

Naar een duurzame exploitatie van het Frans Hals Museum

Rapport
Gemeente Haarlem en Frans Hals Museum

BMC
November 2019
Toine van Helden en Lotte Ravenhorst
Projectnummer: PO011259
Classificatie: Openbaar
Status: Eindrapport

Inhoud

Hoofdstuk 1 De opdracht	4
1.1 Museum vraagt aandacht voor precare financiële omstandigheden	4
1.2 Behoeftte aan objectivering	4
Hoofdstuk 2 Omgevingsanalyse	6
2.1 Demografische gegevens Haarlem	6
2.2 Relevante beleidskaders	6
2.3 Ontwikkelingen financiële positie museumsector	8
2.4 Marktpositie Frans Hals Museum	9
Hoofdstuk 3 Governance en Vrienden	11
3.1 Een stichting die een museum exploiteert op twee locaties	11
3.2 Vereniging van Vrienden staat te dienste van het museum	12
3.3 Kwaliteit van communicatie beïnvloedt de synergie	13
3.4 Bevindingen over de onderlinge communicatie	14
Hoofdstuk 4 De financiële exploitatie	15
4.1 De exploitatierekening is moeilijk te doorgronden	15
4.2 De exploitatierekening geeft weinig zicht op financiële houdbaarheid	16
4.3 Ons onderzoek levert niettemin voldoende informatie op	16
4.4 Financieel exploitatieoverzicht 2015-2019	16
4.5 Bevindingen over ontwikkeling van baten en lasten 2015-2019	23
4.6 Vermogensoverzicht 2015-2018	32
Hoofdstuk 5 Benchmarkonderzoek	35
5.1 We vergelijken musea met behulp van Museana	35
5.2 De uitkomsten in cijfers	36
5.3 Bevindingen gebaseerd op benchmarkonderzoek	36
Hoofdstuk 6 Museale functies	39
6.1 Prestatieafspraken	40
6.2 Collectie	41
6.5 Kenniscentrum	42
6.6 Presentatie	43
6.7 Maatschappelijke functie	44
6.8 Bevindingen museale functies	44

Hoofdstuk 7 Vastgoed	45
7.1 De afspraken met de gemeente vrijwaren het museum van kosten	45
7.2 Specifiek onderhoud en investeringen voor upgrading vormen attentiepunten	46
7.3 Verbouwplannen Frans Hals Museum vergen een investering	47
7.4 De gemeente werkt aan actuele meerjaren-onderhoudsplannen	48
7.5 Er zijn ook meer fundamentele gebreken aan het vastgoed	48
7.6 Museum wil gemeentelijke onderhoudsverantwoordelijkheid overnemen	49
7.7 Bevindingen over vastgoed	49
Hoofdstuk 8 Conclusies	51
Hoofdstuk 9 Antwoorden op de onderzoeksvragen	57
9.1 Welke mogelijkheden zijn er voor reële kostenbesparingen die een effect kunnen hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie?	58
9.2 Welke mogelijkheden zijn er voor een stijging van eigen inkomsten die een effect kan hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie?	60
9.3 Welke mogelijkheden zijn er voor een verlaging van de prestatie-eisen die de gemeente aan het museum stelt waarbij de resultaten en de hoogte van de gemeentelijke subsidie met elkaar in balans zijn op een lager niveau?	61
9.4 Wat betekent een duurzame exploitatie voor de behoefte van het museum aan gemeentelijke subsidie?	61
9.5 Wat gebeurt er als de gemeente haar subsidie aan het museum ongewijzigd laat?	63
9.6 Wat betekent een duurzame exploitatie voor het museumvastgoed, de kosten daarvan en de verantwoordelijkverdeling?	63
9.7 Welke veranderingen in de communicatie tussen het museum en de gemeente zijn wenselijk voor een productieve onderlinge relatie?	64
Bijlage 1 Cijfers benchmarkonderzoek	67

Dit document is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Hoofdstuk 1 De opdracht

1.1 Museum vraagt aandacht voor precare financiële omstandigheden

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

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

1.2 Behoefte aan objectivering

Het Frans Hals Museum en de gemeente hebben ons gevraagd een onafhankelijk onderzoek uit te voeren om te kunnen vaststellen in hoeverre de hoogte van de subsidie en de prestaties die daarvoor geleverd worden met elkaar in balans zijn en welke maatregelen nodig zijn om te komen tot een duurzame museumexploitatie.

