

***Herijking opdracht van de gemeente Haarlem aan het Frans
Hals Museum***

14 APRIL 2022

HANS BUURMAN ADVIES
SPREEUWENLAAN 12
2566ZN DEN HAAG

T +31(0)624898948
HANS.BUURMAN@ZIGGO.NL

KVK 85204668
IBAN NL16INGB0004157249
BTW NL004065229B54

INHOUDSOPGAVE

<i>Inleiding</i>	<i>pagina 3</i>
<i>Hoofdstuk 1. Collectiebeheer</i>	<i>pagina 4</i>
<i>Herijkte opdracht collectiebeheer</i>	<i>pagina 8</i>
<i>Hoofdstuk 2. Tentoonstellingen en publieksbereik</i>	<i>pagina 10</i>
<i>Herijkte opdracht tentoonstellingen en publieksbereik</i>	<i>pagina 13</i>
<i>Hoofdstuk 3. Educatie en publieksbereik</i>	<i>pagina 14</i>
<i>Herijkte opdracht educatie en publieksbereik</i>	<i>pagina 15</i>
<i>Hoofdstuk 4. Ondernemerschap en eigen inkomsten</i>	<i>pagina 16</i>
<i>Herijkte opdracht ondernemerschap en eigen inkomsten</i>	<i>pagina 18</i>
<i>Hoofdstuk 5. Het onderhoud van de museale panden</i>	<i>pagina 19</i>
<i>Herijkte opdracht onderhoud van de museale panden</i>	<i>pagina 20</i>
<i>Hoofdstuk 6. Financiële paragraaf</i>	<i>pagina 21</i>

Inleiding

Begin 2021 heeft Berenschot een second opinion gegeven op de door het Frans Hals Museum ontwikkelde exploitatiescenario's. Berenschot concludeert dat niet beoordeeld kan worden of de door het museum voorgestelde subsidieverhogingen nodig zijn, en wat het gaat opleveren. Conform advies Berenschot heeft het college van B&W aangegeven een integrale opdracht voor het museum te willen formuleren, met duidelijke verwachtingen ten aanzien van:

- collectiebeheer
- tentoonstellingen en publieksbereik
- educatie
- maatschappelijke activiteiten
- ondernemerschap en eigen inkomsten
- het onderhoud van de museale panden
- het informatiebeheer van de collectie, jaarlijks te inspecteren door het Noord-Hollands Archief

Als kaders voor de museale taken gelden nu de verzelfstandigingsovereenkomst, de beheerovereenkomst en de subsidie/prestatieafspraken 2017-2021 (nog te actualiseren naar aanleiding van het op 23 december 2021 vastgestelde Cultuurplan 2022-2028). Vertrekpunt voor de te herijken opdracht zijn deze documenten.

De gemeente Haarlem ziet een constructieve en open relatie met het museum als een belangrijke voorwaarde om te komen tot een sterk museum. In de komende planperiode wil de gemeente er samen met het museum voor zorgen dat het museum een solide financiële basis heeft, ook om daarmee de ambities van de stad Haarlem te helpen verwezenlijken. Daarnaast speelt er op dit moment een omvangrijke cluster aan huisvestingsvraagstukken, waarin de gemeente om een actieve bijdrage van het museum in de diverse gesprekken vraagt, om hiermee de huisvesting van het museum op een goed niveau te brengen.

De Gemeente Haarlem zal de herijkte opdracht aan het Frans Hals Museum voorleggen met het verzoek deze opdracht zo inzichtelijk mogelijk om te zetten in een activiteitenopzet en een bijbehorende meerjarenbegroting. Hierbij wil de gemeente zicht krijgen op de subsidiebijdrage die van de gemeente mag worden verwacht om het museum in de toekomst op een goede vlieghoogte te brengen. Hierbij moet rekening worden gehouden met:

- Onderscheid tussen incidentele en structurele kosten. Zo dienen de kosten voor incidentele activiteiten op het gebied van achterstallig collectiebeheer en -behoud apart te worden begroot.
- De coronacrisis heeft een grote impact op de culturele sector. Het verwachte effect hiervan dient zichtbaar verwerkt te worden in de meerjarenbegroting.
- De onderhoudsopgave van de huidige gebouwen is met een nieuw MJOP in kaart gebracht, en worden separaat ter besluitvorming voorgelegd. De kosten voor gebouwen onderhoud, huur en gewenste aanpassingen ten behoeve van de museale functies blijven buiten de financiële uitwerking van de herijkte opdracht

Leeswijzer: hierna worden de thema's die hierboven staan benoemd apart besproken. De bespreking per thema bestaat uit 2 delen; een reflectie op het thema's en een voorstel voor een herijkte opdracht van dat thema.

Hoofdstuk 1. Collectiebeheer

Het Frans Hals museum beheert een kunstcollectie die eigendom is van de gemeente Haarlem. In totaal gaat het om ruim 20.000 objecten. Bestaande uit; schilderijen, lijsten, miniaturen, prenten en tekeningen, textiel, glas/keramiek, sculpturen, fotografie en AV en meubelen. Bij de verzelfstandiging van het museum, in 2008, zijn afspraken gemaakt (neergelegd in de beheersovereenkomst als onderdeel van de verzelfstandigingsovereenkomst) over de wijze waarop het museum moet omgaan met de collectie, hoe achterstanden op het gebied van registratie en conservering worden opgelost en dat er een nieuw depot voor de collectie zou komen. In 2020 is door Helicon (organisatie gespecialiseerd in collectiebeheer) een inspectie uitgevoerd naar de staat van het beheer van de collectie. Deze inspectie levert als overkoepelend beeld op dat de kwesties die benoemd werden in de collectiebeheersovereenkomst (nog) niet, zoals toen bedacht, zijn uitgewerkt en opgelost. In de kern liggen de volgende kwesties op tafel:

- Er is een achterstand in de (basis) registratie van objecten.
- Inzicht in de conditie van de objecten en de mogelijkheden op, indien van toepassing, herstel zijn onvolledig in kaart gebracht.
- Het museum beschikt over meerdere locaties waar objecten zijn opgeslagen. De kwaliteit hiervan is sterk wisselend. De externe depots (bij Baars, van Kralingen en Kortmann) worden door Helicon als onvoldoende aangemerkt. Vooral het depot Baars scoort erg slecht. Ook de eigen depots, zowel Hal als Hof kennen stevige problemen.
- De interne organisatie van het museum op het gebied van collectiebeheer kent nog een aantal punten die verbeterd kunnen worden.

Voor het formuleren van de opdracht door de gemeente Haarlem op het gebied van collectiebeheer zal het onderzoek van Helicon als uitgangspunt dienen. De bouwkundige en klimatologische vraagstukken van de depotruimtes komen in een ander hoofdstuk aan de orde.

