

project
Frans Hals Museum, Haarlem

datum
17 december 2020

projectnummer
2017.313

referentie
AD1498A/Te

Advies demarcatielijn en MJOP-prognose Frans Hals Museum – HAL en HOF

Inleiding

In opdracht van de gemeente Haarlem, en in samenwerking met de gemeente Haarlem en het Frans Hals Museum, zijn de bestaande afspraken ten aanzien van het onderhoud en beheer van de twee locaties van het Frans Hals Museum in kaart gebracht. Het doel van de opdracht is verder om enerzijds te komen tot een optimalisatie van de demarcatielijn voor de verdeling van taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het onderhoud en beheer van de locaties tussen de gemeente als verhuurder en het museum als huurder. Voor zover mogelijk binnen het tijdsbestek en de beschikbare informatie is ook in beeld gebracht wat de totale verwachte integrale onderhoudskosten zijn voor deze twee locaties voor de komende 40 jaar. De door ToornendPartners opgestelde onderleggers bestaande uit gedetailleerde elementenlijsten van de twee locaties, een voorstel voor een nieuwe demarcatielijn en de prognose voor de verwachte onderhoudskosten, dienen als basis voor het overleg tussen de gemeente en het museum om te komen tot een geactualiseerd afsprakenstelsel op dit vlak.

Het doel is om te komen tot een overzichtelijk en vooral eenduidig kader, waardoor de samenwerking ten aanzien van het onderhoud en beheer op een efficiënte en voor beide partijen doeltreffende wijze kan worden vormgegeven. Indien overeenstemming kan worden bereikt over een geactualiseerd afsprakenstelsel, is een volgende stap om dat stelsel in te bedden in de HOK voor de periode 1 januari 2021 en verder, met een waarborg voor zowel de gemeente als het museum dat er voldoende middelen zijn om de toegewezen taken en verantwoordelijkheden op een goede manier te kunnen vervullen.

In deze notitie wordt de gevolgde aanpak beschreven en uiteraard ook de uitkomsten, ook al zijn deze op dit moment nog niet op alle vlakken even gedetailleerd uitgewerkt. Met name ten aanzien van de prognose voor een meerjarenonderhoudsplan voor de gebouwen, is een verdiepingsslag nodig om te komen tot plannen waar zowel de gebouweigenaar als de huurder optimaal planmatig met onderhoudswerkzaamheden en -vraagstukken dienen om te gaan. Behandeld worden:

1. de kaders zoals deze vastgelegd zijn in de huurovereenkomsten;
2. de bestaande kaders in de praktijk;
3. het opstellen van nieuwe elementenlijsten;
4. demarcatielijnen verhuurder – huurder;
5. prognoses voor de integrale onderhoudskosten;
6. samenvatting bevindingen;
7. vervolgstappen.

1 Bestaande kaders: huurovereenkomsten

Voor twee gebouwen c.q. gebouwencomplexen van het Frans Hals Museum, het Frans Hals Museum aan het Groot Heiligland 62 (verder aangeduid als 'HOF') en de Verwey- en Vleeshal aan de Grote Markt 16-18 (verder aangeduid als 'HAL'), zijn huurovereenkomsten (HOK) van kracht die per 1 januari 2011 zijn ingegaan. Deze overeenkomsten hebben een looptijd tot en met 31 december 2020. Bij het verstrijken van deze periode volgt een aansluitende periode van telkens 10 jaar, in principe onder dezelfde voorwaarden en bepalingen. De beide gebouwen worden verhuurd en gehuurd als "bedrijfsruimte te weten een museum" en mogen gebruikt worden als "culturele voorziening, namelijk als museum (voor HAL "museum/expositieruimte") met alle daarvoor benodigde ondersteunende ruimten en voorzieningen.". In de HOK voor HOF is nog aanvullend opgenomen "...en ondersteunende horeca op de begane grond met bijbehorende voorzieningen.". Voor zover hierna de term HOK wordt gebruikt, worden hiermee de beide, vrijwel identieke huurovereenkomsten bedoeld.

Op de HOK zijn de Algemene Bepalingen Huurovereenkomst Kantoorruimte (de AB) van de Raad voor Onroerende Zaken (ROZ) in de versie 2003 van toepassing. In de AB van de ROZ is een algemene verdeling opgenomen voor de verdeling van het onderhoud van het gehuurde. In grote lijnen behoort het onderstaande tot de scope van de verhuurder:

13.3 Voor rekening van verhuurder zijn de kosten van:

- onderhoud, herstel en vernieuwing van constructieve onderdelen van het gehuurde, zoals funderingen, kolommen, balken, bouwvloeren, daken, platten, bouwmuren, buitengevels;
- onderhoud, herstel en vernieuwing van tot het gehuurde behorende trappen, traptreden, rioleringen, goten, buitenkozijnen. Terzake van rioleringen geldt onverminderd het in 13.4 sub k. gestelde;
- vervanging van onderdelen en vernieuwing van tot het gehuurde behorende installaties;
- buitenschilderwerk.

De onder a t/m d genoemde werkzaamheden zijn voor rekening van verhuurder, tenzij het werkzaamheden betreft die moeten worden beschouwd als kleine herstellingen waaronder begrepen gering en dagelijks onderhoud in de zin van de wet dan wel werkzaamheden aan zaken die niet door of vanwege verhuurder in, op of aan het gehuurde zijn aangebracht.

Alle overige zaken zijn voor de huurder, waaronder ook verplichte inspecties en keuringen. Opgemerkt wordt dat het aangrijppunt voor deze verdeling "het gehuurde" is. Bij de HOK zit voor geen van de locaties een proces-verbaal van oplevering. In een dergelijk proces-verbaal, zoals ook in Artikel 1.1 van de HOK wordt aangegeven, wordt de exacte aard en omvang van het gehuurde beschreven. In het betreffende artikel staat dit:

door partijen geparafeerde verhuurtekening nummer 09414 en een door partijen geparafeerde proces verbaal van oplevering, waarin wordt aangegeven welke installaties en andere voorzieningen wel en welke installaties en andere voorzieningen niet tot het gehuurde behoren en waarin tevens een beschrijving van de staat van het gehuurde wordt gegeven, aangevuld met door partijen geparafeerde foto's.

