



Onderwerp Exploitatie, onderhoud en collectiebeheer Frans Hals Museum	
Nummer	2021/147873
Portefeuillehouder	Meijs, M.-Th.
Programma/beleidsveld	4.2 Economie, toerisme en cultuur
Afdeling	ECDW
Auteur	Spek, E. van der
Telefoonnummer	023-5113652
Email	evanderspek@haarlem.nl
Kernboodschap	Sinds 2019 zijn de gemeente Haarlem en het Frans Hals Museum in gesprek over hoe de exploitatie van het museum versterkt kan worden. Nadat de raad in 2020 een eenmalige extra subsidie van € 350.000 heeft gegeven, is het museum gevraagd scenario's voor een duurzame exploitatie te ontwikkelen. Het college heeft deze scenario's door Berenschot laten toetsen en valideren. Tevens is een onafhankelijke inspectie uitgevoerd naar het collectiebeheer en wordt de onderhoudsopgave van de museumgebouwen onderzocht. Over de (voorlopige) uitkomsten van deze onderzoeken wordt de raad met deze informatienota geïnformeerd. Het college is voornemens om conform advies van Berenschot de jaarlijkse exploitatiesubsidie structureel te verhogen, om het FHM in staat te stellen de tekorten te stoppen. Met de kadernota 2022 en voortgangsrapportage 2021 zal een voorstel voor structurele middelen en mogelijke incidentele maatregelen ter besluitvorming aan de raad worden voorgelegd. Aan de hand van een te herijken opdrachtformulering, onder meer voor collectiebeheer, wil het college vervolgens samen met het FHM werken aan een verdere versterking van het museum.
Behandelvoorstel voor commissie	Het college stuurt de informatienota ter informatie naar de commissie Ontwikkeling, mede naar aanleiding van eerder gedane toezeggingen.
Relevante eerdere besluiten	- Informatienota 'Onderzoek duurzame exploitatie Frans Hals Museum' (2019/268960) commissie ontwikkeling 9 mei 2019 - Uitkomsten onderzoek exploitatie Frans Hals Museum en aanvullende subsidie (2019/955875) in raadsvergadering 30 januari 2020 - Toezegging voor de kadernota te komen met de invulling van de scenario's (2020/97288) in raadsvergadering 30 januari 2020

	- Toezegging een nulsценario te betrekken in de besluitvorming (2020/658186) in commissie ontwikkeling 4 juni 2020 - Informatienota 'Stand van zaken exploitatie en scenario-ontwikkeling Frans Hals Museum' (2020/881160) commissie ontwikkeling 20 oktober 2020.
Besluit College d.d. 23 maart 2021	1. Het college stelt de informatienota aan de commissie vast. de secretaris, de burgemeester,

1. Inleiding

In opdracht van de gemeente Haarlem en het Frans Hals Museum (hierna: FHM) heeft onderzoeksbureau BMC in 2019 een onderzoek uitgevoerd naar de exploitatie van het museum, waaruit bleek dat de instelling kampt met structurele tekorten. In januari 2020 heeft de raad een extra eenmalige subsidie van € 350.000 gegeven voor het boekjaar 2020, om een verslechtering van de financiële positie te voorkomen.

De gemeente heeft het museum gevraagd drie scenario's voor een duurzame exploitatie uit te werken; stop de tekorten (wat is nodig om een technisch faillissement te voorkomen), basis op orde (hoe kunnen de museale taken voldoende uitgevoerd worden) en topmuseum (maximaal cultureel, maatschappelijk en economisch rendement). In de zomer van 2020 heeft de gemeente bovendien opdracht gegeven voor een deskundige en onafhankelijke inspectie van het collectiebeheer door het museum, conform artikel 5 van de beheerovereenkomst. Tevens is conform de aanbevelingen van BMC een onderzoek gestart naar de meerjarenonderhoudsplannen en onderhoudsdemarcatielijsten, om tot een beter beeld te komen van de aard en omvang van de onderhoudsopgave van het museale vastgoed.

Het college heeft besloten om de door het museum in september 2020 aangeleverde scenario's te laten toetsen en valideren door een deskundig bureau, en tevens een nulsценario (gelijkblijvende subsidie) te laten onderzoeken. De raad is hierover geïnformeerd met een informatienota in oktober 2020. Berenschot is gevraagd de second opinion uit te voeren. Op 9 maart 2021 is het rapport met bevindingen en aanbevelingen opgeleverd.