1.1 Het inlopen van achterstanden

Ten tijde van de verzelfstandiging van het Frans Hals Museum is in de beheersovereenkomst met de gemeente Haarlem onder meer vastgelegd dat er zowel een achterstand is in de registratie als in het onderhoud van de collectie. In de 2 bijlagen bij deze beheersovereenkomst is een inschatting gemaakt van de omvang van de achterstanden en de kosten die ermee gemoeid zijn om deze in te lopen. Ook is vastgelegd dat deze kosten voor rekening van de gemeente komen. De gedachte was toen dat de achterstand in de registratie in maximaal 10 jaar zou zijn ingelopen. Voor de achterstand in het onderhoud werd rekening gehouden met een termijn van 15 jaar. De rapportage van Helicon laat zien dat er op beide terreinen onvoldoende voortgang is geboekt. Blijkbaar is het niet zo eenvoudig om dit incidentele probleem op te lossen maar is ook de voortgang door beide partijen in de tussenliggende periode van 12 jaar niet goed besproken. De beheersovereenkomst is immers al in 2008 ondertekend.

1.1.1 Relatie Gemeente Haarlem / Frans Hals Museum

Er is geen reden om de uitgangspunten uit de beheersovereenkomst van 2008 te wijzigen.

- Het museum is verantwoordelijk voor het museaal beheer van de collectie
- Het museum is verantwoordelijk voor het inlopen van de achterstanden bij registratie en onderhoud van de collectie.
- De gemeente zorgt voor de noodzakelijke financiering.

De oorspronkelijke kostenopzet en planning die in de overeenkomst van 2008 is opgenomen, om de achterstanden in te lopen, vervalt en zal door het museum geactualiseerd moeten worden.

1.1.2 De achterstanden in registratie van de collectie.

Voor de gemeente is het, als eigenaar van de collectie, van belang dat de achterstanden worden ingelopen. De gemeente als eigenaar en het museum als beheerder van de collectie beschikken dan over een noodzakelijke “nul” situatie. Dit moet op een verantwoorde wijze gebeuren waarbij prioriteiten worden gesteld, keuzes worden gemaakt en de planning en financiering op basis van de actuele stand van zaken worden ingevuld.

De eerste prioriteit is de basisregistratie van alle objecten die zich onder het beheer van het Frans Hals Museum bevinden. Dit is voor de gemeente van groter belang dan de kunsthoudelijke registratie van de objecten.

Van elk object zou dan bv. het volgende kunnen worden vastgelegd:

- a. Het inventarisnummer
- b. De standplaats
- c. De conditionele status
- d. Een afbeelding
- e. Een waardestelling

Er zijn overigens meerdere indelingen van een basisregistratie denkbaar. Zoals b.v. vastgelegd in het museumregister. Het zou verstandig zijn om het FHM hierin zelf een voorstel te laten doen, dat aansluit bij de wijze waarop dat tot nu toe al door het museum zelf wordt aangepakt.

Voor de beschrijving van de conditionele status zou bij voorkeur de aanpak uit het Helicon rapport gevolgd moeten worden. Voor de waardestelling van een object is het museum vrij om hier een aanpak voor te ontwikkelen. Aansluiting kan bijvoorbeeld worden gezocht bij de MUSIP (Museum Inventarisatieproject) en/of de Deltaplan indeling. Beiden voorzien in een indeling van het object in 4 categorieën, A, B, C en D. Dit drukt een afnemende (cultuurhistorische) waarde van een object uit. De combinatie van conditionele status en waardestelling van een object kan later weer van belang zijn om prioriteit aan te brengen in het op orde brengen van de conditionele staat van de collectie.

Het museum maakt vervolgens een realistische planning van de registratie werkzaamheden zowel voor de komende planperiode als voor het totaal. Voor beiden wordt een begroting toegevoegd.

Om de voortgang goed te kunnen volgen zullen afspraken op dit vlak over voortgang en financiën elke meerjaren planperiode opnieuw moeten worden gemaakt.

1.1.3. Achterstand in onderhoud van de collectie

De basis voor het uitvoeren van het achterstallig collectieonderhoud zou bij voorkeur in de hiervoor omschreven objectregistratie moeten liggen. Hierin zijn 2 belangrijke punten opgenomen die de prioriteitstelling in de aanpak van het onderhoud bepalen. De conditionele status van het object en de waardestelling ervan. Een combinatie van beiden maakt een prioritering in behandeling goed mogelijk, waarbij het voor de hand liggend is dat eerst de objecten uit de categorieën A en B aan bod komen. Het museum zal de gemeente voorstellen doen voor een gedifferentieerde aanpak om de achterstand in onderhoud op een acceptabel niveau te brengen. Ook zal het museum er een realistische planning en een kostenoverzicht aan koppelen. Hierbij zal een onderscheid worden aangebracht voor de eerstvolgende planperiode en voor zover dat mogelijk is voor het totaal. Voor elke planperiode zal er door beide partijen worden stilgestaan bij de voortgang en de nieuw te maken afspraken.

1.2 Afstoten van objecten

Registratie van de objecten kan er ook toe leiden dat er door het FHM objecten zullen worden voorgedragen om af te stoten. Als dit het geval is dan moet het museum de LAMO regeling volgen. Deze afkorting staat voor Leidraad Afstoting Museale Objecten. De LAMO is opgesteld met het volgende als leidraad: "Afstoten heeft altijd als doel de kwaliteit en samenstelling van de collectie te verbeteren en/of objecten een plaats te geven waar ze beter functioneren". Afstoten van objecten om exploitatietekorten af te dekken is hiermee niet mogelijk. Met behulp van deze regeling kunnen af te stoten objecten elders in museaal Nederland een plek krijgen of, als dat geen optie blijkt te zijn, kan het object een andere bestemming krijgen buiten het museale veld. Onder dat laatste valt de mogelijkheid van verkoop. Dit zou kunnen opgaan voor objecten uit de "C" en "D" categorie. Juist omdat het om deze categorie gaat en collega instellingen mogelijk al eerder waardevolle objecten uit de af te stoten objecten hebben uitgekozen is de verkoopopbrengst over het algemeen gering. Ervaring leert dat een opbrengst van de verkoop van een object beperkt is. Het ligt eerder in de buurt van € 1.500,- dan de € 5.000,-. Dat is ook voor de hand liggend als je naar de afstootprocedure kijkt.

De rol van de gemeente is hierin beperkt. Zij geeft al dan niet toestemming tot afstoten.

1.3 Verzekeren van de collectie

Tot voor kort verzekerden veel gemeentes hun kunstcollectie tegen: kosten voor het herstellen van schade, de waardevermindering als gevolg van de schade en total loss/verdwijning van het object. Ingeval van verdwijning of total loss vergoedt de verzekeraar de "verzekerde" waarde van een object. De hoogte van deze waarde wordt door de eigenaar vastgesteld. Het Rijk verzekerde haar collectie nauwelijks. Alleen tegen de herstelkosten ingeval van schade. Onlangs hebben veel gemeentes en provincies de lijn van de rijksoverheid overgenomen. Dit is niet onlogisch; een kunstwerk maakt geen onderdeel uit van het economisch verkeer, de waarde staat daardoor niet op een museale balans en elk kunstwerk is uniek. Als het is verdwenen is het per definitie niet vervangbaar omdat er geen tweede exemplaar voorhanden is.

Wel worden er verzekeringen afgesloten voor kunstwerken die worden uitgeleend aan andere musea in binnen- en buitenland. Deze verzekeringen vallen, zeker als het om buitenlandse musea gaat, vaak terug op de driedeling die eerder werd genoemd; schadeherstel, waardevermindering en total loss/verdwijning.

Het museum heeft een kunstverzekering afgesloten op basis van bovenstaande beleidslijn.

