

## Onderzoeksopdracht

### Naar een duurzame exploitatie

### Frans Hals Museum



**Offerte gemeente Haarlem / Frans Hals Museum**

BMC

27 maart 2019

drs. M.M. (Marco) van Vulpen

drs. L. A.C. (Lotte) Ravenhorst

Projectnummer: PO008071

## Inhoud

<b>Hoofdstuk 1 Aanleiding</b>	4
1.1 Introductie	4
1.2 Vraagstelling	4
<b>Hoofdstuk 2 Plan van aanpak</b>	5
2.1 Overwegingen vooraf	5
2.2 Gefaseerde aanpak	7
2.3 Werkwijze en planning	9
2.3 Mogelijke extra stap: bestuurlijke interactie	9
<b>Hoofdstuk 3 Expertise en bemensing</b>	10
3.1 Expertise BMC	10
3.2 Onderzoeksteam	11
3.2 Klantrol en risico's binnen de opdracht	11
<b>Hoofdstuk 4 Kosten en slotbepalingen</b>	12

## Hoofdstuk 1 Aanleiding

### 1.1 Introductie

De gemeente Haarlem en het Frans Hals Museum zijn voornemens een onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren naar het budget-prestatieniveau van het museum. Lotte Ravenhorst en Marco van Vulpen van ons bureau hebben hierover op een oriënterend gesprek gevoerd met Denise de Boer (Frans Hals Museum) en Edwin van der Spek (gemeente Haarlem). U hebt ons bureau gevraagd daartoe offerte uit te brengen. Met genoegen voldoen wij bij deze aan uw verzoek. Wij denken dat wij met onze ruime praktijkervaring in de museumsector, waaronder het beoordelen van museumexploitaties, het opstellen van ondernemingsplannen, huisvestingsvraagstukken en benchmarks, u goed van dienst kunnen zijn.

Vanzelfsprekend zijn wij bereid tot nader overleg om te komen tot een goede match tussen uw behoefte aan externe deskundigheid en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn.

### 1.2 Vraagstelling

Het Frans Hals Museum is het oudste kunstmuseum van ons land. Het museum is verdeeld over twee locaties: Hof en Hal. In Hof wordt onder meer de historische collectie getoond, waaronder de schilderijen van Frans Hals. In Hal wordt moderne en hedendaagse kunst getoond, met historische referenties. Het Frans Hals Museum was tot voor 10 jaar geleden een gemeentelijk museum; in 2009 is het museum verzelfstandigd. Gebouwen en collectie zijn eigendom van de gemeente. De gemeente subsidieert het museum in het exploitatietekort. Afspraken over de hoogte van het subsidie en de prestaties die het museum daarvoor levert zijn indertijd vastgelegd in een verzelfstandigings-overeenkomst en deze worden periodiek geactualiseerd in meerjarige subsidieafspraken.

Het Frans Hals Museum vraagt al enige tijd aandacht voor de precare financiële situatie waarin zij verkeert. Ondanks stijgende bezoekersaantallen, positieve media-aandacht en waardering van collega-instellingen in de museumsector, blijkt de exploitatie steeds meer onder druk te komen staan. Het museum geeft aan dat dit het gevolg is van een aantal bezuinigingen sinds 2010, een slechts gedeeltelijke indexering van de subsidie in de afgelopen jaren en stijgende exploitatielasten van met name de personeelskosten als gevolg van de gemeentelijke cao die van toepassing is.

Het Frans Hals Museum en de gemeente willen nu komen tot een gezamenlijke opdracht voor een onafhankelijk onderzoek om te kunnen vaststellen in hoeverre de hoogte van de subsidie en de prestaties die daarvoor geleverd worden met

elkaar in balans zijn en welke maatregelen nodig zijn om te komen tot een duurzame museumexploitatie.

U geeft aan dat het onderzoek ten minste de volgende elementen moet bevatten:

1. Breng de huidige situatie in kaart: welke prestaties levert het museum (o.a. vaste presentatie, aantal wisseltonstellingen, randprogrammering, collectiebeheer, aantal bezoekers), wat zijn de kerngegevens qua bedrijfsvoering (o.a. aantal fte's, personeelskosten, huisvestingslasten, andere uitgaven) en welke eigen inkomsten worden gerealiseerd (entreegelden, winkel, horeca, fondsenwerving, sponsoring, vrienden)?
2. Objectivering van de verhouding tussen het prestatieniveau en het subsidieniveau. Mede op basis van een benchmark waarin het Frans Hals Museum vergeleken wordt met een aantal andere min of meer verwante musea.
3. Advies: hoe wordt een duurzame exploitatie voor het Frans Hals Museum bereikt? Welke financieringsmix, algemene reserve, cao, conditie van locaties en overige voorwaarden horen hierbij?