Het onderzoek moet ten minste de volgende elementen bevatten:

1. De omgevingsanalyse:
 - a. demografische gegevens gemeente Haarlem;
 - b. relevante beleidskaders;
 - c. ontwikkelingen financiële positie museumsector;
 - d. marktpositie Frans Hals Museum.
2. Inzicht in de financiële exploitatie van het Frans Hals Museum, zoals ontwikkeld vanaf 2015:
 - a. de baten en lasten;
 - b. de investeringsuitgaven;
 - c. het vermogen;
 - d. de inzet van personeel.
3. De exploitatie in verhouding met die van vergelijkbare musea (benchmarkonderzoek).

4. Inzicht in de onderlinge afspraken, de uitvoering daarvan en de resultaten:
 - a. het beheer en onderhoud van de collectie;
 - b. de museale functie;
 - c. het beheer en onderhoud van het vastgoed.
5. De analyse:
 - a. de duiding van de financiële exploitatie;
 - b. de duiding van de resultaten van collectiebeheer, museale functie en de bijdrage van het vastgoed daarin;
 - c. de toekomstverwachting;
 - d. de kansen en risico's voor de gemeente en het Frans Hals Museum.
6. De conclusies
7. Een antwoord op de volgende onderzoeksvragen:
 - a. Welke mogelijkheden zijn er voor reële kostenbesparingen die een effect kunnen hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie?
 - b. Welke mogelijkheden zijn er voor een stijging van eigen inkomsten die een effect kan hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie?
 - c. Wat gebeurt er als de gemeente haar subsidie aan het museum ongewijzigd laat?
 - d. Welke mogelijkheden zijn er voor een verlaging van de prestatie-eisen die de gemeente aan het museum stelt waarbij de resultaten en de hoogte van de gemeentelijke subsidie met elkaar in balans zijn op een lager niveau?
 - e. Wat betekent een duurzame exploitatie voor de behoefte van het museum aan gemeentelijke subsidie?
 - f. Wat betekent een duurzame exploitatie voor het museumvastgoed, de kosten daarvan en de verantwoordelijkverdeling?
 - g. Welke veranderingen in de communicatie tussen het museum en de gemeente zijn wenselijk voor een productieve onderlinge relatie?

Hoofdstuk 2 Omgevingsanalyse

2.1 Demografische gegevens Haarlem

Op de woonaantrekkelijkheidsindex van de Atlas van gemeenten scoort Haarlem goed: de gemeente neemt de vierde plek in. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde wonen er relatief weinig laagopgeleiden en veel hoogopgeleiden. De vergrijzing ligt iets hoger dan het landelijk gemiddelde, er zijn relatief veel families met kinderen en de autochtone bevolking heeft een relatief groter aandeel in de totale bevolking.

Uit onderzoek van de Metropoolregio Amsterdam (MRA) blijkt dat 2/3e van de bevolking van Haarlem interesse heeft in kunst en cultuur, 75% heeft specifieke interesse in musea, 30% is in het bezit van de museumkaart. Volgens onderzoek van de MRA verblijven per jaar ongeveer 175.000 Nederlandse toeristen in de regio Zuid-Kennemerland.

2.2 Relevante beleidskaders

Cultuurbeleid Haarlem

Het huidige cultuurbeleid van de gemeente Haarlem beslaat de periode 2013-2020. In deze periode zet de gemeente in op het behoud van een kwalitatief hoogwaardig cultureel aanbod, waar zo veel mogelijk inwoners van Haarlem en de regio aan deelnemen en dat bijdraagt aan de aantrekkingskracht van de stad voor bezoekers en toeristen.