1.4 Verwerven van nieuwe kunstwerken

Een museum verwerft op diverse manieren nieuwe kunstwerken. Dit kan plaatsvinden door schenking (bv door een eigenaar of kunstenaar) of door aankoop. Dat laatste kan bv. via een veiling, bij een galerie of bij de kunstenaar in het atelier. De collectie van het FHM is in vele opzichten divers dat betekent dat ook aankopen die de bestaande collectie kunnen versterken divers zijn; ook in kosten voor aankoop. Voor incidentele aankopen in het hogere segment (oude kunst) kan zelfs een bovengemiddeld kunstmuseum in Nederland geen aankopen doen zonder steun vanuit diverse fondsen, zoals het Mondriaanfonds en de Vereniging Rembrandt of met steun vanuit een eigen vrienden/business vereniging. Het Mondriaan fonds heeft daarnaast een regeling waarbij 1 keer per 2 jaar geld beschikbaar wordt gesteld om de collectie te versterken. Hiervoor is wel een eigen bijdrage van minimaal € 50.000,- per jaar nodig.

Externe ondersteuning vanuit andere bronnen, bv. particulieren en sponsors, wijst vaak uit dat aankopen van moderne en oude kunst (tot 1950) nog wel eens tot medefinanciering kan leiden. Voor hedendaagse kunst is dit lastiger. Dat zal grotendeels moeten worden betaald uit het eigen budget van het museum.

Het FHM is de afgelopen jaren in staat geweest om de collectie substantieel uit te breiden. Hiervoor heeft het museum externe gelden geworven en is geen gebruik gemaakt van het subsidiebudget van de gemeente. Zie hierover het jaarverslag 2019, het laatste normale museumjaar voor het uitbreken van de coronapandemie. De nieuw verworven kunstwerken worden na verwerving toegevoegd aan de collectie van de gemeente Haarlem en vergroten daarmee het bezit van de gemeente.

1.5 De reguliere zorg voor de collectie

Een belangrijke verantwoordelijkheid van het FHM is de reguliere zorg voor de collectie. Dit omvat de werkzaamheden die ervoor moeten zorgen dat kunstobjecten ook in de verre toekomst in goede conditie (toonbaar) blijven voor de volgende generaties. Het gaat dan om het zorgen voor goede bewaarcondities (klimaatomstandigheden checken, pestmanagement toepassen), registreren en beschrijven van nieuwe kunstwerken(iets wat ook nu niet voldoende wordt gerealiseerd), opstellen en oefenen met een collectiehulpverleningsplan, restaureren van objecten etc. Het gaat hier om een structurele activiteit. Het FHM zal op basis van de rapportage van Helicon op enkele punten zijn activiteiten nog moeten aanscherpen. Hiermee heeft het museum een goed zicht op de omvang van de werkzaamheden en de interne organisatie ervan.

Voor de gemeente is het belangrijk te weten dat dit goed is verankerd in de museumorganisatie. De gemeente zal hiertoe 4 jaarlijks een externe audit laten plaatsvinden.

1.6 De opslag van collectie Baars

Door de gemeente Haarlem is eenmalig een bedrag van € 250.000,- beschikbaar gesteld voor de registratie en uithuizing van de collectie opgeslagen bij Baars. Het Frans Hals Museum zal de registratie en uithuizing als een project gaan uitvoeren en daar een externe projectcoördinator voor werven. Deze projectleider stelt een gedetailleerd plan van aanpak en een begroting en planning op.

Ook zal deze inventariseren welke alternatieve opslaglocaties mogelijk zijn en wat de jaarlijkse kosten hiervan zijn.

Voor het uitpakken en registreren van de objecten wordt een projectlocatie gezocht. Mogelijk kunnen de projectlocatie en nieuwe opslaglocatie hetzelfde zijn, hetgeen scheelt in handling en transport en daarmee veiliger is voor de collectie. Het kan ook zijn dat delen van de uit te huizen collectie op verschillende plekken worden opgeslagen, afhankelijk van de eisen met betrekking tot klimaatbeheersing, toegankelijkheid, etc. Onderzocht zal worden of (een van) de andere externe depotlocaties waarvan het Frans Hals Museum nu gebruikt maakt (Hizkia van Kralingen in Den Haag of Kortmann in Hoofddorp) in aanmerking komen. Dit zou de externe depotsituatie minder versnipperd maken.

Herijkte opdracht collectiebeheer

De collectiebeheersovereenkomst uit 2008 blijft uitgangspunt voor de verhouding tussen de gemeente en het museum. Het museum is verantwoordelijk voor het beheer van de collectie en de gemeente zorgt op dit punt voor voldoende financiële armslag voor het museum. De afspraken die in 2008 zijn gemaakt en die betrekking hebben op de achterstallige registratie en de achterstand in het onderhoud van de collectie vervallen. Ook de afspraak in de overeenkomst over een nieuw depot vervalt. Daarvoor in de plaats zullen museum en gemeente nieuwe afspraken maken voor de komende planperiode.

Hiertoe zal het museum de volgende informatie aan de gemeente verschaffen.

- ***Registratieachterstand***

Het museum zal een projectvoorstel aan de gemeente voorleggen om de achterstand in de (basis) registratie in te lopen. Dit voorstel zal er in hoofdlijnen als volgt uitzien:

- a. De basisregistratie sluit bij voorkeur aan bij de huidige wijze van registreren van het museum. Hierbij zal wel worden gekeken naar diverse modellen die momenteel worden toegepast, inclusief het advies van Helicon
- b. De registratie zal ook dienen als basis voor het collectieonderhoud. Bv. door per object aan te geven wat de conditie is en tot welke waardecategorie een werk behoort. De A, B, C en/of D categorie.
- c. De eerste begrenzing van het project in de tijd ligt bij de het einde van de komende meerjarenafspraken
- d. De planning zal zo zijn dat FHM voldoende personele inzet en ruimtelijke capaciteit beschikbaar heeft om de planning daadwerkelijk te realiseren
- e. Er zal door het FHM een begroting worden opgesteld voor de komende planperiode en er zal een globale begroting van de totale kosten worden opgesteld.

- ***Onderhoudsachterstand***

Het FHM zal een projectvoorstel aan de gemeente voorleggen om de meest acute problemen in het onderhoud van de collectie aan te pakken. In dit voorstel zal de prioriteit worden gelegd bij objecten uit de A of B categorie en bij die objecten die in slechte staat verkeren. De staat van het onderhoud zal worden beschreven aan de hand van de adviezen van Helicon, zoals opgenomen in de registratie van de objecten.

De reikwijdte van de eerste fase is het eind van de komende planperiode. Het projectvoorstel van FHM zal voor de museumorganisatie realistisch moeten zijn. Personele inzet en ruimte is beschikbaar en de kosten ervan zijn goed in beeld te brengen.

- *Reguliere zorg voor de collectie*

De gemeente vraagt van het FHM een beeld te schetsen van de verankering in de organisatie van de reguliere zorg voor de collectie en hierbij het rapport van Helicon als uitgangspunt te nemen. Dit geeft de gemeente inzicht in de wijze waarop de FHM organisatie zelf denkt om op verantwoorde wijze deze taak in te kunnen vullen. De gemeente zal elke 4 jaar door een externe partij een collectiebeheer check laten uitvoeren.