## Hoofdstuk 2 Plan van aanpak

### 2.1 Overwegingen vooraf

#### Specificeren onderzoeksvraag

In het onderzoek zetten wij eerst de feiten op een rij. Daartoe specificeren wij de onderzoeksvraagstelling als volgt:

- Wat is het huidige subsidieniveau en welke prestaties worden daarvoor geleverd?
- Wat is afgesproken aan beschikbaar te stellen subsidies en te leveren prestaties in formele overeenkomsten?
- Komt de huidige verhouding tussen subsidie en geleverde prestaties overeen met wat is afgesproken?

Aan de hand van beantwoording van deze vragen kunnen we een beoordeling maken van de huidige subsidie-prestatieverhouding. Deze beoordeling kunnen wij maken vanuit onze ruime praktijkervaring in de museumsector. Ook zullen wij een benchmark uitvoeren naar min of meer vergelijkbare musea (vergelijkbaar qua profiel, huisvestingssituatie, bezoekersaantallen, personele omvang).

In de benchmark vergelijken wij het Frans Hals Museum met andere musea op in ieder geval de volgende indicatoren:

- Programmering:
  - Aard en omvang van de programmering;
  - Programmeringskosten.
- Collectiebeheer
  - Aard en omvang van te beheren collecties
  - Kosten collectiebeheer (waaronder depot/conservering/restauratie)
- Publieksbereik
  - Bezoekersaantallen en aantal leerlingen;
  - Kosten marketingcommunicatie.
- Personeel & organisatie:
  - Aantal formatieplaatsen;
  - Personeelskosten.
- Huisvesting:
  - m<sup>2</sup> museumgebouwen;
  - Huisvestingslasten
- Financiën:
  - Hoogte subsidieniveau;
  - Aard subsidie – Gemeente/Rijk/Provincie
  - Eigen inkomsten.

Voor de uitvoering van de benchmark maken wij gebruik van gegevens uit de database Museana.

### **Prestatieniveau;**

Van belang is vast te stellen of gemeente en Frans Hals Museum op één lijn zitten qua prestaties en doelstellingen. Ook op dit punt willen wij eerst de feiten op een rij:

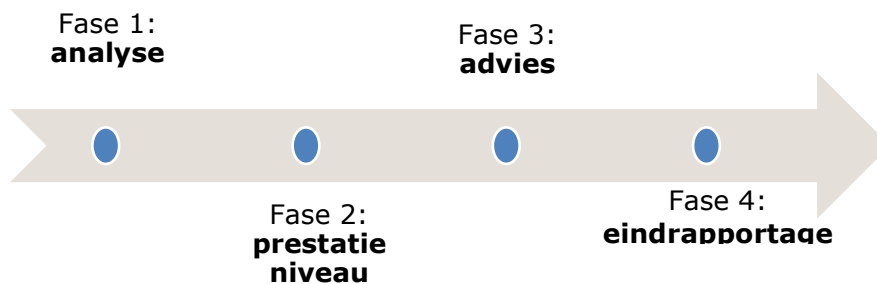
- Wat is beleidsmatig aan prestaties en doelstellingen ten aanzien van het Frans Hals Museum vastgesteld aan de kant van de gemeente?
- Wat is aan prestaties en doelstellingen vastgesteld in het instellingsbeleid?
- In welke mate komen de vastgestelde prestaties en doelstellingen van gemeente en museum overeen c.q. waarin wijken zij van elkaar af?

Het onderzoek moet aanknopingspunten bieden om te komen tot een duurzame museumexploitatie voor het Frans Hals Museum. Daartoe zullen wij een onderbouwd expertoordeel geven van de vraag in hoeverre de museale prestatie en de hoogte van de subsidie die beschikbaar wordt gesteld met elkaar in balans zijn. Ook is denkbaar dat er mogelijkheden zijn tot reële kostenbesparingen en/of stijging van eigen inkomsten, zodanig dat zowel prestatieniveau als subsidieniveau gehandhaafd kunnen blijven.