Momenteel wordt er gewerkt aan een nieuwe cultuurnota voor de periode vanaf 2021. In het Coalitieakkoord 'Duurzaam Doen' worden de eerste contouren van het nieuwe cultuurbeleid geschetst. De coalitie wil inzetten op een gevarieerd en attractief aanbod, waarbij zowel de grote als de kleinere instellingen en amateurs bijdragen aan de kwaliteit. Er wordt geïnvesteerd in kruisbestuiving tussen grote en kleine instellingen en aandacht besteed aan de verbinding tussen cultuur en welzijn. Er wordt extra geïnvesteerd in de bibliotheek en de waarde van het erfgoed voor de stad wordt specifiek benoemd. De wens is om dit erfgoed voor toekomstige generaties te behouden. Het college is trots op de Haarlemse musea en vindt de verbouwingsplannen van het Frans Hals Museum aantrekkelijk en draagt ze een warm hart toe. Er wordt echter verder geen actie geconcretiseerd op dit vlak.

Op aanverwante beleidsterreinen zijn er eveneens (culturele) ambities. Zo stelt het coalitieakkoord dat Haarlem aantrekkelijk is door historie, cultuur, evenementen en de ligging in het groen en dat dat profiel benadrukt zal worden. Ook de combinatie van het sociale domein en het culturele domein krijgt in het coalitieakkoord aandacht. Kruisbestuiving van activiteiten en het gebruik van voorzieningen in het onderwijs, het sociale en culturele domein en de voorzieningen in de openbare ruimte worden gestimuleerd en het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed wordt waar het kan ingezet voor maatschappelijke doeleinden: ontmoeting, cultuur, sociale initiatieven.

Metropoolregio Amsterdam (MRA)

Haarlem maakt deel uit van de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Dit is een samenwerkingsverband van de provincies Noord-Holland en Flevoland, 32 gemeenten en de Vervoerregio Amsterdam. In het kader van het nieuwe landelijke cultuurbeleid is in 2018 een cultureel profiel opgesteld van de MRA. Een aparte paragraaf in dat profiel is gericht op Zuid-Kennemerland, waar Haarlem deel van uitmaakt: 'Zuid-Kennemerland kenmerkt zich door de rijke cultuurhistorie, ingebed in een aantrekkelijk landelijk gebied. De regio geniet wereldfaam om de schilderkunst en de Hollandse Renaissance in de bouwkunst.'

Hoewel Zuid-Kennemerland in het algemeen en Haarlem in het bijzonder over een rijke culturele infrastructuur beschikken, bestaat er de behoefte om meer samen te werken met de omliggende regio. Amsterdam is in het bijzonder een belangrijke partner en ziet Haarlem als een belangrijke tweede bestemming voor een deel van de groeiende (internationale) bezoekersstroom.

In het onderliggende actieprogramma worden diverse samenwerkingsmogelijkheden benoemd. Zo zijn er plannen voor een gemeenschappelijke database, een onderzoek naar collectiemobiliteit en een verkenning naar een stimuleringsregeling regionale samenwerking voor culturele instellingen.¹

Provincie Noord Holland

Het Coalitieakkoord 'Duurzaam Doorpakken' van de provincie Noord Holland voor de periode 2019-2023 richt zich op vier culturele thema's:

1. (Onderwater)archeologie
2. Stelling van Amsterdam en Liniedijken
3. Rijksmonumenten
4. Cultuureducatie en bibliotheken

Er wordt ruim € 11 miljoen per jaar gereserveerd voor kunst en cultuur. Met name wat het derde punt betreft is er een relatie met het Frans Hals Museum. Rijksmonumenten moeten volgens de nieuwe coalitie behouden blijven en toegankelijk zijn voor het publiek. De provincies zijn verantwoordelijk voor de verdeling van rijksmiddelen voor restauratie van rijksmonumenten. De provincie wil hiervoor middelen beschikbaar blijven stellen.

Landelijk beleid

In haar uitgangspuntennota 'Cultuur voor iedereen' voor de periode 2021-2024 wil de minister van OCW meer rekening houden met regionaal beleid. Deze richting is ingegeven door eerdere adviezen van de Raad voor Cultuur, waarin aandacht werd gevraagd voor de ontwikkelingen op provinciaal en lokaal vlak. Om goed te kunnen aansluiten bij de regionale wensen en behoeften adviseerde de raad om in overleg met provincies en gemeenten de huidige Basisinfrastructuur (de infrastructuur van landelijke gesubsidieerde instellingen) anders in te vullen.

¹ 'Meer dan de delen. Programma kunst, cultuur en erfgoed', Regioprofiel Metropoolregio Amsterdam 2019-2024, november 2018

De minister riep de regio's vervolgens op om met een eigen regioprofiel te komen om zo meer rekening te houden met de regionale ontwikkelingen. Haarlem maakt deel uit van de MRA en daarmee van het regioprofiel van de MRA (zie hierboven).

De subsidieregeling is nog in concept; de beleidsnota van de minister is hierin leidend. Een belangrijke wijziging ten opzichte van eerder beleid is dat de minister ook regionale musea wil subsidiëren. Er komen twaalf plekken vrij in de Basisinfrastructuur; elke provincie kan een museum met een gemeentelijke of provinciale collectie voordragen voor landelijke subsidie. Per museum komt er een jaarlijkse subsidie van € 250.000,- beschikbaar. Bij de beoordeling van de aanvragen voor subsidie houdt de minister in ieder geval rekening met:

- a. artistieke kwaliteit;
- b. vernieuwing;
- c. eerlijke beloning en gezonde bedrijfsvoering;
- d. bevordering van educatie en participatie;
- e. geografische spreiding.

Daarnaast worden de publiekstaken van de rijksmusea overgeheveld naar de Erfgoedwet. De huisvestingskosten en de kosten van het beheer en behoud van de collectie (die in eigendom is van het Rijk of waarvoor het Rijk verantwoordelijkheid heeft genomen) waren al ondergebracht in de Erfgoedwet. Reden daarvoor was dat de musea op dat vlak een taak uitvoeren voor het Rijk en het Rijk hiervoor een financiële verantwoordelijkheid draagt. Twee subsidieregimes, één voor het beheer en behoud van de collectie en één voor de publiekstaken, bleken in de praktijk voor problemen te zorgen en een ongelijk speelveld tussen de musea. Vanaf 2021 zullen alle subsidies voor de rijksmusea dan ook overgeheveld worden naar de Erfgoedwet. Door middel van visitatie zullen de musea elke vier jaar worden gemonitord.

2.3 Ontwikkelingen financiële positie museumsector

Het museumbezoek in het algemeen is de afgelopen jaren gestegen; musea zijn een geliefde bestemming voor cultuurliefhebbers. Toch is er reden tot zorg. De bezuinigingen hebben bij de musea hun sporen nagelaten en zeker de middelgrote en kleine musea hebben hier nog steeds onder te lijden. De Raad voor Cultuur vraagt hier in het sectoradvies over de museumsector aandacht voor.

Tegenover een stijging van de inkomsten staat een grotere stijging van de kosten, met name op het gebied van personeel en huisvesting. 'De museumsector kan niet opboksen tegen de teruglopende overheidssubsidies en stijgende kosten. De totale omzet van € 1,02 miljard laat zodoende geen stijging zien, maar een stabilisering ten opzichte van 2015. Dat heeft tot gevolg dat steeds meer musea de afgelopen jaren een negatief exploitatieresultaat hebben gekregen: de kosten stijgen sneller dan de omzet. Wij ontwaren hier een structureel probleem: hoe goed musea ook presteren, ze roeien tegen de stroom in van de hogere kosten.'

Ook de Vereniging van Nederlandse Gemeenten constateert een probleem, met name als het aankomt op de stijging van personeelslasten: 'Gelet op de algemene financiële ontwikkelingen bezuinigen veel gemeenten of hanteren zij de nullijn. In dat geval bestaat de neiging om de gestegen lonen (en prijzen) bij de gesubsidieerde instellingen min of meer stilzwijgend niet te compenseren, dus om geen indexatie op de subsidie toe te passen. Instellingen zijn echter zelf wel verplicht de gemaakte cao-afspraken na te komen, waardoor de loonkosten onvermijdelijk toenemen. Derhalve maken wij u attent op het volgende. Wanneer in verschillende jaren de loonkostenontwikkeling niet of niet volledig in de gemeentelijke subsidie is meegenomen heeft dit een belangrijk negatief cumulatief effect op de instelling. Het beoogde voorzieningenniveau zal niet meer gehaald kunnen worden of eventuele reserves zullen uitgeput raken.'

