

SAMENVATTING RAPPORTAGE

SECOND OPINION BUSINESSCASE

NATIONAAL VIDEOGAME MUSEUM



Mei 2026

G-26014

Opdrachtgever: Gemeente Zoetermeer

GINGER

Brugstraat 1A

5211 VS 's-Hertogenbosch



De gemeente Zoetermeer heeft Ginder begin 2026 gevraagd een second opinion uit te voeren naar de businesscase van het Nationaal Videogame Museum (NVGM). Aanleiding daarvoor was dat het museum zich in relatief korte tijd sterk heeft ontwikkeld, terwijl tegelijkertijd de behoefte is toegenomen aan meer grip op verantwoording, begroting en verdere besluitvorming. Het doel van deze second opinion is om de gemeente Zoetermeer en het Nationaal Videogame Museum onafhankelijk en helder onderbouwd inzicht te bieden in twee samenhangende vraagstukken: (1) de verdere professionalisering van de administratie en verantwoording van het museum en (2) de realiteitswaarde van de meerjarenbegroting 2026–2029. Daarnaast is in de second opinion gekeken naar de betekenis van deze bevindingen voor de vervolgbesluitvorming over de benodigde additionele investering voor de nieuwe huisvesting en het nieuwe museumconcept.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het Nationaal Videogame Museum zich in korte tijd heeft ontwikkeld van een particulier initiatief tot een onderscheidende culturele voorziening met een eigen publieksprofiel. Daarmee vertegenwoordigt het museum een kansrijke culturele en maatschappelijke waarde voor Zoetermeer. Het museum bereikt met name kinderen, jongeren, jongvolwassenen en gezinnen en spreekt daarmee een doelgroep aan die binnen de culturele sector niet vanzelfsprekend wordt bereikt. In combinatie met de betekenis voor levendigheid, bezoekersstromen en het profiel van de binnenstad onderstreept dit dat het museum voor Zoetermeer een kansrijk project is.

Administratie en verantwoording

Tegelijkertijd laat de second opinion zien dat groei, verhuizing, vernieuwing van het museumconcept en doorlopende verantwoordingsvragen gelijktijdig druk hebben gezet op de museumorganisatie. De administratieve organisatie en interne beheersing zijn daardoor nog niet in hetzelfde tempo meegegroeid met de ontwikkeling van het museum. Het ontbreken van een goedkeurende accountantsverklaring moet in deze context niet worden gelezen als een aanwijzing voor onrechtmatigheden, maar als een signaal dat de administratieve organisatie en interne beheersing nog niet in hetzelfde tempo zijn meegegroeid met de ontwikkeling van het museum.

De verwachting is dat een goedkeurende accountantsverklaring niet eerder dan in 2028 realistisch is. Dat hangt mede samen met de eis dat voor een dergelijke verklaring ook vergelijkende cijfers beschikbaar moeten zijn van het voorgaande jaar. De opgave bestaat daarom uit het stellen van realistische doelen die passen bij de verantwoordingscapaciteit van de organisatie, het stapsgewijs versterken van administratieve processen en registratie, en het hanteren van een passend tijdpad. Daarbij is vooral van belang dat de verwachtingen over tempo en uitkomst aansluiten bij de ontwikkelfase waarin het museum zich bevindt.

Ook ten aanzien van museumregistratie pleiten wij voor een gefaseerde en realistische benadering. Gezien de omvang van de verhuizing en de inhoudelijke vernieuwing van het museum ligt het niet voor de hand om de registratieprocedure nog op de huidige locatie af te ronden. Een registratie zou na de verhuizing immers opnieuw beoordeeld moeten worden. Wij achten het daarom logischer om de registratieprocedure opnieuw op te starten op de nieuwe locatie. Daarmee wordt voorkomen dat het museum in dezelfde periode te veel parallelle verantwoordings- en professionaliseringsopgaven op zich neemt, terwijl ook de verhuizing, de nieuwe inrichting en de exploitatievoorbereiding veel capaciteit vragen.

Beoordeling bezoekersaantal en meerjarenbegroting

De analyse van de bezoekerspotentie laat zien dat het museum in de huidige meerjarenbegroting voorzichtig begroot. Het museum rekent met circa 73.500 bezoeken per jaar op de nieuwe locatie. Op de huidige locatie ligt het bezoekersaantal al op circa 65.000 tot 70.000 bezoeken per jaar. De door ons uitgevoerde marktraming wijst op een mogelijke bandbreedte van circa 96.000 tot 116.000 bezoeken in de toekomst. Tegelijkertijd kent die raming duidelijke onzekerheden. Het museum richt zich op een atypisch publiek, de capaciteit van het pand stelt grenzen aan de groei, en een deel van het potentieel hangt samen met nog uit te werken educatief aanbod en ontwerpkeuzes. Daarom adviseren wij om een hoger bezoekersniveau wel als richtinggevend uitgangspunt mee te nemen in verdere scenario's en begrotingsdoorrekening, maar nog niet als harde prestatieafspraken vast te leggen. Musea groeien na vernieuwing doorgaans in drie tot vijf jaar naar een nieuw structureel bezoekersniveau toe en kennen daarbij vaak eerst een piek, gevolgd door stabilisatie of terugval.