Doordat er geen proces-verbaal lijkt te zijn opgemaakt, voor zover bekend ook niet ten behoeve van de tijdelijke HOK die aan de huidige overeenkomsten voorafging, is niet bekend wat precies tot het gehuurde behoort en wat niet.

Bij de HOK 2011 hoort echter wel een Excel-bestand van de gemeente dat als bestandsnaam ‘*verdeling onderhoud verhuurder – huurder definitief 14 december 2010*’ heeft. Deze demarcatielijst is als **bijlage 1** bijgevoegd. De demarcatielijst bevat een overzicht van elementen die in de gebouwen aanwezig zijn en ook een verdeling van de taken en verantwoordelijkheden uitgesplitst naar ‘normaal onderhoud’, ‘groot onderhoud’ en ‘vervanging’. Ook wordt een opsomming gegeven van leveringen en diensten. Per type onderhoud is er ook een kolom opgenomen voor de kosten. Hiermee wordt een verdeling gemaakt tussen wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van een bepaalde onderhoudstaak en wie de kosten dient te dragen.

Hoewel dit bestand niet bij de opsomming van bijlagen van de HOK opgenomen is, is dit de “onderhoudslijst” waar in Artikel 4 van de HOK over leveringen en diensten naar verwezen wordt. De lijst is niet zoals dit in de HOK aangegeven wordt, door partijen ondertekend. Aangenomen wordt echter, dat er overeenstemming over de inhoud is bereikt. Daarmee is deze demarcatielijst, c.q. elementenlijst met daarin uitgewerkt de onderlinge taakverdeling, bepalend voor het onderhoud en beheer van de twee locaties.

2 De bestaande kaders in de praktijk

De demarcatielijst van de HOK is een beduidend betere en meer gedetailleerde uitwerking van zowel de aanwezige elementen in het gehuurde als de onderlinge verdeling van het onderhoud, dan de AB van de ROZ bevatten. Ondanks deze betere basis dan de standaard ROZ-bepalingen, is de ervaring van partijen dat er relatief veel discussie is over de verantwoordelijkheden voor bepaalde onderhoudsvragen die zich aandienen. Duidelijk is dat niet alle elementen in de bouwen opgenomen zijn op de lijst. Althans niet tot op het niveau dat er sluitend afspraken gemaakt kunnen worden over de verantwoordelijkheden. Zo wordt de brandmeldinstallatie niet genoemd en ook de ontruimingsinstallatie ontbreekt. Deze installaties zijn aanwezig en moeten ook onderhouden worden. Sommige wel opgenomen elementen zijn ook niet duidelijk gedefinieerd. Zijn bijvoorbeeld de “losse installaties ten behoeve van de huurder” de onderdelen van de klimaatinstallatie die in de beide gebouwen op zaal staan of wordt wat anders bedoeld, bijvoorbeeld de persluchtvoorziening voor restauratiewerkzaamheden?

Ten aanzien van benodigde middelen zijn er op dit moment ook onduidelijkheden. De demarcatielijst had uitwerking kunnen krijgen in het bepalen van de huurprijs (kostprijs dekkende huurprijs met daarin gedekt het aandeel van de gebouweigenaar in de kosten voor het onderhoud en beheer) en ook in de subsidiebeschikking (met daarin gedekt het aandeel in de kosten in het onderhoud en beheer voor de huurder). Dit blijkt niet het geval te zijn. Door ToornendPartners is begin 2020 een quickscan uitgevoerd van de MJOP-documenten voor HOF en HAL voor het eigenarenonderhoud. Deze scan is er nu nogmaals bij gepakt. Deze onderhoudsrapporten zijn in opdracht van de gemeente opgesteld door het Inspectiehuis en door Laan35 (onderdeel Verweyhal). Het Inspectiehuis heeft van de gemeente onderhoudsgegevens van de installaties aangereikt gekregen van de gemeente die door Engie bepaald zijn. Engie is de onderhoudspartij met wie de gemeente een raamovereenkomst heeft gesloten voor het eigenarenonderhoud van installaties voor vrijwel alle gemeentelijke panden.

De MJOP-raming van het Inspectiehuis voor HOF (6.152 m² BVO groot) komt uit € 1.438.700 voor 25 jaar oftewel gemiddeld € 57.550 per jaar.

De raming van het Inspectiehuis voor HAL (2.048 m² BVO groot) komt uit op € 1.414.500 voor 25 jaar oftewel gemiddeld € 56.580 per jaar en de raming van Laan35 komt uit op € 238.200 voor 25 jaar oftewel gemiddeld € 9.520 per jaar. In totaal komen de ramingen uit op € 123.650. Dit komt overeen met een gemiddeld budget van € 15,- per m²BVO voor de beide locaties. Dit gemiddelde bedrag is zeer laag wanneer het vergeleken wordt met benchmarks van MJOP's die ToornendPartners heeft opgesteld voor diverse Nederlandse musea. Deze benchmark komt verderop aan de orde.

Dat het bedrag laag is, is niet verrassend. Ondanks dat de elementenlijsten in deze MJOP's meer uitgebreid zijn dan de demarcatielijst van de HOK, zijn deze alsnog te beperkt om een volledig beeld van het verwachte eigenarenonderhoud te kunnen schetsen. Ook zijn deze elementenlijsten daardoor niet goed geschikt om tot op het daarvoor benodigde detailniveau sluitende onderlinge afspraken te maken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. De MJOP's volgen verder niet volledig de demarcatielijn en -lijst van de HOK. Zo zijn volgens de demarcatielijst de beveiligingsinstallaties voor de huurder terwijl deze in de MJOP van de gemeente voor HAL ook deels zijn opgenomen.

