

GEMEENTE HAARLEM EN FRANS HALS MUSEUM: TOEKOMSTSCENARIO'S



GEMEENTE HAARLEM EN FRANS HALS MUSEUM: TOEKOMSTSCENARIO'S

Inhoudsopgave

Introductie en leeswijzer.....	2
Hoofdstuk 1. Achtergrond en motivatie.....	3
<i>Wat is een museum?</i>	3
<i>Ambities Frans Hals Museum</i>	4
Hoofdstuk 2. Toekomst Frans Hals Museum	5
2.0. <i>Effecten van sluiting museum vanwege Corona-crisis</i>	6
2.1 <i>Drie mogelijke toekomstscenario's</i>	7
<i>SCENARIO I - Eroderend museum (zonder financiële tekorten)</i>	7
<i>SCENARIO II - Gezond museum (basis op orde, kan de concurrentie aan)</i>	7
<i>SCENARIO III - Topmuseum (met blijvende internationale betekenis)</i>	8
2.2 <i>Opmerkingen bij de scenario's</i>	8
Hoofdstuk 3. Financiële resultaten 2019 en 2020	9
Hoofdstuk 4. Algemene aannames ontwikkeling baten en lasten 2021 t/m 2024.....	12
Hoofdstuk 5. Prognose vanuit bestaande situatie.....	13
Hoofdstuk 6. Uitwerking van de drie toekomstscenario's.....	14
6.1 <i>Scenario I: Eroderend museum (zonder financiële tekorten)</i>	15
<i>Financiële gevolgen van scenario Eroderend museum</i>	16
6.2 <i>Scenario II: Gezond museum (basis op orde, kan de concurrentie aan)</i>	17
<i>Gevolgen van het scenario Gezond museum</i>	22
6.3 <i>Scenario III: Topmuseum (met blijvende internationale betekenis)</i>	24
<i>De specifieke aannames en ramingen voor scenario Topmuseum</i>	25
<i>Gevolgen subsidie en financiële resultaten scenario Topmuseum</i>	27
Hoofdstuk 7. Waardering per scenario door het Frans Hals Museum	28
7.1 <i>De uitvoerbaarheid voor het museum</i>	28
7.2 <i>Subsidie per scenario in verhouding tot subsidie vergelijkbare musea</i>	29
7.3 <i>Kansen en risico's</i>	30
Bijlage 1. <i>Gevolgen scenario's voor samenleving en organisatie</i>	32
Bijlage 2. <i>Verschillen tussen begroting 2019 en begroting 2020</i>	36
Bijlage 3. <i>De cijfers en berekeningen in detail</i>	37
Bijlage 4. <i>Governance</i>	37
Bijlage 5. <i>Ontzamelen</i>	39
Bijlage 6. <i>Locatie</i>	40
Bijlage 7. <i>Mogelijkheden tot uitstellen faillissement</i>	42
<i>Denkrichting 1: De museale activiteiten inkrimpen</i>	43
<i>Denkrichting 2: Archief: presentatiefunctie schrappen</i>	46

Introductie en leeswijzer

Het Frans Hals Museum is - in huidige vorm - ruim 107 jaar oud. Het wil een zo breed mogelijk publiek kennis laten maken met de ongekennde artistieke vernieuwing in de Haarlemse en Hollandse 'Gouden Eeuw', én met eigentijdse beeldende kunst met internationale uitstraling. Het museum is verantwoordelijk voor de collecties die eigendom zijn van de gemeente Haarlem van ruim 18.000 objecten: topstukken uit de 16^{de} en 17^{de} eeuw, moderne Nederlandse kunst (1860-1960) en internationaal gerenommeerde experimentele kunst vanaf 1960.

De locatie Hof heeft ook een mooie en passende voorgeschiedenis. Het museum huist in een voormalig Oude Mannenhuis. Een plek waar burgerzin, het nemen van verantwoordelijkheid en zorg centraal staan. Eenzelfde zorg hebben het museum en de gemeente vandaag de dag voor de unieke collectie, zowel in behoud en beheer voor de toekomst als voor het dagelijks ontsluiten ervan voor een breed en divers publiek.

Naar aanleiding van de precaire financiële situatie van het museum is in 2019 een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd door onderzoeksbureau BMC, in gezamenlijke opdracht van het museum en gemeente Haarlem. Als vervolg op dit onderzoek onderzocht het Frans Hals Museum op verzoek van de gemeente Haarlem welke mogelijke scenario's er liggen voor de periode 2021 t/m 2024, om zo een bijdrage te leveren aan de gemeentelijke besluitvorming over de begroting voor de periode.

Leeswijzer

In het rapport dat voor u ligt, werkt het museum drie mogelijke scenario's uit met de nodige achtergrondinformatie en de consequenties van die verschillende scenario's voor gemeente Haarlem en museum. Onder scenario verstaan we een 'functieomschrijving' of opdracht, na wederzijdse overeenstemming te verstrekken vanuit de gemeente aan het Frans Hals Museum. Waarbij college van B en W en museum het eens zijn over een daarbij passend subsidieniveau voor die periode, en waarbij de opdracht aansluit bij de maatschappelijke en culturele functie van het museum.

Hoofdstuk 1 beschrijft kort waartoe een museum dient.

In Hoofdstuk 2 wordt toegelicht hoe het Frans Hals Museum deze bestaansgrond uitlegt, en omschrijven we van daaruit kort hoe drie mogelijke toekomstscenario's daarin passen.

Hoofdstuk 3 beschrijft de financiële situatie van het Frans Hals Museum in 2019 en 2020;

Hoofdstuk 4 geeft beknopte uitleg over de financiën van het museum zoals we aannemen dat deze zich zullen ontwikkelen in de periode 2021 t/m 2024, en

Hoofdstuk 5 geeft de Prognose voor de financiële situatie vanuit de bestaande situatie.

Hoofdstuk 6 is een uitgebreidere toelichting op de drie scenario's. In Bijlage 1 wordt in detail uitgelegd welke gevolgen de scenario's zullen hebben voor de samenleving en het museum.

In Hoofdstuk 7 geven we onze reactie op de keuzes die we in de scenario's aanbieden.

Voor de inhoud van de bijlages verwijzen we u graag naar voorgaande inhoudsopgave.

Wij hopen in de komende jaren gezamenlijk te komen tot een evenwichtige, gezonde en duurzame exploitatie en subsidierelatie tussen Gemeente Haarlem en Frans Hals Museum.

Gemeente en museum delen immers de mooie ambitie om cultuur in Haarlem zo aantrekkelijk mogelijk, en voor een zo breed mogelijk publiek toegankelijk te maken.

In maart 2020 heeft de Coronacrisis onze conclusies ingehaald, met ongekende en ook veel onbekende gevolgen. Niemand kan op dit moment overzien hoe de nieuwe economische realiteit eruit ziet. De gemaakte scenario's - zoals wij ze oorspronkelijk voorafgaand aan de lockdown hebben uitgewerkt – verliezen hierbij echter niet hun geldigheid. Deze scenario's kunnen immers ook in de nieuwe economische situatie post-Corona nog steeds richtingwijzers c.q. houvast geven in een steeds veranderende situatie.

Hoofdstuk 1. Achtergrond en motivatie

Wat is een museum?

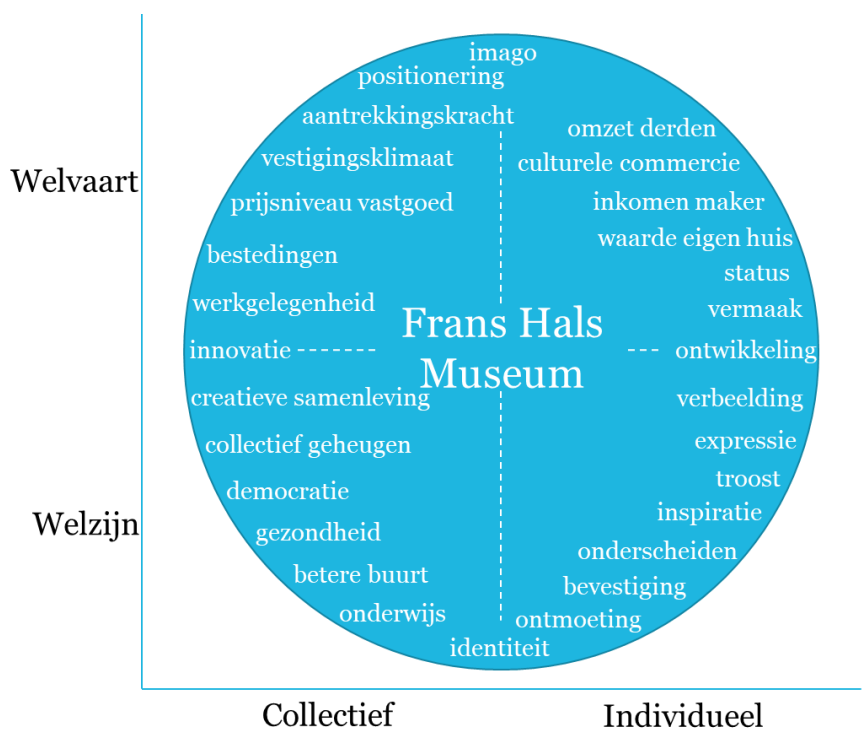
Volgens de ICOM (International Council of Museums) is een museum: "een permanente instelling, niet gericht op het behalen van winst, toegankelijk voor publiek, die ten dienste staat van de samenleving en haar ontwikkeling. Een museum verwerft, behoudt, onderzoekt, presenteert, documenteert en geeft bekendheid aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen."

Het Frans Hals Museum heeft, als we de verzelfstandigingsovereenkomst en de definitie van ICOM aanhouden, de onderstaande kerntaken:

1. **Behoud en beheer** – de collectie wordt zorgvuldig bewaard, in goede omstandigheden, en nauwkeurig geregistreerd;
2. **Documentatie**– de informatie over de collectie is volledig, aanwezig in complete digitale databases en gearchiveerd volgens geldende wetten en normen;
3. **Onderzoek** - er wordt wetenschappelijk verantwoord kunsthistorisch en technisch onderzoek gedaan naar collectie, kunstenaars en (historische) context, en naar ontwikkelingen in de kunst;
4. **Verwerving** –de collectie wordt aangevuld met stukken van waarde en betekenis voor stad en land, er wordt zorgvuldigheid betracht bij aankopen en schenkingen;
5. **Presentatie/bekendheid geven aan** – de collectie en daaraan gerelateerde informatie zijn voor het publiek maximaal (fysiek en digitaal) toegankelijk en bekend bij zo veel mogelijk bevolkingsgroepen. De collectie wordt niet alleen gezien maar ook begrepen en gewaardeerd;
 - 5a. Dit betekent niet alleen het **letterlijke tonen** (presentatie van collectie en andere tentoonstellingen) maar ook het **geven van informatie** op een aantrekkelijke manier.
 - 5b. Met daarnaast **educatie** – specifiek gericht op kinderen / jongeren en **publieksbegeleiding** in tekst en beeld voor gemengde doelgroepen;
6. **Breed-maatschappelijke taak:** anno nu hebben musea naast dit alles een breed-maatschappelijke taak. Enerzijds in welzijn (zoals bevorderen van inclusie en diversiteitsontwikkeling, bijdragen aan welzijn van de bevolking), anderzijds in welvaart (zoals bijdragen aan economische groei van de stad, en de bloei van de toeristische sector volgens de beleidsvisie van de gemeente).

Deze kerntaken zijn essentieel maar brengen – met uitzondering van punt 5 - enkel kosten met zich mee, en geen *directe* baten. In die kosten kan niet of nauwelijks worden gesneden zonder grote en permanente gevolgen voor de staat van collectie, museum en publieksbereik. Bij goed functioneren worden al deze zes kerntaken uitgevoerd met maximaal rendement, worden achterstanden weggewerkt, en hogere bezoekersaantallen en inkomsten bereikt met grote maatschappelijke impact en zichtbaarheid.

Wat is de betekenis van een museum?



© Blueyard

Voor een antwoord

op die vraag hanteren we bovenstaand model: de betekenisencirkel. Het model gaat ervan uit dat iedere overheid (in voorliggend geval: de gemeente Haarlem) in principe twee zaken nastreeft, namelijk de welvaart en het welzijn van haar burgers. Beide worden op collectief en individueel niveau ervaren. Het Frans Hals Museum heeft - net als iedere andere kunstinstelling - invloed op dat ervaren welzijn en de ervaren welvaart in de stad. Vaak wordt over kunst en cultuur gedacht in de betekenissen die we in de hoek rechtsonder zien: dat een kunstwerk troost, ontroering of amusement biedt. Dat is maar één kant van het verhaal: ons museum is van betekenis voor het (internationale) imago van Haarlem, voor de kennisoverdracht naar volgende generaties, voor het welzijn en het inkomen van z'n medewerkers en vrijwilligers, voor de horeca-bestedingen in de stad, enzovoorts. Al die betekenissen bestaan tegelijk en naast elkaar. Voor een beoordeling van de hieronder weergegeven scenario's is het belangrijk te beseffen dat de betekenissen van ons museum toenemen naarmate de kwaliteit en het bereik van onze activiteiten groter zijn.

Hoe verhouden we ons tot onze ambities?

Het Frans Hals Museum handelt vanuit een grote bevologenheid en een scherpe visie op de toekomst. We hebben voor de toekomst een aantal innovatieve inhoudelijke ambities,

waaronder het Transhistorisch Museum (dat kunst van vroeger en vandaag samenbrengt en met elkaar confronteert), een Frans Hals Kenniscentrum, een globalistische kijk op de Gouden Eeuw, en maximale inclusiviteit op het gebied van gender, etniciteit en afkomst. Die ambities zijn gekoppeld aan operationele doelstellingen, zoals nadere professionalisering, aanscherping van het internationale profiel en een groter publieksbereik.

Deze ambities vormen het uitgangspunt voor onze ideeën op het vlak van toegankelijkheid en huisvesting. We zien dat musea in Nederland de afgelopen jaren hun toegankelijkheid hebben versterkt, op inhoudelijk maar ook op facilitair gebied, met aantrekkelijke gebouwen en goede faciliteiten als horeca en publieksruimtes. Het Frans Hals Museum wil met zijn gebouw(en) eveneens maximaal toegankelijk en aantrekkelijk zijn voor de bezoeker. Hiertoe is een grondige aanpak en renovatie van de panden noodzakelijk.

Op verzoek van het ambtelijke apparaat zijn noodzakelijke aanpassingen aan onze panden niet meegenomen in de toekomstscenario's, hoewel zij daar onlosmakelijk mee verbonden zijn.

In de ritmiek van de gemeentelijke kunstenplancyclus werken we al onze ambities in een meerjarenplan uit en een maken een doelmatige realisatie ervan aannemelijk. Dit document is echter geen meerjarenplan. We zouden dolgraag met onze ambities aan de slag gaan, maar zien in de voorgestelde scenario's een routekaart *richting* realisatie ervan: voorwaardelijke stappen die gezet moeten worden om de inhoudelijke potentie van onze ideeën voor het museum en de stad ten volle te kunnen benutten. Om vervolgens echt aan de slag te kunnen met de echte ambities, kort geschetst in het scenario Topmuseum.

Hoofdstuk 2. Toekomst Frans Hals Museum

Op verzoek van de gemeente Haarlem onderzocht het Frans Hals Museum mogelijke scenario's voor de periode 2021 t/m 2024. In dit rapport worden drie mogelijke toekomstscenario's inhoudelijk en financieel nader uitgewerkt. Het zijn globale raamwerken, die globale keuzes en consequenties aanduiden. Na het maken van een keuze zal deze verder worden gedetailleerd.