2. Kernboodschap

Exploitatie: scenario's en opdrachtformulering

Berenschot concludeert onder meer:

- Het FHM heeft een wankel financiële basis. Dat het museum een beroep doet op de gemeente Haarlem om de exploitatiesubsidie te verhogen, is begrijpelijk.
- Bij gelijkblijvende subsidie moet fors worden gesneden in tentoonstellingen met grote gevolgen voor de culturele waarde, het publieksbereik en daarmee de eigen inkomsten. Het museale concept van het FHM is niet langer overeind te houden. Afstoten van locatie Hal beperkt het museum aanzienlijk in het programmeren van wisseltentoonstellingen, en het realiseren van herhaalbezoek en publieksinkomsten. Berenschot beoordeelt het nulsценario als geen realistisch perspectief.
- Het FHM raamt sterk afnemende inkomsten uit fondsen, in het bijzonder ten behoeve van het tentoonstellingsprogramma. Berenschot vraagt zich evenwel af waar dit op gebaseerd is, en plaatst kanttekeningen bij de gevraagde verhoging van de gemeentelijke subsidie. Berenschot merkt op dat het museum in afgelopen jaren zeer succesvol is geweest in het werven van fondsen, maar mocht dit niet (meer) lukken, is het zaak op tijd bij te sturen in de kosten van het ontwerp van een tentoonstelling.
- Het FHM heeft het scenario 'stop de tekorten' de titel 'eroderend museum' gegeven. Het dekken van het jaarlijks toenemend tekort wordt door het museum als onvoldoende basis voor de toekomst beschouwd. Scenario 2 – Gezond museum is voor het museum een verzameling van hersteloperaties. Berenschot merkt op dat het museum bij de ontwikkeling van de scenario's zeer zorgvuldig en gedetailleerd te werk is gegaan, maar dat niet beoordeeld kan worden of elke verhoging nodig is, en wat het gaat opleveren.
- Berenschot acht het scenario 'topmuseum' niet realistisch gelet op de gevraagde extra subsidie. Het museum deelt deze mening op dit moment en heeft het scenario dan ook slechts beperkt uitgewerkt.
- Voorafgaand aan de scenario-ontwikkeling heeft de gemeente geen kaders of voorwaarden meegegeven aan het museum anders dan de geldende afspraken; verzelfstandigingsovereenkomst, beheerovereenkomst, en subsidie/prestatieafspraken. Berenschot merkt op dat deze kaders explicieter kunnen voorschrijven wat de door het museum te leveren prestaties moeten zijn, zoals de omvang van de collectie, de mate van digitalisering, het aantal en de omvang van tentoonstellingen en het aantal educatieve projecten.

Berenschot adviseert de gemeente:

- Verhoog de jaarlijkse gemeentelijke exploitatiesubsidie met minimaal € 300.000, om het FHM in staat te stellen de tekorten te stoppen en een basis te leggen voor het consolideren van de successen van het museum.
- Dek de tekorten in huisvesting en onderhoud, op basis van het onderzoek naar de museale panden. Bepaal hoe het museum wordt gecompenseerd voor structureel hogere huisvestingslasten en maak onderscheid tussen structurele lasten en eenmalige investeringen.
- Draag voldoende bij aan het noodzakelijk collectiebeheer. Los van de exploitatiesubsidie moet separaat worden beoordeeld welke incidentele en structurele bijdrage de gemeente moet leveren aan het verbeteren van beheer en behoud van de gemeentelijke collectie door FHM.
- Help het museum weerstandsvermogen op te bouwen. De hoogte van het benodigde weerstandsvermogen en het tempo waarin dit moeten worden opgebouwd, moeten nader worden bepaald in overleg tussen gemeente en museum. Hierbij kan ook rekening worden gehouden met de financiële positie van het museum als gevolg van de coronacrisis.
- Formuleer een nieuwe, heldere opdracht voor het museum, met daarin aandacht voor de collectie, tentoonstellingen, educatie maar ook de hoogte van eigen inkomsten. Gebruik ook de uitkomsten van de andere onderzoeken om te bepalen welke financiële bijdrage hiervoor nodig is. Bied het museum hiermee perspectief.
- Laat het museum op basis van de opdracht een nieuw beleidsplan inclusief meerjarenbegroting opstellen. Het museum kan in het plan ook ingaan op de consequenties van de coronacrisis. Stel het museum hierbij een verhoging van de exploitatiesubsidie met minimaal € 3 ton in het vooruitzicht, plus bijdragen aan huisvesting en collectiebeheer.
- Spreek af dat het beleidsplan op tijd gereed en beoordeeld is voor de gemeenteraadsverkiezingen van 2022, zodat partijen in hun programma's rekening kunnen houden met de taken en wensen van het museum. Afspraken over ambities kunnen daarna worden meegenomen in het nieuwe coalitieakkoord.