Deze Inspectiehuis en Laan35 MJOP's zijn door de gemeente benut om de kosten van het eigenarenonderhoud te bepalen. Deze bedragen zijn vervolgens in de kostprijsdekkende huurprijs voor de locaties verwerkt. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen de twee locaties. Op basis van de gegevens van het Inspectiehuis en Laan35 voor de eerstkomende 10 jaar is een gemiddeld budgetbedrag per pand bepaald van € 14,49 per m² BVO voor 'vervangingen' en het 'groot onderhoud' tezamen. Voor 'normaal onderhoud', ook wel als 'regulier onderhoud' aangeduid door Vastgoed, wordt een bedrag van € 3,- per m² BVO aangehouden. Dit is het bedrag dat met Engie is overeengekomen voor onder meer het verhelpen van storingen. Deze kengetallen worden voor de cultuurportefeuille van de gemeente benut.

Op basis van deze kengetallen wordt gerekend met budget van afgerond € 35.800 gemiddeld per jaar voor HAL en afgerond € 107.600 gemiddeld per jaar voor de het onderhoudsbudget voor HOF. Daarbij komen ongeveer € 10.000 aan beheerkosten bij voor HAL en € 30.000 aan beheerkosten voor HOF. Een groot deel van deze beheerkosten houden verband met het organiseren van het eigenarenonderhoud. In totaal komen deze bedragen uit op een afgerond budget voor onderhoudskosten van € 183.400 gemiddeld per jaar en € 22,37 per m²BVO gemiddeld per jaar.

Voor het eigenarendeel blijkt er geen sluitende lijn getrokken te kunnen worden van de HOK en de demarcatielijst naar de MJOP's en de bepaling van de benodigde budgetten voor het onderhoud. Voor het huurdersdeel is dit ook het geval. Beter gezegd is dit voor het huurdersonderhoud nog minder het geval. Anders dan voor het actuele eigenarenonderhoud, is er voor het bedrag dat aan het Frans Hals Museum door middel van de subsidiebeschikking wordt toegekend voor het huurdersonderhoud geen concrete grondslag aangetroffen. Er ligt geen MJOP aan ten grondslag en er is ook geen verband met de taken en verantwoordelijkheden die aan het museum zijn toegewezen door middel van de HOK en de daarbij behorende demarcatielijst. Het toegekende bedrag oftewel het budget voor het huurdersonderhoud, bedraagt op dit moment € 129.000 voor de beide panden. Behalve alle soorten huurdersonderhoud aan alle elementen in de gebouwen, dienen hier ook de beheerkosten die de museumorganisatie moet maken om het huurdersonderhoud te organiseren in te zijn ondervangen.

Het totaalbedrag komt neer op een bedrag van gemiddeld € 15,73 per m² BVO per jaar per locatie voor alle soorten huurdersonderhoud en ook de bijkomende beheerkosten.

De verdeling van de budgetten is daarmee nu 59% verhuurder en 41% huurder. Ter vergelijking: een standaard ROZ-verdeling voor een standaardgebouw zoals een kantoorruimte, levert doorgaans een verdeling op van ongeveer 40% verhuurder en 60% huurder.

Ook het Frans Hals Museum heeft MJOP's door het Inspectiehuis laten opstellen om op basis daarvan planmatig het huurdersonderhoud ter hand te kunnen nemen. De resultaten van die MJOP's komen ten opzichte van de MJOP's die voor de gemeente zijn gemaakt veel hoger uit. Voor HOF komt het Inspectiehuis uit op een budgetbedrag van gemiddeld € 520.000 per jaar en voor HAL is dit € 145.000. Dit komt neer op een totaal van € 665.00 gemiddeld per jaar aan onderhoudskosten. Deze prognose is daarmee vele malen hoger dan waar het FHM jaarlijks middelen voor heeft, met name kijkende naar de MJOP voor HOF.

Dat MJOP nader beijkend, blijken er ook grote vervangingsinvesteringen in te zitten die deels vallen onder investeringen, zoals een integrale vervanging van de klimaatinstallaties, waarvan het bedrag dusdanig hoog is dat het niet om instandhouding zal gaan, maar om een investering met een kwaliteitsslag. Hier correcties voor doorvoerende in de MJOP-gegevens, levert een verlaging op van het gemiddelde jaarlijkse bedrag voor HOF. In plaats van € 520.000 wordt het ongeveer € 405.000 per jaar. Het totaal budgetbedrag komt dan uit op gemiddeld € 550.000 per jaar voor beide locaties wat weer overeenkomt met een gemiddeld bedrag van €67,10 per m² BVO per jaar per locatie: een verdeling van 25% verhuurder en 75% huurder.

MJOP's van het Inspectiehuis voor het museum zijn beduidend verder opgewerkt en ook meer gedetailleerd als het gaat om de elementenlijsten dan de MJOP's van de gemeente. Dit komt waarschijnlijk doordat voor het museum voor de installaties niet gewerkt is met informatie die door Engie is aangereikt, zoals dit voor het eigenarenonderhoud is gedaan, maar dat de installaties geïnventariseerd zijn om op te kunnen nemen. De MJOP's van het museum blijken echter ook niet voor alle elementen de demarcatielijst te volgen. Zo worden vervangingen voor de klimaatinstallaties opgenomen die op grond van de demarcatielijst voor de verhuurder zijn – tenzij de losse installaties ten behoeve van de huurder worden bedoeld. Dit zou betekenen dan ten aanzien van het klimaat c.q. de behaaglijkheid in de gebouwen de verhuurder wel verantwoordelijk is voor de verwarmingszijde van het klimaat en alle onderdelen die daarbij horen zoals roosters, maar niet voor de koelingszijde van het klimaat, die tezamen met de verwarmingsinstallaties behaaglijkheid moet bewerkstelligen. Het zou gescheiden bedoeld kunnen zijn, maar logisch voor een onderwerp als klimaat en behaaglijkheid is het niet. Dit is ook nog, los gezien van het feit dat het museum zijn waar behalve behaaglijkheid voor bezoekers de klimaatcondities ook geschikt moeten zijn voor objecten, minimaal voor de objecten in de vaste presentaties. Daarbij lijken niet alle bedragen te kloppen. Voor de gemeentelijke MJOP voor HOF raamt het Inspectiehuis de vervangingskosten van de brandmeldinstallatie (in 2031) op ongeveer € 20.000 en de jaarlijkse onderhoudskosten op € 160. Voor dit bedrag controleert Engie voor de gemeente of het jaarlijkse onderhoud door of namens de huurder goed gedaan is.