Vanuit hiervoor geschetste beoordeling van de verhouding tussen subsidieniveau en prestatieniveau zijn verschillende oplossingsrichtingen denkbaar om te komen tot een duurzame exploitatie van het Frans Hals Museum:

- Handhaven prestatieniveau
- Bijstellen van het prestatieniveau zodanig dat wel een goede balans wordt bereikt met het huidige subsidieniveau.
- Bijstellen van het subsidieniveau, zodanig dat wel een goede balans wordt bereikt met het huidige prestatieniveau.

## 2.2 Gefaseerde aanpak



### Fase 1: analyse

Resultaat	Activiteit/werkzaamheden
<p>Basisdocument deel A: museumexploitatie. Dit document geeft zoveel mogelijk als passend binnen de beperktheid van het onderzoek inzicht in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de fysieke kenmerken van het museum (vastgoed en collectie) en de publieksfunctie (producten/diensten, bezoekersaantallen per product/dienst, en spreiding in de tijd, openingstijden, etc.);</li> <li>• de concurrentiepositie ten opzichte van andere musea/culturele instellingen;</li> <li>• de vermogenspositie, inclusief de staat van onderhoud van het vastgoed en de museumcollectie en bestaande meerjaren-onderhoudsplannen;</li> <li>• de actuele wijze van exploiteren in 2017 en 2018, wat betreft resultaten, activiteiten, inzet van middelen (lasten en baten) per activiteit en relevante omstandigheden per activiteit;</li> <li>• de afspraken met het gemeentelijk vastgoedbedrijf over het huidige vastgoedbeheer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opvragen documenten en andere gegevens bij gemeente en Frans Hals Museum.</li> <li>• Ordenen tot conceptversies, met duiding van 'witte vlekken' en 'verwonderpunten'.</li> <li>• Vragen stellen, per e-mail, telefoon en in gesprekken met stafleden museum en vertegenwoordigers gemeente.</li> <li>• Voorleggen resultaat aan de zakelijk directeur, voor check op juistheid en consistentie en zo nodig bijstellen.</li> </ul>

<p>en de veranderingen daarin die zijn opgetreden c.q. aanstaande zijn;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relevante uitkomsten van eerdere in- en externe onderzoeken;</li> <li>• de begroting 2019 (en volgende jaren) en eventuele volgende subsidieaanvragen.</li> </ul>	
<p>Basisdocument deel B: benchmark.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatoren o.a. bezoek, omzet, eigen inkomsten, subsidie</li> <li>• Te benchmarken musea, bijvoorbeeld Dordrechts Museum, Centraal Museum Utrecht of De Fundatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raadplegen Museana</li> <li>• Zo nodig gericht aanvullend onderzoek bij de betreffende musea.</li> </ul>

### Fase 2: prestatieniveau

Resultaat	Activiteit/werkzaamheden
<p>In kaart brengen afspraken budget-prestatieniveau. In kaart brengen van relevante, formele kaders en afspraken, zoals vastgelegd in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• subsidiecontract 2018, 2019;</li> <li>• verzelfstandigingsovereenkomst;</li> <li>• cultuurbeleid;</li> <li>• instellingsbeleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprekken voeren met vertegenwoordiging gemeente, museum.</li> <li>• In kaart brengen reeds uitgesproken ambities in beleidsdocumenten.</li> </ul>

### Fase 3: advies

Resultaat	Activiteit/werkzaamheden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies BMC welke mogelijkheden er zijn voor kostenbesparingen in organisatie, bedrijfsvoering en huisvesting.</li> <li>• Advies BMC welke mogelijkheden er zijn voor verhoging van de eigen inkomsten.</li> <li>• Een raming welk een en ander heeft op de actuele wijze van exploiteren in 2019, wat betreft resultaten, activiteiten, inzet van middelen per activiteit.</li> <li>• Een beoordeling van BMC wat de gevolgen zijn voor de prestaties van het museum (o.a. programma, collectiebeheer, bezoekersaantallen) wanneer er geen mogelijkheden zijn voor kostenbesparing en/of inkomstenverhoging.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen hoofdlijnen van de keuzes die volgens BMC opportuun dan wel onvermijdelijk zijn.</li> <li>• Consistent uitwerken naar activiteiten en inzet van middelen per activiteit, met motivering.</li> <li>• Consistent uitwerken naar gevolgen voor de museumexploitatie.</li> <li>• Aangeven van mogelijkheden tot besparen kosten en verwerven meer inkomsten, met waardering van het realiteitsgehalte voor de korte (2019) en middellange termijn (2022).</li> <li>• Aangeven keuzevarianten binnen deze begroting, met voor- en nadelen.</li> <li>• Een en ander voorleggen aan begeleidingscommissie voor check op juistheid, consistentie en helderheid van presentatie en zo nodig bijstellen.</li> </ul>



