

Scenario's Frans Hals Museum

Second opinion

In opdracht van de gemeente Haarlem

Jan-Willem van Giessen, Bastiaan Vinkenburg

9 maart 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
1.1 Onze opdracht	2
1.2 Context	2
1.3 Scope van de opdracht	3
1.4 Uitvoering	3
2. Financiële analyse van 2019 aan de hand van het IGLO-model	4
2.1 Basis voor de cijfers	4
2.2 Iglo-model	4
2.3 Iglo-model voor het FHM	5
2.4 Uitkomsten volgens Iglo-model over jaarrekening 2019	5
2.5 Conclusie over 2019	6
3. Analyse van de scenario's	8
3.1 Aantal opmerkingen vooraf	8
3.2 Scenario 1 - Eroderend museum	8
3.3 Scenario 2 - Gezond museum	10
3.4 Scenario 0 - Museum met gelijkblijvende subsidie	13
4. Conclusies en aanbevelingen	14
4.1 Onze hoofdconclusies	14
4.2 Oordeel over elk van de scenario's	15
4.3 Overige conclusies	16
4.4 Aanbevelingen aan de gemeente	17

1. Inleiding

1.1 Onze opdracht

Het Frans Hals Museum heeft een beroep gedaan op de gemeente Haarlem om de exploitatie financieel te versterken, en heeft daartoe, op verzoek van de gemeente, een drietal scenario's in beeld gebracht. De gemeente Haarlem heeft Berenschot opdracht gegeven om de door het museum opgestelde scenario's te toetsen. Daarnaast heeft de gemeente aan Berenschot gevraagd om een vierde scenario te presenteren waarbij de bestaande subsidie, in tegenstelling tot de drie door het museum gepresenteerde scenario's, niet wordt verhoogd.

De resultaten van de second opinion zijn bedoeld voor de besluitvorming door het College en de gemeenteraad over de ambities van het museum en de subsidie die de gemeente bereid is daarvoor ter beschikking te stellen.

1.2 Context

Het Frans Hals Museum geeft aan al geruime tijd met financiële problemen te kampen. De beschikbare middelen en de museale ambities lijken al een tijdje niet in balans. Het museum geeft aan voor de financiële opgaven telkens zelf een oplossing te hebben gevonden¹. In 2019 heeft BMC in opdracht van de gemeente en het museum onderzocht hoe de door het museum te leveren prestaties zich verhouden tot de beschikbare middelen en welke maatregelen nodig zijn om te komen tot een duurzame exploitatie. BMC stelt dat er geen mogelijkheden zijn voor substantiële kostenbesparingen. Het overgrote deel van de kosten ligt vast. Ook ziet het geen reële mogelijkheden voor een stijging van eigen inkomsten van het museum. BMC constateert dat er sprake is van structurele exploitatietekorten en dat zonder maatregelen het museum op termijn afstevent op een technisch faillissement. Het museum onderschrijft deze bevindingen.

Door het laten vrijvallen van een bestemmingsreserve heeft het museum 2019 weten af te sluiten met een negatief exploitatieresultaat van € 77.000 en nog nipt positief eigen vermogen van € 57.000. De gemeente heeft begin 2020 een aanvullende subsidie toegekend van € 350.000 voor dekking van het eerder verwachte exploitatietekort over 2019. Inmiddels ziet de financiële situatie er mede door de Corona-crisis heel anders uit. Door de steunmaatregelen van de gemeente (inclusief de aanvullende subsidie van € 350.000) en het Rijk verwacht het museum opmerkelijk genoeg in 2020 een positief resultaat te boeken van ruim € 775.000². Het jaar 2020 geeft echter geen getrouw beeld van de structurele bedrijfsvoering van het museum.

De gemeente en het museum zijn het met elkaar eens dat er op dit moment (los van Corona) geen sprake is van een duurzame exploitatie van het museum. In dat licht heeft het museum, op verzoek van de gemeente, drie scenario's ontwikkeld. Het museum heeft de scenario's als titels gegeven: 1) Eroderend Museum, 2) Gezond Museum en 3) Topmuseum. Het museum heeft de scenario's beschreven in een uitgebreid rapport dat in september 2020 verscheen, en voegde daar in oktober 2020 een *two pager* aan toe. Het museum heeft een fijnmazige financiële onderbouwing opgesteld.

¹ Sinds de verzelfstandiging van het museum in 2009 heeft de gemeente een exploitatiesubsidie van € 2.338.000 per jaar aan het museum verstrekt. Deze exploitatiesubsidie is, met een beperkte indexatie en met een korting van 5,1% per 2017, gestegen tot € 2.497.000 over 2019, dus in totaal 6,8% in 10 jaar tijd. De stijging van de consumentenprijsindex in dezelfde periode was aanzienlijk hoger.

² Het museum heeft dit ondergebracht in een bestemmingsreserve om de te verwachten tekorten als gevolg van Covid in 2021 op te vangen.

1.3 Scope van de opdracht

Ter verduidelijking van de afbakening van ons onderzoek merken wij een aantal zaken op over onze scope:

- Wij geven geen oordeel over de resultaten van het BMC-onderzoek. Wij gaan ervan uit dat het museum de bevindingen uit dat onderzoek heeft meegenomen in de scenario's.
- Wij hebben geen doorlichting gemaakt van de organisatie. Wij hebben geen eigen (boeken)onderzoek gedaan en hebben geen inhoudelijke plannen onderzocht. Wij hebben dus geen oordeel over hoe het museum op dit moment presteert. Daar was het BMC-onderzoek voor bedoeld.
- De onderwerpen huisvesting en collectiebeheer worden via aparte onderzoeken, tegelijk met onze opdracht, uitgediept (naar verwachting gereed begin 2021). De resultaten van deze onderzoeken zijn op het moment van schrijven nog niet beschikbaar en hebben wij niet meegenomen in de beoordeling van de scenario's. Het museum heeft vooruitlopend op de uitkomsten van deze onderzoeken in de scenario's een aantal investeringen in collectiebeheer en huisvesting opgenomen.
- Wij hebben de mate van diepgang van de second opinion afgestemd op de behoefte van de gemeente om de raad te kunnen informeren of de scenario's realistisch zijn en of de gevraagde extra subsidie te rechtvaardigen is.
- De (mogelijke) consequenties van de Corona-crisis hebben wij buiten beschouwing gelaten bij het beoordelen van de scenario's.

1.4 Uitvoering

Wij zijn gestart met een analyse van de scenario's en de daaronder liggende onderzoeken en cijferopstellingen. Vervolgens hebben wij een aantal gesprekken gevoerd met de adjunct-directeur en de controller van het museum en medewerkers van de gemeente Haarlem.

Wij hebben het museum gevraagd om een aantal aanvullende cijferopstellingen te maken, dit om de scenario's beter te kunnen beoordelen. Het museum heeft deze cijfers (o.a. verdeling personeelskosten over functies, overzicht bezuinigingen en ontwikkeling eigen vermogen) geleverd.