Maar het museum wil om te beginnen één mogelijkheid niet onbenoemd laten: de onverhoopte situatie dat het niveau van de gemeentelijke exploitatiesubsidie in de komende periode niet wordt verhoogd. Als dit het geval is, dan kan niet worden ingezet op een duurzame toekomst maar is het doel zo veel mogelijk reduceren van de vaste kosten op de lange termijn. Deze situatie is niet uitgewerkt als scenario maar wordt hier aangestipt als denkrichting. Het BMC-rapport toont aan dat er geen mogelijkheden zijn voor het museum voor verdere bezuinigingen noch tot het verhogen van de eigen inkomsten of, en dat alleen radicale keuzes tot kostenbesparingen kunnen leiden, op de lange termijn.

Op de korte termijn betekent dit echter hogere kosten (o.a. wegens gedwongen ontslagen), en het afstoten van het merendeel van de basistaken. Alleen kerntaak 1 en 2 worden dan nog op minimaal niveau uitgevoerd. Het museum kan dan zijn kerntaken 3 t/m 6 niet uitvoeren door gebrek aan middelen en verliest daardoor zijn functie als museum. Het wordt

dan een bewaarplaats voor de collecties van de gemeente Haarlem. Dat wil zeggen niet publiek toegankelijk, vergelijkbaar met een archief waar je boeken alleen op aanvraag kunt raadplegen.

Wat dit financieel betekent wordt toegelicht in onderstaande tabel (alle in dit rapport vermelde bedragen zijn vermeld in euro's).

Downsizen tot archief, functie museum gaat verloren:

2021 en 2022: eenmalige extra kosten voor ontslagen et al.	2023 t/m 24: benodigde gemeentelijke subsidie p/jr	2023 t/m 24: resultaat vergeleken met raming exploitatiesubsidie 2021
Minimaal 1.110.000 maximaal veelvoud hiervan ww-kosten lopen 2 jaar door want museum is B3 eigen risicodrager	560.000	2.595.132

2.0. Effecten van sluiting museum vanwege Corona-crisis

Wat we ook niet onbenoemd kunnen laten, is de huidige crisis. Bij het afronden van dit rapport is het museum sinds medio maart gesloten vanwege de maatregelen in het kader van de Corona-crisis en zal het per 1 juni met beperkingen heropenen. Met – nu en in de toekomst - enorme impact op de organisatie, de bedrijfsvoering en financiën van het museum. Omdat onduidelijk is hoe lang de maatregelen van kracht zullen blijven, is het ook niet mogelijk de uiteindelijke impact precies te voorzien. Maar dat de consequenties gigantisch zijn, is wel duidelijk.

Een eerste schatting leert dat het additionele tekort ten gevolge van de Corona-crisis dit jaar kan oplopen tot ruim € 670.000, bovenop de niet-sluitende begroting 2020. Het museum kan de deuren per 1 juni 2020 weer voorzichtig openen. Met beperkte bezoekersaantallen door onder meer de 1,5-meter-regel, en het wegblijven van buitenlandse bezoekers (waarschijnlijk voor een langere periode). In eerste instantie zijn scholenbezoeken rondleidingen en zaalverhuur niet mogelijk. De inkomsten uit kaartverkoop zijn vanaf heropening lager. Deze en andere inkomsten die het museum hierdoor misloopt zijn niet meer terug te verdienen, en het is niet duidelijk hoe lang dit zal duren. Het tentoonstellingsprogramma wordt heroverwogen, exposities worden uitgesteld of zelfs afgeblazen. De impact zal ook de komende jaren groot zijn.

De financiële impact hiervan benoemen we wel (bij de Financiële resultaten 2020) maar laten we verder in dit rapport bewust buiten beschouwing. We willen vermijden dat de bestaande financiële problematiek (zoals aan de orde in de raadsvergadering van 30 januari 2020) en de financiële zorgen als gevolg van de Corona-crisis door elkaar gaan lopen. Omdat nog zoveel onzeker is, zou dit verwarring scheppen in plaats van verheldering.

We hanteren voor de scenario's daarom de stand en kennis van zaken tijdens de vaststelling van de museumbegroting 2020 (begin voorjaar 2020). De financiële gevolgen van de Corona-maatregelen voor de museumexploitatie komen aan de orde in twee afzonderlijke documenten: de bijgestelde museumbegroting 2020 en een eerste inventarisatie van de Corona-impact voor de gemeente Haarlem van 8 april 2020.

2.1 Drie mogelijke toekomstscenario's

Het Frans Hals Museum heeft drie scenario's opgesteld die verschillen in ambitieniveau, in de opdracht vanuit de Gemeente aan het museum, en in het subsidieniveau vanuit de Gemeente dat passend is bij die opdracht. Voor de kwaliteit van gemeentelijke besluitvorming is het daarom essentieel om eerst kennis te nemen van de scenario's en de daarbij behorende overwegingen en consequenties met betrekking tot het toekomstperspectief van het museum te doorgronden. In **hoofdstuk 6** vindt u een meer gedetailleerde uitwerking van de scenario's. Globaal ziet het er als volgt uit:

SCENARIO I – Eroderend museum (zonder financiële tekorten, verdere erosie)

Basis hiervoor is de prognose voor de bestaande situatie, uitgaand van verhoging van de jaarlijkse gemeentelijke subsidie tot het niveau waarbij het eigen vermogen van het museum structureel op nul kan worden gehouden. De verhoging is nodig om te vermijden dat het exploitatietekort groeit en het eigen vermogen in de rode cijfers belandt. Het Frans Hals Museum blijft in dit scenario functioneren zoals het sinds 2014 heeft gedaan, inclusief de educatieve activiteiten. Het museum presteert dus aanvankelijk nog wel maar erodeert langzaam, intern en extern. Op het personeel blijft een oneigenlijke grote werkdruk staan die leidt tot uitval. Tentoonstellingen, restauraties en aankopen moeten nog steeds volledig 'uit de markt' worden gefinancierd zonder startkapitaal aan gemeentelijke subsidie en staan daardoor onder druk. Op het vlak van inclusiviteit kan het museum een stap maken indien vanuit de nationale BIS de bijdrage wordt toegekend voor het project 'Portretten van Noord-Holland' (betreft samen met het Amsterdam Museum community's die normaal niet naar het museum komen). Het museum kan geen publiekstreckende en beeldbepalende tentoonstellingen meer realiseren zoals 'Frans Hals en de Modernen' omdat deze een te grote inzet aan middelen en arbeidskracht vragen. Het werven van fondsen wordt steeds moeilijker door ontbreken van dit soort beeldbepalende tentoonstellingen en overbevragen van steeds dezelfde fondsen. Vanaf 2023 worden geen restauraties aan de collectie meer uitgevoerd omdat de bijdrage van het externe fonds dat nu het personeel (restauratoren) betaalt dan afloopt. Huidige achterstanden op het vlak van collectiebeheer worden niet ingehaald of opgelost. In dit scenario blijft het museum kampen met achterstanden op velerlei gebied die in de loop der jaren door financiële krapte zijn ontstaan. Achterstanden in het beheer van de (gemeentelijke) collectie worden groter in vergelijking met concullega's / vergelijkbare musea. Op termijn raakt het functioneren van het museum verder in de knel. Belangrijke disclaimer: in dit scenario zijn de locaties van het Frans Hals Museum niet gerenoveerd waardoor de toegankelijkheid niet optimaal is en de aantrekkelijkheid van de locaties suboptimaal (Hof) en ontoereikend (Hal) blijft.

SCENARIO II - Gezond museum (basis op orde, kan de concurrentie aan)

In dit scenario ontstaat een gezond museum dat het huidige succes in de toekomst (ook na 2024) kan continueren. Verhoging van de gemeentelijke subsidie ter versteviging van de concurrentiepositie en het op orde brengen van het collectiebeheer maakt dit mogelijk. Alle kerntaken (**pag 3**) kunnen worden uitgevoerd zonder dat grote achterstanden ontstaan en zonder dat sprake is van voortdurende financiële nood en daaraan gekoppelde erosie. Het 'instapniveau' van dit scenario is Scenario I met toevoeging van een zogenaamd 'fundament'. Dit scenario is gericht op een duurzame en gezonde exploitatie MAAR ambities

worden bevroren. Scenario II kent een getrapte opbouw – in drie optionele treden. Bij bereiken van trede 3 is het functioneren toekomstbestendig, solide en niet boven het niveau van vergelijkbare musea (hiermee doelen we op de musea waarmee het Frans Hals Museum is vergeleken in het BMC-rapport: Amsterdam Museum, Cobra Museum, Dordrechts Museum, Museum de Fundatie, Museum De Lakenhal, Van Abbemuseum, Museum Boijmans Van Beuningen: met een regionale, nationale en internationale betekenis en vergelijkbare schaalomvang).

Belangrijke disclaimer: ook in dit scenario zijn de locaties van het Frans Hals Museum niet gerenoveerd waardoor de toegankelijkheid niet optimaal is en de aantrekkelijkheid van de locaties suboptimaal (Hof) en ontoereikend (Hal) blijft. Het op niveau brengen van het vastgoed naar de standaarden voor museaal gebruik, passend bij de eisen en verwachtingen van de huidige museumbezoeker en gericht op duurzaam en toekomstbestendig onderhoud is voor dit scenario noodzakelijk.

SCENARIO III - Topmuseum (met blijvende internationale betekenis)

Dit scenario betreft het bouwen aan een museum dat zijn potentie voor de stad, de regio en land beter benut, en van daaruit ook internationale betekenis heeft. Het museum bereikt een optimaal aantal bezoekers, is een inclusief museum dat sociale cohesie bevordert, en bedient alle scholieren uit Haarlem en regio. Het maximale museum geeft door het aantrekken van culturele toeristen uit binnen- en buitenland een grote impuls aan de lokale economie. In dit scenario wordt een begin gemaakt met een bloeiend Frans Hals kenniscentrum. Het museum profileert zich als DE plek voor alle kennis over Frans Hals, en is in internationaal opzicht een plek van een bezoek meer dan waard.

Let wel: in dit scenario zijn de locaties van het Frans Hals Museum niet gerenoveerd waardoor de toegankelijkheid niet optimaal is en de aantrekkelijkheid van de locaties suboptimaal (Hof) en ontoereikend (Hal) blijft. In dit scenario zijn de noodzakelijke verbeteringen op het vlak van huisvesting in financiële zin niet meegenomen omdat de kosteninschatting daarvan meer onderzoek behoeft. Om echt effect bereiken moeten deze huisvestingambities wel worden gerealiseerd. Bij een Topmuseum hoort een toplocatie, die bijdraagt aan de positionering van het museum en de stad als geheel.

2.2 Opmerkingen bij de scenario's

De scenario's zijn gebaseerd op degelijke analyses. Bij de uitwerking van de prognoses en scenario's is gekozen voor het expliciet maken van de aannames die eraan ten grondslag liggen. De prognoses, de maatregelen in de scenario's, en consequenties van opties en scenario's zijn geobjectiveerd. Dit betekent onder meer dat de ramingen van baten en lasten zijn gekoppeld aan afzonderlijke mogelijkheden en maatregelen. Het betekent ook dat deze ramingen zijn gedaan op de grondslag van 'zo realistisch mogelijk ramen', naar eigen ervaringsgegevens dan wel van musea vergelijkbaar met het Frans Hals Museum.

Door tijdgebrek en de acute effecten van de Corona-crisis, ontbreken twee cruciale onderzoeken die museum en gemeente samen moeten uitvoeren. Het eerste onderzoek betreft conditie en noodzakelijke ingrepen op het vlak vastgoed, het tweede draait om beheer en behoud van de collectie. We lichten dit kort toe.

Toelichting vastgoed

De ontbrekende rapportage met betrekking tot vastgoed betreft een gedegen onderzoek naar de staat van het vastgoed, en wat er nodig is om dit op het noodzakelijke peil te brengen van wat het publiek van een aantrekkelijk museum anno 2020 mag verwachten. Onderdeel hiervan is ook de depotsituatie van het museum en wat daarin aan vastgoedverbeteringen nodig is ten behoeve van het beheer en behoud van de collectie.

- Voor scenario Eroderend museum speelt het ontbrekende inzicht in behoeften qua vastgoed geen rol;
- bij het opstellen van scenario Gezond museum gaan wij ervan uit dat maatregelen die nodig zijn om het vastgoed, inclusief depotsituatie, op het noodzakelijke peil te brengen onder verantwoordelijkheid van de gemeente vallen. Deze maatregelen en de financiële consequenties hiervan brengen we in dit rapport niet verder in beeld;
- het scenario Topmuseum bevat in dit rapport geen voorstellen voor gemeentelijke investeringen in het museale vastgoed. Vast staat wel dat deze noodzakelijk zullen zijn om de ambities van Topmuseum waar te kunnen maken. Separaat onderzoek naar omvang en mogelijkheden zijn daarvoor nodig.

Toelichting beheer en behoud collectie

Het onderzoek betreffende de collectie houdt in dat – conform de beheersovereenkomst – een inventarisatie gemaakt wordt door een onafhankelijke partij van de status van het beheer en behoud van de collectie.

- Voor het scenario Eroderend museum speelt dit ontbrekende inzicht in behoeften aan verbetering van beheer en behoud van de collectie geen rol;
- bij opstellen van het scenario Gezond museum is op basis van onze eigen museale expertise een zo realistisch mogelijke inschatting gemaakt van al wat nodig is om het beheer en behoud van de collectie op het noodzakelijke peil te brengen (buiten de vastgoed-aspecten), met een schatting van de kosten. Wij gaan ervan uit dat een onafhankelijke partij deze kosten niet lager zal ramen;
- het scenario Topmuseum bevat maatregelen voor beheer en behoud van de collectie die aanvullend zijn op die van scenario Gezond museum. Eveneens gebaseerd op een eigen raming.

Hoofdstuk 3. Financiële resultaten 2019 en 2020

Om de impact van de verschillende scenario's te kunnen beoordelen, is goed inzicht in de financiële situatie nodig. Startpunt hierbij zijn de financiële resultaten 2019 en 2020 (exploitatieresultaten en eigen vermogen) en de prognose vanuit de bestaande situatie uit het BMC-rapport van november 2019, zoals besproken in de raadscommissie Ontwikkeling op 9 januari 2020 en de gemeenteraad op 30 januari 2020. Het BMC-rapport is gebaseerd op feiten en omstandigheden zoals bij het museum en de gemeente bekend per begin juli 2019.

Uitwerking sluit aan bij het BMC-rapport

Het BMC-rapport bevat een andere indeling van de exploitatiebaten en -lasten dan de jaarrekeningen en begrotingen die het Frans Hals Museum tot nu toe bij de gemeente heeft ingediend. Het bevat ook een aanbeveling aan het museum om de personele lasten vanaf

2020 niet meer als afzonderlijke post te presenteren, maar zo veel mogelijk (als bedrijfseconomisch nuttig) toe te rekenen naar de activiteiten.

Bij het tonen van de cijfers over 2019 en 2020 volgen we daarom voor alle jaren vanaf 2019 de indeling van het BMC-rapport. Vanaf 2020 rekenen we de personeelskosten zo veel mogelijk toe aan de activiteiten. Zo ontstaat beter inzicht in de exploitatie en de mogelijkheden tot bijsturen. Bij uitwerking van de Prognose vanuit bestaande situatie, de mogelijkheden tot uitstel van faillissement en de scenario's in voorliggend rapport houden we de indeling van de exploitatie 2020 gelijk (inclusief toerekening van personeelskosten).

Op deze wijze zijn de prognoses en de scenario's ook voor het college van B en W en de gemeenteraad zo herkenbaar mogelijk. Ten behoeve van het inzicht en overzicht bevat de hoofdttekst van dit rapport alleen de hoofdlijnen van de prognoses en scenario's.

In de **Bijlagen 2 en 3** vindt u detailinformatie die van belang kan zijn voor de ambtelijke organisatie van de gemeente, en voor hen die op onderdelen meer detail behoeven.

Bij de besprekingen in de raadscommissie en de gemeenteraad van de collegevoorstellen over aanvullende subsidie en het BMC-rapport zijn een aantal punten geopperd die naar onze mening om nadere beschouwing vragen. Deze punten worden in bijlagen toegelicht:

- de invloed van de gemeente op het museum (Governance, **Bijlage 4**);
- afstoten van delen van de collectie (Ontzamelen, **Bijlage 5**);
- één gebouw voor alle functies van het museum (Unilocatie, **Bijlage 6**);
- mogelijkheden tot beperken van de tekorten die niet zijn genoemd in het BMC-rapport (Mogelijkheden tot uitstellen faillissement, **Bijlage 7**).

Het BMC-rapport bevat een raming (van begin juli 2019) van het exploitatietekort 2019:

Raming volgens initiële begroting FHM 2019 (tekort)	- 271.324
Raming diverse aanvullende baten	+ 15.000
Raming vermindering diverse lasten	+ 6.324
BMC Raming tekort 2019	- 250.000

Het BMC-rapport raamde dit tekort voor 2019 met de volgende aantekeningen:

- in geval de gemeente besluit tot niet honoreren van het verbouwingsplan komt hier eenmalig een bedrag bovenop van € 106.447 voor ontwerpkosten die nu nog zijn geactiveerd en verantwoord staan op de balans;
- het tekort van € 250.000 is structureel en loopt gestaag op door onvermijdbare stijging van loon- en kantoorkosten die niet kunnen worden opgevangen met indexatie van de exploitatiesubsidie;
- als de gemeente de aanstaande exploitatietekorten niet opvangt met meer subsidie, wordt de situatie ernstiger vanwege het daardoor wegvallen van inkomsten uit externe fondsen;
- onzekerheden zijn gelegen in de toekomstige kosten en de schulden op de balans die te maken hebben met gerealiseerde ontslagen van medewerkers. Het museum heeft

immers B3 status, is eigen risicodragers voor de WW en personeel valt onder de cao van de gemeente Haarlem.

Exploitatieresultaat 2019 volgens voorlopige jaarrekening 2019

De begroting 2019 van het Frans Hals Museum laat een resultaat zien van - € 271.324. Tijdens het opstellen van deze scenario's is de jaarrekening 2019 nog in ontwikkeling. Daarom werken we in dit rapport met de voorlopige aannames dat het werkelijk gerealiseerde exploitatieresultaat 2019 een tekort betreft van € 230.000 (zo'n € 41.000 minder negatief dan aanvankelijk begroot). Het bedrag van € 106.447 (geactiveerde kosten van het verbouwontwerp) is in 2019 als last genomen en maakt dus deel uit van het exploitatietekort 2019.

Raming exploitatieresultaat 2020

De meest realistische raming van het te verwachten exploitatieresultaat 2020 kunnen we alleen maar baseren op de bestaande begroting 2020, naar de inzichten van 1 april 2020¹. We weten dat de Corona-crisis tot een wezenlijk ander resultaat zal leiden. Maar zoals aangegeven kiezen we ervoor deze problematiek buiten het keuzevraagstuk voor een duurzaam toekomstscenario voor het museum te houden. De begroting van het museum voor 2020 komt dan uit op een tekort van € 335.303:

Begroot exploitatieresultaat 2020 vóór eenmalige subsidie	- 335.303
Eenmalige extra exploitatiesubsidie (raadsbesluit 30 januari 2020)	+ 350.000
Begroot exploitatieresultaat 2020 na eenmalige subsidie (overschot)	14.696

Deze 335.303 euro in de min is het tekort dat resteert na aftrek van de eenmalige subsidie voor invoering van de museum-cao, waartoe de gemeenteraad heeft besloten op 30 januari 2020, maar zonder rekening te houden met de eenmalige subsidie van € 350.000 ter dekking van het exploitatietekort in 2019 waartoe de raad eveneens heeft besloten op 30 januari 2020. Deze laatste eenmalige subsidie is weliswaar bedoeld voor 2019, maar omdat besluitvorming en beschikking in 2020 tot stand zijn gekomen, is de gemeente en dus ook het museum verplicht dit bedrag in de boeken van 2020 op te nemen. Rekening houdend met de eenmalige extra exploitatiesubsidie van € 350.000 komt het saldo voor 2020 uit op € 14.696 (positief)

De eenmalige extra subsidie van € 50.000 voor het invoeren van de Museum-CAO waartoe de gemeenteraad ook heeft besloten op 30 januari 2020, pakt neutraal uit voor de begroting voor 2020, omdat tegenover deze subsidie even hoge extra kosten staan.

In **Bijlage 2** geven we de belangrijkste redenen waarom het begrote resultaat over 2020 vóór de eenmalige extra exploitatiesubsidie (geraamd tekort € 335.303) in structurele zin zo'n € 64.000 negatiever uitkomt, dan het tekort over 2019 (geraamd tekort € 271.000).

¹ De begroting 2020 is door het museum op 1 april 2020 ingediend bij het college van B en W. In deze cijfers is niet de geplande huurvermindering opgenomen van € 15.000 i.v.m. schade vloer Verweyhal.

Hoofdstuk 4. Algemene aannames ontwikkeling baten en lasten 2021 t/m 2024

Het BMC-rapport bevat de aanbeveling aan het museum om te gaan werken met een meerjarenbegroting met concrete raming van de ontwikkeling van exploitatie en vermogen. In dit rapport met toekomstscenario's legt het Frans Hals Museum hiervoor de basis. In **hoofdstuk 4** worden eerst de soorten oorzaken benoemd van de ontwikkelingen in de periode 2021 t/m 2024. Vervolgens worden alle aannames expliciet gemaakt die we hebben gehanteerd bij de meerjarige ramingen van de baten en lasten.

De ramingen voor de jaren na 2019, zijn veel genuanceerder dan BMC medio 2019 kon opstellen op basis van de gegevens die toen voorhanden waren. De aannames die we noemen in **hoofdstuk 3** verklaren de verschillen tussen het structurele tekort dat BMC voorspelde (van € 250.000 gestaag oplopend, met diverse aantekeningen), en de tekorten volgens dit rapport met toekomstscenario's (met name bij de Prognose vanuit bestaande situatie en het scenario 'Eroderend museum'). Aanvullend worden aannames hiervoor vermeld bij elke prognose.

Oorzaken ontwikkeling in baten en lasten

De oorzaken van de ontwikkeling van baten en lasten over de periode 2021 t/m 2024 kunnen we onderscheiden naar de volgende soorten factoren:

1. ontwikkelingen als gevolg van de bestaande wijze van uitvoering door het Frans Hals Museum van taken en activiteiten;
2. autonome ontwikkelingen. Dit betreft ontwikkelingen met gevolgen voor baten en/of lasten waarop het museum geen invloed heeft;
3. ontwikkelingen als gevolg van een aangepaste wijze van uitvoering door het Frans Hals Museum van taken en activiteiten.

Bij de beschrijving van de Prognose vanuit de bestaande situatie voor 2021 t/m 2024 hanteren we deels algemeen geldende aannames, en deels specifieke aannames die alleen voor één bepaalde prognose of scenario gelden. Hier benoemen we de aannames die ten grondslag liggen aan *alle* financiële berekeningen.

De aannames die bij alle financiële berekeningen gelijk zijn

Wij hanteren bij het berekenen van de financiële uitkomsten 2021 t/m 2024 van alle prognoses en scenario's in dit rapport de volgende aannames (tenzij we bij die prognoses en scenario's expliciet andere aannames hebben vermeld). Deze zijn alle gebaseerd op de grondslag van 'zo realistisch mogelijk ramen':

TYPE ONTWIKKELINGEN	AANNAMES DIE BIJ ALLE BEREKENINGEN GELIJK ZIJN
Ontwikkelingen als gevolg van bestaande, ongewijzigde uitvoering van taken en activiteiten	<ul style="list-style-type: none">• Waar de bestaande uitvoering van taken en activiteiten ongewijzigd blijft, ramen we per soort van activiteiten over de jaren 2021 t/m 2024 een gelijkblijvend volume van baten en lasten;• Dit betekent in dat geval ook dat de afschrijvingen binnen de huisvestingskosten en de kantoorkosten over 2021 t/m 2024 gelijk blijven

	aan die in 2020.
Autonome ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdragen van Vrienden en Beminnnaers blijven gelijk aan die in 2020; • Bijdragen van derden (externe fondsen) aan tentoonstellingen nemen na 2020 jaarlijks af met 20%; • De jaarlijkse ongeoormerkte gelden van derden (FHM Public Foundation) nemen per 2022 af van € 100.000 tot € 50.000; • Jaarlijkse bijdragen BankGiro Loterij (€ 200.000 in 2020) en anderen (€ 15.000 in 2020) aan activiteiten nemen op basis van ervaringen uit het recente verleden jaarlijks af met 5%; • De jaarlijkse bijdrage aan de personele kosten van restauratie van de collectie (Van Toorn Scholten Stichting) neemt per 2023 af van € 187.500 naar nihil; • Overige eigen inkomsten: jaarlijkse prijsstijging van 1% (uitzondering hierop vormen de entreegelden die gelijk blijven); • Personeelslasten: jaarlijkse prijsstijging van 2,4%; • Overige lasten: jaarlijkse prijsstijging van 2% (uitzondering: ICT-gerelateerde lasten kennen 2,4% prijsstijging).

Hoofdstuk 5 Prognose vanuit bestaande situatie

Wat bedoelen we met Prognose vanuit bestaande situatie?

In dit hoofdstuk leest u wat er gebeurt in de periode 2021 t/m 2024 als (na de eenmalige subsidie van € 350.000 en de eenmalige bijdrage van € 50.000 waartoe de raad op 30 januari 2020 heeft besloten) er geen extra geld bij komt, prestatieafspraken ongewijzigd blijven en de uitvoering van taken en activiteiten door het museum in de huidige vorm wordt voortgezet. Deze voorspelling van de financiële resultaten is de meest realistische en komt voort uit de situatie zoals die was vóór het uitbreken van de Corona-crisis. De ontwikkelingen in baten en lasten over de periode 2021 t/m 2024 kennen dan (alleen) volgende oorzaken:

1. ontwikkelingen als gevolg van de bestaande wijze van uitvoering door het museum van taken en activiteiten;
2. autonome ontwikkelingen.

Specifieke aannames bij Prognose vanuit bestaande situatie

Voor de Prognose vanuit bestaande situatie gelden de volgende specifieke aannames:

TYPE ONTWIKKELINGEN	SPECIFIEKE AANNAMES
Autonome ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Entreegelden blijven gelijk aan die in 2020 (zonder grote nieuwe tentoonstellingen, zullen publieksaantallen geleidelijk aan afnemen; voorsnog gaan we ervan uit dat dit effect pas na 2024 optreedt); • In alle jaren is hierbij sprake van een negatief vrij besteedbaar eigen vermogen. Als gevolg daarvan: <ul style="list-style-type: none"> * stopt de bijdrage van de BankGiro Loterij * is er geen rijksbijdrage in het kader van de BIS-regeling (en zijn er evenmin lasten die tegenover deze BIS-regeling staan); Het Rijk eist voor

	toekenning van de BIS bijdrage immers een gezonde bedrijfsvoering * lopen inkomsten uit fondsenwerving drastisch terug.
--	--

Prognose vanuit bestaande situatie: exploitatieresultaat

Deze tabel toont de Prognose vanuit bestaande situatie van het exploitatieresultaat in de periode 2021 t/m 2024. We tonen ook de ramingen voor 2019 en 2020 als referentie:

BIJ VOORTDUREN BESTAANDE SITUATIE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Exploitatieresultaat	- 230.000	14.696	- 748.171	- 853.700	- 1.114.175	- 967.635

Ook het verschil in deze tabel tussen exploitatieresultaat in 2020 en in 2021 kan uit de aannames (**pagina 11**) worden verklaard. Het gaat daarbij in het bijzonder om:

- de algemene aanname dat de inkomsten uit de meeste externe fondsen de komende jaren dalen.

Het exploitatieresultaat wordt 2020 positief geraamd vanwege de bijzondere situatie dat de eenmalige extra subsidie van € 350.000, bedoeld om het tekort 2019 af te dekken, moet worden verantwoord in de cijfers voor 2020 (**pagina 9**).

Prognose vanuit bestaande situatie: gevolgen voor samenleving en organisatie

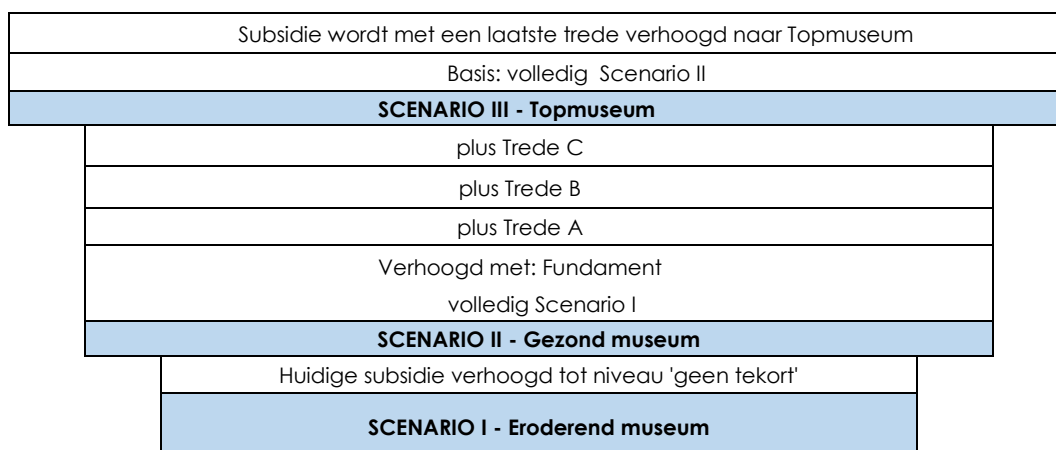
De Prognose vanuit bestaande situatie is een zuiver theoretische constructie. Door de effecten op het vrij besteedbare eigen vermogen, zegt deze prognose dat het museum al in het begin van de periode 2021 t/m 2024 ten onder gaat vanwege gebrek aan liquiditeit en solvabiliteit. Als gevolg daarvan kunnen salarissen en andere rekeningen niet meer worden betaald en zijn er geen mogelijkheden tot het aantrekken van leningen. Er is sprake van faillissement en daarmee de onmogelijkheid voor het Frans Hals Museum om zijn activiteiten voort te zetten. Dit zou leiden tot een noodgedwongen opzegging door het museum van de verzelfstandigingsovereenkomst. Het personeel verliest zijn baan, het gebruik van collectie en vastgoed keert terug naar de gemeente. Een faillissementscurator zal onbetaalde rekeningen van derden zoveel mogelijk voldoen uit verkoop van goederen.

Bovenstaande toont dat ongewijzigde voortzetting van de bestaande situatie in de praktijk onmogelijk is.

Hoofdstuk 6. Uitwerking van de drie toekomstscenario's

In dit rapport stellen we drie mogelijke toekomstscenario's voor de periode 2021 t/m 2024 voor. Deze drie scenario's kennen een getrapte stijging van de middelen. Ook binnen elk van de scenario's is een onderverdeling over een aantal treden gemaakt, om het geheel zo helder mogelijk te kunnen beschrijven. Daaraan gekoppeld is dit een stapeling van taken, met daarbij passende financiële consequenties.

Er is sprake van een getrapte keuze: Scenario I is de basis voor Scenario II, dat weer de basis vormt voor Scenario III.



6.1 Scenario I: Eroderend museum (zonder financiële tekorten)

Dit scenario heeft de Prognose vanuit bestaande situatie als basis. Maar anders dan die prognose gaat dit scenario uit van verhoging van de jaarlijkse gemeentelijke subsidie, om te vermijden dat het exploitatietekort en eigen vermogen in de rode cijfers komen. Scenario I gaat ook uit van het BMC-rapport van november 2019, dat constateert dat er voor het museum geen mogelijkheden meer zijn tot verdere bezuinigingen, noch verhogen van de eigen inkomsten. De prestatieafspraken tussen gemeente en museum blijven in dit scenario ongewijzigd. Het scenario biedt (net) voldoende basis voor het kunnen verwerven van gelden uit externe fondsen en uit de BIS-regeling.

Wat houdt het scenario Eroderend museum in?

Het Frans Hals Museum blijft in dit scenario functioneren zoals het sinds 2014 heeft gedaan, inclusief de educatieve activiteiten. Het museum presteert dus aanvankelijk nog wel maar erodeert langzaam, intern en extern. Op het personeel blijft een oneigenlijke grote werkdruk staan die leidt tot uitval. Tentoonstellingen, restauraties en aankopen moeten nog steeds volledig 'uit de markt' worden gefinancierd zonder startkapitaal aan gemeentelijke subsidie en staan daardoor onder druk. Op het vlak van inclusiviteit kan het museum een stap maken indien vanuit de nationale BIS de bijdrage wordt toegekend voor het project 'Portretten van Noord-Holland' (betreft samen met het Amsterdam Museum community's die normaal niet naar het museum komen). Het museum kan geen publiekstreckende en beeldbepalende tentoonstellingen meer realiseren zoals 'Frans Hals en de Modernen' omdat deze een te grote inzet aan middelen en aan arbeidskracht vragen. Het werven van fondsen wordt steeds moeilijker door ontbreken van dit soort beeldbepalende tentoonstellingen en overbevragen van steeds dezelfde fondsen. Vanaf 2023 worden geen restauraties aan de collectie meer uitgevoerd omdat de bijdrage van het externe fonds dat nu het personeel (restauratoren) betaalt dan afloopt. Huidige achterstanden op het vlak van collectiebeheer worden niet ingehaald of opgelost. In dit scenario blijft het museum kampen met achterstanden op velerlei gebied die in de loop der jaren door financiële krapte zijn ontstaan. Achterstanden in het beheer van de (gemeentelijke) collectie worden groter in vergelijking met concullega's / vergelijkbare musea. Op termijn raakt het functioneren van het museum verder in de knel.

Belangrijke disclaimer: in dit scenario zijn de locaties van het Frans Hals Museum niet gerenoveerd waardoor de toegankelijkheid niet optimaal is en de aantrekkelijkheid van de locaties suboptimaal (Hof) en ontoereikend (Hal) blijft.

Specifieke aannames bij scenario Eroderend museum

Dit scenario kent (alleen) volgende oorzaken van de ontwikkelingen baten en lasten over de jaren:

1. ontwikkelingen als gevolg van de bestaande wijze van uitvoering door het museum van taken en activiteiten (inclusief aanvraag voor de BIS-subsidie voor voorgestelde nieuwe activiteiten die we bekostigen uit die subsidie);
2. autonome ontwikkelingen.

Voor scenario Eroderend museum gaan we ervan uit dat de bestaande prestatieafspraken tussen de gemeente en het museum ongewijzigd blijven.

Het scenario bevat geen ontwikkelingen als gevolg van een aangepaste wijze van uitvoering door het museum van taken en activiteiten, maar wel als gevolg van een verhoging door de gemeente van het subsidieniveau voor de jaren 2021 t/m 2024.

TYPE ONTWIKKELINGEN	SPECIFIEKE AANNAMES
Autonome ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Entreegelden blijven gelijk aan 2020 (doordat er geen nieuwe grote tentoonstellingen meer zijn, zal sprake zijn van geleidelijk afnemende publieksaantallen (vooral nog gaan we ervan uit dat dit effect pas na 2024 optreedt)); • Doordat hier geen sprake is van een negatief eigen vermogen is er geen volledige beëindiging van de bijdrage van de BankGiro Loterij; • We verwachten een rijksbijdrage in het kader van de BIS-regeling ter hoogte van € 250.000, jaarlijks van 2021 t/m 2024, en ramen hiervoor in deze jaren even hoge lasten.

Financiële gevolgen van scenario Eroderend museum

In onderstaande tabel tonen we de verwachte gevolgen van scenario Eroderend museum voor het exploitatieresultaat, het vrij besteedbare eigen vermogen in de periode 2021 t/m 2024 en de gemeentelijke exploitatiesubsidie. We tonen de raming 2020 als referentie:

	2020	2021	2022	2023	2024
Vrij besteedbaar eigen vermogen eind 2020	- 203.921	-	-	-	-
Exploitatieresultaat vóór nieuw besluit gemeente tot stoppen tekorten	14.696	- 463.221	- 628.890	- 938.902	- 833.346
Verhoging gemeente subsidie bij keuze voor scenario I	203.921	463.221	628.890	938.902	833.346
Exploitatieresultaat, na besluit gemeente tot stoppen tekorten	218.617	0	0	0	0

De verschillen tussen het door BMC voorspelde structurele tekort: € 250.000, gestaag oplopend en met diverse aantekeningen (**hoofdstuk 3**), en de tekorten 2021 t/m 2024 volgens bovenstaande tabel, worden veroorzaakt door de algemene aannames (**hoofdstuk 4**) en door aanvullende specifieke aannames, vermeld bij dit scenario.

Bedragen bij 'Exploitatieresultaat, vóór nieuw besluit gemeente tot stoppen tekorten' voor 2021 t/m 2024 zijn minder negatief dan het exploitatieresultaat in de Prognose vanuit bestaande situatie doordat de BankGiro Loterij bijdrage niet volledige beëindigd wordt.

6.2 Scenario II: Gezond museum (basis op orde, kan de concurrentie aan)

Dit scenario heeft de uitgangspunten van het 'Eroderend museum' als basis, aangevuld met het doel om ons huidige succes in de toekomst (ook na 2024) te kunnen blijven continueren. Scenario II is geen luxe, maar een noodzakelijke stap om het basale functioneren van het museum te kunnen garanderen. We realiseren ons dat dit scenario financieel een grote stap is, maar dit ligt aan de achterstandspositie van waaruit we vertrekken. Verhoging van de gemeentelijke subsidie ter versteviging van de concurrentiepositie en voor het op orde brengen van het collectiebeheer maakt dit mogelijk.

Wat houdt het scenario Gezond museum in?

In een museum dat de basis op orde heeft kunnen alle kerntaken van het museum worden uitgevoerd zonder dat grote achterstanden ontstaan en zonder voortdurende financiële nood en onzekerheid. Met een solide basis, eenvoudig en zo doeltreffend mogelijk. Ambities worden in dit scenario bevroren.

Het scenario Gezond museum bevat maatregelen die basaal zijn en waarbij geen (of weinig) discussie nodig is over het belang. Het bevat ook maatregelen waarvan het belang wel (of meer) ter discussie kan staan en die gefaseerd ingevoerd kunnen worden. Daarom bouwen we dit scenario op in de vorm van treden volgens een getrappt groeimodel. Let wel: de treden volgen elkaar op, het is geen keuzemenu waaruit vrijelijk kan worden "geshopt"; trede B kan pas gerealiseerd worden, wanneer trede A is bereikt, etc. Bovenop Scenario I als basis, wordt een fundament gelegd waarmee het minimaal nodige niveau voor Gezond museum kan worden bereikt, plus drie optionele treden A+B+C. Bij bereiken van trede C is het functioneren gezond, maar nog steeds niet boven het niveau van vergelijkbare musea.

Let wel: ook in dit scenario zijn de locaties van het Frans Hals Museum niet gerenoveerd waardoor de toegankelijkheid niet optimaal is en de aantrekkelijkheid van de locaties suboptimaal (Hof) en ontoereikend (Hal) blijft. Binnen scenario II - Gezond museum onderscheiden we:

BASIS	Verhoging subsidie conform scenario - Eroderend museum.
FUNDAMENT	Eigen vermogen naar 15% van de omzet (van belang voor werving externe gelden).
Trede A	Het museum haalt de meest belangrijke en urgente achterstanden in.
Trede B	Het museum haalt alle achterstanden in.
Trede C	Het museum haalt alle achterstanden in en brengt zijn functioneren op een niveau dat gezond is, maar niet ligt boven het niveau van vergelijkbare musea.

Specifieke aannames bij scenario Gezond museum

Dit scenario kent (alleen) volgende oorzaken van ontwikkelingen in baten en lasten:

1. ontwikkelingen als gevolg van een aangepaste wijze van uitvoering door het museum van taken en activiteiten. Het gaat hierbij om het nemen van maatregelen tot continueren van het huidige succes in de toekomst;
2. ontwikkelingen als gevolg van de bestaande wijze van uitvoering door het museum. Het gaat hierbij om taken en activiteiten waarvoor verandering geen bijdrage levert aan continueren van het succes;
3. autonome ontwikkelingen.

Samenvatting Gezond museum in cijfers

Samenvattend zijn de kosten voor dit scenario, in de vorm van extra gemeentelijke subsidie, als volgt:

GEZOND MUSEUM – SCENARIO II	tot 2020	2021	2022	2023	2024
Verhoging exploitatiesubsidie in euro per jaar, in 4 optionele treden					
SCENARIO II - BASIS: verhoging subsidie conform SCENARIO I					
	203.921	463.221	628.890	938.902	833.346
SCENARIO II - FUNDAMENT: plus verhoging subsidie tbv eigen vrij besteedbaar vermogen (zie BMC-rapport)					
	nvt	91.479	93.412	95.638	94.603
SCENARIO II - Trede A: plus verhoging subsidie waarmee het museum de meest belangrijke en urgente achterstanden inhaalt					
	nvt	1.463.926	1.159.495	1.159.495	1.159.495
SCENARIO II - Trede B: plus verhoging subsidie waarmee het museum alle achterstanden inhaalt					
	nvt	855.086	797.086	791.086	791.086
SCENARIO II - Trede C: plus verhoging subsidie waarmee het museum zijn functioneren op een gezond niveau brengt (sober, niet boven niveau vergelijkbare musea)					
	nvt	348.036	283.036	283.036	283.036
KOSTEN SCENARIO II - gehele scenario (BASIS+FUNDAMENT+Trede A+B+C)					
	203.921	3.221.748	2.961.919	3.268.157	3.161.566
Exploitatieresultaat bij besluit gemeente SCENARIO II (BASIS+FUNDAMENT+Trede A+B+C)					
	218.617	91.479	93.412	95.638	94.603

Aannames en ramingen per trede bij scenario Gezond museum

BASIS: de BASIS voor het Gezond museum is de verhoging subsidie conform Scenario I - Eroderend museum.

FUNDAMENT: betreft investering van gemeentelijke middelen om het eigen vrij besteedbare vermogen op niveau te brengen. Het BMC-rapport gaat voor een gezonde situatie uit van een vermogen van 15% van de omzet. Dit dient als buffer om (beperkt) tegenvallers te

kunnen opvangen², te kunnen innoveren en het museum gezond te maken en te houden.

Voor TREDE A (Het museum haalt de meest belangrijke en urgente achterstanden in) gelden de volgende specifieke aannames voor het invullen van nieuw museumbeleid met activiteiten / maatregelen en bijbehorende ramingen van kosten:

Aandachtsgebied Trede A	Onderdeel	Lasten activiteiten/maatregelen, in euro's			
		2021	2022	2023	2024
Collectiebeheer	Registratie / ontsluiting	5.000	0	0	0
	Opslag in depot	127.750	117.750	117.750	117.750
	Overig	5.000	0	0	0
FH Research Centre	Archief	8.000	0	0	0
Tentoonstellingen	Eigen budget	400.000	400.000	400.000	400.000
	Materiële kosten periodieke grote tentoonstelling	100.000	100.000	100.000	100.000
	Licht, audio en video	48.500	28.500	28.500	28.500
	Personeelsinzet	67.111	32.111	32.111	32.111
Educatie, rondleiding, doelgroepenbeleid	Personeelsinzet	16.000	16.000	16.000	16.000
Publieks- Begeleiding	Personeelsinzet	5.000	5.000	5.000	5.000
	Kassasysteem	7.500	7.500	7.500	7.500
Marketing, pr en communicatie	Personeelsinzet	5.500	5.500	5.500	5.500
Fondsenwerving	Personeelsinzet	47.600	47.600	47.600	47.600
	Campagnes	20.000	20.000	20.000	20.000
Vastgoed (verantwoor- delijkheden gebruiker gebouwen, tuin en	Klimaat	45.700	8.700	8.700	8.700
	Inrichting/afwerking	47.167	18.167	18.167	18.167
	Licht, audio en video	5.000	5.000	5.000	5.000

² M.n. tegenvallers met een incidenteel karakter, en beperkte tegenvallers met een structureel karakter totdat het museum in staat is deze zelf te kunnen opvangen binnen de exploitatie. Voor niet beperkte structurele tegenvallers zal met de gemeente naar andere oplossingen moeten worden gezocht.

depots)	Tuin	3.500	3.500	3.500	3.500
	Planvorming	10.000	10.000	10.000	10.000
Hospitality & beveiliging	Beveiliging pand	30.229	15.229	15.229	15.229
	Training	21.000	21.000	21.000	21.000
	Verruiming openingstijden	12.480	12.480	12.480	12.480
Kantoor	HRM-functie, personeelsinzet	52.987	37.556	37.556	37.556
	Financiële functie, personeelsinzet	47.600	47.600	47.600	47.600
	Beloning en opleiding	72.525	72.525	72.525	72.525
	Kwaliteit en diversiteit	143.778	18.778	18.778	18.778
	ICT	109.000	109.000	109.000	109.000
Totaal, waarvan:		1.463.926	1.159.495	1.159.495	1.159.495
<i>structureel</i>		€ 1.041.233	€ 1.041.233	€ 1.041.233	€ 1.041.233
<i>incidenteel</i>		€ 422.693	€ 118.262	€ 118.262	€ 118.262

Voor TREDE B (het museum haalt alle achterstanden in) gelden de volgende specifieke aannames voor het invullen van nieuw museumbeleid met activiteiten / maatregelen en bijbehorende ramingen van kosten:

Aandachtsgebied Trede B	Onderdeel	Lasten activiteiten/maatregelen, in euro's			
		2021	2022	2023	2024
Collectiebeheer	Registratie & ontsluiting	68.017	68.017	62.017	62.017
	Opslag in depot	5.000	0	0	0
	Restauratie	33.182	28.182	28.182	28.182
	Personeelsinzet	208.000	208.000	208.000	208.000
	Overig	10.000	10.000	10.000	10.000
FH Research Centre	Archief	8.000	0	0	0
	Databases	34.545	14.545	14.545	14.545

Tentoonstellingen	Materiële kosten periodieke grote tentoonstelling	20.000	20.000	20.000	20.000
	Licht, audio en video	56.250	56.250	56.250	56.250
	Personeelsinzet	64.444	54.444	54.444	54.444
Fondsenwerving	Campagnes	40.000	40.000	40.000	40.000
Vastgoed	Inrichting/afwerking	32.000	22.000	22.000	22.000
	Publieksinventaris	2.000	2.000	2.000	2.000
Hospitality & beveiliging	Beveiliging pand	17.333	17.333	17.333	17.333
	Personeelsinzet	172.500	172.500	172.500	172.500
Kantoor	HRM-functie, personeelsinzet	3.500	3.500	3.500	3.500
	Beloning en opleiding	80.314	80.314	80.314	80.314
Totaal , waarvan:		855.086	797.086	791.086	791.086
<i>structureel</i>		€ 690.503	€ 690.503	€ 690.503	€ 690.503
<i>incidenteel</i>		€ 164.583	€ 106.583	€ 100.583	€ 100.583

Voor TREDE C (het museum brengt zijn functioneren op een gezond niveau, maar niet boven het niveau van vergelijkbare musea) doen we de volgende specifieke aannames voor het invullen van nieuw museumbeleid met activiteiten / maatregelen en bijbehorende ramingen van kosten:

Aandachtsgebied Trede C	Onderdeel	Lasten activiteiten/maatregelen, in euro's			
		2021	2022	2023	2024
Collectiebeheer	Opslag in depot	10.000	10.000	10.000	10.000
Tentoonstellingen	Materiële kosten periodieke grote tentoonstelling	10.000	10.000	10.000	10.000
Educatie, rondleiding, doelgroepenbeleid	Personeelsinzet	38.000	38.000	38.000	38.000
Marketing, pr en	Personeelsinzet	67.000	67.000	67.000	67.000

communicatie	ICT website	15.000	15.000	15.000	15.000
	Overig	5.000	5.000	5.000	5.000
Vastgoed (verantwoordelijkheden gebruiker gebouwen, tuin en depots)	Klimaat	62.500	37.500	37.500	37.500
	Inrichting/afwerking	72.250	32.250	32.250	32.250
	Tuin	20.000	20.000	20.000	20.000
Hospitality & beveiliging	Beveiliging pand	18.286	18.286	18.286	18.286
Kantoor	Kwaliteit en diversiteit	30.000	30.000	30.000	30.000
Totaal, waarvan:		348.036	283.036	283.036	283.036
<i>structureel</i>		€ 165.000	€ 165.000	€ 165.000	€ 165.000
<i>incidenteel</i>		€ 183.036	€ 118.036	€ 118.036	€ 118.036

Gevolgen van het scenario Gezond museum

Gevolgen voor de gemeentelijke subsidie

In onderstaande tabel tonen we de verwachte gevolgen van scenario Gezond museum (basis op orde, kan de concurrentie aan) voor de gemeentelijke subsidie in de periode 2021 – 2024. Het gaat om de gevolgen voor de subsidie bij de keuze voor dit scenario als geheel en bij de keuze per trede. Tevens tonen we de relevante ramingen voor 2020, bij wijze van referentie-grootheid.

Omdat dit scenario als basis het scenario Eroderend museum heeft, tellen we in onderstaande tabel de kosten van dat scenario mee (bedragen in euro's):

Per trede	Verhoging exploitatiesubsidie in euro's				
	(2020)	2021	2022	2023	2024
BASIS: Verhoging van subsidie conform scenario Eroderend museum als basis voor scenario Gezond museum	203.921	463.221	628.890	938.902	833.346
FUNDAMENT: Verhoging subsidie om eigen vrij besteedbaar vermogen op niveau te brengen van 15% van de omzet (in 10 jaarlijks stappen)		91.479	93.412	95.638	94.603
Trede A: Verhoging subsidie waarbij het museum de meest belangrijke en urgente		1.463.926	1.159.495	1.159.495	1.159.495

achterstanden inhaalt					
Trede B: Verhoging subsidie waarbij het museum alle achterstanden inhaalt		855.086	797.086	791.086	791.086
Trede C: Verhoging subsidie waarbij het museum zijn functioneren op een niveau brengt dat gezond is, maar sober en niet ligt boven het niveau van vergelijkbare musea		348.036	283.036	283.036	283.036
TOTAAL: Verhoging subsidie bij keuze voor het gehele scenario Gezond museum (BASIS + FUNDAMENT+ A+B+C) (in euro's)	203.921	3.221.748	2.961.918	3.268.157	3.161.565

Gevolgen voor exploitatieresultaat en eigen vermogen van het museum

In onderstaande tabel tonen we de verwachte gevolgen van scenario Gezond museum voor het exploitatieresultaat en het vrij besteedbare eigen vermogen in de periode 2021 t/m 2024. Ook hierbij gaan we ervan uit dat de gemeente het subsidieniveau reeds heeft opgehoogd tot het niveau BASIS (als in scenario Eroderend museum. De ramingen voor 2020 zijn ingevoegd bij wijze van referentie-grootheid.

	(2020)	2021	2022	2023	2024
Exploitatieresultaat, na besluit gemeente tot keuze voor scenario Gezond museum	218.617	91.479	93.412	95.638	94.603
Vrij besteedbaar vermogen, einde jaar	0	91.479	184.891	280.529	375.132

De verschillen tussen het door BMC voorspelde structurele tekort (€ 250.000, gestaag oplopend en met diverse aantekeningen, zie **hoofdstuk 3**) en de tekorten 2021 t/m 2024 volgens bovenstaande tabel bij dit scenario, worden veroorzaakt door de algemene aannames (**hoofdstuk 4**) en aanvullende specifieke aannames vermeld bij dit scenario.

Het positieve exploitatieresultaat dat ontstaat vanaf 2021 vormt de bron voor het geleidelijk (in 10 jaar) opbouwen van de algemene reserve (vrij besteedbaar eigen vermogen).

Gevolgen scenario II voor gemeentelijke investeringen in vastgoed

Voor het scenario Gezond museum zijn zeker ook investeringen nodig in het gemeentelijke vastgoed voor de museale presentatie, het collectiebeheer en de backoffice. Deze investeringen en de bijbehorende jaarlasten voor de gemeente hebben wij in dit scenario niet opgenomen. Naar aanleiding van het BMC-rapport is met de gemeente afgesproken dat hiertoe een gezamenlijk onderzoek wordt opgestart op 2 niveaus: onderzoek naar vastgoed en onderzoek naar behoud en beheer van de collectie. Op dit moment is niet duidelijk of, hoe en wanneer deze onderzoeken zullen worden opgestart.

6.3 Scenario III: Topmuseum (met blijvende lokale, nationale en internationale betekenis)

Wat houdt het scenario Topmuseum in?

Basis voor scenario III is het Gezond museum (BASIS+FUNDAMENT+TREDEN A+B+C). Maar aanvullend gaat het scenario Topmuseum uit van de ambitie van de gemeente om het museum grotere maatschappelijke waarde te doen toevoegen voor de stad, de regio en het land dan tot nu toe mogelijk was - met het beschikbare vastgoed en de beschikbare gemeentelijke subsidie. Het gaat om het beter benutten van de potentie van Frans Hals en het Frans Hals museum voor Haarlem en zijn bewoners.

In overeenstemming met het BMC-rapport gaat het dan om:

- a. toerisme en economie: bekendheid in binnen- en met name buitenland van Frans Hals en van het museum, met de bijbehorende fysieke publiekstoegankelijkheid;
- b. culturele verdieping gericht op grotere bekendheid en meer bezoek. Kennisdeling en schaalvergroting (ook meer aanhaken bij culturele programma's MRA);
- c. sociale cohesie: meer aanhaken bij (sluimerende) ambities van de gemeente op de terreinen sociaal domein en onderwijs.

In dit scenario bereikt het museum een optimaal aantal bezoekers, en is een inclusief museum dat sociale cohesie bevordert en alle scholieren in Haarlem bedient. Het maximale museum geeft door optimale aantrek van culturele toeristen uit binnen -en buitenland een grote impuls aan de lokale economie. Het museum maakt in dit scenario een begin met een bloeiend Kenniscentrum en begint zich te profileren als DE plek waar alle kennis over Frans Hals is geconcentreerd. In internationaal opzicht is het museum 'incontournable' – DE plek die je moet hebben bezocht als je Nederland aandoet.

Let wel: in dit scenario zijn de ambities op het vlak van huisvesting in de financiële zin nog niet meegenomen, aangezien de kosteninschatting daarvan nader onderzoek behoeft. Om deze effecten van het TOPmuseum echt te kunnen bereiken moeten deze ambities worden gerealiseerd.

Ook dit scenario kent dus de volgende soorten oorzaken van ontwikkelingen in baten en lasten over de jaren:

1. ontwikkelingen als gevolg van een aangepaste wijze van uitvoering door het museum van taken en activiteiten. Het gaat hierbij om het nemen van maatregelen tot het benutten van het potentieel;
2. ontwikkelingen als gevolg van de bestaande wijze van uitvoering door het museum. Het gaat hierbij om taken en activiteiten waarvoor verandering geen bijdrage levert aan benutten van potentieel;
3. autonome ontwikkelingen.

Bij het scenario Topmuseum gaan we er vanuit dat de bestaande prestatieafspraken tussen de gemeente en het museum in overeenstemming wordt gebracht met de maatregelen en verwachte gevolgen van dit scenario.

SCENARIO III- Samenvatting in cijfers

TOPMUSEUM	tot 2020	2021	2022	2023	2024
SCENARIO III – FUNDAMENT is verhoging subsidie conform totaal SCENARIO II					
	203.921	3.221.748	2.961.919	3.268.157	3.161.566
SCENARIO III - plus verhoging subsidie bovenop dit fundament voor SCENARIO III					
	0	2.114.574	1.819.534	1.760.986	1.704.866
SCENARIO III – totale verhoging subsidie bij gehele pakket SCENARIO III - Topmuseum					
	203.921	5.336.322	4.781.452	5.029.143	4.866.431

Exploitatieresultaat bij besluit gemeente SCENARIO III					
	218.617	228.696	233.530	239.095	236.508
Vrij besteedbaar vermogen per einde jaar, bij besluit gemeente SCENARIO III					
	0	228.697	462.227	701.322	937.830

De specifieke aannames en ramingen voor scenario Topmuseum

Dit scenario leidt, anders dan de andere twee scenario's niet alleen tot verhoging van lasten, maar ook tot verhoging van baten.

Voor scenario Topmuseum gelden specifieke aannames voor de wijze van uitvoering door het museum van activiteiten / maatregelen, met bijbehorende kostenramingen. We onderscheiden drie soorten specifieke aannames en ramingen:

- aannames en ramingen voor de aanpassing van de inhoud van taken en activiteiten;
- een aanname en raming voor het sneller opbouwen van het beoogde eigen vrij besteedbaar vermogen van 15% van de omzet dan bij scenario Gezond museum, namelijk in 4 in plaats van 10 jaar tijd;
- aannames en ramingen voor de (positieve) gevolgen van de inhoudelijke aanpassingen van taken en activiteiten voor de eigen inkomsten.

Aandachtsgebied	Onderdeel	Lasten activiteiten/maatregelen			
		2021	2022	2023	2024
Collectiebeheer	Registratie en ontsluiting	67.273	52.273	52.273	52.273
	Opslag in depot	234.750	234.750	234.750	234.750
	Restauratie	308.500	308.500	308.500	308.500
	Aankoopbudget oude meesters	200.000	200.000	200.000	200.000
FH Research Centre	Internationale symposia	10.000	10.000	10.000	10.000

	Databases	50.000	50.000	50.000	50.000
	Onderzoek & publicatie	160.000	160.000	160.000	160.000
Tentoonstellingen	Materiële kosten periodieke grote tentoonstelling	33.000	33.000	33.000	33.000
Educatie, rondleidingen en doelgroepenbeleid	Personeelsinzet	57.500	57.500	57.500	57.500
Publieks- Begeleiding	Opzetten Public Programming	40.000	40.000	40.000	40.000
	Personeelsinzet	92.000	92.000	92.000	92.000
Marketing, pr en communicatie	Personeelsinzet	245.000	245.000	245.000	245.000
	Overig	26.000	26.000	26.000	26.000
Vastgoed (verantwoor- delijkheden gebruiker gebouwen, tuin en depots)	Klimaat	80.000	80.000	80.000	80.000
	Inrichting/afwerking	60.333	60.333	60.333	60.333
	Planvorming	18.000	0	0	0
Hospitality & beveiliging	Training	10.000	2.000	2.000	2.000
	Personeelsinzet	285.000	285.000	285.000	285.000
Totaal lasten inhoudelijke aanpassingen (structureel)		1.977.356	1.936.356	1.936.356	1.936.356

		2021	2022	2023	2024
Eigen vrij besteedbaar vermogen (incidenteel)	Meerkosten bij doen van 4 jaarlijkse stappen naar 15% van de omzet (i.p.v. 10 stappen)	137.218	140.118	143.457	141.905
Totaal lasten van aanpassingen inhoud en eigen vermogen		2.114.574	2.076.474	2.079.813	2.078.261

		2021	2022	2023	2024
Eigen inkomsten	Entreegelden	0	123.500	135.850	149.435
	Bijdragen derden aan tentoonstellingen	0	113.940	154.452	186.862
	Bijdragen derden aan activiteiten	0	19.500	28.525	37.099
Totaal baten (structureel)		0	256.940	318.827	373.395
Totaal alle lasten minus baten (structureel)		2.114.574	1.819.534	1.760.986	1.704.866

Gevolgen subsidie en financiële resultaten scenario Topmuseum

In onderstaande tabel tonen we de verwachte gevolgen van scenario Topmuseum voor de gemeentelijke subsidie, het exploitatieresultaat en het eigen vermogen in de periode 2021 t/m 2024. Omdat dit scenario als basis het scenario Gezond museum heeft, tellen we in onderstaande tabel de verhoging van de gemeentelijke subsidie mee die het gevolg zijn van scenario Gezond museum. De bedragen luiden in euro's:

	(2020)	2021	2022	2023	2024
BASIS: Verhoging subsidie conform scenario Gezond museum is de basis voor scenario Topmuseum	203.921	3.221.748	2.961.918	3.268.157	3.161.565
Verhoging: conform scenario Topmuseum		2.114.574	1.819.534	1.760.986	1.704.866
Totale verhoging subsidie bij scenario Topmuseum:	203.921	5.336.322	4.781.452	5.029.143	4.866.431
Exploitatieresultaat, na besluit gemeente tot keuze voor scenario Topmuseum	218.617	228.696	233.530	239.095	236.508
Vrij besteedbaar vermogen, einde jaar	0	228.697	462.227	701.322	937.830

De verschillen tussen het door BMC voorspelde structurele tekort (€ 250.000, gestaag oplopend en met diverse aantekeningen, zie **hoofdstuk 3**) en de tekorten 2021 t/m 2024

volgens bovenstaande tabel bij dit scenario, worden veroorzaakt door de algemene aannames (**hoofdstuk 4**) en aanvullende specifieke aannames bij dit specifieke scenario.

Gevolgen voor gemeentelijke investeringen in vastgoed

Voor het scenario Gezond museum zijn ook investeringen wenselijk in het gemeentelijke vastgoed voor de museale presentatie, het collectiebeheer en de backoffice. Deze investeringen en de bijbehorende jaarlasten voor de gemeente hebben wij in dit scenario niet opgenomen. Wij verwijzen naar onze voorlopige ontwerp voor verbouwing van de HOF dat SO-IL en MeesVisser in onze opdracht heeft gemaakt. Ook verwijzen wij naar de tekst over het onderwerp Locatie, zoals opgenomen in **bijlage 6**.

Hoofdstuk 7. Waardering per scenario door het Frans Hals Museum

In dit hoofdstuk geven we eerst aan hoe het Frans Hals Museum aankijkt tegen elk van de drie scenario's en in welke mate het bereid is de gemeentelijke opdracht die elk scenario omvat te aanvaarden. Vervolgens laten we zien hoe de gemeentelijke investering (in de vorm van subsidieverhoging) zich per scenario verhoudt tot het subsidieniveau van vergelijkbare musea. Tot slot geven we aan welke belangrijke kansen en risico's we zien voor alle scenario's en voor elk per scenario afzonderlijk.

7.1 De uitvoerbaarheid voor het museum

Het museum heeft in dit rapport de scenario's en de denkrichtingen geobjectiveerd en becijferd zonder hieraan een waardeoordeel of voorkeur te koppelen. In dit hoofdstuk wil het museum, aanvullend op deze analyse en berekeningen, aangeven welke opties vanuit zijn perspectief uitvoerbaar / haalbaar zijn en daadwerkelijk tot een duurzame exploitatie en dito toekomst zullen leiden.

Bij de introductie van Hoofdstuk 2 wou het museum één mogelijkheid niet onbenoemd laten: de onverhoopte situatie dat het niveau van de gemeentelijke exploitatiesubsidie in de komende periode niet wordt verhoogd. Als dit het geval is dan kan niet worden ingezet op een duurzame toekomst maar is het doel zo veel mogelijk reduceren van de vaste kosten op de lange termijn. Deze situatie is niet uitgewerkt als scenario maar wordt hier aangestipt als denkrichting. In deze denkrichting wordt het museum gereduceerd tot opslagplaats c.q. archief. De denkrichting 'Archief' is wat het museum betreft niet werkbaar. Het overgrote deel van de kerntaken van het museum wordt hierbij opgeheven en de financiële uitkomst van de radicale inkrimping is hoogst onduidelijk (wegens o.a. kosten ontslagregeling en eigen risico WW). De organisatie wordt tot op het bot uitgekleed, kan formeel geen museum meer worden genoemd, toch blijven de kosten op de korte en middellange termijn hoog.

Scenario I – 'Eroderend museum' is wat het museum betreft eveneens niet uitvoerbaar. Dit scenario bestendigt de situatie van het museum zoals die bestond voor de publicatie van het BMC-rapport van november 2019, en er sprake was van enorme erosie van de organisatie en personeel, en risico's voor de conditie van de collectie. In dit scenario blijft er oneigenlijke druk op de organisatie liggen, moet een aanhoudend hoog percentage eigen inkomsten worden gerealiseerd en zijn alle budgetten voor tentoonstellingen, aankopen en restauraties

100% afhankelijk van externe partijen c.q. de markt. De Corona-crisis heeft bovendien aangetoond dat een dergelijk grote afhankelijkheid van eigen inkomsten uit ticketverkoop en fondsenwerving zeer kwetsbaar maakt. Dit scenario houdt het museum in leven maar het water blijft aan de lippen staan en het museum is gedwongen om te blijven watertrappelen met een continue angst voor de verdrinkingsdood.

Het museum ziet dat scenario II – 'Gezond museum' veel kansen biedt in de uitvoering. De opbouw van dit scenario in treden als groeimodel biedt hier ook mogelijkheden tot fasering. In dit scenario heeft het museum ademruimte, kan de uitholling van de organisatie en de risico's voor de collectie tegengaan en kan het de stad Haarlem en haar inwoners nieuwe mogelijkheden bieden tot verrijking en ontwikkeling. Dit scenario is pragmatisch / realistisch en vooral ook duurzaam: omdat het het museum revitaliseert en tegelijkertijd kansen kan aangrijpen om zich zelf verder te ontwikkelen. Het is een scenario dat zorgt voor stabiliteit en vanuit die stabiliteit kan kwalitatieve groei plaatsvinden. Het fundament – dat nu is aangetast door erosie - wordt opnieuw gelegd en op die pijlers en grondvesten kan het huis weer stevig worden neergezet. Zodat het museum opnieuw als thuis kan gaan fungeren voor de kunst en haar bezoekers.

Het liefste natuurlijk willen directie, Raad van Toezicht en medewerkers van het museum het volle potentieel van het museum benutten en gaan voor Scenario III – 'Topmuseum'. Wij weten en beseffen dat dit in tijden als deze – tijdens en vooral ook post-Corona – een grote opdracht is. Maar gezien de getrapte samenstelling, waardoor als het ware het ene scenario volgt uit het andere, is voor ons voorstelbaar dat we kiezen voor het Topmuseum, te bereiken over een vooraf afgesproken periode. Met het Gezonde museum als basis, kunnen we gezamenlijk streven naar een Topmuseum dat straks op economisch en breed maatschappelijk vlak een maximaal rendement zal bieden voor Haarlem.

In alle scenario's – ook in scenario II – zitten risico's. Omdat de situatie van de gebouwen en depots en conditie van de collectie nog niet ten volle – door externe onderzoeksorganen – is onderzocht kan de staat hiervan in de komende jaren tot verlies aan aantrekkingskracht en additionele kosten leiden.

7.2 Subsidie per scenario in verhouding tot subsidie vergelijkbare musea

Hieronder vergelijken wij het subsidieniveau dat behoort bij elk van de scenario's, met het subsidieniveau van vergelijkbare musea (BMC-rapport).

Frans Hals Museum ontvangt minder gemeentelijke subsidie dan vergelijkbare musea
In het BMC-rapport zijn de vergelijkingen gebaseerd op het jaar 2017. Daaruit bleek de totale gemeentelijke subsidie voor het Frans Hals Museum € 16 per bezoeker, tegenover € 37 voor het gemiddelde van vergelijkbare musea. In deze vergelijking is het museum met de hoogste gemeentelijke subsidie (Museum De Lakenhal) en het museum met de laagste gemeentelijke subsidie (provinciaal museum Museum de Fundatie) weggelaten om de vergelijking zoveel mogelijk te vrijwaren van uitzonderlijke 'gevallen'. Het verschil bedraagt op deze wijze berekend, € 21 per bezoeker. Bij een bezoekersaantal van het Frans Hals Museum van 128.153 (2019) gaat het dus om een jaarlijks verschil van afgerond € 2,7 miljoen (prijsspeil 2017).

De scenario's leiden tot een verhoging van de gemeentelijke subsidie

De verschillende scenario's leiden tot verschillende verhogingen van de bestaande gemeentelijke subsidie voor het Frans Hals Museum (bedragen in euro's):

Verhoging subsidie per scenario, in euro's	(2020)	2021	2022	2023	2024
Scenario Eroderend museum (zonder financiële tekorten)	203.921	463.221	628.890	938.902	833.346
Scenario Gezond museum (basis op orde, kan de concurrentie aan)	203.921	3.221.748	2.961.918	3.268.157	3.161.565
Scenario Topmuseum (met blijvende internationale betekenis)	203.921	5.336.322	4.781.452	5.029.143	4.866.431

Uitkomst vergelijking

Uit het voorgaande volgt dat het gehele scenario Gezond museum tot een gemeentelijke subsidie leidt die in de buurt ligt van de gemiddelde van gemeentelijke subsidie – uitgedrukt per bezoeker – van vergelijkbare musea (zoals besproken in het BMC-rapport, en getoetst bij Amsterdam Museum, Dordrechts Museum, Van Abbemuseum, Cobra Museum en Museum Boijmans Van Beuningen). Het gemiddelde over de periode 2020 t/m 2024 (€ 2.563.462) ligt 5% lager.

7.3 Kansen en risico's

Wij zien de volgende belangrijke kansen en risico's:

	Kansen	Risico's
Bij alle scenario's	De eigen inkomsten kunnen meevallen doordat meer mensen naar musea gaan dan de afgelopen jaren of doordat meer fondsen en legaten beschikbaar komen	<p>De ontwikkeling van de Corona-crisis kan voor de exploitatie van het museum zeer nadelig zijn, direct maar ook indirect. Bezoekersaantallen kunnen dalen en internationale toeristen kunnen voor langere tijd wegblijven.</p> <p>De disputen tussen Raiola en de gemeente resp. het museum kunnen voor de exploitatie van het museum zeer nadelig zijn, in financieel opzicht door beperking aantal bezoekers en advocatenkosten, in logistieke zin door mogelijke definitieve sluiting van HAL onder druk van Raiola of tijdelijke sluiting door werkzaamheden ter versterking van de vloer in de Verweyhal</p> <p>De inkomsten van het fonds FHM Public Foudation kunnen aanmerkelijk lager zijn dan geraamd en kunnen tot een volledige stilstand komen omdat</p>

		het fonds is uitgeput zoals in een eerder stadium werd aangekondigd door de verstrekkers.
Specifiek bij scenario 1 Eroderend museum (zonder financiële tekorten)		Bezoekersaantallen kunnen eerder dan na 2024 dalen, als gevolg van de beperking in tentoonstellingen en van geleidelijke relatieve afname van concurrerend vermogen als gevolgen van achterstanden op diverse terreinen
Specifiek bij scenario 2 Gezond museum (basis op orde, kan de concurrentie aan)		Onafhankelijk onderzoek naar beheer en behoud van de collectie leidt tot meer kosten dan wij op basis van onze eigen expertise hebben geraamd
Bij scenario 3 Topmuseum (met blijvende internationale betekenis)	De kans is groot dat de stijging in entreeinkomsten en overige eigen baten na 2024 geleidelijk aan verder doorzet	

Bijlage 1. Gevolgen scenario's voor samenleving en organisatie

Gevolgen scenario I - Eroderend museum voor samenleving en organisatie

We onderscheiden hieronder voor scenario 'Eroderend museum' primair de consequenties voor de samenleving (gemeente, regio en land), en secundair voor het museum als uitvoerende organisatie. We verwachten het volgende:

TYPE ONTWIKKELINGEN	SPECIFIEKE AANNAMES
Kwaliteit collectiebeheer (registratie, behoud, toegankelijkheid)	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaande achterstanden blijven bestaan en worden in verhouding tot vergelijkbare en concurrerende musea groter; • Vanaf 2023 wordt niets meer gerestaureerd; • De collectie wordt steeds moeilijker te ontsluiten voor publiek, omdat registratie en staat van de kunstwerken achterblijft; • Bruikleenverkeer neemt af, zowel van uitgaande als van inkomende bruiklenen.
Waarde collectie	<ul style="list-style-type: none"> • Blijft vanaf 2023 relatief achter omdat niet meer wordt gerestaureerd.
Publieksbereik en gastheerkracht/gastvrouwschap	<ul style="list-style-type: none"> • Nemen geleidelijk aan steeds verder af omdat het zonder eigen budget voor tentoonstellingen steeds moeilijker wordt om grote tentoonstellingen te organiseren en omdat niet wordt geïnvesteerd in gebouwen en gastvrijheid.
Betekenis voor toerisme / economie, voor de stad en de regio's Haarlem en Amsterdam	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt geleidelijk aan steeds verder af door teruglopend aantal bezoekers en beeldbepalende tentoonstellingen in de stad.
Betekenis voor imago Frans Hals en Frans Hals Museum	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt geleidelijk aan steeds verder af, vanwege achterblijvende tentoonstellingen en stopzetten restauraties en tot stilstand komen van onderzoek.
Betekenis voor sociaal-maatschappelijk leven en onderwijs in de stad	<ul style="list-style-type: none"> • Blijft op het huidige bescheiden niveau met focus op gemiddelde Haarlemmer zonder aandacht voor minderheidsgroepen..

Gevolgen scenario I – Eroderend museum van organisatorische / bedrijfsvoerende aard voor het Frans Hals Museum:

Omvang en kwaliteit van programmering/tentoonstellingen	Onvoldoende. Grote tentoonstellingen zijn bijna niet meer te organiseren.
---	---

Restauraties	Onvoldoende. Het niveau van restaureren van de collectie blijft in eerste instantie gelijk aan het huidige niveau, maar dit houdt 2023 op omdat deze basistaak afhankelijk is van een externe bijdrage die dan stopt.
Aankopen	Onvoldoende. Het niveau van aankopen van collectiestukken daalt omdat het met een minder positief imago moeilijker wordt externe bijdragen te vinden.
Kwaliteit gebouwen	Onvoldoende. Het onderhoud van de gebouwen stukt op een niveau voor gebouwen <i>zonder museale functie</i> .
Kwaliteit beveiliging	Voldoende. Blijft op het huidige niveau.
Wervende kracht (werving fondsen en publiek)	Onvoldoende. Neemt na verloop van tijd af door ontbreken van aantrekkelijke tentoonstellingen en door overbevragen van steeds dezelfde fondsen.
Personele kracht interne bedrijfsvoering (omvang en kwaliteit personeel)	Blijft op het huidige (beperkte) niveau.
Ondernemende kracht (ruimte voor benutten kansen en opvangen risico's)	Niet aanwezig.

Gevolgen scenario II – Gezond museum voor samenleving en organisatie

We onderscheiden hieronder voor scenario Gezond museum primair de consequenties voor de samenleving (gemeente, regio en land) en secundair die voor het museum als uitvoerende organisatie. We verwachten de volgende gevolgen voor de samenleving:

	BASIS+ FUNDAMENT	PLUS TREDE A	PLUS TREDE A+B	PLUS TREDE A+B+C
<i>Kwaliteit collectiebeheer (registratie, behoud, toegankelijkheid)</i>	Ruim onvoldoende. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Matig. Er zijn geen belangrijke en urgente achterstanden meer	Voldoende. Er zijn geen achterstanden meer	Op het niveau van vergelijkbare musea
<i>Waarde collectie</i>	Blijft op huidig beperkt niveau. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Blijft op huidig beperkt niveau. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Ontwikkelt zich licht positiever dan in de afgelopen jaren	Ontwikkelt zich tot het niveau van vergelijkbare musea
<i>Publieksbereik en gastheerkracht</i>	Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend	Publieks- bereik gelijk aan gevolg	Publieks- bereik gelijk aan gevolg	Publieks- bereik wordt licht groter

	museum	bij scenario Eroderend museum	bij scenario Eroderend museum	Gastheer- kracht is op niveau
		Gastheer- kracht verbetert tot niveau matig	Gastheer- kracht verbetert tot niveau voldoende	
<i>Betekenis voor toerisme/economie voor de stad en de regio's Haarlem en Amsterdam</i>	Blijft achter. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Blijft achter. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Verbeterd licht tot niveau beperkt	Ontwikkelt zich tot het niveau van vergelijkbare musea
<i>Betekenis voor imago Frans Hals en Frans Hals Museum</i>	Blijft achter. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Blijft achter. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Verbeterd licht tot niveau beperkt	Ontwikkelt zich tot het niveau van vergelijkbare musea
<i>Betekenis voor het sociaal- maatschappelijke leven en het onderwijs in de stad</i>	Blijft achter. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Blijft achter. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Verbeterd licht tot niveau beperkt	Ontwikkelt zich tot het niveau van vergelijkbare musea

Gevolgen scenario II – Gezond museum van organisatorische / bedrijfsvoerende aard voor het Frans Hals Museum:

	BASIS+ FUNDAMENT	PLUS TREDE A	PLUS TREDE A+B	PLUS TREDE A+B+C
<i>Omvang en kwaliteit van programmering/tento onstellingen</i>	Blijft achter. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Verbeterd licht tot niveau beperkt	Op het niveau van vergelijkbare musea
<i>Restauraties</i>	Beperkt. Gelijk aan niveau afgelopen jaren	Beperkt. Gelijk aan niveau afgelopen jaren	Voldoende	Op het niveau van vergelijkbare musea
<i>Aankopen</i>	Voldoende. Gelijk aan niveau	Voldoende. Gelijk aan niveau	Voldoende. Gelijk aan niveau	Op het niveau van vergelijkbare musea

	afgelopen jaren	afgelopen jaren	afgelopen jaren	
<i>Kwaliteit gebouwen</i>	Onvoldoende. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Matig. Er zijn geen belangrijke en urgente achterstanden meer	Voldoende	Op het niveau van vergelijkbare musea
<i>Kwaliteit beveiliging</i>	Beperkt. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Matig. Er zijn geen belangrijke en urgente achterstanden meer	Voldoende	Op het niveau van vergelijkbare musea
<i>Wervende kracht (verwerving fondsen en publiek)</i>	Beperkt. Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Matig. Er zijn geen belangrijke en urgente achterstanden meer	Voldoende	Op het niveau van vergelijkbare musea
<i>Personele kracht interne bedrijfsvoering (omvang en kwaliteit personeel)</i>	Gelijk aan gevolg bij scenario Eroderend museum	Er zijn geen belangrijke en urgente achterstanden meer	Voldoende	Op het niveau van vergelijkbare musea
<i>Ondernemende kracht (ruimte voor benutten kansen en opvangen risico's)</i>	Geleidelijk aan ontstaat kracht voor benutten nieuwe kansen en opvangen nieuwe risico's	Geleidelijk aan ontstaat kracht voor benutten nieuwe kansen en opvangen nieuwe risico's	Geleidelijk aan ontstaat kracht voor benutten nieuwe kansen en opvangen nieuwe risico's	Geleidelijk aan ontstaat kracht voor benutten nieuwe kansen en opvangen nieuwe risico's