In de MJOP voor HOF van het museum worden de jaarlijkse onderhoudskosten al op € 27.000 geraamd en de vervangingskosten (wel al in 2021) geraamd op € 50.000. Welk deel dan door wie precies wordt vervangen, is niet duidelijk. Of er daarbij sprake is van inhoudelijke onderlinge afstemming is ook niet duidelijk.

De praktijk is vervolgens voor beide partijen weer anders. De gemeente heeft over de afgelopen vijf jaar € 1.067.800 besteed aan noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden aan de twee locaties. Dit komt neer op € 213.600 per jaar en € 26,05 per m² BVO (naar verwachting € 28 inclusief een aandeel beheerkosten). Dit is overigens zonder beheerkosten. Het Frans Hals Museum heeft de afgelopen vijf jaar voor locatie HOF gemiddeld € 281.300 en voor de locatie HAL gemiddeld € 54.900 aan onderhoud besteed. Dit komt neer op gemiddeld € 336.200 per jaar voor beide locaties tezamen, oftewel € 41,00 per m² BVO per jaar (naar verwachting € 45 inclusief een aandeel beheerkosten). Ook dit is zonder beheerkosten.

Op basis van de daadwerkelijke onderhoudsuitgaven is het beeld dat de MJOP-gegevens niet per se door partijen gebruikt worden als leidraad. Ook is duidelijk dat de jaarlijkse budgetten waarvan uit wordt gegaan voor beide partijen, doch met name voor het Frans Hals Museum, niet toereikend is. Dit komt doordat de aard en omvang van de opgenomen verwachte werkzaamheden, die in de MJOP's van de gemeente te laag geraamd zijn en er bij het museum geen enkel verband bestaat tussen budget en onderhoudsbehoefte. Er is geen verband tussen plannen, budgetten en de kosten van de werkzaamheden die noodzakelijk blijken te zijn geweest.

Samengevat wordt gesteld dat ondanks dat er een gezamenlijk vertrekpunt is met de HOK en de bijbehorende demarcatiellijst, de uitwerking van de demarcatiellijst voor de partijen in MJOP's zeer verschillend is. Zo zijn verschillende bestanden (assetlijsten) van partijen in omloop, die allemaal een andere mate aan uitwerking en detaillering bevatten. Ook is er slechts in beperkte mate inhoudelijke samenhang. Dit neemt niet weg dat er overleg en afstemming plaatsvindt over werkzaamheden, doch in veel gevallen discussies over allocatie van werkzaamheden en de kosten.

Om dit voor de aanstaande nieuwe huurperiode te verbeteren, is in overleg met partijen bepaald dat het startpunt ligt bij het opstellen van elementenlijsten voor de beide locaties. Dit moeten lijsten zijn die het mogelijk maken om over alle relevante onderwerpen afspraken te maken. Betere elementenlijsten zijn ook noodzakelijk om een meer compleet beeld te schetsen van de onderhoudsbehoefte en ook de benodigde middelen.

3 Het opstellen van nieuwe elementenlijsten

Om te komen tot betere elementenlijsten voor de beide locaties hebben de inspectiebureaus exports uit het programma O-Prognose ter beschikking gesteld van de overzichten, die zij opgesteld hebben voor het eigenaars- en het huurdersonderhoud. Deze bestanden zijn als eerste samengevoegd door ToornendPartners tot een totaalijst per object, ook in O-Prognose. Het gaat immers om een gedeelde verantwoordelijkheid en opgave waarbij er diverse verbanden zijn. Zoals uit de bestaande demarcatiellijst al blijkt, is er in veel gevallen een gedeelde verantwoordelijkheid voor het onderhoud aan/van een bepaald element. Met een tablet met de O-Prognose-applicatie erop, zijn de beide gebouwen opgenomen. Ontbrekende aanwezige elementen zijn daarbij toegevoegd en waar nodig zijn er ook wijzigingen aangebracht in de elementen, zoals ze zijn aangereikt door de inspectiebureaus.

Deze lijsten zijn tussentijds al ingebracht ter verificatie. Daarbij is onder andere een vergelijk gemaakt tussen de elementen op de beide locaties. Indien een element wel in het ene gebouw aanwezig en noodzakelijk is, dan is de verwachting dat het ook in het andere pand nodig kan zijn. Aan de hand van deze verificatieronde is bijvoorbeeld de noodstroomvoorziening opgenomen voor HAL, waar partijen reeds met elkaar over in gesprek zijn.

De elementenlijsten voor HOF en HAL, zoals ze nu gecompleteerd zijn, zijn als **bijlage 2** bijgevoegd: bijlage 2a betreft HOF en bijlage 2b HAL.

Alle **rood** gemarkeerde elementen zijn nieuw toegevoegd aan de bestaande overzichten. Zoals uit de lijsten blijkt, is er voor bepaalde elementen meer detaillering en/of een nadere uitsplitsing in onderdelen in aangebracht. Dit is gedaan om het verwachte onderhoud, dat per type afwerking en/of materiaaltoepassing anders is, gericht te kunnen bepalen. In sommige gevallen is verduidelijkt wat het betreffende element is. Zo is het element met nummer 64.1 *overdracht van signalen*, nu geconcretiseerd als 64.12 *telsysteem voor bezoekers*. Met deze concrete informatie kunnen er concrete, goede afspraken over worden gemaakt voor het vervolg.

4 Het voorstel voor een nieuwe demarcatielijn

Met de geactualiseerde uitgebreide elementenlijsten in handen, is vervolgens uitgebreid overlegd over wat als principe of uitgangspunt kan worden gehanteerd om te komen tot een geschikte demarcatielijn tussen verhuurder en huurder. Als leidend principe is genomen dat de gemeente de beide objecten verhuurt als “bedrijfsruimte, te weten museum”. De term ‘bedrijfsruimte’ wordt opgevat als de ‘genus’ en de term ‘museum’ als ‘species’. Er worden musea c.q. museumgebouwen verhuurd.