De nota van bevindingen en het concept eindrapport hebben wij voor een reactie voorgelegd aan het museum. Wij hebben tweemaal uitgebreide schriftelijke feedback gekregen. Vanzelfsprekend hebben wij het concept eindrapport ook aan onze opdrachtgever de gemeente Haarlem aangeboden voor commentaar. De opmerkingen van het museum en de gemeente hebben wij, voor zover het feitelijke aanvullingen of correcties zijn of ze in onze ogen onze bevindingen duidelijker maakten, verwerkt in deze definitieve versie van de rapportage.

We hebben in dit onderzoek samengewerkt met de adjunct-directeur en de controller van het FHM. We hebben alle medewerking gekregen en maken hun complimenten voor de snelheid, accuratesse en openheid waarmee zij de bijstellingen op ons verzoek hebben uitgewerkt, bijstellingen die niet tot andere uitkomsten maar wel tot meer inzicht hebben geleid.

2. Financiële analyse van 2019 aan de hand van het IGLO-model

2.1 Basis voor de cijfers

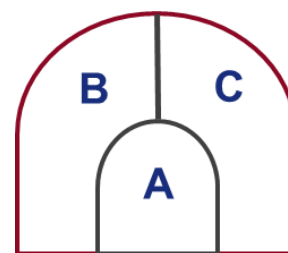
We zijn uitgegaan van de begrotingsystematiek die het FHM zelf heeft gebruikt voor het opstellen van de scenario's en die door BMC is aangereikt om de begroting meer grondig te maken. Wij hebben het FHM gevraagd in deze systematiek ook de jaarrekening 2019, dus officieel vastgestelde cijfers toe te voegen, omdat dit een basis biedt die alleen begrotingscijfers niet bieden. Hierbij is door het FHM ook de verbijzondering c.q. toewijzing van de personeelskosten doorgevoerd over 2019. Dit heeft geen gevolgen voor de totale cijfers, maar wel voor de saldi van de verschillende organisatieonderdelen. Vervolgens hebben wij deze jaarcijfers 2019 en begrotingscijfers 2021 en verder³, zoals opgenomen als onderdeel van de scenario's, ingevoerd in het zogenaamde Iglo-model (zie hierna). We hebben de cijfers van de verschillende scenario's via dit Iglo-model geïnventariseerd en geanalyseerd. Voor de goede orde wij hebben de door het museum opgenomen cijfers in de scenario's niet aangepast dan wel aangevuld, enkel anders geordend.

2.2 Iglo-model

Eerst geven we een algemene schets van het Iglo-model. Berenschot heeft het Iglo-model ontwikkeld, waarmee de publieke financiering voor culturele instellingen kan worden gekoppeld aan drie vormen van bestedingen. Zo kunnen de huidige en de toekomstige exploitatie van het FHM en de huidige en toekomstige subsidiëring ervan door de gemeente Haarlem in een beleidsmatig kader worden geplaatst. Onze ervaring is dat het gedachtegoed van dit Iglo-model bijdraagt aan afstemming en besluitvorming over subsidies tussen gemeente en instellingen. Het Iglo-model is een *best practice* van de VNG binnen het cultuurbeleid. Wij hebben het onder meer benut in de gemeente Amstelveen voor alle culturele instellingen waaronder het Cobra Museum. Wij zijn van mening dat toepassen van het IGLO-model voor de presentatie en analyse van de cijfers van het FHM externe partijen, denk aan de raad, helpt om inzicht te krijgen hoe het museaal bedrijf werkt en wat daarbij de rol is van de gemeentelijke subsidie is.

Het Iglo-model draait in de kern om het maken van onderscheid binnen de exploitatie naar:

- a. **Voorziening: huisvesting, infrastructuur en staforganisatie**
Geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten
- b. **Subsidiabele culturele en maatschappelijke activiteiten**
Deels gedekt door eigen inkomsten, deels gesubsidieerd
- c. **Overige culturele en commerciële activiteiten**
Geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering



³ Exclusief de (te verwachten) consequenties van de Corona-crisis. Deze zijn ook niet meegenomen in de scenario's.

2.3 Iglo-model voor het FHM

Om de baten- en lastenstructuur voor het FHM nog specifiek te kunnen duiden, hebben we een nadere onderverdeling binnen het Iglo-model gemaakt. Deze hebben wij afgestemd met het FHM.

Onderdeel exploitatie	Iglo-deel
Huisvestingslasten	A1
Staf / kantooractiviteiten	A2
Kerntaken collectie	B1
Tentoonstellingen / publieksactiviteiten	B2
Horeca/verhuur	C

Educatie, Hospitality & Beveiliging evenals PR & Marketing zitten in deel B2, dus dat is alles wat voor (museum)publiek gebeurt⁴. Hier staan dan ook de entreegelden als baten tegenover, evenals de bijdragen van fondsen voor tentoonstellingen en andere activiteiten. Een bijkomend voordeel van deze indeling is dat we Huisvesting en Collectie in deze analyse kunnen verbijzonderen, in relatie tot de andere onderzoeken die daarnaar lopen. We benadrukken dat het Iglo-model zowel de lasten als de baten (dus ook de dekking) voor deze onderdelen in beeld brengt. Wel is post B2, Tentoonstellingen + Publieksactiviteiten breder dan alleen de kostenstaat voor tentoonstellingen, die het FHM zelf hanteert om het resultaat van tentoonstellingen te beoordelen. Het model hanteert een vorm van hiërarchie: eerst moeten A1 en A2 gefinancierd zijn, dan pas is het museum in staat om de kerntaken (B1) te realiseren, en pas daar bovenop tentoonstellingen en publieksactiviteiten (B2).

2.4 Uitkomsten volgens Iglo-model over jaarrekening 2019

De analyse leidt voor 2019 tot de volgende cijfers, die we daarna toelichten. We laten telkens het resultaat zien, dus het verschil tussen baten en lasten per onderdeel voor het toedelen van subsidie daaraan, en daarna welk deel van de subsidie dus toebedeeld kan worden om op een resterend saldo van 0 uit te komen:

Onderdeel exploitatie Jaarrekening 2019	Iglo-deel	Resultaat	Subsidie-verdeling	Resterend saldo
Huisvestingslasten	A1	-1.088.890	619.059	
Dekking huisvesting uit exploitatiesubsidie			469.831	0
Staf / kantooractiviteiten	A2	-1.361.252	1.361.252	0
Kerntaken collectie	B1	-432.979	432.979	0
Tentoonstellingen / publieksactiviteiten	B2	-470.974	247.647	-223.327
Horeca / verhuur	C	-54.582	0	-54.582
Vrijval 2019 uit bestemmingsreserve				200.730
Exploitatieresultaat				-77.179

⁴ Het museum heeft ook zonder publieksactiviteiten beveiliging nodig, een (klein) deel van de beveiligingskosten komt ten goede aan collectie en huisvesting. Dit leidt niet tot andere inzichten bij de analyses die wij in het vervolg maken.