Gevolgen scenario III – Topmuseum voor samenleving en organisatie

We onderscheiden hieronder voor scenario Topmuseum primair de consequenties voor de samenleving (gemeente, regio en land) en secundair die voor het museum als uitvoerende organisatie. We verwachten de volgende gevolgen voor de samenleving:

Kwaliteit collectiebeheer (registratie, behoud, toegankelijkheid)	Uitstekend
Waarde collectie	Ontwikkelt zich sterk
Publieksbereik en gastheerkracht	Op niveau van een museum met internationale allure
Betekenis voor toerisme/economie voor de stad en de regio's Haarlem en Amsterdam	Groot

Betekenis voor imago Frans Hals en Frans Hals Museum	Komt op lange termijn in de buurt van Van Gogh en het van Gogh Museum
Betekenis voor het sociaal-maatschappelijke leven en het onderwijs in de stad	Groot

Gevolgen scenario III – Topmuseum van organisatorische / bedrijfsvoerende aard voor het Frans Hals Museum:

Omvang en kwaliteit van programmering/tentoonstellingen	Eenmaal per drie jaar een grote tentoonstelling
Restauraties	Op niveau van een museum met internationale allure
Aankopen	Op niveau van een museum met internationale allure
Kwaliteit gebouwen	Op het niveau van vergelijkbare musea
Kwaliteit beveiliging	Op het niveau van vergelijkbare musea
Wervende kracht (verwerving fondsen en publiek)	Op het niveau van vergelijkbare musea
Personele kracht interne bedrijfsvoering (omvang en kwaliteit personeel)	Op het niveau van vergelijkbare musea
Ondernemende kracht (ruimte voor benutten kansen en opvangen risico's)	Geleidelijk aan ontstaat kracht voor benutten nieuwe kansen en opvangen nieuwe risico's (voldoende, maar niet ruim)

Bijlage 2. Verschillen tussen begroting 2019 en begroting 2020

In deze bijlage geven we - zeer globaal - de belangrijkste redenen aan dat het begrote resultaat over 2020 vóór de eenmalige extra exploitatiesubsidie (tekort van € 335.303) in structurele zin ongeveer € 64.000 negatiever uitkomt dan het tekort over 2019, zoals destijds geraamd € tekort van 271.000). In de tabel staan de bedragen met een + voor een vermindering exploitatietekort:

<i>Verschillen</i>	<i>Bedrag</i>
Meer (+) en minder (-) baten	
meer realistisch ramen baten uit entree	+ € 265.000
bijdragen van fondsen aan activiteiten	- € 125.000

meer realistisch ramen baten uit rondleidingen, zaalverhuur, etc	+ € 62.000
indexering gemeentelijke subsidies	+ € 60.000
Meer (-) en minder (+) lasten	
tentoonstellingen	+ € 213.000
collectiebeheer (met name restauratie Van Heemskerck)	- € 193.000
salarissen en inhuur	- € 184.000
huisvesting	- € 64.000
publiciteit (gerelateerd aan baten uit rondleidingen, etc)	- € 62.000
afschrijvingen op huisvesting en kantoorinvesteringen	- € 36.000
Totaaleffect	€ 64.000

Bijlage 3. De cijfers en berekeningen in detail

Deze bijlage heeft de vorm van een separaat document.

Bijlage 4. Governance

Vragen:

Heeft de gemeente voldoende invloed op het Frans Hals Museum? Heeft het toegevoegde waarde als de gemeente een vertegenwoordiger kan benoemen in de Raad van Toezicht van het museum?

Antwoorden:

Doel verzelfstandiging en rolverdeling

Met de verzelfstandiging is het museum los komen te staan van de gemeentelijke organisatie. Het doel dat met de verzelfstandiging werd beoogd was een verheldering van de beheersmatige en de beleidsmatige sturing, "waarbij de gemeente zich meer richt op de beleidsmatige beleidsbepaling op hoofdlijnen met daarin een duidelijke voorwaardenscheppende en kwaliteit-toetsende rol, terwijl de uitvoering en het beheer zoveel mogelijk wordt overgelaten aan het verzelfstandigde museum."

Er is sinds de verzelfstandiging dus een scheiding tussen het beleid dat de gemeente voert (ten aanzien van de collectie, de presentatie, de educatieve en eventuele andere maatschappelijke wensen en het vastgoed) en de uitvoering van de museale activiteiten die

het Frans Hals Museum verricht. Deze rolverdeling beoogt een verheldering van de verdeling van verantwoordelijkheden en tevens een versterking van de uitvoerende kracht van het museum, waartoe ook de mogelijkheid behoort om zelf middelen te verwerven uit private bronnen.

Rechtsvorm en intern toezicht

Sinds de verzelfstandiging heeft het museum de rechtsvorm 'stichting' met een bestuur (directie) en een Raad van Toezicht. Daarnaast functioneert een Raad van Advies. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de directie. Het museum houdt zich aan de Governance Code Cultuur 2019.

Eigendoms- en subsidierelatie en bijbehorende afspraken, overleg en toezicht

De gemeente is eigenaar van de collectie en het museum-vastgoed. De gemeente verstrekt de collectie in beheer voor (telkens) een duur van 30 jaar, op basis van een collectiebeheer-overeenkomst. De gemeente verhuurt het vastgoed aan het museum, op basis van een huurovereenkomst per pand. De gemeente en verstrekt jaarlijks een exploitatiesubsidie en een subsidie voor huur en onderhoud van het vastgoed.

Per periode van vier jaar (nu: 2017 - 2020) maakt de gemeente meerjarenafspraken met het museum. Het gaat om budgetafspraken in relatie tot de beleidsdoelstellingen van de gemeente. De jaarlijkse voorlopige subsidiebeschikking geeft aan dat de subsidie wordt verleend voor de uitvoering van het meerjarenbeleidsplan van het museum en in het bijzonder de afspraken die met de gemeente zijn overeengekomen in de meerjarenafspraken. Ook geeft deze beschikking de mate aan waarmee de gemeente toezicht houdt op het museum en het aantal tussentijdse rapportages dat de gemeente van het museum verwacht.

Elk jaar vinden verschillende gesprekken plaats tussen de gemeente en het museum over de voortgang en de resultaten van de afspraken over onder meer de exploitatie, de collectie en het vastgoed, op ambtelijk en op bestuurlijk niveau. Beide partijen houden aan de hand van de begroting, de jaarrekening, tussentijdse voortgangsdokumentatie en de gesprekken de vinger aan de pols. Het museum heeft daarnaast de mogelijkheid bezwaar en beroep aan te tekenen tegen subsidiebeschikkingen.

Naar aanleiding van het voorstel daartoe in het BMC-rapport van november 2019 worden de bestuurlijke gesprekken in het vervolg onderscheiden naar gesprekken die worden gericht op de gezamenlijke strategie en tactiek en op het benutten van kansen en het beheersen van de risico's daarvan, en gesprekken die worden gericht op de actuele museumexploitatie (exploitatie van het afgelopen jaar, lopende begroting, begroting voor het komende jaar).

Hardnekkige geschillen van mening

Geschillen over de uitvoering van de verzelfstandigingsovereenkomst en de collectiebeheerovereenkomst die na onderling overleg blijven bestaan worden volgens die overeenkomsten opgelost door middel van mediation, in overeenstemming met het reglement van het Nederlands Mediation Instituut. Indien dat niet leidt tot een oplossing is de rechtbank bevoegd. Tot nu toe is er geen aanleiding geweest gebruik te maken van deze mogelijkheden.

De verantwoordelijkheid van de leden van de Raad van Toezicht

In het verleden werd aangenomen dat de leden van een Raad van Toezicht van een stichting zich bij de vervulling van hun taak dienen te richten naar het belang van de rechtspersoon en de daaraan verbonden onderneming of organisatie. Maar formeel-wettelijk was een dergelijke norm niet geregeld. Het huidige Burgerlijk Wetboek, deel 2 (BW2), regelt dit uitsluitend voor de naamloze vennootschap, de coöperatie en de onderlinge waarborgmaatschappij.

Sinds 28 januari 2020 is het voorstel van Wet bestuur en toezicht rechtspersonen aanhangig bij de Eerste Kamer der Staten-Generaal. Dit wetsvoorstel bevat een toevoeging aan BW2 (artikel 44) waarmee deze norm ook voor stichtingen wordt vastgelegd.

Extra toezicht wenselijk?

Uit het voorgaande blijkt de gemeente in de bestaande verhoudingen beschikt over ruime mogelijkheden om toezicht te houden en invloed uit te oefenen op de museale uitvoering. Het aanwijzen van een gemeentelijke vertegenwoordiging in de Raad van Toezicht voegt hieraan geen waarde toe - integendeel: het zou leiden tot rolvermenging - en zou in strijd zijn met de rolverdeling die werd beoogd met de verzelfstandiging, met de aanstaande nieuwe wetgeving en met de bedoeling van de Governance Code Cultuur 2019. Een dergelijke constructie wordt evenmin toegepast bij andere musea in het land met een eigen rechtspositie.

Bijlage 5. Ontzamelen

1. Wat is ontzamelen/afstoten?

Het afstoten van collectieonderdelen – ontzamelen genoemd – wordt beschouwd als onderdeel van professioneel collectiebeheer bij musea. Afstoten is erop gericht om (over)volle depots op te schonen en daar ruimte te creëren, het museum te ontlasten van objecten die niet meer in de verzameling passen of om objecten een betere en meer betekenisvolle bestemming te geven in een ander museum of elders.

2. Richtlijnen

Professionele musea die zijn opgenomen in het Museumregister zijn bij het ontzamelen gebonden aan een wet en een set richtlijnen namelijk:

- Sinds 2016 : De Erfgoedwet
- Sinds 1999 : de LAMO of Leidraad Afstoten Museale objecten. De gedragsregels en voorschriften voor musea zijn vastgelegd in de Ethische Code voor Musea, ingesteld in 1991. Verschillende handleidingen geven museumdirecties en -medewerkers houvast bij het professioneel beheren van de hun toevertrouwde collecties. Een daarvan is de LAMO, de Leidraad Afstoten Museale Objecten.

3. Ontzamelen is een proces

Bij ontzamelen moeten verschillende stappen worden gevolgd. Het is hierdoor een tijdrovend en arbeidsintensief proces. Grosso modo gaat het om onderstaande stappen en fases:

A. Voorbereiding

- Collectieplan uitwerken
- Controle van de basisregistratie: herkomstonderzoek

- Motivering selectie en collectiewaardering: raadplegen deskundigen
- Mogelijke beschermwaardigheid in kaart brengen

B. Publicatie

- Publicatie voornemen tot ontzaming in de Staatscourant
- Melding van de af te stoten objecten op de afstotingsdatabase
- Wachten op zienswijze Staatscourant (6 weken)
- Wachten op reacties afstotingsdatabase (8 weken)
- Beoordeling zienswijze en reacties
- Eventuele toetsing beschermwaardigheid
- Publicatie besluit in de Staatscourant

C. Uitvoering afstoting

- Collega Musea informeren over af te stoten objecten
- Eerst zoeken naar herbestemming binnen museumsector
- Vervolgens Schenking of verkoop buiten museumsector

D. Afronding

- Bestemming eventuele opbrengsten: collectiebehoud en ontwikkeling
- Collectieregistratie invoeren
- Afstotingsdocumentatie
- Eventuele vernietiging.

4. Ontzamelen levert zelden financiële winst op. Waarom niet ?

- Ontzamelen is een tijdrovend proces dat zorgvuldig moet worden uitgevoerd en vele man/vrouw uren kost. Ontzamelen is geen basistaak en voor dit proces moeten doorgaans 1 of meerdere additionele medewerkers worden ingehuurd. Ontzamelen kost dus in eerste instantie geld met name arbeidsuren/personele inzet.
- Topstukken of kunstwerken met een hoge artistieke en daardoor ook financiële waarde kunnen niet ontzamd worden omdat ze deel uitmaken van het artistiek erfgoed van Nederland. Doorgaans worden in fase C stukken verkocht die niet meteen de hoofdprijs opleveren.
- Opbrengsten behaald uit het ontzamelproces mogen niet worden aangewend voor de algemene exploitatie of voor tentoonstelling/projecten. Opbrengsten moeten worden geïnvesteerd in collectiebehoud of ontwikkeling of nieuwe aankopen.
- Doorgaans levert ontzamen dus in de financiële zin geen meerwaarde op maar is het hoofddoel ruimtebesparing in het depot.

5. Voorbeeld uit de praktijk

Van 2012-2017 heeft het Frans Hals Museum een ontzamelproces uitgevoerd, gefinancierd met een projectsubsidie van de Gemeente Haarlem. Hiervoor werd voor ca. 3600 uren een *registrar* in schaal 8 ingehuurd. De opbrengsten waren minimaal:

- Selectie: 1847 objecten konden ontzamd worden
- Afgestoten: Uiteindelijk zijn 811 objecten afgestoten.

Bijlage 6. Locatie

Bestaande situatie

Het museum rekent anno 2019 op 130.000 bezoekers op jaarbasis. Het overgrote deel daarvan, met name museumkaarthouders, komt af op de tijdelijke tentoonstellingen.

Tijdelijke tentoonstellingen zijn dus een motor voor het aantrekken van bezoekers en voor het verdienen van eigen inkomsten uit ticketverkoop. Om tijdelijke tentoonstellingen te kunnen realiseren – naast de collectieopstelling met hoogtepunten uit de collectie – is fysieke ruimte nodig. Een tentoonstelling van gemiddelde omvang heeft 800 tot 1000 vierkante meter vloeroppervlak nodig.

Om die reden heeft het Frans Hals Museum heeft sinds de jaren negentig twee locaties, een aan het Groot Heiligland en een aan de Grote Markt. De locatie aan Groot Heiligland wordt gebruikt voor opstelling van de collectie oude (en deels hedendaagse kunst) en voor tentoonstellingen. De locatie aan de Grote Markt – bestaande uit de Vleeshal en de Verweyhal – wordt gebruikt als tentoonstellingslocatie. Gezien de slechte klimaatomstandigheden kan daar geen oude kunst worden tentoongesteld zonder kunstwerken in acuut gevaar te brengen.

- Locatie Groot Heiligland /HOF omvat 3000 vierkante meter aan oppervlakte waarvan 2600 voor opstelling van kunst.
- Locatie Grote Markt/HAL omvat 1600 vierkante meter aan oppervlakte waarvan 1140 voor opstelling van kunst.

Huidige ontwikkelingen rondom locatie HAL

De conditie van gebouw HAL neemt in toenemende mate af door verouderingsprocessen en het gebrek aan infrastructurele ingrepen. Door de steeds onstabielere wordende klimaatsituatie is het met ingang van 2020 niet meer mogelijk om er in de maanden december-februari moderne kunst te tonen (modern = periode 1860 tot 1960). Oude kunst kan er überhaupt niet worden getoond.

De Gemeente Haarlem is sinds 2018 in discussie en rechtszaken verwickeld met de heer Raiola – eigenaar van de Begane Grond van de Verweyhal. Discussie concentreert zich momenteel op de verzakte vloer van de Verweyhal die dringend moet worden hersteld. Gemeente en Raiola komen voornamelijk niet tot overeenstemming over een aanpak van deze werkzaamheden. Daarnaast heeft de heer Raiola het verlangen om het bovengedeelte van de Verweyhal aan te kopen. Daarenboven beschuldigen de partijen elkaar via diverse rechtszaken van wanbeleid. Gevolg voor het museum: een gebruiksbeperking in de Verweyhal (max 100 personen), extra beveiligingskosten om dit te handhaven, advocatenkosten voor de rechtszaken, onzekerheid in de tentoonstellingsplanning (gezien de onduidelijkheden over wanneer de herstelwerkzaamheden zullen plaatsvinden en daarmee HAL ook tijdelijk zal zijn gesloten).

Sluiten locatie HAL?