Vanuit deze invalshoek is gekeken naar welke elementen specifiek zijn voor een museumgebouw en ook voor de bedrijfsuitoefening van een museum. Hierbij is gekeken naar wat opdracht is van het museum op basis van de Beheersovereenkomst voor de Museale Collecties die met de gemeente is afgesloten. In de beheersovereenkomst wordt deze scope benoemd, gevolgd door definities van de activiteiten c.q. verantwoordelijkheden van de museumorganisatie:

3. museaal beheer: het registreren, bewaren, conserveren, restaureren, onderzoeken, publiceren, documenteren, presenteren, in bruikleen geven/nemen, verrijken en eventueel vervreemden van de collectie:

Vanuit dit beeld: er worden musea verhuurd met een expliciet meegegeven bedrijfsmatige scope ten behoeve van de museale collecties, is gekeken naar alle elementen. Als beginsel geldt ook dat het museum in staat dient te worden gesteld om de opdracht van de gemeente met alle meegegeven taken en verantwoordelijkheden voor de gemeentelijke collecties uit te kunnen voeren. Op basis van deze uitgangspunten is de volgende demarcatielijn op hoofdlijnen bepaald:

- Voor de bouwkundige elementen wordt aangesloten bij het principe dat het casco (schil en dragende constructies, maar ook de bouwkundige brandcompartimentering) voor de eigenaar is. De binnenkant is behoudens de voornoemde elementen die voor de eigenaar zijn en zich binnen de schil bevinden, voor de huurder.

- Voor de installaties worden alle gebouwgebonden installaties, ook inhoudende de ‘losse’ installaties op zaal, die voorzien in het klimaat en ook elementen die gerelateerd zijn aan de collectieveiligheid en -beveiliging tot het gehuurde gerekend. Dit houdt ook in de inbraakbeveiliging (detectie, CCTV en toegangscontrole), maar ook de brandveiligheid (brandmeldinstallatie, ont-ruimingsinstallaties, etc.). Verder worden ook de gebouwgebonden installaties ten behoeve van de onderzoeks- en restauratiewerkzaamheden in de atelierruimten tot het gehuurde gerekend.

In de elementenlijsten voor HOF en HAL is de detailuitwerking van deze principes verwerkt tot een voorstel voor de demarcatielijn. De elementenlijsten die daarvoor uitgebreid zijn met diverse onderhoudstypen zijn als **bijlage 3** bijgevoegd (HOF 3a en HAL 3b).

Een belangrijk aspect voor wat nu volgt, is het definiëren wat onder onderhoud wordt verstaan. De meest gebruikelijke definitie is dat onderhoud gericht is op **het in stand houden van bestaande functionaliteit** daarbij uitgaande van één-op-één vervanging. Gaat een ketel type X stuk, dan wordt in beginsel opnieuw een ketel type X aangeschaft en geïnstalleerd.

Indien echter hetzelfde type niet meer leverbaar is, dan dient te worden onderzocht of een gelijkwaardig alternatief voorhanden is, wellicht van een andere leverancier. In gevallen kan een gebrek aan beschikbare componenten opleveren dat meer vervangen moet worden om een weer goed werkend geheel op te leveren. Het is overigens van belang om met geen van de toeleveranciers en uitvoerende partijen opdrachten te geven waarin slechts door deze partijen zelf onderhoud mag worden gepleegd en ook slechts door hen onderdelen geleverd mogen worden. In sommige gevallen is hier niet aan te ontkomen, maar in andere gevallen is het een onnodige en daarmee ongewenste beperking op het onderhoud en beheer.

Gelet op een algemene zorg en aandacht voor duurzaamheid, milieu en omgeving, dient ook bij onderhoudswerkzaamheden te worden beoordeeld of er wellicht voor hetzelfde bedrag als opgenomen in een MJOP een element of component ingekocht kan worden dat kwalitatief beter is. Gedacht wordt dan aan installatieonderdelen die in de loop van de tijd stiller zijn geworden, kleiner of meer energiezuinig zijn geworden. Ook in toe te passen bouwmaterialen zijn er in veel gevallen meer duurzame keuzen te maken dan het ‘één-op-één’ principe. Het is aan de verantwoordelijke partij voor het onderhoud en beheer om hier de juiste beslissing in te nemen.

Alle ingrepen die niet uitgaan van het in stand houden van bestaande functionaliteit betreffen ofwel een wijziging/modificatie in de functionaliteit ofwel een uitbreiding daarvan. Dit zijn geen onderhoudswerkzaamheden maar investeringen. Nadat dergelijke investeringen gedaan zijn, dient een MJOP daarop te worden aangepast – dan weer uitgaande van de instandhouding van deze aangepaste functionaliteit.

Het is ook goed om aan te geven wat onder de verschillende soorten/types onderhoud wordt verstaan. Dit is voor onderhoudswerkzaamheden lastig geheel zwart/wit en eenduidig op te zetten, maar het is desondanks goed om ergens van uit te gaan. Voor de demarcatielijst en voor de prognose voor de verwachte onderhoudskosten worden deze definities aangehouden:

- **Inspectie/keuring:** het conform wet- en regelgeving inspecteren en/of beproeven van elementen/componenten op de veilige werking ervan.

- **Dagelijks onderhoud:** eenvoudig onderhoud bestaande uit het verhelpen van storingen met verbruik van klein materiaal (afdichtrubbers, filters) en bijvoorbeeld vervuiling verwijderen voorbijgaand aan facilitaire schoonmaak.
- **Preventief onderhoud** (ook wel planmatig onderhoud genoemd): onderhoud, doorgaans op basis van onderhoudscontracten, op basis van vooraf bepaalde intervallen, bedoeld om de faalkans of degradatie van de werking van een element te verminderen en daardoor de technische levensduur te verlengen. Hierin kan beperkt vervanging van componenten inbegrepen zijn.
- **Vervanging:** het vervangen van elementen die het einde van de technische levensduur hebben bereikt.