- Alle huisvestingslasten, dus vast en variabel samen, waren voor het FHM in 2019 bijna € 1,1 miljoen hoog. Daar staat bijna € 620.000 specifieke huisvestingssubsidie tegenover, die in deze tabel zichtbaar is gemaakt. Er moet dus ook nog € 470.000 van de exploitatiesubsidie worden bijgelegd om de kosten van de huisvesting te dekken, waar immers geen andere inkomsten tegenover staan.
- Voor staf en kantooractiviteiten (A2), evenals voor de kerntaken van de collectie (B1) geldt ook dat daar geen externe inkomsten tegenover staan en dat deze met exploitatiesubsidie moeten worden gedekt. Hieraan werd in 2019 in totaal bijna € 1,8 miljoen van de exploitatiesubsidie besteed.
- Er resteerde over 2019 van de exploitatiesubsidie een kleine € 250.000 die ten goede kwam aan het budget voor tentoonstellingen en publieksactiviteiten. Daarop werd, ondanks de externe inkomsten, alsnog een verlies van € 223.000 gemaakt (nadat de kosten voor A1, A2 en B1 waren gedekt). Het verlies komt vooral door de kosten voor marketing, educatie, hospitality en beveiliging, die nodig zijn voor publieksactiviteiten. De kosten van tentoonstellingen worden gedekt door inkomsten uit bezoek en bijdragen van fondsen.
- Het FHM heeft op ons verzoek een betere verbijzondering gemaakt van personele kosten. Daardoor is een deel van kosten die in het BMC-rapport onder overhead waren verzameld, nu toegewezen aan huisvesting en aan uitvoerende afdelingen zoals die voor collectie- of publieksgerichte activiteiten.
- In een normale/gewenste exploitatie draagt deel C bij aan het resterend tekort op deel B. Bij het FHM werd in 2019 echter verlies gemaakt op horeca en verhuur, inclusief museumwinkel.
- Dankzij een vrijval over 2019 werd het negatieve exploitatieresultaat nog met € 200.000 beperkt.

2.5 Conclusie over 2019

We hebben met deze analyse een scherpe blik op de cijfers over 2019 geworpen. Daaruit concluderen we het volgende:

- De eigen inkomsten uit entreegelden zijn goed. Dat bleek ook uit het BMC-rapport. Het museum ontvangt relatief gezien veel bezoekers en de gemiddelde entreeprijs ligt op landelijk niveau.
- De eigen inkomsten uit horeca en museumwinkel⁵ laten een heel ander beeld zien. Daar is in 2019 verlies gemaakt. De voorzieningen van het museum zijn er ook niet naar om daar veel uit te halen. Maar bijna € 55.000 toeleggen op deze voorzieningen is moeilijk uit te leggen. Wij begrijpen dat het museum van plan is de opzet van de horeca en de winkel tegen het licht te houden. Wij zijn het eens met het museum dat horeca en een museumwinkel een belangrijke bijdrage leveren aan de beleving van de museumbezoekers.
- Het FHM is succesvol in het werven van fondsen en donaties ten behoeve van tentoonstellingen en heeft daarmee tot op heden een hoogwaardig tentoonstellingsprogramma weten te realiseren.
- Er lijken geen overdreven hoge kosten te zijn gemaakt. Het FHM spreekt zelf juist van te lage kosten, waardoor de grenzen van een professionele bedrijfsvoering in zicht zijn.
- Het aantal fte in loondienst loopt in de pas met het gemiddelde van de benchmark in het BMC-rapport. We hebben het FHM om een overzicht van stafmedewerkers gevraagd, om het inzicht te vergroten. Het FHM en BMC hebben geen benchmark met andere musea gemaakt van de omvang van de staf.
- Het FHM is van plan op termijn over te stappen naar de museum cao. Tot die tijd worden de arbeidsvoorwaarden van de gemeente Haarlem gevolgd. De gemiddelde personeelskosten per medewerker zullen op termijn kunnen dalen omdat de voorwaarden van de museum cao soberder zijn dan die van de gemeente. De effecten zullen pas op termijn zichtbaar zijn omdat er sprake is van een overgangsregime. Nieuwe medewerkers zullen de museum cao volgen, de bestaande medewerkers behouden hun gemeentelijke arbeidsvoorwaarden.
- Het FHM kiest ervoor niet met vrijwilligers te werken op bedrijfskritische processen zoals zaalwachten. Dat vinden wij voor een museum met deze kwaliteit en professionaliteit een verstandige keuze.

⁵ De horeca is verpacht en de winkel wordt gerund door de Vrienden van het Frans Hals Museum.

- Het FHM heeft de afgelopen jaren naar eigen zeggen ingeteerd op de kwaliteit van onderhoud, zowel aan het gebouw als aan de collecties. Naar beide onderwerpen lopen onderzoeken. Daar kan uit blijken dat het FHM hier de afgelopen jaren te weinig middelen voor heeft kunnen vrijmaken.

Al met al concluderen wij dat het verklaarbaar is dat het FHM over 2019 circa € 300.000 tekortkwam op de reguliere exploitatiesubsidie. In het BMC-rapport wordt uitgegaan van een structureel jaarlijks tekort van € 250.000. Bij de vaststelling van dat bedrag waren de resultaten van 2019 nog niet bekend. Wel is op basis van het in dat onderzoek verwachte tekort over 2019 een extra subsidie aan het FHM toegekend van € 350.000 begin 2020.

Het uiteindelijke negatieve exploitatieresultaat in 2019 is beperkt tot € 77.000 dankzij een vrijval van een langlopende schuld van € 200.000 en een eenmalige subsidie van € 15.000. Het is plausibel dat een museum een weerstandsvermogen nodig heeft. De hoogte is een punt van discussie/onderhandeling tussen gemeente en instelling en is afhankelijk van de risico's in de bedrijfsvoering. Er is in ieder geval geen gouden standaard in Nederland. Er zijn musea die een reserve aanhouden van minimaal 10% van de begroting. Het FHM geeft zelf aan te streven naar een weerstandsvermogen van 15%, wat dus bij een begroting van circa € 6 mln. neerkomt op circa € 900.000. In Haarlem is de regel dat gesubsidieerde instellingen jaarlijks 10% van de subsidie (tot een maximum van 25%) mag aanhouden als reserve, wat zou neerkomen op een maximum van € 750.000 (te weten 25% van de huidige exploitatiesubsidie plus huursubsidie). Een subsidie over 2019 die € 350.000 hoger was geweest, had geleid tot een eerste stap in de opbouw van een reserve.

3. Analyse van de scenario's

3.1 Aantal opmerkingen vooraf

Het FHM heeft drie scenario's uitgewerkt, naar aanleiding van de vraag van de gemeente aan het museum. De gemeente Haarlem heeft aan het museum bij de start geen heldere financiële en beleidskaders aangereikt voor het ontwikkelen van de scenario's⁶. De scenario's worden door het museum als volgt aangeduid:

- Scenario 1 – Eroderend museum
- Scenario 2 – Gezond museum
- Scenario 3 – Topmuseum

In dit hoofdstuk beschrijven wij onze nadere analyse van Scenario 1 en Scenario 2. In de volgende paragrafen geven wij voor beide scenario's aan wat het scenario inhoudt, maken wij van elk scenario een financiële analyse en noteren wij wat ons opvalt uit de analyse.

Scenario 3 – Topmuseum laten wij buiten beschouwing omdat dit scenario door het museum slechts schetsmatig is uitgewerkt en in onze ogen wat betreft de financiële voorstellen zonder omhaal als niet realistisch kan worden bestempeld. Het museum heeft in gesprekken met ons ingestemd dat scenario 3 op dit moment niet realistisch is. In het derde scenario vraagt het museum namelijk voor de komende jaren jaarlijks ongeveer € 5 mln. extra subsidie van de gemeente, zonder dat er sprake is van een sprong in het publieksbereik of een nieuw museaal concept en/of museumgebouw. Bovenop scenario's 1 en 2 vraagt het museum nog circa € 2 mln. subsidie per jaar meer, waarvan circa € 1mln. voor kerntaken collectie en € 8 ton voor tentoonstellingen. Ter indicatie: de reguliere gemeentelijke subsidie voor het museum bedraagt jaarlijks ongeveer € 2,5 mln. (voor de exploitatie, exclusief huisvesting, hiervoor ontvangt het museum een aparte subsidie). Het museum zelf geeft aan scenario 3, zeker in de huidige context van Corona, als stip op de horizon te beschouwen. Daarmee heeft het een andere status dan scenario's 1 en 2 en beschouwen wij dit als buiten de orde voor deze second opinion.

De gemeente heeft aan ons, naast het toetsen van de drie scenario's, gevraagd om een scenario 0 toe te voegen. In dit scenario, dat niet door het museum zelf is uitgewerkt, wordt de subsidie op het niveau van 2019 bevroren. De inhoudelijke en financiële gevolgen van dit scenario brengen wij schetsmatig in beeld.

3.2 Scenario 1 - Eroderend museum

Inhoud van scenario 1

Het FHM typeert dit scenario zelf als volgt:

Het eigen vermogen van het museum kan structureel op nul worden gehouden. Het museum presteert 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 volledig 'uit de markt' worden gefinancierd en staan daardoor onder druk. Het museum kan geen grote beeldbepalende tentoonstellingen meer realiseren wegens de te grote inzet aan middelen en arbeidskracht. Het werven van fondsen wordt moeilijker door het ontbreken van beeldbepalende tentoonstellingen en het overbevragen van telkens dezelfde fondsen. Vanaf 2023 worden er geen restauraties aan de collectie uitgevoerd. Huidige achterstanden op het vlak van collectiebeheer worden niet ingehaald. Het museum blijft kampen met achterstanden op velerlei gebied die in de loop der jaren door financiële

⁶ Behalve dan dat het museum rekening moest houden met de bestaande kaders zoals verzelfstandigingsovereenkomst, beheerovereenkomst, huurovereenkomst en demarcatie en meerjarensubsidie/prestatie afspraken.

krapte zijn ontstaan. Achterstanden in het beheer van de (gemeentelijke) collectie worden groter in vergelijking met vergelijkbare musea. Het museum verliest aan aantrekkingskracht en betekenis.

Financiële analyse van scenario 1

We hebben dezelfde Iglo-analyse gemaakt met de cijfers van het FHM voor de begroting van 2021 die in het rapport van het museum wordt gepresenteerd als uitgangspunt en dit scenario 1 - Eroderend museum weergeeft.

Begroting 2021 Eroderend museum	Iglo-deel	Resultaat	Subsidie-verdeling	Resterend saldo
Huisvestingslasten	A1	-1.407.262	647.345	
Dekking huisvesting uit exploitatiesubsidie			759.917	0
Staf / kantooractiviteiten	A2	-1.017.016	1.017.016	0
Kerntaken collectie	B1	-546.674	546.674	0
Tentoonstellingen / publieksactiviteiten	B2	-697.723	271.525	-426.198
Horeca / verhuur	C	-37.023	0	-37.023
Exploitatieresultaat				-463.221

- De huisvestingslasten over 2021 zijn circa € 325.000 hoger begroot dan over 2019 als gevolg van een aantal posten, met name onderhoud (€ 174.000 meer) en afschrijvingen (€ 53.000 meer).
- De lasten voor staf en kantooractiviteiten zijn circa € 350.000 lager begroot in 2021 dan in 2019, door diverse lagere materiële lasten.
- De tentoonstellingslasten zijn vergelijkbaar gebleven (met indexatie) maar de baten uit met name fondsen daarvoor zijn voor 2021 en zeker ook daarna telkens lager geraamd waardoor het verlies veel groter wordt.
- Met € 2,5 mln. exploitatiesubsidie leiden de hogere lasten in 2021 tot een tekort van € 463.000, en in de jaren daarna telkens een fors hoger bedrag, vooral door de sterk afnemende private bijdragen en verder als gevolg van indexaties van de kosten en enkele incidentele posten.
- Het museum vraagt in dit scenario € 463.000 extra subsidie voor 2021, in de jaren daarna aanzienlijk meer.

Wat valt ons op?

We vinden de cijfermatige opstelling van het scenario Eroderend museum niet verrassend, maar wel voorzichtig. We zien dat er wél met teruglopende baten voor tentoonstellingen is gerekend, maar dat er niet in de kostenstructuur voor tentoonstellingen wordt ingegrepen.

Dat de kosten sneller stijgen dan de licht toenemende dekking uit exploitatiesubsidie is wel aannemelijk. Maar in dit scenario wordt uitgegaan van een aanzienlijk hoger exploitatietekort dan door BMC in 2019 werd voorzien (€ 460K versus € 250K). Het verschil wordt verklaard door stijging van onderhoudskosten en afschrijvingen.

De onderhoudskosten zijn veel hoger geraamd dan ze waren in 2019. Dit is opvallend omdat het museum en de gemeente nog met elkaar in gesprek zijn over de verdeling van de onderhoudskosten (o.a. op basis van extern onderzoek). Overige lasten nemen niet fors toe, dus het museum voorziet in dit scenario geen inhaalslag of het op een of andere manier wegwerken van achterstallige zaken in de organisatie.

De jaren na 2021 binnen dit scenario volgen in principe dezelfde lijn, waarbij het tekort steeds verder oploopt door stijgende kosten als gevolg van indexatie en (vooral) door dalende eigen inkomsten uit private fondsen. In het jaar 2023 is nog één forse extra kostenpost (opgenomen voor vaststellingsovereenkomsten (restauratoren).

Dit zijn cijfers die zich laten verklaren doordat er geen ingrepen of andere beleidskeuzes worden gedaan. Opvallend is dat de inkomsten (met name uit de kaartverkoop) niet worden geïndexeerd.

Tot slot valt de titel van dit scenario op: Eroderend museum. Het museum geeft daarmee aan dit scenario niet realistisch te vinden. De gemeente had het museum gevraagd om een scenario waarin de tekorten waren gestopt. Wij vinden het opvallend dat het museum spreekt van een eroderend museum (dat wil zeggen: het wordt steeds slechter), ondanks de gevraagde subsidieverhoging van € 460.000 initieel en in de jaren daarna fors meer.

3.3 Scenario 2 - Gezond museum

Inhoud van scenario 2

Het museum typeert dit scenario als volgt:

Het huidige succes van het museum kan in de toekomst (ook na 2024) worden gehandhaafd, dankzij een versteviging van de concurrentiepositie en het op orde brengen van het collectiebeheer. Alle kerntaken worden uitgevoerd zonder dat achterstanden ontstaan en zonder dat sprake is van voortdurende financiële nood en daaraan gekoppelde erosie. Hoewel gericht op een duurzame en gezonde exploitatie, worden ambities in dit scenario bevroren. Scenario 2 kent een getrapte opbouw –bovenop de basis van Scenario 1 wordt een fundament gelegd waarmee het minimaal niveau voor 'basis op orde' kan worden bereikt. Daarboven bevinden zich drie optionele treden. Bij bereiken van trede 3 is het functioneren toekomstbestendig, doch bescheiden en niet boven het niveau van vergelijkbare musea.

Financiële analyse van scenario 2

Het FHM heeft ervoor gekozen om dit scenario, dat verder gaat dan Scenario 1 – Eroderend museum niet in de structuur van de begroting op te nemen, maar 'onder de streep' toe te voegen in de vorm van een groot en gedetailleerd aantal aanvullende bestedingen en een beperkt aantal extra inkomsten. Daarbij heeft het FHM zelf een prioriteitstelling aangebracht, door onderscheid te maken in drie niveaus binnen dit scenario, namelijk *basis 1*, dat door het FHM als hoogste prioriteit is benoemd, en *basis 2 en 3* die daar aanvullend en verder verbeterend op zijn.

Dit scenario 2 – Gezond Museum heeft niet alleen de dekking van het tekort uit Scenario 1 als vertrekpunt, maar het FHM heeft daar ook een jaarlijkse versterking van het eigen vermogen aan toegevoegd van 1,5% van de jaarlijkse omzet, wat in de begroting van 2021 in dit scenario uitkomt op circa € 91.500. Dat wil zeggen dat, nog zonder maatregelen die zijn uitgewerkt in basis 1, basis 2 en basis 3, dit scenario begint met een plus op de exploitatiesubsidie van circa € 550.000:

Tabel met vertrekpunt van scenario 2, voor aanvullende bestedingen per trede

Post	IGLO-deel	Aanvulling structureel (2021)	
Tekort in reguliere begroting (= scenario 1)		463.221	
	B2	Tentoonstellingen / publieksactiviteiten	426.198
	C	Horeca/verhuur	37.023
Versterking eigen vermogen (= voorstel FHM)		91.479	

Naast de aanvullingen per trede heeft het FHM in dit scenario onderscheid gemaakt in incidentele en structurele bestedingen. De extra structurele bestedingen zijn in alle doorgerekende jaren even hoog gehouden. De incidentele bestedingen komen vooral ten laste van 2021 in de scenario's, en komen in beperkte mate in de jaren

daarna terug, en daarmee vooral in 2021 ten laste van de structurele exploitatiesubsidie. Hieruit concluderen wij dat de extra bestedingen in de daaropvolgende jaren per punt hetzelfde (structureel) of lager (incidenteel) zijn. Daardoor volstaat het voor de analyse van de aanvullingen in dit scenario om naar de ramingen voor 2021 te kijken.

Tabel met de aanvullende bestedingen per scenario, onderverdeeld in Iglo-delen, 2021

Post	IGLO-deel	Aanvulling	Structureel	Incidenteel
Basis 1		1.463.926	1.041.233	422.693
	A1 Huisvestingslasten	111.367	17.500	93.867
	A2 Overhead / kantooractiviteiten	425.890	253.459	172.431
	B1 Kerntaken collectie	145.750	115.250	30.500
	B2 Tentoonstellingen / publieksactiviteiten	780.920	655.024	125.895
Basis 2		855.086	690.503	164.583
	A1 Huisvestingslasten	34.000	2.000	32.000
	A2 Overhead / kantooractiviteiten	83.814	83.814	-
	B1 Kerntaken collectie	366.744	317.744	49.000
	B2 Tentoonstellingen / publieksactiviteiten	370.528	286.944	83.583
Basis 3		348.036	165.000	183.036
	A1 Huisvestingslasten	154.750	-	154.750
	A2 Overhead / kantooractiviteiten	30.000	30.000	-
	B1 Kerntaken collectie	10.000	-	10.000
	B2 Tentoonstellingen / publieksactiviteiten	153.286	135.000	18.286

Wat valt ons op?

We leggen in onze analyse de meeste nadruk op de Iglo-delen A2 Staf en kantooractiviteiten en B2 Tentoonstellingen en publieksactiviteiten. Dat doen we omdat A1 Huisvesting en B1 Collectie horen bij de kern van de museale functie, en de al dan niet noodzakelijke hogere bestedingen aan die posten worden in andere onderzoeken onderzocht. Dat maakt dat wij hier geen onderbouwde uitspraak over kunnen doen, maar we vermelden hierna wel een paar opvallende zaken.

In bovenstaande tabel is te zien dat van de totale extra bestedingen in 2021 in scenario Gezond museum basis 1 van € 1.464.000, meer dan de helft (€ 781.000) voor B2 Tentoonstellingen en publieksactiviteiten is bedoeld, en bijna 30% (€ 426.000) voor A2 Staf en kantooractiviteiten. Van deze twee posten samen is bijna € 300.000 incidenteel, de rest structureel (€ 908.000). Dit komt dan dus nog bovenop de dekking van het regulier geraamde tekort van € 463.000 (waarvan € 426.000 op B2) en de structurele versterking van het eigen vermogen van € 91.500 die het museum ook in dit scenario meerekent.

We lichten enkele substantiële posten uit de lange lijst van extra bestedingen in scenario basis 1 aan A2 en B2. Er staan nog veel meer financiële versterkingen op deze domeinen op de rol, nog afgezien van de aanvullingen in de treden basis 2 en basis 3.

A2 Staf en kantoororganisatie

- € 144.000 incidenteel investering in kwaliteit en diversiteit van personeel, ook t.b.v. BIS-subsidie
- € 109.000 structureel kantoor-ICT, achterstallige kantoorautomatisering
- € 100.000 structureel extra medewerkers financiën en HRM
- € 72.500 structureel betere beloning en opleiding

Deze posten klinken plausibel als verbetering in professionalisering, voor een organisatie die hierop achterstand heeft opgelopen. Het gaat wel om veel extra lasten.

B2 Tentoonstellingen en publieksactiviteiten

- € 512.000 structureel eigen tentoonstellingsbudget
- € 103.000 incidenteel versterking personeel en apparatuur tentoonstellingen
- € 67.500 structureel fondsenwerving; desondanks slechts dalende private bronnen geraamd
- € 64.000 incidenteel en structureel in Hospitality & Beveiliging

Hieruit blijkt dat het FHM zijn eigen tentoonstellingsbudget en de inspanningen op dat vlak fors wil verhogen, en dat hiermee de meeste extra bestedingen van subsidiemiddelen zijn gemoeid. Het leidt echter niet tot een ander tentoonstellingsbeleid dan tot nu toe is gevoerd en ook niet tot meer bezoekers. Ook de aanvullende inzet op fondsenwerving leidt niet tot een hogere derde geldstroom. Sterker nog, deze neemt in de ramingen sterk af. De extra bestedingen in dit scenario *basis 1* aan Hospitality & Beveiliging zijn nog te overzien, maar gaan in scenario *basis 2* substantieel toenemen. Dat leidt voor ons tot het inzicht dat dit tweede scenario nauwelijks leidt tot hogere waarde waarvoor ook het publiek en externe fondsen bereid zijn meer te betalen.

We merken over de andere Iglo-delen het volgende op:

A1 Huisvestingslasten

Ook in scenario 2 worden hogere huisvestingslasten voorzien, bovenop de verhoging in scenario 1. De verhoging van deze lasten boekt het museum vooruitlopend op de uitkomsten van het onderzoek naar de huisvestingslasten. BMC adviseerde het museum terughoudend te zijn in het doen van investeringen die tot hogere huisvestingslasten leiden. Het is verder niet ondenkbaar dat voor als incidenteel opgevoerde posten eenmalige dekking te vinden kan zijn binnen de gemeente, bij vastgoed wellicht, en dat deze niet tot structurele subsidieverhoging hoeven te leiden, waarmee de druk op het cultuurbudget van de gemeente kan worden beperkt.

B1 Kerntaken collectie

Hetzelfde wat we over de huisvestingslasten opmerken gaat op voor de kosten van collectiebeheer. Het museum voorziet in scenario 2 een forse verhoging van ruim € 5 ton. Deze raming is gemaakt voordat de resultaten van onderzoek naar het collectiebeheer bekend waren. Dat onderzoek lijkt uit te wijzen dat zaken aan het collectiebeheer te verbeteren zijn, maar vooralsnog is niet bekend wat hiervan de financiële gevolgen zijn.

3.4 Scenario 0 - Museum met gelijkblijvende subsidie

Het FHM heeft zelf geen scenario uitgewerkt dat uitgaat van gelijkblijvende subsidie. Het museum is van mening dat in die situatie het museum al snel "ten onder gaat". We hebben eerder geconstateerd dat het tekort van € 3 ton in 2019 verklaarbaar is. Wil het museum een sluitende exploitatie realiseren, bij gelijkblijvende subsidie en gemeentelijke opdracht, dan moet het dus voor minimaal € 3 ton resultaatverbetering vinden, wat nog aanzienlijk meer aan kostenbesparende maatregelen betekent omdat daarmee ook terugvallende inkomsten moeten worden gedekt. Dat kan in onze ogen alleen als radicaal wordt ingegrepen in het tentoonstellingsprogramma.

Gevolg van deze ingreep is dat het aantal bezoekers fors terug zal lopen. Dit betreft vooral het herhaalbezoek, de bezoekers die afkomen op de wisseltentoonstellingen. De stroom internationale bezoekers zal wellicht op peil blijven omdat deze het museum bezoeken voor de vaste collectie rondom Frans Hals, ondergebracht in het monumentale gebouw. Het museum schat dat circa de helft van de bezoekers specifiek naar het museum komt vanwege het tentoonstellingsprogramma. Dat betekent dat het museum zonder tentoonstellingen circa € 6 ton aan inkomsten zou kunnen mislopen. Maar het blijft moeilijk in te schatten wat halvering van het tentoonstellingsprogramma betekent voor de bezoekersaantallen en de (terugval van) entreegelden.

Het museum programmeert tussen de 7 en 10 tentoonstellingen per jaar⁷ verdeeld over de categorieën groot/klein en de locaties Hof en Hal (elk 5). Eén keer in de vijf jaar wordt een zogenaamde blockbuster gemaakt met een budget van € 1 mln. Het budget voor een grote tentoonstelling in Hof ligt tussen € 1 en € 4 ton, een grote tentoonstelling in Hal heeft een budget van minder dan € 1 ton. Kleine tentoonstellingen worden gemaakt met budgetten onder de € 10K. Het jaarlijkse tentoonstellingsbudget bedraagt (exclusief kosten van eigen personeel) ongeveer € 1 mln. Tot nog toe wordt tussen de 40 en 50% van dit budget gedekt door bijdragen vanuit fondsen.

Door een drastische ingreep in het tentoonstellingsprogramma (bijvoorbeeld alleen een aantal kleine tentoonstellingen in Hof en geen tentoonstellingen meer in Hal) zou het museum € 2 - € 2,5 ton kunnen besparen, ervan uitgaande dat de bezoekersaantallen redelijk op peil blijven, bijvoorbeeld door de groei van (internationale) toeristen die op de naam Frans Hals afkomen en minder op tentoonstellingen (al moet worden afgewacht in welke mate het internationale toerisme weer terugkomt na de Coronacrisis). Wij realiseren ons dat een dergelijke drastische ingreep in het tentoonstellingsprogramma grote gevolgen heeft voor het museum. De aantrekkingskracht en de dynamiek zullen fors verminderen en het museale concept van het FHM gaat op de helling (niet langer hedendaagse kunstpresentaties en trans historisch programmeren). Het verlies van culturele waarde en aantrekkingskracht op bezoekers zal fors zijn.

Sluiten van Hal zou een vershraling betekenen van het museale aanbod in Haarlem. De programmering in Hal is een cruciale schakel van het museale (transhistorische) concept van het FHM. Als je Hal sluit heeft Haarlem niet langer een plek voor het programmeren van moderne/hedendaagse kunsttentoonstellingen. Met deze programmering bereik je een andere doelgroep dan met tentoonstellingen in Hof. Hal ligt bovendien op een centrale, beeldbepalende plek in de stad. Wij zien niet zo snel een functie voor het pand die net als Hal een kwaliteitsimpuls voor die plek betekent. Afstoten van Hal beperkt het FHM aanzienlijk in het programmeren van wisseltentoonstellingen. Hof heeft hier maar beperkt geschikte ruimten voor beschikbaar. Sluiting van de locatie Hal levert voor het museum nauwelijks financieel voordeel op als het gaat om huisvestingslasten. De subsidie voor de verhuur zal immers evenredig worden verlaagd. Wel heeft het museum minder kosten voor energie, bewaking, schoonmaak en dergelijke.

Kortom wij bestempelen scenario 0 als niet realistisch binnen de bestaande context in Haarlem.

⁷ Bron: tentoonstellingsmatrix Frans Hals Museum

4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Onze hoofdconclusies

Deze second opinion heeft de volgende hoofdconclusies opgeleverd:

A) *Het museum heeft een wankele financiële basis*

Wij vinden het aannemelijk dat het Frans Hals Museum een beroep doet op de gemeente Haarlem om de exploitatiesubsidie te verhogen. De jaarrekening van 2019 laat zien dat het museum inteert op de eigen reserves. Bijzonder is dat het museum de afgelopen jaren de exploitatie rond heeft gekregen en heeft geleverd conform de afspraken met de gemeente. Hoewel deze afspraken maar in beperkte mate in kwantitatieve termen zijn vertaald, zegt de gemeente tevreden te zijn over de door het museum geleverde prestaties. De financiële positie is zeker niet sterk, en gezond weerbaarheidsvermogen ontbreekt, maar in de exploitatieresultaten tot nog toe is geen onderbouwing te vinden voor het verzoek om forse extra structurele subsidie voor het museum beschikbaar te stellen. Het museum is er de afgelopen jaren blijkbaar in geslaagd om, in de woorden van het museum, op een "houtje-touwtje" wijze de exploitatie overeind te houden.

B) *Het museum raamt sterk afnemende inkomsten uit fondsen*

Het FHM heeft zich in het verleden zeer succesvol getoond in het verwerven van inkomsten uit de derde geldstroom, in het bijzonder van private fondsen ten behoeve van het tentoonstellingsprogramma. Een belangrijk uitgangspunt van het museum is dat er in alle scenario's vanuit wordt gegaan dat de inkomsten uit fondsen, nodig voor het maken van tentoonstellingen, de komende jaren fors lager zullen zijn. Hoewel het museum wel in de plannen opneemt om geld vrij te maken voor fondsenwerving, neemt de derde geldstroom in alle varianten af. Het museum stelt voor dat de gemeente deze teruggang opvangt door de subsidie te verhogen. De verhoging is ook nodig omdat het tentoonstellingsbudget wordt verhoogd. Wij vinden deze redenering niet zonder meer logisch en treffen geen bewijslast aan. Het museum zou meer kunnen vertrouwen op zijn bewezen kracht van fondsenwerving en daarnaast kritisch naar de kosten van tentoonstellingen kunnen kijken.

Wij begrijpen dat het FHM een dringend beroep doet op de gemeente om de financiële situatie structureel en substantieel te verbeteren. Maar wij vinden ook dat het FHM een groot beroep doet op de gemeente, en bovendien de bal alleen bij de gemeente legt. Meer ambitie in het behouden van eigen inkomsten door het versterken van de voorzieningen en het vasthouden van het tentoonstellingsbudget was logisch geweest.

C) *Scenario 2 – Gezond museum beschrijft vooral intern herstel*

Het museum ziet scenario 1 – Eroderend museum, waarin het museum schetst hoe het jaarlijks toenemend tekort wordt gedekt, als onvoldoende basis voor de toekomst. Scenario 2 – Gezond museum is voor het museum een verzameling hersteloperaties die een groei in ambitie nog niet mogelijk maken. De prestaties, in termen van tentoonstellingen, bezoekersaantallen en eigen inkomsten blijven in beide scenario's gelijk aan die in 2019. Dat is opvallend omdat de scenario's wel uitgaan van respectievelijk 30% en 100% subsidieverhoging. Het museum vraagt de gemeente voor de twee scenario's in 4 jaar tijd respectievelijk € 2,9 mln. en € 12,7 mln. extra subsidie beschikbaar te stellen, zonder dat het museum hier voor de buitenwereld zichtbare extra prestaties tegenover zet. Het museum heeft in de scenario's, vooruitlopend op de aangekondigde onderzoeken, de posten huisvesting en het collectiebeheer aanzienlijk verhoogd. De extra subsidie heeft niet tot gevolg dat het publieksbereik toeneemt, het tentoonstellingsprogramma een impuls krijgt of de eigen inkomsten groeien. Het museum stelt dat daar veel meer geld voor nodig is, en laat dat in scenario 3 zien.

De scenario-uitwerking van het FHM is bijzonder gedetailleerd en dit suggereert ook grote zorgvuldigheid bij het bepalen van de financiële noden. Wat de gemeente krijgt in scenario 2 is een gezonde museumorganisatie in termen van formatie en exploitatie, die voor het maken van tentoonstellingen veel minder afhankelijk is van externe fondsen. En het museum zal, indien scenario 2 wordt gevolgd, gehuisvest zijn in gebouwen met adequate museale voorzieningen. De beperkingen om eigen inkomsten te verwerven door horeca, verhuur en winkel blijven wel bestaan. Het is echter niet mogelijk om van buitenaf te beoordelen of elke uitbreiding nodig is die in dit tweede scenario en de treden daarin door het museum zijn uitgewerkt, en wat elke uitbreiding precies gaat opleveren. We kunnen daarom geen uitspraken doen over de noodzaak van het doorvoeren van alle verschillende maatregelen die in scenario 2 worden opgesomd.

4.2 Oordeel over elk van de scenario's

Hier vatten wij onze conclusies over de scenario's samen en wij komen tot een oordeel daarover:

Scenario 0 - Gelijkblijvende subsidie: niet realistisch

Bij gelijkblijvende subsidie moet fors worden gesneden in tentoonstellingen met grote gevolgen voor de culturele waarde, het publieksbereik en daarmee de eigen inkomsten. Het museale concept van het FHM is niet langer overeind te houden. Kortom: dit is geen realistisch perspectief.

Scenario 1 - Eroderend Museum: kwetsbaar

Bij het afdekken van de tekorten en het bijsturen op dekking van huisvesting- en collectielasten, kan het museum een sluitende exploitatie tot stand brengen. Dat kan met behoud van het huidige activiteitsniveau mits het museum er wel in slaagt externe financiering op peil te houden, waar het museum zelf aan twijfelt. Maar is er geen ruimte voor professionalisering, investeringen en risicodkking, onder meer bij gebrek aan weerstandsvermogen. Het museum doet een stap vooruit maar blijft kwetsbaar.

Scenario 2 - Gezond museum: kostbaar

Het museum heeft uitgebreid en gedetailleerd opgesomd voor welke verbeteringen van de museale organisatie, het tentoonstellingsprogramma, de huisvesting en het collectiebeheer de gemeente structureel aanzienlijk meer subsidiegeld moet bijleggen. Het is, zonder organisatieonderzoek voor ons niet mogelijk om te beoordelen welke hiervan noodzakelijk en onmisbaar zijn. Ook in het BMC-rapport vinden wij hiervoor geen onderbouwing, behalve dan dat het FHM relatief per bezoeker weinig subsidie ontvangt. We geloven in de juiste intenties van museum en dat de extra middelen ten goede komen aan de kwaliteit van het museum, maar we kunnen deze niet op waarde schatten. Wellicht dat de recente onderzoeken naar huisvesting en collectiebeheer voor deze posten de onderbouwing voor de extra middelen bieden.

Scenario 3 - Topmuseum: niet realistisch

Dit ambitieuze scenario is niet realistisch gelet op de gevraagde extra subsidie die het museum vraagt en het scenario is inhoudelijk te schetsmatig uitgewerkt om te kunnen beoordelen. Het museum vindt op dit moment scenario 3 zelf ook niet realistisch.

Voorkeur niet te bepalen

Onze conclusie over de scenario's is dat op basis van de aangeleverde informatie niet te bepalen is welk van de door het museum opgestelde scenario (scenario's 1 en 2) het meest verstandig is voor de gemeente en het museum samen.