- *Aanpak collectie Baars*

Het FHM stelt een projectplan op voor de aanpak van de collectie Baars. Streven is dit project eind 2023 af te ronden. De gemeente heeft voor dit project € 250.000,- beschikbaar gesteld.

Hoofdstuk 2. Tentoonstellingen en publieksbereik

In de meerjarenafspraken 2017 – 2020 is het volgende vastgelegd op het punt van “tentoonstellingen en publieksbereik”. Synergie tussen Frans Hals Museum en De Hallen Haarlem, komt tot uiting in: a. transhistorische programmering; waarin verbinding tussen Oud en Nieuw centraal staat b. nieuwe communicatiestrategie; c. fysieke aanpak beide museumlocaties;

2.1 Presentatiefunctie

“Het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem (*dit is de tekst uit 2017, op dit moment is er alleen sprake van ‘Frans Hals Museum’*) stelt zich ten doel om het publiek te laten kennismaken met vernieuwing in heden en verleden, met name de ongekennde bloei van de schilderkunst in de Gouden Eeuw en met internationale ontwikkelingen in de eigentijdse beeldende kunst. Het museum gelooft dat het beheren en presenteren van vernieuwende beeldende kunst bijdraagt aan een levendige, progressieve en welvarende maatschappij. Het museum wil daarom een zo breed mogelijk publiek laten kennismaken met de toonaangevende en grensverleggende werken van voorlopers, niet alleen uit de Gouden Eeuw van Frans Hals maar ook van nu. Het museum organiseert jaarlijks een tentoonstellingsprogramma dat erop gericht is inhoudelijke doelstellingen te halen en een substantieel aandeel bezoekers richting het museum en Haarlem te brengen. Het tentoonstellingsprogramma wordt afgezien van een bijdrage van € 80.000,- (jaarverslag 2019) volledig door externe door het museum te werven fondsen gedekt (gemiddeld € 500.000,-). Dit is geen financieel duurzame constructie”. *Tekst afkomstig uit de meerjarenafspraken 2017 – 2020.*

2.2 Bereik van Het Museum

“Het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem wil een breed geschakeerd publiek interesseren en aan zich binden. De bezoekcijfers zijn (sinds 2001) behoorlijk stabiel. Het Frans Hals Museum telt jaarlijks gemiddeld 70.000 tot 100.000 bezoekers; De Hallen Haarlem gemiddeld 30.000 tot 40.000. De komende jaren wordt ingezet op een marketingstrategie, waarbij meerdere productvarianten worden aangeboden die zijn toegesneden op de behoeften van verscheidene publieksdoelgroepen, lokaal/regionaal, landelijk en internationaal. Op deze manier denkt het Museum meer (verschillende) mensen te kunnen laten kennismaken met onze musea en meer herhaalbezoek te genereren. Het museum acht het van groot belang om een ‘trouw’ publiek op te bouwen: een publiek dat vertrouwen heeft in het museum, waar je op terug kunt vallen en steun van kunt verwachten. De komende beleidsperiode ambieert het museum een groei van het publieksbereik. Daarbij wordt een stijging van het aantal bezoekers tot stabiel 165.000 per jaar in 2020 (15% structurele groei) als streefcijfer gehanteerd. Om dit te bereiken wordt ingezet op behoud van de reguliere publieksgroepen en groei van enkele specifieke, additionele doelgroepen: buitenlandse toeristen en families. Om dit streefcijfer te kunnen behalen, ziet het Museum een tweetal voorwaarden; allereerst zal er in de komende beleidsperiode moeten worden geïnvesteerd in de gebouwen om de zichtbaarheid, publieksvriendelijkheid en toegankelijkheid te vergroten. Het Museum ziet hierbij de gemeente Haarlem als mede investeerder. Daarnaast zal het Museum een tentoonstellingsprogramma van hoge kwaliteit moeten (blijven) ontwikkelen en deze (intern)nationaal moeten promoten. Hiertoe is een structurele verhoging van de exploitatiesubsidie noodzakelijk”. *Tekst afkomstig uit de meerjarenafspraken 2017 – 2020.*

2.4 Realisatie afgelopen planperiode

Door de corona pandemie is het meerjarenplan niet tot zijn recht gekomen en heeft de gemeente Haarlem besloten de afspraken te verlengen tot en met 2022. Het jaar 2019 is het laatste “normale” jaar van het FHM geweest.

In 2018 werd het museum door 133.484 mensen bezocht. In 2019 bedroeg dit aantal 134.009. Hiervan kwamen 72.564 bezoekers met een Museumkaart, 11.709 bezoekers waren jonger dan 19 jaar (incl. scholen) en 20.101 bezoekers kwamen uit het buitenland. In deze planperiode heeft het museum de synergie tussen Hal en Hof proberen te verstevigen. Onder meer door met één toegangsticket te werken voor beide locaties. Uit de cijfers in het jaarverslag is niet direct op te maken of dit een succesvolle stap is geweest.

De aangekondigde aanpak van de fysieke situatie in beide locaties heeft (nog) niet tot concrete activiteit geleid. Met name de Verweyhal is er slecht aan toe. Op dit moment kan deze ruimte, om die reden, voor een deel van het jaar niet door het museum gebruikt worden.

2.5 Relatie Gemeente Haarlem / Frans Hals Museum

De verhouding tussen de gemeente en het museum op het vlak van tentoonstellingen en publiekbereik is in grote lijnen vergelijkbaar met die van het collectiebeheer. Het museum is verantwoordelijk voor de inhoud van de programmering en het realiseren van publieksbereik, de gemeente heeft vooral een faciliterende rol, door bij te dragen aan de exploitatie van het museum en het zorgen voor een goede huisvesting voor de tentoonstellingen en het publiek.

Naar de komende planperiode toe spelen de volgende kwesties tussen gemeente en museum:

a. Het post corona tijdperk

Het lijkt erop dat het nog enige tijd zal duren voordat musea in Nederland weer op het oude bezoekersniveau terecht zullen komen. Buitenlands bezoek is er op dit moment nauwelijks en ook de Nederlandse museumbezoeker heeft de weg naar de musea nog onvoldoende weten terug te vinden. Het is realistisch als de gemeente zou besluiten om van dit gegeven uit te gaan en het museum te vragen om hiermee rekening te houden bij het prognosticeren van de bezoekersaantallen voor de komende jaren. De ambities uit het vorige meerjarenplan om te groeien naar 165.000 bezoekers lijken op dit moment niet reëel.

b. De financiële bijdrage van de gemeente aan het tentoonstellingsprogramma

In het vorige meerjarenplan jaar stond het volgende : “Het tentoonstellingsprogramma wordt afgezien van een bijdrage van € 80. 000,- volledig door externe door het museum te werven fondsen gedekt (gemiddeld € 500.000 euro,-). Dit is geen duurzame financiële constructie”. In vergelijking met andere musea met de statuur van het Frans Hals Museum zit de gemeente Haarlem hiermee voor “een dubbeltje op de eerste rang”. De werken van Frans Hals zijn natuurlijk wereldwijd bekend, maar in Nederland is een bijkomende programmering essentieel om publiek te blijven trekken. De programmering en de daarbij horende marketing geven het museum een extra gezicht naar buiten. Niet alleen voor het museum belangrijk maar zeker ook voor de stad Haarlem. Het profiel van de stad als cultuurstad wordt er sterk door vergroot.