Het college is voornemens de door Berenschot voorgestelde werkwijze over te nemen. De benodigde middelen worden betrokken bij de afwegingen rondom de kadernota 2022 en ter besluitvorming voorgelegd aan de raad. Aan de hand van een te herijken opdrachtformulering kan vervolgens worden gewerkt aan een verdere versterking van het museum.

Gelet op de governance en de eigen verantwoordelijkheid van het verzelfstandigde FHM, is eerst aan het museum gevraagd om uiteen te zetten welke scenario's zij zien voor een duurzame exploitatie. Het FHM moest hierbij vooruitlopen op de uitkomsten van de inspectie van het collectiebeheer en het gezamenlijk onderzoek naar het onderhoud. Het college spreekt zijn waardering uit voor de tijd en energie die het museum heeft gestoken in de scenario-ontwikkeling.

Conform advies van Berenschot zal een integrale opdracht voor het museum worden geformuleerd, met duidelijke verwachtingen ten aanzien van onder andere tentoonstellingen en publieksbereik,



educatie, collectiebeheer, maatschappelijke activiteiten, ondernemerschap en eigen inkomsten, cultuur en vastgoed. Ook het informatiebeheer met betrekking tot de collectie, jaarlijks te inspecteren door het Noord-Hollands Archief, maakt deel uit van de opdrachtformulering.

Bij de ontwikkeling van een de opdracht wil de gemeente zich laten ondersteunen door een derde partij, ook ten behoeve van het versterken van de verstandhouding en samenwerking tussen gemeente en museum. Berenschot adviseert een streep onder het verleden te zetten en samen de blik op de toekomst te richten. Het college neemt deze aanbeveling ter harte, en spreekt het vertrouwen uit met de voorgestelde aanpak in gezamenlijkheid te kunnen werken aan een sterke toekomst voor ons museum.

Inspectie collectiebeheer

Helicon Conservation Support heeft conform artikel 5 van de beheerovereenkomst het collectiebeheer door het museum onderzocht. Sinds de verzelfstandiging in 2009 is dit niet gebeurd, de inspectie door Helicon wordt daarom beschouwd als een nulmeting.

Helicon concludeert dat het FHM probeert aan de verantwoordelijkheden als collectiebeheerder te voldoen, maar dat dit niet op alle vlakken slaagt. Het museum geeft aan hier niet voldoende middelen en personele capaciteit voor te hebben. Helicon merkt op dat er geen specifieke kwaliteitsnorm is voor het behoud en beheer van gemeentelijke collecties in het algemeen, of die van het FHM in het bijzonder. Helicon beveelt aan de beheerovereenkomst in overleg met het museum aan te scherpen en daar waar mogelijk verder te operationaliseren, bijvoorbeeld over het verzamelbeleid of de aanwezigheid van collectiehulpverleningsplannen. Dit is in lijn met de door Berenschot aanbevolen opdrachtformulering.

Uit het onderzoek van Helicon blijken de grootste beperkingen in het beheer van de collectie op drie vlakken te zitten: omstandigheden in de interne en externe depots, klimatologische omstandigheden in Hal en Hof, en de personele en financiële middelen voor de structurele beheertaken.

Omstandigheden interne en externe depots

Uit het inspectierapport blijkt dat de beheeromstandigheden in de verschillende depotlocaties verre van optimaal zijn. De locaties zijn compact ingericht (staan te vol), bevatten grotendeels geen brandcompartimentering, overige gepaste brandbescherming of waterverklidders, hebben grote logistieke beperkingen door slechte toegankelijkheid, hebben weinig tot geen pest management (ongediertebestrijding) en hebben ondermaatse klimatologische omstandigheden. Het museum wijst op het risico van de huidige versnippering van de collectie over het grote aantal depotlocaties. De versnippering zorgt volgens het museum voor ontoereikend toezicht door de depot- en collectiebeheerder, verschillen in (klimatologische) opslagomstandigheden en risico's door het hoge

aantal verplaatsingen van de stukken. Helicon adviseert te onderzoeken of een alternatieve bewaarlocatie van de gehele collectie mogelijk is, zodanig dat de volledige collectie onder de voor de collectie optimale en veilige bewaarcondities kan worden bewaard en ontsloten.