4.3 Overige conclusies

Onze second opinion heeft naast de drie hoofdconclusies en een oordeel over de scenario's ook de volgende inzichten opgeleverd:

- In de scenario's wordt geen houvast gezocht in het gemeentelijk cultuurbeleid en de subsidieafspraken met de gemeente. Logisch zou zijn geweest als de scenario's met elkaar waren vergeleken aan de hand van gemeentelijke kaders. Wellicht is dit ook niet mogelijk omdat er geen expliciete opdracht ligt onder de gemeentelijke subsidie, anders dan wat in algemene termen is vastgelegd in de verzelfstandigingsovereenkomst uit 2009 en de jaarlijkse subsidiebeschikkingen. De gemeente spreekt zich in geen enkele document uit over door het museum te leveren prestaties, zoals de omvang van de collectie, de mate van digitalisering, het aantal en de omvang van tentoonstellingen en het aantal educatieve projecten. Overigens heeft de gemeente Haarlem ook vooraf geen expliciete voorwaarden/kaders gesteld voor de door het museum op te leveren scenario's.
- Een belangrijk uitgangspunt bij de uitwerking van de scenario's is dat het museum geen mogelijkheden heeft om in de kosten te snijden of de eigen inkomsten te verhogen. Dit is conform de bevindingen van BMC. Wat opvalt is dat het museum op basis van voortschrijdend inzicht afstand neemt van het door BMC geraamde structurele tekort en de tekorten snel laat toenemen. Als verklaring geeft het museum de noodzakelijke stijging van onderhoudskosten en afschrijvingen.
- Een belangrijke component van scenario's 1 en 2 is het verhogen van het tentoonstellingsbudget door middel van extra subsidie. Hier zet het museum fors op in. Niet om het programma uit te breiden en meer bezoekers te trekken maar om een te verwachten teruggang in de bijdrage van externe fondsen op te vangen. Met een eigen budget voor tentoonstellingen krijgt het museum veel meer zekerheid dan nu het geval is waarbij voor elke tentoonstelling naar dekking door fondsen moet worden gezocht. Het museum kiest er nadrukkelijk niet voor om de kosten van tentoonstellingen (inderdaad een forse kostenpost die de laatste jaren scherp is gestegen, geldt voor alle musea) te drukken (door minder tentoonstellingen, minder groot, minder bruiklenen, minder fancy ontwerp etc.) als de bijdragen van fondsen achterblijven. Dit hoort bij een goede bedrijfsvoering van het museum. Wij vragen ons overigens af waar het pessimisme van het FHM over de toekomstige bijdrage van fondsen op is gebaseerd. Het zijn verwachtingen, fondsen geven immers nooit zekerheid over de financiering van tentoonstellingen in de toekomst. Die onzekerheid hoort bij de museumsector. De kunst is met een overtuigend verhaal fondsen voor tentoonstellingen te werven en als dit niet lukt op tijd bij te sturen in de kosten van het ontwerp van een tentoonstelling.
- In de scenario's zoekt het FHM onderbouwing in de door BMC gemaakte benchmark. Er wordt met name gewezen naar het kengetal *subsidie per bezoeker* die in Haarlem aanzienlijk lager ligt dan de benchmark. Vanuit onze adviespraktijk in de museumsector plaatsen wij echter kanttekeningen bij de bruikbaarheid van een benchmark onderzoek op basis van Museana, zeker wat betreft het kengetal subsidie per bezoeker. Wij denken dat een vergelijking van musea op basis van dit kengetal geen recht doet aan de complexiteit van de financieringsarrangementen, de huisvesting en de collecties en de ambities van de musea. Deze zijn voor elk museum weer anders en specifiek waardoor vergelijking erg lastig wordt. Subsidie per bezoeker is geen goede maat om te 'bewijzen' dat het museum goed presteert en of een museum voldoende subsidie ontvangt. Wat overigens opvalt is dat uit de benchmark blijkt dat het aantal medewerkers van het FHM op de loonlijst (belangrijke kostencomponent in de exploitatie van een museum) netjes in de pas loopt met de andere musea in vergelijkingsgroep.

4.4 Aanbevelingen aan de gemeente

Op basis van ons onderzoek en vanuit bovenstaande conclusies doen wij de volgende aanbevelingen aan de gemeente Haarlem:

1. Verhoog de exploitatiesubsidie

Wij zijn van mening dat de jaarlijkse gemeentelijke exploitatiesubsidie structureel met minimaal € 3 ton moet worden verhoogd om het FHM in staat te stellen de tekorten te stoppen en om een basis te leggen voor het consolideren van de successen van het museum. Deze verhoging van de exploitatiesubsidie kan vooral ten goede komen aan het versterken van de eigen organisatie en het inlopen van achterstanden in de bedrijfsvoering.

2. Dek de tekorten in huisvesting en onderhoud

Op basis van het onderzoek naar de huisvesting van het museum kan de gemeente nader bepalen hoe het museum wordt gecompenseerd voor structureel hogere huisvestingslasten. De gemeente is eigenaar van de museale panden. Er moeten ook nieuwe afspraken over demarcatie worden gemaakt. Maak onderscheid tussen structurele lasten en eenmalige investeringen.

3. Draag voldoende bij aan het noodzakelijk collectiebeheer

Los van de exploitatiesubsidie moet separaat worden beoordeeld, op basis van het onderzoek naar de stand van het collectiebeheer, welke incidentele en structurele bijdrage de gemeente moet leveren aan het verbeteren van beheer en behoud van de gemeentelijke collectie door het FHM.

4. Help het museum weerstandsvermogen op te bouwen

Naast de verhoging van de exploitatiesubsidie voor de reguliere bedrijfsvoering is het verstandig dat de gemeente het museum helpt bij het opbouwen van een weerstandsvermogen. Die kan als buffer worden gebruikt voor het opvangen van financiële tegenvallers in de exploitatie. Het FHM heeft bij externe verzelfstandiging in 2009 geen bruidsschat meegekregen. De hoogte van het benodigde weerstandsvermogen en het tempo waarin dit moeten worden opgebouwd, moeten nader worden bepaald in overleg tussen gemeente en museum. Hierbij kan ook rekening worden gehouden met de financiële positie van het museum als gevolg van de coronacrisis.

5. Formuleer een nieuwe opdracht voor het museum

Vraag als gemeente aan het museum om de drie scenario's van tafel te halen. Ga eerst als gemeente aan de slag met het formuleren van een nieuwe, heldere opdracht aan het museum, met daarin aandacht voor de collectie, tentoonstellingen, educatie maar ook de hoogte van eigen inkomsten. Gebruik ook de uitkomsten van de andere onderzoeken om te bepalen welke financiële bijdrage hiervoor nodig is. Bied het museum hiermee perspectief.

6. Laat het museum een beleidsplan en financiële vertaling opstellen

Vraag aan het museum om op basis van de nieuwe opdracht uit aanbeveling 5 een beleidsplan inclusief meerjarenbegroting te maken. Het museum kan in het plan ook ingaan op de consequenties van de coronacrisis en de resultaten van de recente onderzoeken naar de huisvesting en het collectiebeheer van het museum. Stel het museum hierbij een verhoging van de exploitatiesubsidie met minimaal € 3 ton in het vooruitzicht, plus bijdragen aan huisvesting en collectiebeheer en overweeg versterking van het weerstandsvermogen. Spreek af dat het beleidsplan op tijd gereed en beoordeeld is voor de gemeenteraadsverkiezingen van 2022, zodat partijen in hun programma's rekening kunnen houden met de wensen van het museum. Afspraken over ambities kunnen daarna worden meegenomen in het nieuwe coalitieakkoord.

7. Herstel een gezonde verstandhouding

Zorg ervoor dat de verhoudingen tussen het museum en de gemeente Haarlem opklaren. Trek een streep onder het verleden en richt samen de blik op de toekomst. Het museum hoeft niet langer hameren wat er schort en wat allemaal beter moet. De gemeente kan meer waardering uitspreken en haar trots op het museum laten blijken, en via de opdracht meer helderheid verschaffen over de verwachtingen ten aanzien van het museum.

Berenschot

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[m/berenschot](#)