Opgemerkt wordt dat het planmatige onderhoud c.q. het onderhoud dat vaak in onderhoudscontracten is gevat, bepalend is voor hoeveel dagelijks onderhoud, zoals het verhelpen van storingen zal kunnen voorkomen. Ook is het bepalend voor wanneer zaken voorbijgaan aan een vervanging van een onderdeel van een element in de zin van onderhoud, of dat sprake is van een vervanging c.q. investering. Zo zal eerst één camera stuk gaan van een CCTV-installatie en na een tijd nog een, maar op een gegeven moment zal besloten moeten worden of bredere vervanging aan de orde is. Hierbij is doorgaans sprake van een omslagpunt wanneer de kosten voor het opvangen van storingen sterk oplopen en/of de bedrijfszekerheid of ook de veiligheid in het gedrang is.

Gelet op de hierboven gehanteerde definities volgt nu een zijstap met een opmerking over de termen 'regulier onderhoud' en 'specifiek onderhoud dat gericht is op de museale functies' zoals deze in het BMC rapport worden beschreven. Er is geen gedefinieerde of gangbare opvatting van wat museaal onderhoud is of onderhoud dat bijzonder of uniek is voor musea. In musea zijn, gelet op bijzonderheden bijvoorbeeld ten aanzien van klimaat, beveiliging en zo meer, wel specifieke elementen opgenomen die niet in alle andere gebouwen aanwezig zijn. Er zitten veel camera's in en uitgebreide toegangscontrole, zoals dit ook voor banken geldt. Er worden derhalve wel functiespecifieke elementen onderhouden, maar dit is geen andersoortig onderhoud. Een camera vervangen bij een museum is niet anders dan bij een bank. Wel is het zo, maar dit geldt voor meerdere bouwtypen, dat er andere prioriteiten gesteld kunnen worden. Zo kunnen de gevolgen van een lekkage in een depotruimte veel schadelijker zijn dan een lekkage in een magazijn van de horeca. In beide gevallen echter zal het verholpen moeten worden. Ook zal de kwaliteitslat voor wanneer opnieuw geschilderd moet worden in een representatieve publieksruimte anders liggen dan voor de opslag. Dit zijn kwesties van prioriteiten (maar uiteindelijk ook middelen) stellen. De NEN 2767 (conditiemeting gebouwde omgeving) biedt aanknopingspunten voor het opstellen van prioriteitenmatrices. Dergelijke matrices, die ook voor de Cultuurpodia zijn opgesteld, impliceren wel dat er afstemming nodig is. Het heeft minder zin om een entreehal aan de binnenkant piekfijn geschilderd te hebben, als de buitendeur dat niet ook is. Het omgekeerde geldt uiteraard ook. Ook beschikbare middelen dwingen vaak tot het stellen van prioriteiten. De vraag is dan waar beschikbare middelen het beste eerst ingezet kunnen worden. Ten aanzien van de term regulier onderhoud zoals in het BMC-rapport is aangegeven als de leidraad, dan wordt daar het gebruikelijke eigenarenonderhoud mee bedoeld. Dat is uiteraard ook de scope van vastgoed: om het eigenarenonderhoud te verrichten op basis van de demarcatielijst, zoals dit hierna aan de orde komt. Daar is verder weinig op te merken. Wel wordt opgemerkt dat gebouwen niet gericht op een conditieniveau 3 van de NEN 2767 worden onderhouden, zoals dit op pagina 47 van het BMC-rapport is aangegeven. Het conditieniveau is de graadmeter voor wanneer onderhoud uitgevoerd dient te worden, maar niet hoeveel geld iets mag kosten.

Mag schilderwerk bijvoorbeeld degraderen tot een lager kwaliteitsniveau, conditieniveau 4, of moet bij conditieniveau 2 al worden ingegrepen omdat het om een representatieve ruimte gaat? Bij vele vormen van onderhoud kan het niet een 'beetje' onderhouden worden, zodat het van conditieniveau 4 naar 3 verschuift. In de meeste gevallen is na onderhoud sprake van een conditieniveau van 2 of nog beter: nieuwstaat – conditieniveau 1. Dan zou het echter zo kunnen zijn dat per saldo, gemiddeld genomen over een gebouw of complex, de conditie op het niveau 3 zit. Ook in dit verband kunnen de prioriteitenmatrices van de NEN 2767 een goede grondslag bieden voor het nemen van beslissingen.

In de nieuwe demarcatielijsten wordt net als in de oorspronkelijke lijst onderscheid gemaakt tussen de partij die inhoudelijk verantwoordelijk is voor de uitvoering (en mogelijk ook voorbereiding etc.) en de partij die de kosten draagt. Voor de wijze waarop dit in de elementenlijsten is uitgewerkt, wordt naar de legenda op de lijsten verwezen.

Zoals nieuwe of aangepaste elementen **rood** zijn weergegeven, zijn verschuivingen in de toewijzing van taken en verantwoordelijkheden tussen de verhuurder en de huurder ook in **rood** gemarkeerd. Hierbij is beoordeeld of het voor het onderhoud aan bepaalde elementen beter is dat alle soorten onderhoud in één en dezelfde hand gehouden kunnen worden. Doorgaans is dit zo: degene die de storingen voorbij ziet komen, is vaak ook het beste in staat om te beoordelen of het omslagpunt richting vervangingen bereikt wordt. De voorgestelde demarcatielijn voor de twee panden gaat ook uit van een bepaalde eenduidige lijn in de verdeling van verantwoordelijkheid van de werkzaamheden en de kosten: ook die kunnen in veel gevallen het beste in één hand gehouden worden.

De toedeling van verantwoordelijkheden echter ook moeten passen bij wat binnen de respectievelijke organisaties ter hand genomen kan worden. Hierin kunnen in goed overleg andere keuzes gemaakt worden. Mocht de museumorganisatie bijvoorbeeld bepaalde taken en verantwoordelijkheden die nu aan de gemeente zijn toegewezen, liever zelf ter hand willen nemen omdat dit meer efficiënt is voor de bedrijfsvoering of het bewerkstelligen van bepaalde aansluitingen tussen eigenaars- en huurdersonderhoud. Dergelijke overwegingen liggen ten grondslag aan het afsprakenstelsel zoals dat door de gemeente met de Cultuurpodia is overeengekomen. Met demarcatielijsten en de uitwerking van de demarcatielijn van bijlage 3 is, is als aanvullende stap in een aantal werksessies met de gemeente en het Frans Hals Museum gekomen tot een geoptimaliseerde demarcatielijn. Hierbij is in goed overleg en rekening houdend met praktijkervaringen van beide partijen, bepaald wie waar het beste inhoudelijk gezien verantwoordelijk voor kan zijn. Dit is betreft dan de voorbereiding en uitvoering van werkzaamheden. In het verlengde is er naar gekeken of er dan voor bepaalde elementen ook kosten verschuiven tussen partijen of niet.

De aldus geoptimaliseerde demarcatielijsten voor HOF en HAL zijn bijgevoegd als **bijlage 4** (HOF 4a en HAL 4b). Met deze geoptimaliseerde overzichten zijn de hiernavolgende prognoses voor de onderhoudskosten opgesteld.

5 Prognoses voor de integrale onderhoudskosten

Het opstellen van integrale en complete MJOP's maakt geen onderdeel uit van de gegeven opdracht, maar wel is opgenomen om op basis van beschikbare informatie en ook gebruikmakend van benchmarks van ToornendPartners een beeld te schetsen van de verwachte integrale onderhoudskosten.

Een MJOP-structuur is daartoe toegevoegd aan de elementenlijsten. Ook is een koppeling gemaakt met de demarcatielijn zoals deze nu in geoptimaliseerde vorm gezamenlijk is bepaald. De overzichten, zoals deze konden worden ingevuld aan de hand van beschikbare informatie van de gemeente en van het museum, zijn als **bijlage 5** bijgevoegd (HOF 5a en HAL 5b). In de overzichten zijn diverse vlakken geel gekleurd: dit zijn eenheden waar geen informatie over bekend is. Dit geeft de mate aan waarin de MJOP's nog verder ingevuld dienen te worden om de totale onderhoudsscope te beschrijven. Met de nu beschikbare informatie komt het MJOP voor HOF uit op een gemiddeld bedrag van € 432.500 per jaar en € 70 per m² BVO en voor HAL op € 128.800 en € 59 per m² BVO. Voor de twee locaties tezamen is dit gemiddeld € 544.300 per jaar en € 66 per m² BVO.

Zoals is aangegeven zijn de geoptimaliseerde demarcatielijsten gekoppeld aan deze nog niet gecompleteerde MJOP's. Als **bijlage 6** (HOF 6a en HAL 6b) zijn de samenvattende overzichten van de respectievelijke MJOP's zijn opgenomen. In deze overzichten is aangegeven wat de verdeling van de kosten tussen verhuurder en huurder is op basis van de actuele stand van de MJOP's. Voor zowel HOF als HAL komt dit uit op een verdeling van 70% voor de verhuurder en 30% voor de huurder. Als **bijlage 7** zijn ter vergelijking samenvattingen opgenomen met de demarcatielijn volgens het principe dat een museumgebouw inclusief voorzieningen wordt verhuurd. Alleen voor HOF zou dan de verdeling 60 % voor de verhuurder en 40% voor de huurder worden. Opgemerkt dat vooralsnog geen conclusies aan deze getallen noch aan de percentages gekoppeld kunnen worden doordat de MJOP's daar nog te incompleet voor zijn. Met name elementen die volgens de optimaliseerde demarcatielijst voor de huurder zouden zijn ontbreken. De verwachting is dan ook op basis van gecompleteerde MJOP's meer onderhoudskosten richting de huurder zullen verschuiven.

In de samenvattende overzichten zijn bij wijze van benchmark ook de onderhoudskosten gegeven van referentieprojecten van ToornendPartners. Hierbij kan uiteraard in alle gevallen wat worden opgemerkt over toepasselijkheid en gelijkwaardigheid van een referentie. Een gemiddeld bedrag per m² BVO van deze referentieprojecten komt uit op afgerond € 100 per m² BVO. Dit is een onderhoudsniveau gebaseerd op de aanwezigheid van specifieke elementen en installaties behorende bij een museum: dus bevatten klimaatinstallaties (zonder overigens een uitspraak te doen over de kwaliteit van de installaties c.q. welke klimaatcondities ermee bereikt worden), diverse benodigde beveiligingsinstallaties, toegangscontrole en zo meer. Dit betekent dat de MJOP-prognoses naar verwachting 60% van de totaal verwachte onderhoudskosten voor deze locaties omvatten.

Let wel: het gaat nog steeds alleen om onderhoud in de zin van het in stand houden van bestaande functionaliteit. Er zijn geen modificaties of uitbreidingen van functionaliteit opgenomen. Of er andere klimaatinstallaties nodig zouden zijn om andere klimaatcondities te bewerkstelligen of dat er meer camera's nodig zijn om tot een betere dekking te komen, wordt in het kader van onderhoud geen uitspraak over gedaan. Om dat te kunnen doen, moet een risicoanalyse worden verricht aan de hand waarvan ten opzichte van de bestaande situatie (die in stand gehouden wordt) aanvullende/andere voorzieningen gedefinieerd kunnen worden. Hier dient echter gelijk bij te worden opgemerkt dat niet alles kan. Er zal voor alles beoordeeld moeten worden welke ingreep het meeste effect sorteert in relatie tot de investering. Ook moeten ingrepen uiteraard fysiek mogelijk zijn. Het RCE heeft recent het document '*Het binnenklimaat in het programma van eisen van erfgoed instellingen*' gepubliceerd waar ToornendPartners aan mee heeft gewerkt. Daarin wordt het proces beschreven dat doorlopen dient te worden om tot de optimale parameters te komen voor de klimaatcondities voor bestaande gebouwen.