## Fase 4: eindrapportage

Resultaat	Activiteit/werkzaamheden
Oplevering rapport met de analyse, conclusies en aanbevelingen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bundeling van analyse en conclusies.</li><li>• Doornemen met begeleidingscommissie.</li><li>• Opstellen eindrapportage.</li></ul>

## 2.3 Werkwijze en planning

Wij hechten veel waarde aan een periodieke terugkoppeling over de voortgang van onze werkzaamheden aan u als opdrachtgever. In een startgesprek zullen we met u een begeleidingscommissie instellen. Wij stellen voor de begeleidingscommissie te laten bestaan uit:

- een vertegenwoordiging van de museumdirectie (adjunct-directeur en directeur);
- ambtelijke vertegenwoordiging (afdelingshoofd a.i., de beleidsadviseur cultuur/accounthouder museum);
- de onderzoeker(s) van BMC.

De begeleidingscommissie komt in beginsel vier keer bijeen:

- bij de start van het onderzoek;
- bij de afronding van de analysefase, tevens start van de volgende fase (prestatieniveau);
- aan het eind van fase 3
- bij oplevering van de eindrapportage.

We gaan uit van een doorlooptijd van circa 1,5 maand vanaf opdrachtverlening. De planning zien we als volgt:

Planning	Doorlooptijd
Fase 1: analyse	2 weken
Fase 2: prestatieniveau	2 weken
Fase 3: advies	1 week
Fase 4: eindrapportage	1 week
<b>Totaal</b>	<b>6 weken</b>

Naast de begeleidingscommissie spreken wij met de wethouder Cultuur, de Raad van Toezicht van het museum en de financiële experts van zowel het museum als de gemeente.

## Hoofdstuk 3 Expertise en bemensing

### 3.1 Expertise BMC

BMC Advies heeft de afgelopen jaren veel opdrachten uitgevoerd in de museum- en erfgoedsector, waaronder:

- Analyse exploitatieproblemen Rijksmuseum Huis Doorn + advies aan minister en Tweede Kamer (alle punten gehonoreerd!).
- Advisering doorontwikkeling Rijksmuseum Twente/Twentse Welle als netwerkmuseum.
- Haalbaarheidsonderzoek + ondernemingsplan + vernieuwbouwplan + bidbook uitbreiding en professionalisering Nederlands Mijnmuseum Heerlen.
- Second opinion exploitatieopzet Collectiegebouw Boijmans van Beuningen Rotterdam.
- Benchmark op bezoekersaantallen, verhouding uitgaven/inkomsten, fte van provinciaal museum Museumplein Limburg.
- Second opinion ondernemingsplan Museum/bezoekerscentrum Huis van Weldadigheid Frederiksoord (Unesco Werelderfgoed).
- Verzelfstandiging + ondernemingsplan + vernieuwbouwplan Museum Jan Cunen in Oss.
- Verzelfstandiging + ondernemingsplan + herhuisvesting + ontwikkelen shared services met Limburgs Museum + interim-directeurschap Museum van Bommel van Dam, Venlo.
- Begeleiding planontwikkeling Eschermuseum Den Haag.
- Exploitatieproblematiek Museum Rijswijk; herstelplan.
- Planontwikkeling internationaal te programmeren Kunsthal als onderdeel van het Museumkwartier Den Haag.
- Verzelfstandiging + transitie management fusie + planontwikkeling nieuw museumdepot + herijking collectiebeheer + interim-directeurschap Breda's Museum.
- Haalbaarheidsonderzoek + ondernemingsplan + vernieuwbouwplan + bidbook uitbreiding en professionalisering Museum Noordwijk.
- Planontwikkeling + exploitatieopzet archeologisch bezoekerscentrum Castellum (Limes).
- Visieontwikkeling + haalbaarheidsonderzoek Collectiepresentaties Graveerderij Helmond (o.a. Vliscocollectie).
- Opzetten samenwerkingsverband Watersnoodmuseum, Stadhuis museum Zierikzee en 4 kleinere musea op Schouwen-Duiveland + kwartiermakerschap.
- Herpositionering + ondernemingsplan + kwartiermakerschap Museum De Wieger, Deurne.

### 3.2 Onderzoeksteam

Ons onderzoeksteam zal bestaan uit Marco van Vulpen (projectleiding) en Lotte Ravenhorst. Specifiek voor de financiële analyses zullen wij collega de heer drs. A.H.M. (Toine) van Helden bij deze opdracht betrekken.