Dat het museum in staat is geweest om zoveel externe ondersteuning te realiseren is een compliment waard. De constatering van het museum dat dit niet duurzaam is, is correct. De

fondsen die subsidie verlenen hebben beperkte budgetten, subsidievoorwaarden kunnen wijzigen en de concurrentie van collega musea is groot. Daarnaast zijn er particuliere fondsen die niet altijd een transparant toekenningsbeleid hebben of waar een museum niet elk jaar in aanmerking komt voor een bijdrage. Dat laatste geldt overigens voor veel fondsen.

Een bijkomend probleem van het binnenhalen van veel externe financiering is dat er meestal inhoudelijke voorwaarden zijn verbonden aan de toekenning. Deze leiden meestal tot extra projectkosten. Dat betekent dan weer dat er een extra beroep wordt gedaan op de organisatie om die extra's te realiseren.

In het hoofdstuk "externe middelen en ondernemerschap" zal hier op worden teruggekomen.

c. *Het beschikbare aantal m2 tentoonstellingsoppervlak*

Het zou goed zijn als museum en gemeente van te voren kunnen overeenkomen welke ruimtes beschikbaar zijn voor het programmeren van tentoonstellingen. Met name de positie van de Verweyhal is hierin van belang. Dit komt terug bij het hoofdstuk over vastgoed.

d. *De inhoud van de programmering*

De programmering van het museum is het domein van de directie. De gemeente zou hooguit kunnen overwegen om accenten voor de programmering aan te geven als ze dit nodig vindt. Bv dat de in de programmering van het museum altijd voldoende werken van Frans Hals te zien moeten zijn en/of dat er een programmering moet zijn die het museum de mogelijkheid biedt om telkens weer nieuw en/of herhaal bezoek te trekken. Vanuit governance en vanuit de oorspronkelijke verzelfstandigingsgedachte zou dit de enige aanwijzing kunnen zijn.

e. *Publieksbereik*

Anders ligt het bij het publieksbereik. De gemeente mag zich de vraag stellen of ze het van belang vindt dat het museum een divers publiek bereikt. Dit zegt uiteindelijk meer over de kwaliteit van het bezoek dan de kwantiteit. Zo kan de gemeente het belangrijk vinden dat het museum beleid ontwikkelt op het bereik van het publiek dat niet zo snel of gemakkelijk naar een museum gaat. Dit staat overigens al opgenomen in de cultuurvisie van de gemeente Haarlem; Ambitie 1. Kunst en Cultuur voor iedereen.

Het is de directie zelf die hier een invulling aan moet geven. En de gevolgen hiervan, voor de organisatie in financiële en personele zin, zichtbaar te maken.

Herijkte opdracht tentoonstellingen en publieksbereik

Door corona is het FHM sinds maart 2020 slechts op wisselende momenten open geweest voor publiek en heeft het maar een beperkt deel van de voorgenomen programmering kunnen realiseren. Voor de komende planperiode stelt de gemeente zich voor om ervan uit te gaan dat het reguliere museumbedrijf van voor maart 2020 zich pas in de loop van de komende planperiode zal herstellen.

De gemeente ziet geen reden om de ambities op de gebieden tentoonstellingen en publieksbereik, los van de na- ijleffecten van de coronaproblematiek en zoals door het museum in de vorige planperiode geformuleerd, te herzien.

De gemeente heeft grote waardering voor de mate waarin het FHM de afgelopen periode in staat is geweest om het programma met vooral externe middelen te financieren. Voor het opnemen van externe middelen in de begroting van het FHM wordt verwezen naar het hoofdstuk over ondernemerschap en externe middelen.

Hoofdstuk 3 Educatie en maatschappelijke activiteiten

3.1 Educatie

Over educatie is in de meerjarenspraken 2017-2020 het volgende vermeld;

“Het Museum biedt tevens een uitgebreid educatief programma aan gericht op het primair en voortgezet onderwijs en de individuele bezoeker. Educatie behoort tot de kerntaken en het museum heeft dan ook een goede reputatie en gedegen traditie op dit gebied. Het museum trekt zo’n 8.500 scholieren op jaarbasis en ziet hierin groei voor de komende jaren. Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem is reeds vele jaren gratis toegankelijk voor iedereen tot en met 18 jaar. Het museum werkt ook samen met andere lokale kunstinstellingen, waaronder de Nieuwe Vide, De Vishal en 37PK, om een educatief programma voor hedendaagse kunst aan te bieden: Meet Art Now”.

Op dit moment biedt Frans Hals 4 verschillende lessen voor het basisonderwijs aan en 5 voor het voortgezet onderwijs. Daarbinnen is elke les toegesneden op een bepaalde groep van klassen van groep 1 t/m 8 in het BO en van VWO tot VMBO in het VO. Diversiteit in aanbod voor verschillende niveaus is hiermee voldoende gewaarborgd.

Het bereik onder leerlingen is vergelijkbaar met andere musea in het land, als het bereik wordt afgezet tegen het aantal inwoners van een stad.

Op zich is er geen directe aanleiding om aanvullende verwachtingen bij het museum te leggen op het terrein van de educatie, anders dan voortgaan op deze weg.

3.2 Maatschappelijke activiteiten

Hierover is in de laatste meerjarenspraken het volgende opgemerkt:

“Naast tentoonstellingen en presentaties organiseert het Museum ook educatieve activiteiten en publieksactiviteiten. Hiermee wil het museum verdieping, inspiratie en aandacht voor artistieke vernieuwing bieden. Tevens hoopt het museum met deze activiteiten nieuwe publieksgroepen aan te trekken die op een andere manier kennismaken met het museum. Het overgrote deel van de publieksactiviteiten is gericht op een niet-gespecialiseerd publiek en is een mengvorm tussen educatie voor volwassenen of families en ‘vermaak’. Uitgangspunt bij alle activiteiten is ‘visuele geletterdheid’: hoe kan ik een beeld ‘lezen’? Een goed voorbeeld is de cursus Eerste Hulp bij Kunst, die met andere Haarlemse culturele instellingen wordt aangeboden.

3.3 Cultuurvisie gemeente Haarlem

De gemeente Haarlem heeft in haar visie op cultuur voor de periode 2022 – 2028 de richting aangegeven voor de (maatschappelijke) ambities van de stad waar ook het museum een invulling aan zal geven. Het gaat daarbij om de volgende ambities die de gemeente heeft:

- Kunst en Cultuur voor iedereen
- Ruimte voor cultuurmakers en creativiteit zichtbaar in de stad
- Versterken van de dwarsverbanden tussen zorg, welzijn en cultuur
- Versterken van cultuureducatie
- Vergroten van het belang van culturele voorzieningen cultuur en erfgoed voor Haarlem als cultuurstad

Het is niet nodig om aan het museum nog een aanvullende richting mee te geven voor deze ambities. Deze visie is ook voor het museum een raamwerk waar ze op zal inspelen en waar ook haar eigen verantwoordelijkheid ligt om dit in te vullen. En waar een nadere aanwijzing nodig is, is dat hiervoor al aangegeven.