6 Samenvatting bevindingen

Het doel van de opdracht is om te komen tot een optimalisatie van de demarcatielijn voor de verdeling van taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het onderhoud en beheer van de locaties tussen de gemeente als verhuurder en het museum als huurder. Voor zover mogelijk is daarbij op basis van beschikbare informatie n beeld gebracht wat de totale verwachte integrale onderhoudskosten zijn voor deze twee locaties voor de komende 25 jaar.

In het onderzoek zijn bestaande gegevens ten aanzien van het onderhoud onderzocht. Dit zijn de bestaande demarcatielijn op basis van de HOK (bijlage 1), de respectievelijke budgetten van de gemeente en het Frans Hals Museum voor de onderhoudstaken en ook feitelijke uitgaven aan onderhoud in afgelopen vijf jaar zowel aan gemeentezijde als die van het museum.

Het onderzoek levert het beeld op dat de demarcatielijn van de HOK door beide partijen wel als leidraad wordt gebruikt, maar dat er niet sluitende afspraken op gebaseerd kunnen worden. Daarvoor zijn de opgenomen elementen te beperkt. Als eerste zijn dan ook in nauwe samenwerking meer uitgewerkte elementenlijsten gemaakt (bijlage 2).

Ten aanzien van de respectievelijke bestaande onderhoudsbudgetten is de conclusie dat deze te laag zijn – veel te laag. Dit geldt zowel voor de gemeente (gemiddeld € 22 per m² BVO per jaar) als voor het Frans Hals Museum (gemiddeld € 16 per m² BVO per jaar). Dit komt doordat onder het gemeentelijke budget een incompleet ligt ten aanzien van alle te onderhouden elementen. Onder het budget dat aan het Frans Hals Museum wordt toegekend door middel van de exploitatiesubsidie ligt geen inhoudelijke grondslag.

Zowel de gemeente als het Frans Hals Museum blijken in de praktijk de afgelopen vijf jaar begrijpelijkerwijs meer uit te hebben gegeven dan deze budgetbedragen. Voor de gemeente is dit ongeveer € 28 per m² BVO inclusief een aanname voor de beheerkosten (€ 26 zonder beheerkosten) en voor het Frans Hals Museum is dit € 45 per m² BVO inclusief een aanname voor de beheerkosten (€ 41 zonder beheerkosten).

Met deze stand aan informatie over de bestaande situatie is gekeken naar de demarcatielijn. Er is eerst een demarcatielijn opgesteld uitgaande van een eigen interpretatie van de HOK daar het bij de HOK geen omschrijving opgenomen is van het gehuurde. Als beginpunt is een strikte, eigen interpretatie uitgewerkt van de stelling dat er een museumgebouw met voorzieningen verhuurd wordt (bijlage 3). Vanuit dat startpunt is vervolgens in een aantal gezamenlijke sessie door de gemeente en het Frans Hals Museum een geoptimaliseerde demarcatielijn ontwikkeld. Hierbij is gekeken naar de eigen ervaringen in de praktijk en welke partij het beste inhoudelijk gezien voor welk onderhoud verantwoordelijk kan zijn (bijlage 4). In het verlengde daarvan is ook gekeken voor wie de kosten zouden zijn.

Om die kosten in dit stadium globaal te kunnen bepalen is aan de nieuwe elementenlijsten een MJOP gekoppeld in het standaardformat van ToornendPartners. Voor de beide locaties zijn deze MJOP's met een scope van 40 jaar gevuld met alle beschikbaar gestelde informatie (bijlage 5).

Hieruit komt een onderhoudsbehoefte voor HOF van gemiddeld € 69 per m² BVO per jaar en voor HAL van € 59 per m² BVO per jaar, gerekend zonder beheerkosten. Dit is het dubbele ten opzichte de gemiddelde uitgaven over de afgelopen vijf jaar. De budgetten beslaan bij elkaar slechts een derde van hetgeen nodig zou zijn op basis van deze MJOP's.

De MJOP's zijn echter incompleet. Hierdoor is in de samenvattende overzichten van de MJOP inhoud (bijlage 6) een benchmark opgenomen op basis van referentieprojecten van ToornendPartners. Deze benchmark komt uit op afgerond gemiddeld € 100 per m² BVO per jaar voor het verhuurder en huurderonderhoud tezamen, gerekend zonder beheerkosten.

Er is een provisorische verdeling aangegeven van de verdeling van de kosten tussen verhuurder en huurder die uitkomt op 70% verhuurder en 30% huurder. Na completering van de MJOP's is de verwachting dat meer kosten richting de huurder zullen verschuiven.

Aanbevolen wordt om uit te gaan van het gemiddelde bedrag van € 100 per m² BVO zolang er geen complete MJOP's beschikbaar zijn voor de beide locaties.

7 vervolgstappen

Doordat lopende het opstellen van deze adviesnotitie al gekomen kon worden tot een gedeelde c.q. gezamenlijke visie van de gemeente en het Frans Hals Museum op de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, is een volgende stap de vraag wat met de MJOP's gedaan zal worden. De aanbevolen vervolgstap is om voor HOF en HAL de complete MJOP's op te laten stellen. In de MJOP's is gemarkeerd wat de ontbrekende informatie is. Op basis van gecompleteerde, integrale MJOP's kunnen de onderhoudsbudgetten die voor de twee locaties benodigd zijn bepaald worden. Met behulp van de reeds gekoppelde geoptimaliseerde demarcatielijn is dan tevens bekend hoe de verdeling van de kosten er dan uit ziet. Daarbij dient nog wel voor beide partijen rekening te worden gehouden met de beheerkosten: de kosten om de toebedeelde onderhoudstaken en -verantwoordelijkheden te vervullen. Zowel de nieuwe demarcatielijsten als de budgetbepaling en -verdeling op basis van de gecompleteerde MJOP's kunnen vervolgens ingebracht worden in de HOK voor de nieuwe huurperiode.