Het college heeft reeds opdracht gegeven voor een inventarisatie van de mogelijkheden voor een nieuw Haarlems collectiecentrum, waarbij de depotbehoefte van verschillende instellingen samengevoegd kan worden. Deze opdracht (quick scan) is in gedeeld opdrachtgeverschap met het Noord Hollands Archief verstrekt. In het investeringsplan is € 3 miljoen gereserveerd voor nog in te vullen investeringen in cultuur.

Helicon adviseert verder een tijdelijke oplossing te vinden voor de collectie opgeslagen bij Baars. Hier bevindt zich ook de grootste achterstand in de collectieregistratie, door de slechte toegankelijkheid van de depotlocatie. Ten tijde van de verzelfstandiging van het museum in 2009 was overigens al sprake van achterstanden. Met een eenmalig budget van voor het overplaatsen van de collectie naar een gepaste opslaglocatie, kunnen bij de overplaatsing ook direct de objecten worden geregistreerd. Dit levert inzicht op in de aard en omvang van een groot deel van de collectie, zodat vervolgens gezorgd kan worden voor adequate opslag in afwachting van een meer permanente depot oplossing, en een aanzienlijk deel van de registratie achterstand wordt ingelopen. Het is de inzet van het college om hiermee een eerste stap te zetten in de verbetering van het collectiebeheer, mogelijk vooruitlopend op de nieuwe opdracht. Een voorstel om hiervoor eenmalig € 250.000 beschikbaar te stellen, zal bij de komende kadernota ter besluitvorming worden voorgelegd.

Klimaat Hof en Hal

Niet alleen in de externe depotlocaties zijn er klimatologische beperkingen voor de collectie, ook op museum- en depotlocaties Hal en Hof is dit het geval. Helicon adviseert in ieder geval een klimaat simulatie uit te laten voeren voor de locaties Hof en Hal om te bezien welke gebouwaanpassingen dan wel klimaatbeheerinstallaties en protocollen nodig zijn om de gewenste klimaatwaarden te halen. Een mogelijke, en waarschijnlijke, conclusie zou zijn dat de klimaatinstallaties in Hof en Hal moeten worden vervangen in verband met werkzaamheid en mogelijke brandrisico's. Belangrijk om hierbij op te merken is dat de installatie voldoet aan de heersende NEN-normen en installatietechnisch niet direct een brandgevaar vormt, maar dat er een risico voor de collectie is omdat de huidige installatie zich op zolder bevindt, naast het interne depot.

In de zoektocht naar een oplossing wordt een verbinding gelegd met een integrale oplossing voor de depotbehoefte en met de overkoepelende duurzaamheidsmaatregelen die voortkomen uit de rapportages van Brink. Deze rapportages worden door de afdeling Vastgoed gebruikt om de uit te voeren duurzaamheidsmaatregelen te bepalen. Het FHM is onderdeel van de eerste selectie te verduurzamen locaties. Hierbij wordt gekeken of de voorgestelde maatregelen en het bijbehorend



budget aansluiten bij de noodzaak voor de collectie om de klimaatinstallatie aan te passen, dan wel te vervangen.

Structurele beheertaken

Verschillende overige aandachtspunten uit het rapport van Helicon kunnen geschaard worden onder de noemer 'kerntaken beheer door museum'. Behalve de langdurige achterstand in de registratie van de collectie, moet ook het collectiehulpverleningsplan vernieuwd worden, ontbreekt een integraal pest managementplan en moeten verschillende protocollen en analyses worden opgesteld. Het museum geeft aan voor veel van deze taken te weinig personele capaciteit te hebben. Besluitvorming over de kerntaken van het beheer en de daarvoor beschikbare middelen zal plaatsvinden aan de hand van de te herijken opdracht.

Huisvesting en onderhoud

Het FHM beheert niet alleen de kunstschaten van de gemeente Haarlem, maar gemeente en museum zijn ook samen verantwoordelijk voor de monumentale gebouwen.

Toornend Partners heeft de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's) voor beide locaties van het Frans Hals Museum onderzocht. Conclusie is dat de huidige MJOP's voor de panden niet volledig zijn en niet aansluiten bij de verhuur als museum conform het huurcontract. Tot op heden werd de onderhoudsbehoefte van HOF en HAL behandeld als dat van een reguliere bedrijfsruimte. De MJOP's zijn opgesteld met verschillende onderhoudsbenchmarks die voor de volledige gemeentelijke vastgoedportefeuille worden gebruikt. Deze benchmarks sluiten onvoldoende aan op de complexiteit van de monumentale gebouwen en de functie als museum. Daarnaast worden de MJOP's enkel gebruikt voor het vaststellen van de onderhoudsbudgetten. In de dagelijkse praktijk worden er jaarplannen opgesteld, waarna geïnventariseerd wordt welke onderhoudswerkzaamheden dat jaar noodzakelijk zijn. Daarbij kan worden afgeweken van de MJOP's. Hierdoor ontstaan er over de jaren grotere verschillen tussen de daadwerkelijke onderhoudsbehoefte en de MJOP's. Ook is gesignaleerd dat het museum een geormerkte subsidie ontvangt voor het huurdersonderhoud, maar dat deze subsidie gebaseerd is op historische, niet meer actuele gegevens.

Toornend Partners constateert dat er géén sprake is van achterstallig onderhoud op basis van de bestaande afspraken: door beide partijen werd met zorg gedaan wat moest gebeuren. Dit heeft dan ook, vooral aan de kant van het museum, gezorgd voor hogere kosten dan er subsidie voor huurdersonderhoud is gegeven. Alsnog kon hiermee slechts, door zowel gemeente als museum, probleemgestuurd gehandeld worden. En was er dus geen ruimte voor vervangingsonderhoud – een onderdeel wat overigens ook ontbreekt in de tot nu toe geldende MJOP's. Na het voorliggende onderzoek is helder welke vervangingsinvesteringen er aan gaan komen. Vooral voor de (museale)

installaties moet er budget beschikbaar komen, zowel aan onderhoud als voor vervangingen van bestaande installaties.

In het rapport van BMC werd de term ‘museaal onderhoud’ gehanteerd. Dit is een term die door Toornend Partners bewust niet wordt gebruikt, aangezien er maar één vorm van onderhoud bestaat. Wel kan geconcludeerd worden dat de panden voorheen niet behandeld werden als museaal verhuurd. Na verschillende werksessies tussen museum en gemeente zijn de demarcatielijsten, de onderhoudsverdeling tussen huurder en verhuurder, uitgebreid met onderhoudswerkzaamheden die eerder niet opgenomen waren. Tevens zijn de MJOP's aangevuld met specifieke metrages en eenheidsprijzen, waarbij voorheen de benchmark standaarden door de gemeente gehanteerd werden. Dit heeft ook voor een beter zicht op de benodigde kosten gezorgd.

Op dit moment zijn de MJOP's nog niet compleet, maar voor ongeveer 60% gevuld. Ook moet de verdeling tussen huurder en verhuurder nog definitief gemaakt worden. Wel kan met de reeds bekende gegevens geconcludeerd worden dat de onderhoudsopgave voor de museale monumenten groter was dan we in beeld hadden, zowel bij huurder als verhuurder. In bijlage 3 is een korte toelichting te vinden op de informatie in het Toornend onderzoek, plus twee mogelijke kostenramingen voor het ophogen van de onderhoudsbudgetten.

Besluitvorming over de hoogte van de onderhoudsbudgetten en de verdeling zal dit najaar plaatsvinden en betrokken worden bij de herijkte opdrachtformulering voor het museum. De verhoging van de kosten voor onderhoud leidt tot een nieuwe kostprijs dekkende huurprijs, die ook de basis vormt voor de huursubsidie. Tegenover een hogere huuropbrengst staat een vergelijkbare verhoging van de huursubsidie aan het FHM.

In hoeverre er sprake is van een overlap tussen enerzijds het door BMC en Berenschot geconstateerde structurele exploitatietekort en de hogere onderhoudsuitgaven die het museum heeft gedaan en anderzijds de grotere onderhoudsopgave, kan met de huidige informatie nog niet bepaald worden. De door het museum opgestelde begroting voor 2021 vertoont zonder corona effect een aanzienlijk hoger exploitatietekort dan door BMC in 2019 werd voorzien (€ 460K versus € 250K). Berenschot merkt op dat het verschil niet specifiek wordt toegelicht, maar constateert hogere onderhoudslasten. Het FHM wordt gevraagd een nadere onderbouwing te leveren, die betrokken zal worden bij de besluitvorming over de onderhoudsbudgetten.