Herijkte opdracht educatie en maatschappelijke activiteiten

Het gemeentebestuur verzoekt het FHM in haar meerjarenbeleidsplan een invulling te geven aan de cultuurvisie van de gemeente.

Hoofdstuk 4. Ondernemerschap en eigen inkomsten van het museum

Ontwikkeling algemeen bij musea

Musea zijn zich steeds meer gaan richten op het vinden van aanvullende financieringsbronnen om een in toenemende mate breed publiek, een mooie en prettige museale omgeving te kunnen bieden met verrassende en afwisselende programma's en met toegankelijke informatie. Dit had drie oorzaken:

- Musea ontwikkelden zowel vanuit zichzelf als vanuit subsidiegevers een lijn waarin de bezoeker (zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin) een toenemende beleidsfactor werd. Dit had gevolgen voor het tentoonstellingsprogramma, de voorzieningen voor het publiek, de marketing en informatievoorziening.
- Subsidiërende overheden verbonden steeds meer maatschappelijk geïnitieerde voorwaarden aan het geven van subsidie. Veel aandacht voor educatie activiteiten, diversiteit en inclusie bij personeel, partners, publiek en programma, toepassing van faire practice code etc. Begrijpelijke ontwikkelingen, maar wel ontwikkelingen die over het algemeen geld kosten en geen geld opbrengen.
- Overheden, zowel landelijke als provinciale en gemeentelijke, hebben de subsidie voor cultuur niet gelijk op laten lopen met de hiervoor genoemde ambities. Sterker nog ; veel overheden hebben juist in de afgelopen 15 jaar subsidies gekort.

Aard van de eigen inkomsten

Er zijn diverse bronnen die eigen inkomsten opleveren:

- *Inkomsten uit kaartverkoop* is de grootste en meest stabiele zolang de begroting van het aantal bezoekers niet al te ambitieus is geformuleerd. Daarvoor zijn er toch teveel onzekere factoren die het aantal bezoekers beïnvloeden. Zeker nu, na 2 jaar corona beperkingen, en met een oorlog in Europa, is een inschatting van het aantal bezoekers in de komende jaren niet goed mogelijk. Het zal vermoedelijk meerdere jaren duren voordat het bezoek (uit Nederland maar zeker ook uit het buitenland) weer op het peil van 2019 uitkomt.
- *Inkomsten uit de winkerverkoop, zalen verhuur en de catering.* Het Frans Hals Museum heeft de catering uitbesteed en de winkel is (deels) in beheer van de vriendenvereniging. De opbrengst van de winkel verloopt deels via schenkingen van de vriendenvereniging aan het museum en deels via de exploitatie van het museum. Tot 2019 schonk de vriendenvereniging jaarlijks een bedrag van ongeveer € 100.000,- De catering kent een afrekening op basis van een jaarlijkse huur en een % van de omzet boven een vastgesteld bedrag. Beide inkomstenbronnen zijn direct gekoppeld aan het aantal bezoekers. Minder bezoek ook minder inkomsten. De vorm en de hoogte van deze inkomsten zijn vergelijkbaar met andere musea.
- *Fondsen.* Voor musea zijn er meerdere, zowel particuliere als overheidsfondsen die subsidies beschikbaar stellen. Bijvoorbeeld, het Mondriaan Fonds, Fonds 21, VSB Fonds, Prins Bernhard Cultuur Fonds en de Vereniging Rembrandt. Deze bijdragen zijn projectgebonden en niet gebonden aan de exploitatie. Het museum moet in eerste instantie een project opzet maken en daar subsidie op aanvragen. Het Frans Hals Museum is hier de afgelopen jaren succesvol in geweest. Vooral aankopen van nieuwe kunstwerken en het financieren van het tentoonstellingsprogramma zijn hierbij zeer gebaat geweest. Het begroten van deze opbrengsten in een

meerjarenperspectief is hoogst onzeker. In deze categorie is de concurrentie hoog, de kans dat er subsidie wordt toegekend onzeker en krijg je niet elk jaar als vanzelfsprekend weer een financiële bijdrage. In een meerjarenbegroting kunnen alleen die bedragen worden meegenomen die met een grote mate van zekerheid kunnen worden verkregen. Het is de verantwoordelijkheid van de museumdirectie om hier een reële inschatting van te maken.

- *Bijdrage van vriendenverenigingen en andere aan het museum gelieerde verbanden.* Voor het Frans Hals Museum wordt hier bedoeld op de, relatief grote maar ook vergrijzende vriendenvereniging (zie hierboven) en de zgn. ‘beminnars’. Voor deze laatste groep heeft het museum een “Beminnarsfonds” opgericht. Hieruit wordt bijgedragen aan het organiseren van (internationaal) aansprekende tentoonstellingen. In tegenstelling tot veel andere externe bijdragen is deze bijdrage redelijk voorspelbaar omdat de omvang en de betrokkenheid van de groep stabiel lijkt. Deze inkomsten zijn bij een ongewijzigde relatie met het museum redelijk voorspelbaar.
- *De bijdrage vanuit de loterij.* De Vriendenloterij zorgt er via twee lijnen voor dat er geld naar het Frans Hals Museum gaat. Als beneficiant ontvangt het museum jaarlijks € 200.000,- van de loterij om daarmee aankopen en presentaties te financieren. Dit bedrag lijkt redelijk stabiel en er kan rekening mee worden gehouden in een meerjarenbegroting. Daarnaast worden er loten verkocht bij de entree van het museum. Een deel van deze opbrengst is bestemd voor het museum zelf. Deze inkomstenbron is afhankelijk van het aantal bezoekers. Daarnaast speelt met deze vorm van geldwerpen mee dat het de vraag is wanneer de markt voor deze loterij verzadigd raakt. Het begroten hiervan is alleen mogelijk bij een voorzichtig insteek.

In 2019 had het Frans Hals Museum een omzet van ruim € 5,5 miljoen. Hiervan kwam 45% voort uit eigen inkomsten. Hoog in vergelijking met andere musea.

De gemeente zal zich de vraag moeten stellen in hoeverre het museum externe opbrengsten moet begroten en hoe hoog de structurele subsidie van de gemeente moet zijn. Oftewel, van welke activiteiten vindt de gemeente dat ze een financiële bijdrage moet leveren en tot welke hoogte. Deze vraag speelt, naast de bedrijfsmatige tak, voor museale kerntaken zoals tentoonstellingen, aankopen, educatie en collectiebehoud en -beheer. Omdat het Frans Hals Museum over een beperkt eigen vermogen beschikt, en dus weinig financiële tegenslag kan opvangen, zal het museum de eigen inkomsten conservatief moeten inschatten.

Herijkte opdracht ondernemerschap en eigen inkomsten

De gemeente is enthousiast over de omvang van de bedragen die het FHM met eigen initiatieven en ondernemerszin weet binnen te halen en daarmee het tentoonstellingsprogramma en nieuwe aankopen weet te financieren. Daarmee worden twee belangrijke en zichtbare elementen van het museumbeleid gefinancierd. De gemeente beseft dat dit ook de financiële problemen van het museum en de ernst ervan, aan het oog heeft onttrokken. Juist door de omvang van de externe middelen. De gemeente deelt de opvatting van het FHM dat hier, zeker als het gaat om externe fondsen, geen duurzaam beleid op te voeren is.

Een bijkomend punt is dat het museum over een beperkt vrij besteedbaar eigen vermogen beschikt. De gemeente zal van het museum niet vragen om op het scherpst van de snede de externe inkomsten te begroten.

Tegelijk zou het voor beide partijen onverstandig zijn om de succesvolle werkwijze die het museum heeft ontwikkeld, om externe gelden binnen te halen, uit het oog te verliezen en niet meer te stimuleren.

Voor het dekken van de uitgaven van het museum zal ook een bedrag aan externe middelen moeten worden meegenomen. Het gaat hierbij om die opbrengsten die voldoende zekerheid bieden op realisatie. Het museum zal voor zichzelf per inkomsten categorie moeten bepalen met welke bedragen ze als baten wel rekening kan en wil houden ter dekking van de kosten van het museum. De gemeente verzoekt het museum hier nader inzicht in te verschaffen

Hoofdstuk 5. Het onderhoud van de museale panden

Er spelen diverse ontwikkelingen rondom het vastgoed en het Frans Hals Museum.

1. Nieuw Haarlems Depot

Dit is een project dat in de onderzoeksfase verkeert en waarbij o.a. voor het Frans Hals Museum een nieuw depot wordt gebouwd. In de plannen is hiervoor 2.625m² BVO voor het Frans Hals Museum opgenomen. Hiermee verdwijnen de externe depots van het museum en wordt een groot gedeelte van het depot in Hof uitgeplaatst. In de plannen is ook rekening gehouden met werkruimte voor conservering en restauratie. Hiermee zou er nog een beperkt intern depot overblijven in HOF.

De meest optimistische planning gaat ervan uit dat oplevering eind 2025 kan plaatsvinden.

2. Onderhoudsbudgetten

In mei 2021 is door Toornend Partners een advies uitgebracht voor het MJOP van de gebouwen HOF en HAL, inclusief een financiële vertaling ervan. Voor HOF is een jaarlijks onderhoudsbedrag nodig van € 704.471,-. Voor HAL € 203.838,-. Dit gaat om het totale onderhoud en daarbij is rekening gehouden met de benodigde kosten voor coördinatie. Dit alles betekent ten opzichte van de huidige situatie een verhoging van het totale onderhoudsbudget (eigenaar en gebruiker) van een kleine € 600.000,-.

De volgende punten liggen hierbij ter tafel:

- a. Is de Raad accoord met deze verhoging
- b. Per wanneer wordt deze verhoging in gang gezet
- c. Wordt het Frans Hals integraal verantwoordelijk voor het meerjarenonderhoud
- d. Het jaarlijkse budget zal in een voorziening onderhoud van het FHM worden gestort

3. Verduurzamen gebouwen

Door Brink is een onderzoek gedaan naar de verduurzaming van de museumgebouwen HOF en HAL. Voor HOF is daarvoor een bedrag van € 501.544 begroot, voor HAL € 147.520,-. Deze verduurzaming raakt ook aan de kwaliteit van de klimaatinstallaties van het museum. Dit zal in dit traject ook worden meegenomen. Afstemming tussen gemeente en FHM bij het op te stellen PvE is noodzakelijk.

4. Verweyhal

De Verweyhal bestaat uit 2 delen. De grote Verweyhal wordt op dit moment vanwege diverse redenen niet gebruikt. De kleine Verweyhal wordt wel gewoon gebruikt. Door de gemeente is een mediation traject gestart met de eigenaar van de begane grond om een oplossing voor de grote Verweyhal te vinden.

5. De gebouwen voor tentoonstellingen en publiek

In de meerjarenafspraken 2017-2020 tussen het FHM en de gemeente Haarlem is onder andere de volgende zinsnede opgenomen: "...allereerst zal er in de komende beleidsperiode moeten worden geïnvesteerd in de gebouwen om de zichtbaarheid, publieksvriendelijkheid en toegankelijkheid te vergroten. Het Museum ziet hierbij de gemeente Haarlem als mede investeerder". Door de grote aandacht die, terecht, uitgaat naar het reguliere onderhoud, de klimaatvraagstukken en de duurzaamheid, lijkt de aandacht voor de musea als publieksgebouwen naar de achtergrond te verdwijnen. Daarmee komt de aantrekkelijkheid van het FHM als publieksmuseum onder druk te staan.

Herijkte opdracht onderhoud en museale panden

De gemeente heeft een aantal trajecten in gang gezet om de huisvestingssituatie van het museum te verbeteren. Toornend Partners heeft een nieuw meerjarenonderhoudsplan opgesteld voor beide museale gebouwen. Bij de komende kadernota kan de gemeenteraad een besluit nemen over de geadviseerde verhoging van de onderhoudsbudgetten (voor zowel huurder als eigenaar).

Om een goede afstemming tussen alle bouwkundige en installatietechnische vraagstukken in goede banen te leiden wil de gemeente nauw samenwerken met het museum. Dit heeft onder meer betrekking op:

- het op te stellen PvE voor het verduurzamen van de gebouwen en het verbeteren van de klimaatbeheersing.
- het onderhoud van de panden HAL en HOF compleet in beeld te brengen, bijbehorende financiering te realiseren en daarna de zorg voor het gehele onderhoud onder te brengen bij het FHM
- de ontwikkeling van mogelijke nieuwbouw van een depot
- de verbetering van de panden HAL in relatie tot de andere eigenaar van deze panden.

Daarnaast staat de gemeente open voor concrete voorstellen van het museum voor de verbetering van de publieksvriendelijkheid, -toegankelijkheid en zichtbaarheid van het museum.

Hoofdstuk 6 Financiële paragraaf

In deze paragraaf wordt een indicatie gegeven van de hoogte van een extra subsidiebudget voor het Frans Hals Museum, dat nodig is om de toekomst ook financieel met vertrouwen tegemoet te zien. In dit hoofdstuk wordt dus niet ingegaan op de incidentele kosten verbonden aan het inlopen van de achterstand in behoud en beheer en op mogelijke extra kosten voor gebouwen en installaties. Naast de meer kwalitatieve insteek zoals geformuleerd rondom de herijkte opdracht is ook gekeken naar jaarverslagen, jaarrekeningen, de meest recente begroting van het museum en de rapporten van de diverse externe bureaus.

Financieel gezien is het volgende opvallend:

- De jaarrekeningen van 2019 en 2018 (de laatste “normale” jaren voordat corona uitbrak) laten zien dat de kosten van tentoonstellingen en bijzondere activiteiten uitkwamen op € 1.005.000,- respectievelijk € 1.335.000,-. *In totaal over 2019 en 2018 € 2.340.000,-*. Aan externe bijdragen verwierf het museum in 2019; € 1.060.000,- en in 2018 € 995.000,-. *In totaal over 2019 en 2018; € 2.055.000,-*. Dat betekent dat de bijdrage uit gemeentelijke middelen miniem is (€142.000,- per jaar oftewel 12% van de kosten) en dat het Frans Hals Museum de kosten voor tentoonstellingen en bijzondere activiteiten vooral uit externe middelen afdekt. Hierop verder varen is risicovol, terwijl het tegelijk opvallend is dat de gemeente Haarlem deze kerntaak van het museum uiteindelijk nauwelijks meefinanciert.
- hetzelfde kan worden opgemerkt voor het aankopen van kunstwerken. Alhoewel deze worden toegevoegd aan het bezit van de gemeente, wordt deze activiteit bekostigd met extern geld.
- een deel van de personele kosten verbonden aan collectie beheer en behoud wordt op dit moment extern gefinancierd. Deze activiteit en dus ook de kosten ervan behoren eveneens bij een kerntaak van het museum.
- een analyse van de externe inkomsten die het museum voor 2022 heeft begroot levert een beeld op waarbij:
 - het aantal bezoekers als gevolg van corona (en het na-ijleffect daarvan) lager ligt dan tot en met 2019 normaal was.
 - de bijdrage van de diverse externe organisaties aan de activiteiten van het museum niet (volledig) duurzaam is. Mondriaan Fonds (collectiebeheer), Ministerie van OCW (BIS gelden), FHM Public Foundation, Van Toorn Scholten stichting stoppen binnenkort hun bijdrage. Dit heeft voor de BIS bijdrage van het Rijk geen financiële consequenties omdat tegenover de bijdrage een even grote extra uitgave stond.
 - het museum zichzelf een taakstellende opdracht geeft om € 244.000,- aan externe middelen binnen te halen. Dit bevat een risico waarbij het niet volledig realiseren in de rede ligt.

Het bovenstaande leidt tot het volgende:

1. Bijdrage aan het tentoonstellingsprogramma

De bijdrage van de gemeente Haarlem aan het tentoonstellingsprogramma zo in te stellen dat er jaarlijks een basisprogramma kan worden georganiseerd. Dit is een programma zonder blockbuster. Dan zou hier, kijkend naar de financiële resultaten van 2018 en 2019, een jaarlijks bedrag van ongeveer € 550.000,- voor nodig zijn. Dat betekent een extra bijdrage van € 400.000,- ten opzichte van de situatie in 2018 en 2019 toen de gemeentelijke bijdrage aan dit programma onderdeel € 150.000,- bedroeg.

2. Bijdrage voor aankopen

Alhoewel kunstwerken die het museum verwerft toevallen aan de collectie van de gemeente Haarlem, levert de gemeente hier geen bijdrage aan. Het Mondriaanfonds steunt het aankoop programma van het museum normaliter , maar één van de voorwaarden is dat het museum jaarlijks een eigen bijdrage van € 50.000,- levert. Dat wordt op dit moment door externen gefinancierd. Gelet op de aard hiervan is het voor de hand liggend als de gemeente deze € 50.000,- financiert. Dit zou een verhoging van de subsidie betekenen van € 50.000,-.

3. Behoud en beheer van de collectie

Het museum heeft een achterstand in het behoud en beheer van de collectie. Het inlopen hiervan is een vraag die in een ander kader moet worden opgelost. Wel speelt de vraag of het museum voldoende is toegerust om de reguliere zorg voor de collectie te realiseren. Het gaat hierbij vooral om menskracht. In 2023 loopt een tweetal subsidies af waaruit personeel (medewerker collecties en restauratoren) wordt gefinancierd die het reguliere onderhoud van de collectie verzorgen. Het gaat om een bijdrage van het Mondriaanfonds en van de Stichting van Toorn Scholten. Deze dragen op dit moment samen € 222.500,- bij aan de personele kosten. Na afloop blijven de medewerkers die hieruit worden gefinancierd nodig. Aanvullende financiering voor behoud en beheer van de collectie met € 222.500,- is nodig. Daarnaast is het verstandig om rekening te houden met een (beperkt) extra bedrag omdat het erop lijkt dat ook de huidige bezetting onvoldoende in staat is om de reguliere zorg voor de collectie te waarborgen. Afgerond is een extra bedrag van € 250.000,- nodig.

4. Archiefmedewerker

Het FHM krijgt jaarlijks een inspectie vanuit het Noord-Holland Archief op de uitvoering van het wettelijke archiefbeheer door het museum (collectiebeheer museum valt ook onder archiefwet). In de afgesloten verzelfstandigingsovereenkomsten en de bijbehorende collectie beheerovereenkomst is de voorwaardenscheppende rol van de gemeente voor het archiefbeheer destijds niet geconcretiseerd. Uitgangspunt is dat de informatie die betrekking heeft op de collectie (bijvoorbeeld aankoopdocumentatie, rapporten van restauraties, de presentatie van objecten), onder de verantwoordelijkheid valt van het college van Haarlem. Het FHM moet hiervoor een archiefmedewerker aanstellen. Kosten € 50.000,-.

Overzicht;

Tentoonstellingen	€ 400.000,-
Aankopen	€ 50.000,-
Collectiebeheer en behoud	€ 250.000,-
Archiefmedewerker	€ 50.000,-
Totaal extra bijdrage	€ 750.000,-

Gevolgen eerdere toekenning € 300.000,- en toename subsidie voor onderhoud

Het museum ontvangt in 2022 een bedrag van € 134.548 aan huurdersonderhoud voor de panden HOF en HAL. Uit onderzoek van Toornend Partners is gebleken dat het museum over de afgelopen jaren ongeveer € 200.000,- per jaar meer heeft uitgegeven aan onderhoud dan waar er subsidie voor werd ontvangen (€ 336.000,- versus € 129.000,- (de subsidiehoogte ten tijde van het onderzoek)).

In de huidige begroting van het museum zijn de kosten voor onderhoud aan de gebouwen terug te vinden onder de posten Afschrijvingen en Huisvestingslasten. Hoe hoog die lasten op dit moment exact zijn en, voor zover het om afschrijvingen gaat, hoe lang deze nog doorlopen kon niet zonder dieper onderzoek worden vastgesteld. Op basis van een grove inschatting zal het gaan om een bedrag van € 175.000,-. Een nadere uitleg van het museum zal dit bedrag moeten bevestigen of bij laten stellen.

Door Toornend Partners is ook vastgesteld dat het jaarlijkse bedrag voor eigenaar- + huurdersonderhoud met € 608.000,- zou moeten worden opgehoogd. Een substantieel gedeelte hiervan is huurdersonderhoud. Indien deze verhoging door de gemeente wordt doorgezet betekent dit dat het museum vanaf het moment van invoering een budget heeft dat voldoende is om alle uitgaven voor het onderhoud mee te financieren.

Ook zal het met terugwerkende kracht een effect hebben op de extra € 300.000,- die het museum met ingang van 2022 structureel heeft gekregen. Dit bedrag was gebaseerd op de adviezen van BMC en Berenschot, en was bedoeld om te voorkomen dat het museum tegen structurele tekorten aan zou lopen. In dat tekort bedrag van € 300.000,- zat ook de extra uitgave van het museum voor onderhoud. Deze extra uitgave doet zich niet meer voor zodra de gemeente de onderhoudsbedragen op het juiste niveau brengt. De oorspronkelijke € 300.000,- zal dan met een bedrag van € 175.000,- kunnen worden teruggebracht.

Ten opzichte van het subsidieniveau van 2022 zou dan de extra subsidie uitkomen op een bedrag van € 750.000,- - € 175.000,- = € 575.000,-. **

** Het museum zal na eigen onderzoek het bedrag van € 175.000,- moeten bevestigen of bij laten stellen