Dit levert geen vermindering van huurlasten op, omdat hier huursubsidie tegenover staat. Wel hebben we minder kosten voor inzet personeel Hospitality en Beveiliging. Dit levert een kostenbesparing op van ongeveer € 180.000 op jaarbasis. We verliezen echter publieksinkomsten van bezoekers aan HAL (per jaar fluctuerend, afhankelijk van het type tentoonstellingen die we in HAL organiseren). Het niet organiseren van tentoonstellingen in HAL levert geen besparing op, omdat alle tentoonstellingskosten met externe gelden worden gefinancierd.

Waarom heeft het museum behoefte aan Locatie Hal/Grote Markt of vervangende locatie?
Het museum heeft niet specifiek behoefte aan de locatie Hal maar wel een additionele locatie naast HOF die ruimte biedt aan tentoonstellingen. Idealiter is deze ruimte ook geschikt voor het tonen van de oude kunst. Op die manier kan de collectie permanent getoond worden in HOF en kunnen alle wisselende en tijdelijke tentoonstellingen plaatsvinden op een aparte locatie dichtbij HOF.

Waarom is dat voordelig?

Het gedeeltelijk uitruimen van de collectie in locatie HOF – nodig om daar jaarlijks een tentoonstelling oude meesters te kunnen maken als bezoekersmagneet – kost in financieel en logistiek opzicht veel. Het is niet goed voor de conditie van de schilderijen om halfjaarlijks verslept te worden – in ons geval omhoog getakeld naar het depot – en het kost een groot aantal manuren om dit voor elkaar te krijgen. Daarnaast betekent dit ook dat een deel van het gebouw gedurende ruim 2 tot maximaal 3 weken niet toegankelijk is voor het publiek. Aangezien dan slechts de helft van de collectie te zien is, wordt de toegangsprijs ook navenant gehalveerd.

Een alternatief zou een locatie zijn waar zowel collectie als tentoonstellingen kunnen worden ondergebracht.

Bijlage 7. Mogelijkheden tot uitstellen faillissement

In deze bijlage geven we, onder de noemer Mogelijkheden tot uitstellen faillissement, aan in hoeverre het Frans Hals Museum zelf een dergelijk faillissement in de periode 2021 t/m 2024 zoveel mogelijk kan uitstellen, door het eigen vrij besteedbare vermogen zo veel en zo lang mogelijk positief te houden. We hanteren daartoe een tweetal denkrichtingen die we voorzien van maatregelen en die we per maatregel en per denkrichting als geheel kwantificeren in de vorm van baten, lasten en effect op het exploitatieresultaat.

In denkrichting 1 – het inkrimpen van de museale activiteiten - moeten we concluderen dat dit niet tot de noodzakelijke kostenbesparingen leidt. Denkrichting 2 – de presentatiefunctie schrappen en enkel als archief functioneren – is een veel rigoureuzere ingreep. Deze denkrichting kent grote gevolgen maar levert op termijn wel een kostenbesparing op en een verminderde subsidiebehoefte.

Wat bedoelen we met Mogelijkheden tot uitstellen faillissement?

De mogelijkheden tot uitstellen faillissement kennen als basis de Prognose vanuit bestaande situatie. We bezien hierbij alle mogelijkheden die in technisch opzicht realistisch zouden kunnen zijn om het exploitatietekort en het vermogen in de periode 2021 t/m 2024 zo spoedig mogelijk en zoveel mogelijk in de zwarte cijfers te krijgen en te houden. We laten hierbij zien wat het museum nog maximaal kan doen in de onverhoopte situatie dat het niveau van de gemeentelijke exploitatiesubsidie in deze periode niet wordt verhoogd. Mogelijkheden tot uitstellen faillissement is niet gericht op een duurzame toekomst van het museum in de jaren na 2024.

De uitvoering van taken en activiteiten ondergaat wijzingen bij Mogelijkheden tot uitstellen faillissement veranderingen, maar alleen veranderingen die zijn gericht op het vermijden van een exploitatietekort, gedurende zo mogelijk de gehele periode 2021 t/m 2024.

Volgens het BMC-rapport is er geen realistische mogelijkheid om inkomsten (na aftrek van kosten) structureel te verhogen dan wel lasten te verminderen. Dit betekent dat er dan radicale keuzes moeten worden gemaakt. Er zullen daarom activiteiten worden stopgezet of verminderd die, al dan niet op termijn, afbreuk doen aan de kwaliteit van een of meer van de huidige museale functies. De keuze van deze activiteiten is gericht op het zoveel mogelijk vermijden van afbreuk aan de capaciteit van het museum om eigen inkomsten te blijven verwerven en van schade (aan resultaten, bedrijfsvoering of bedrijfsmiddelen) die in een latere fase meer kost om te herstellen dan de besparing die er nu mee wordt gerealiseerd.

Mogelijkheden tot uitstellen faillissement bevat geen maatregelen die zijn gericht op het verminderen van de netto-kosten van tentoonstellingen, restauratie en aankopen. Deze netto-kosten (lees: kosten minus eigen inkomsten) zijn immers in 2020 al nihil.

Bij de uitwerking van de Mogelijkheden tot uitstellen faillissement gaan we ervan uit dat de bestaande prestatieafspraken tussen de gemeente en het museum worden aangepast om de maatregelen van het museum die hierbij in technische zin realistisch zouden kunnen zijn ook daadwerkelijk mogelijk te maken.

Wij gaan er bij Mogelijkheden tot uitstellen faillissement vanuit dat het museum, bij gebrek aan vrij besteedbaar eigen vermogen, niet in aanmerking komt voor een uitkering uit de BIS-regeling. Voor zover het eigen vermogen in de periode 2021 t/m 2024 wel minimaal nihil is, blijft nog wel een beroep mogelijk op externe fondsen.

Denkrichting 1: De museale activiteiten inkrimpen

Samenvatting -we vatten Denkrichting Activiteiten inkrimpen als volgt samen:

<i>Maatregel en gevolg voor bezoekersaantallen en entreebaten</i>	<i>Minder lasten per jaar</i>	<i>Meer (+) en minder (-) baten per jaar</i>	<i>Noodzakelijke eenmalige investering</i>
Beperking openingstijden	€ 100.000		
Sluiten locatie HAL	€ 180.000		
Geen tentoonstellingen meer	Opgenomen in Inkrimpen personeel		
Bevriezen behoud en beheer collecties	€ 25.000 + deel opgenomen in Inkrimpen personeel		
Hoogtepunten uit de collectie on tour		€ 100.000	
Educatie	€ 30.000		

Marketing en Communicatie	€ 70.000		
Inkrimpen personeel	€ 900.000		Minimaal € 450.000, maximaal veelvoud daarvan
Gevolg voor entreegelden		-/- € 1.000.000	
Gevolgen voor bijdragen externen		-/- € 1.200.000	
Totaal jaarlijks gevolg voor exploitatie	Negatief		
Totale eenmalige investering			Minimaal € 450.000, maximaal veelvoud daarvan

We kunnen concluderen dat het op deze wijze downscalen van de activiteiten en de organisatie in financiële zin onvoldoende rendabel is, terwijl de impact op de maatschappelijke betekenis van het museum voor de stad Haarlem zeer groot is. Hieronder gaan we nader in op de maatregelen en gevolgen van die maatregelen.

Beperking openingstijden

Om de kosten voor inzet personeel Hospitality en Beveiliging aanzienlijk naar beneden te brengen en de drukst bezochte dagen maximaal te benutten, zal het museum alleen nog in de weekenden en op woensdagen geopend zijn voor het publiek. Dit levert een kostenbesparing op van ongeveer € 100.000 op jaarbasis.

Sluiten locatie HAL

Dit levert een vermindering van huurlasten op, omdat hier huursubsidie tegenover staat. Wel hebben we minder kosten voor inzet personeel Hospitality en Beveiliging. Dit levert een kostenbesparing op van ongeveer € 180.000 op jaarbasis.

Geen tentoonstellingen meer

We schrappen het tentoonstellingsprogramma omdat we geen geschikte locatie meer hebben voor wisselende exposities (sluiting HAL). We beperken ons tot de collectiepresentatie in HOF. Dit levert geen kostenbesparing op, want de tentoonstellingen worden met externe gelden gefinancierd. Wel kunnen we het personeelsbestand inkrimpen (zie Inkrimpen personeel).

Bevriezen behoud en beheer collecties

We stoppen met wegwerken van achterstanden in registratie en doen niet meer aan preventieve conservering van de collectie. We stoppen met het behoud en beheer van de collectie stadhuis. Dit zal leiden tot een ontbinding van de beheersovereenkomst Verwey-collectie en tot het terugtrekken langdurige bruiklenen van particulieren, waardoor de kracht van de collectiepresentatie in HOF afneemt. Dit levert een kostenbesparing op van ongeveer € 25.000 op jaarbasis. En we krimpen het personeel in (zie inkrimpen personeel).

Hoogtepunten uit de collectie on tour

We laten een aantal meesterwerken en highlights uit de collectie nationaal en internationaal touren tegen betaling. Hierdoor boet de collectiepresentatie in HOF aan aantrekkelijkheid in. Dit levert extra inkomsten op van ongeveer € 100.000 op jaarbasis.

Educatie

We schrappen het publieksprogramma (activiteiten en rondleidingen) en ontvangen alleen op de nog geopende woensdagen scholenbezoek. We bereiken nog maar een kwart tot een vijfde van het aantal scholieren wat we nu in het museum ontvangen. Dit levert een kostenbesparing op van ongeveer € 30.000 op jaarbasis

Marketing en Communicatie

We richten ons enkel nog op corporate communicatie en leggen de focus op dagjesmensen. We promoten het museum niet meer internationaal. Door de statische collectieopstelling verliest het museum aantrekkingskracht voor de Haarlemmers, want eens gezien is klaar. Dit levert een kostenbesparing op van ongeveer € 70.000 op jaarbasis.

Inkrimpen personeel

We brengen de organisatie terug naar een minimaal aantal medewerkers om de werking te kunnen garanderen:

- Inkrimpen Restauratieatelier naar 2 medewerkers
- Inkrimpen marketing & communicatie naar 1 medewerker
- Inkrimpen Educatie en Publiek naar 1 medewerker
- Inkrimpen Facilitair, coördinator in plaats van hoofd en 2 medewerkers
- Registrar Tentoonstellingen wordt registrar/registrar touring exhibitions
- Schrappen conservator moderne kunst
- Downscalen overhead (secretariaat, financiën, directie, etc.)
- Schrappen van alle externe inhuur.

We verwachten hiermee van zo'n 15 mensen in het museum afscheid te nemen (ruim 1/3 van het huidige personeelsbestand). Verder schrappen we opleidingskosten, professionalisering- en organisatieontwikkelingstrajecten.

Dit levert een structurele besparing op van ongeveer € 900.000 op jaarbasis.

Echter de kosten gaan voor de baten uit. De ontslagkosten en afvloeiingsregelingen zijn fors en variëren per medewerker tussen de € 30.000 (alleen transitie-uitkering) en een veelvoud van dat bedrag (in geval betrokkenen geen nieuw werk vinden tijdens hun WW-periode). Het museum is een instelling met B3-status en dus eigen risicodrager bij de WW. Bij ontslag moet worden gerekend op een transitievergoeding en een risico op het volledig dragen van de WW-kosten door het museum voor een periode van 2 jaar. Bij een ontslagprocedure van 15 medewerkers ontstaan eenmalige ontslagkosten met een geraamd minimum van € 450.000 en een maximum dat kan oplopen tot een veelvoud van dat bedrag.

Gevolgen voor entreegelden

Het aantal te verwachten bezoekers loopt in deze denkrichting terug van 130.000 op jaarbasis naar tussen de 25.000 en 35.000 per jaar. Dit betekent dat de inkomsten uit kaartverkoop met ongeveer € 1.000.000 per jaar dalen.

Gevolgen voor bijdragen externen

Fondsenwerving droogt op want er zijn nauwelijks nog projecten of tentoonstellingen. Inkomsten BGL verdwijnen, omdat we geen aantrekkelijke partner meer voor ze zijn. Bijdragen Beminnaers vervallen, want er zijn geen internationale tentoonstellingen meer. Dit betekent dat de bijdragen uit activiteiten en indirecte inkomsten met ongeveer € 1.200.000 per jaar afnemen.

Denkrichting 2: Archief: presentatiefunctie schrappen

In denkrichting 2 brengen we de denkoefening nog een stap verder en maken een veel rigoureuze keuze. We schrappen de presentatiefunctie van het museum en zetten alleen nog maar in op behoud en beheer van de collectie. Dit betekent dat we de collectie voor toekomstige generaties goed bewaren, maar tot er andere keuzes worden gemaakt, de collectie niet of nauwelijks zullen ontsluiten.

We nemen afscheid van de locaties HOF en HAL, omdat we geen bezoekers meer ontvangen. We brengen de gehele collectie onder in een extern depot, wat aan alle geldende voorwaarden voldoet. We nemen afscheid van de opslag bij Baars en Kortman. We zorgen voor een gedegen beheer van de collectie, doen aan minimaal onderhoud om de collectie op peil te houden, maar verrichten geen nieuwe restauratiewerkzaamheden.

Samenvatting

Bij Denkrichting Archief gaan we niet uit van maatregelen om lasten te besparen en baten te verhogen, maar gaan we uit van een geheel nieuwe exploitatieopzet. We vatten de nieuwe raming van baten en lasten als volgt samen:

	<i>Lasten</i>	<i>Baten</i>	<i>Noodzakelijke eenmalige investering</i>
Huur extern depot	€ 300.000		
Team van 4 medewerkers	€ 240.000		Minimaal € 1.110.000, maximaal veelvoud daarvan
Operationele kosten	€ 120.000		
Hoogtepunten uit de collectie on tour		€ 100.000	
Totaal	€ 660.000		
Benodigde jaarlijkse gemeentelijke subsidie		€ 560.000	
Benodigde eenmalige gemeentelijke subsidie			Minimaal € 1.110.000, maximaal veelvoud daarvan
Te vergelijken met de geraamde exploitatiesubsidie 2021 uit Prognose vanuit bestaande situatie		€ 2.595.132	

Hieronder gaan we nader in op de maatregelen en gevolgen van die maatregelen.

Maatregelen en gevolgen

Om een dergelijke operatie zorgvuldig te kunnen uitvoeren, is een kleine kern van gespecialiseerde medewerkers nodig. Met een depotbeheer, depotmedewerker, registrar, en 1 restauratiemedewerker is het team compleet. Ondersteuning voor administratie en financiën zou door de gemeente kunnen worden opgepakt.

In dit model kan er wel voor gekozen worden om net als in de vorige denkrichting de topstukken uit de collectie te laten reizen. We verwachten hiermee zo'n € 100.000 per jaar uit de markt te kunnen halen.

Een ruwe inschatting van de kosten:

- Huur extern depot € 300.000
- Team van 4 medewerkers: € 240.000
- Operationele kosten: € 120.000

Totale kosten € 660.000. Netto kost deze denkrichting zo'n € 560.000 op jaarbasis.

Hierbij moet er wel afscheid genomen worden van nagenoeg het gehele personeelsbestand, van nu 41 medewerkers. Slechts 10% van het personeelsbestand wordt behouden, zo'n 37 medewerkers laten we afvloeien. Dit vergt een eenmalige investering in afvloeiing personeel. De ontslagprocedures vergen een minimale eenmalige investering in de bandbreedte van € 1.110.000 (37 x € 30.000 transitieuitkering). Deze investering kan oplopen tot een veelvoud van dit bedrag (indien betrokkenen geen nieuw werk vinden in hun WW-periode).

Ook moet worden opgemerkt dat gemeente Haarlem een andere bestemming moet vinden voor de locaties HOF en HAL. De collectie van het Frans Hals Museum en met name de oude meesters zullen niet meer in Haarlem te zien zijn. Haarlemmers zullen voor het zien van de topstukken moeten reizen naar andere musea in het land en meer waarschijnlijk over de hele wereld.