Marco van Vulpen is partner/senior adviseur Cultuur & Erfgoed bij ons bureau. Hij is gespecialiseerd in de museum- en erfgoedsector. Zijn adviespraktijk bestaat uit visie- en conceptontwikkeling, organisatievraagstukken (verzelfstandigingen, fusies en samenwerkingsverbanden), interim-management en het ontwikkelen van marketing- en verdienmodellen. Hij is bedreven in het aansturen van complexe opgaven op het snijvlak van de instellingen en overheid. In vorige functies is Marco van Vulpen onder andere algemeen directeur geweest van de Amersfoortse musea en heeft in die hoedanigheid de planontwikkeling van herpositionering en herhuisvesting van Kunsthal KAdE uitgevoerd en de transformatie van het Armando Museum tot Museum Oud Amelisweerd (MOA) aangestuurd. Ook is hij directeur geweest van KCO, de provinciale kunst- en erfgoedinstelling van Overijssel, waaronder een provinciaal centrum beeldende kunst en de adviesfunctie met museum- en erfgoedconsulenten.

Lotte Ravenhorst is senior adviseur Cultuur en Erfgoed bij BMC. Zij heeft veel ervaring met advisering omtrent musea. Zo is ze 10 jaar werkzaam geweest bij de Raad voor Cultuur, het landelijke adviesorgaan omtrent cultuurbeleid, en is zij daar onder andere projectleider geweest van de advisering over de rijksmusea. Ook is zij als strategisch adviseur bij de gemeente Rotterdam betrokken geweest bij advisering over de exploitatie van het Nederlands Fotomuseum. Momenteel houdt ze zich bij BMC met name bezig met de culturele regioprofielen en de ontwikkeling van gemeentelijk cultuurbeleid.

Tone van Helden is senior adviseur Financiën en Bedrijfsvoering met veel ervaring in de cultuursector. Zo heeft hij de financiële analyses gemaakt voor het onderzoek dat wij hebben uitgevoerd naar de exploitatieproblematiek bij Rijksmuseum Huis Doorn.

Toine van Helden is gespecialiseerd in het doorlichten van culturele instellingen, het uitvoeren organisatiescans, benchmarks en due diligence-onderzoek. Ook is Toine van Helden goed thuis in vastgoedvraagstukken.

### 3.2 Klantrol en risico's binnen de opdracht

Wij vragen van u:

- volledige beschikbaarheid van medewerkers voor het snel en volledig aanleveren van kwalitatief goede informatie;
- een actieve, participatieve en kritische houding van u en uw medewerkers;
- commitment met betrekking tot het plan van aanpak;

- sterke betrokkenheid van het management en snelle besluitvorming op wat nodig is om de doelen te realiseren.

## Hoofdstuk 4 Kosten en slotbepalingen

We rekenen voor deze opdracht een fixed price van € 19.500,--.

Genoemde bedragen zijn exclusief btw, maar inclusief reis- en verblijfkosten en overeenkomstig prijspeil 2019.

Facturatie geschiedt in drie termijnen:

- 30% bij opdrachtverstrekking;
- 50% bij afronding fase 2;
- 20% na oplevering eindrapport.

Op deze offerte zijn onze algemene handelsvoorwaarden versie maart 2018 van toepassing. Deze voorwaarden zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Gooi-, Eem- en Flevoland onder nummer 32078667. Een exemplaar van deze voorwaarden is bijgevoegd.

Vanuit de doelstellingen van ons kwaliteitsbeleid (zie ook [www.bmc.nl/over-bmc](http://www.bmc.nl/over-bmc)) stellen wij het op prijs als u ons bij afwijzing van de offerte op de hoogte wilt stellen van de expliciete redenen. Tevens vragen wij bij opdrachtverlening uw medewerking om samen met ons na afloop te evalueren of de uitvoering van de opdracht qua inhoud, proces en relatie met de opdrachtgever aan uw verwachtingen heeft voldaan.

Gaat u met deze offerte akkoord, dan ontvangen wij graag een exemplaar digitaal ondertekend retour ([secretariaatadvies@bmc.nl](mailto:secretariaatadvies@bmc.nl)).

Met vriendelijke groet,  
BMC

drs. M.M. van Vulpen  
partner BMC Advies

Voor akkoord:  
Gemeente Haarlem  
Dienst Economie, Cultuur, Duurzaamheid  
en Wonen

E. van der Spek  
teamcoördinator Cultuur

Datum:

