beveiliging

400.000

415.200

430.978

Rentelasten lening transitieperiode

106.250

212.500

212.500

212.500

Onvoorzien

248.500

145.000

20.760

21.549

Doorbelaste kosten Zaanstad

4.110.740

4.471.998

4.502.541

Subtotaal alle erfgoedpartijen

-5.324.750

3.454.940

5.899.842

6.047.064