3. Consequenties

Uit het onderzoek van BMC in 2019 kwam een gestaag stijgend structureel exploitatietekort naar voren van € 250.000. Berenschot voorziet inmiddels een tekort van € 300.000. Aan de hand van de door Berenschot voorgestelde werkwijze wil het college met de kadernota en voortgangsrapportage een eerste stap zetten in de structurele versterking van de exploitatie van het museum.



Een structurele verhoging van de subsidie voor het FHM voorkomt een verslechtering van de financiële positie van het museum. Die positie is en wordt vanzelfsprekend ook beïnvloed door het verloop van de coronacrisis. Naarmate de lockdown en beperkende maatregelen langer duren, heeft dit een groter negatief effect op de financiële resultaten. Het museum sluit evenwel 2020 af met een hoog overschot (naar verwachting minimaal € 775.000¹) vanuit de maximale coronasteun door het Rijk en de matching door de gemeente. Het surplus is ondergebracht in een door het Rijk voorgeschreven Covid-bestemmingsreserve die in 2021 opnieuw ingezet kan worden ter compensatie van coronaverliezen. Het gemeentelijk steunpakket voor het eerste half jaar van 2021, op 18 februari jl. door de raad vastgesteld, is ook specifiek bedoeld voor corona compensatie. Met een aanvullende subsidie zoals voorgesteld door Berenschot wordt de reguliere exploitatie versterkt. Besluitvorming over de door Berenschot geadviseerde versterking van het weerstandsvermogen kan plaatsvinden wanneer er meer zekerheid is over het einde van de coronacrisis en de uiteindelijke impact op het exploitatieresultaat van het museum.

De coronacrisis heeft ook duidelijk gemaakt dat het culturele leven, met ontspanning, verwondering en inspiratie, door velen wordt gemist. Het college spreekt de hoop uit dat inwoners en andere bezoekers weer snel kunnen genieten van het Frans Hals Museum en de prachtige collectie van onze stad.

4. Vervolg

De voor het FHM benodigde middelen worden betrokken bij de integrale afweging van het college rondom de financiële voortgangsrapportage 2021 en Kadernota 2022. Besluitvorming vindt dit voorjaar plaats.

Bovendien worden de komende tijd de volgende stappen gezet:

- De meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's) voor de gebouwen worden volledig gemaakt, waarmee museum en gemeente vervolgens afspraken kunnen maken over de demarcatie tussen huurder en verhuurder.
- Wanneer dit gedaan is, zal duidelijk zijn hoeveel onderhoudsbudget er aan beide kanten benodigd is, en dus ook wat de kostprijsdekkende huur en de te verlenen huursubsidie moet zijn. Hier zal vervolgens een collegebesluit op genomen worden.

¹ Met de uiterlijk 1 mei in te dienen jaarrekening zal het resultaat 2020 definitief bekend zijn.

- De komende maanden wordt de opdracht aan het FHM herijkt, in overleg met het museum. Deze opdracht gaat over meer over publieksbereik, tentoonstellingen, educatie en de hoogte van eigen inkomsten, evenals de afspraken rondom het onderhoud en het collectiebeheer. In het najaar zal de opdracht voorgelegd worden aan de raad, zodat het FHM op basis hiervan een beleidsplan en meerjarenbegroting kan opstellen.

Gemeente en museum blijven ondertussen geregeld overleg voeren, ambtelijk en bestuurlijk. Met het oog op het verhoogd financieel toezicht zal elk kwartaal een bestuurlijk overleg plaatsvinden, waarbij de kwartaalrapportage onderwerp van gesprek zal zijn.

5. Bijlagen

1. Rapport Frans Hals Museum 'Toekomstscenario's'
2. Rapport Berenschot 'Scenario's Frans Hals Museum. Second opinion'
3. Oplegger Toornend onderhoudsbudgetten vastgoed
4. Advies demarcatielijn en MJOP-prognose, Toornend Partners
5. Rapportage Inspectie staat van beheer museale collectie Frans Hals Museum 2020, Helicon Conservation Support