Wij concluderen daarnaast dat de voorgelegde meerjarenbegroting van het museum op hoofdlijnen realistisch en bruikbaar is. De baten zijn op meerdere onderdelen relatief voorzichtig ingeschat, met name bij entree-inkomsten. Tegelijk laat de begroting zien dat het museum relatief veel eigen inkomsten genereert. In de meerjarenbegroting is circa 59% van de baten afkomstig uit eigen inkomsten, terwijl dat aandeel landelijk voor musea gemiddeld lager ligt (49%). Dat betekent dat de afhankelijkheid van subsidies bij het NVGM relatief beperkt is. De lasten geven een overwegend realistisch beeld, al wordt geconstateerd dat posten voor programmering en wisseltentoonstellingen, marketing en fondsenwerving beperkt zijn opgenomen. Ook wordt zichtbaar dat een groot deel van de gemeentelijke subsidiebijdrage nodig is voor huisvestingslasten. Wij adviseren daarom om de huurgerelateerde subsidiebijdrage en de exploitatiesubsidie transparanter van elkaar te onderscheiden.

Voor de investeringsbegroting is de hoofdconclusie dat deze niet overmatig oogt. Integendeel: in vergelijking met investeringsniveaus bij andere museuminstellingen en tentoonstellingen is de raming eerder sober dan ruim. Het belangrijkste openstaande vraagstuk betreft de aanvullende investering in installaties. In de bestaande uitwerking worden hiervoor twee financieringsrichtingen genoemd: aanvullende investeringssubsidie door de gemeente (optie A) of financiering via een maatschappelijke lening door het museum zelf (optie B). Daarnaast hebben wij een derde mogelijkheid uitgewerkt (optie C): het onderbrengen van gebouwgebonden installaties in de vastgoedinvestering van de gemeente. Deze optie sluit naar ons oordeel beter aan bij de rol van de gemeente als eigenaar en verhuurder van het pand, geeft de gemeente meer regie op kwaliteit, veiligheid, beheerbaarheid en toekomstig gebruik van het vastgoed en maakt de scheiding tussen vastgoed en exploitatie zuiverder. Door de gebouwgebonden investering onder te brengen bij de gemeente, kan deze worden gekoppeld aan het gemeentelijk vastgoed en over een langere periode worden afgeschreven. De kosten kunnen vervolgens mogelijk via de huur aan het museum worden doorbelast. Een zorgvuldige afbakening blijft daarbij nodig tussen gebouwgebonden voorzieningen die tot het vastgoed behoren en gebruikersspecifieke voorzieningen die samenhangen met het museale concept en de exploitatie.

Aangescherpt toekomstscenario

Op basis van deze bevindingen hebben wij in het rapport een aangescherpt toekomstscenario uitgewerkt. Daarbij is uitgegaan van voorzichtige groei naar een hoger bezoekersniveau van 96.000 bezoeken per jaar, zonder direct dit piekjaar als norm te nemen. Ook zijn de eigen baten op onderdelen licht verhoogd, is extra ruimte opgenomen in de lasten voor programmering, wisseltentoonstellingen, fondsenwerving en marketing, en is de gemeentelijke bijdrage expliciet gesplitst naar een huurcomponent en een exploitatiesubsidie. Daarbij is uitgegaan van de voorgestelde optie C als basis voor de gebouwgebonden investering. De conclusie daarbij is dat voortzetting van het project inhoudelijk en financieel verdedigbaar is, mits de vervolgfase zorgvuldig, gefaseerd en met duidelijke keuzes in rolverdeling en financiering wordt ingericht. Daarbij hoort ook dat gemeente en museum vooraf expliciete herijkingsmomenten afspreken, zodat bij tegenvallende bezoekersontwikkeling, hogere investeringskosten of andere relevante wijzigingen tijdig kan worden bijgestuurd.

Onze aanbevelingen komen er in de kern op neer dat gemeente en museum het traject gezamenlijk moeten voortzetten, omdat de basis onder het project solide is en de investeringsraming realistisch oogt. Daarbij is het van belang om het aanwezige potentieel te benutten, maar te sturen met realistische groeiverwachtingen en zonder al te ambitieuze prestatieafspraken in de beginfase. Verder vraagt het vervolg om expliciete keuzes in de verdeling tussen gemeentelijke vastgoedrol en museale exploitatierol. Tot slot adviseren wij om groei wel te faciliteren, maar eventuele positieve financiële resultaten niet automatisch af te romen. Het museum moet de kans krijgen om reserves op te bouwen, te investeren in toekomstige vernieuwing en de exploitatie op langere termijn robuust te maken. Tegelijkertijd houdt de gemeente via duidelijke afspraken en herijkingsmomenten bestuurlijk grip op de verdere ontwikkeling.