2.4 Marktpositie Frans Hals Museum

Het Frans Hals Museum is gevestigd in de provinciehoofdstad Haarlem in de provincie Noord-Holland. Deze provincie beschikt met 126 musea over het grootste aanbod in musea van alle provincies, op de voet gevolgd door de provincie Zuid-Holland (117 musea).

In de gemeente Haarlem zijn diverse andere musea gevestigd, waarvan één gemeentelijk gesubsidieerd wordt en één via het Rijk. Dit zijn Museum Haarlem en het door het Rijk gesubsidieerde Teylers Museum.

De Haarlemse musea, erfgoed- en presentatie-instellingen trokken in 2017 samen bijna 700.000 bezoekers. Dat is zo'n 60.000 meer dan het jaar daarvoor. Het Frans Hals Museum werkt regelmatig samen met het Teylers Museum, in het bijzonder voor de twee grote tentoonstellingen in 2018: *Frans Hals en de Modernen* en *Leonardo da Vinci*.

Een uniek kenmerk van het Frans Hals Museum is het feit dat er twee dicht bij elkaar gelegen locaties zijn binnen de gemeente Haarlem: Hof en Hal. Daarnaast onderscheidt het museum zich door enerzijds een rijke collectie te beheren en te presenteren van Frans Hals in het bijzonder en oude meesters in het algemeen uit de 16e en 17e eeuw, en anderzijds hedendaagse kunst te faciliteren en te presenteren.

Uitgangspunt voor het aankoopbeleid is vernieuwing, zowel in inhoud als in vorm. De afgelopen jaren is er ingezet op het invoeren van één merknaam, het Frans Hals Museum, en het bevorderen van synergie tussen beide locaties en hun programmering.

2.5 Bevindingen omgevingsanalyse

Op basis van de omgevingsanalyse komen wij tot de volgende bevindingen en toelichtingen:

- Uit de omgevingsanalyse blijkt dat met name de regionale en landelijke ontwikkelingen interessant zijn voor het museum. Landelijk komt er een mogelijkheid tot toetreding tot de Basisinfrastructuur. Regionaal wordt er binnen de MRA steeds meer samengewerkt, zowel ambtelijk als tussen culturele instellingen. Het museum kan hier op diverse manieren baat bij hebben, zowel financieel als bijvoorbeeld via kennisuitwisseling.
- Lokaal lijken de ambities vanuit de gemeente richting het museum beperkt te zijn. Het toedragen van een warm hart wordt niet verzilverd. Evenmin worden er andere acties benoemd die direct betrekking hebben op het museum.
- Het museum heeft een belangrijke functie voor de gemeente en trekt naast lokaal publiek ook toeristen naar de stad. Daar ligt overigens ook nog een groot potentieel gezien het aantal toeristen in het algemeen dat de regio trekt.
- De problematiek omtrent de personeelskosten blijkt niet uitzonderlijk te zijn; meerdere musea hebben hiermee te maken. Juist musea van de omvang van die van het Frans Hals hebben het momenteel moeilijk, ze zijn te groot om alleen door vrijwilligers in stand te worden gehouden en te klein om de grote sponsors binnen te krijgen. Die richten zich eerder op de rijksmusea, zoals het Rijksmuseum of het Van Gogh Museum.

Hoofdstuk 3 Governance en Vrienden

3.1 Een stichting die een museum exploiteert op twee locaties

Het Frans Hals Museum en het museum De Hallen Haarlem waren tot 2009 een onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Ze zijn met ingang van dat jaar verzelfstandigd tot een stichting met de naam Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem: één privaatrechtelijke organisatie die twee musea exploiteerde, elk met een eigen merknaam. De afspraken tussen de gemeente Haarlem en de stichting zijn vastgelegd in een Verzelfstandigings-overeenkomst (ondertekend op 18 december 2008). Hierin is onder meer geregeld dat het vastgoed van beide musea in eigendom blijft van de gemeente en dat de stichting jaarlijks onder voorwaarden een exploitatiesubsidie ontvangt van de gemeente en tevens subsidie voor de kosten van de huur die zij aan de gemeente moet betalen en het huurders-onderhoud.

Beide musea zijn vanaf 30 maart 2018 samen verdergegaan onder één (merk)naam: het Frans Hals Museum. Sindsdien is dus sprake van één museum met twee museumlocaties. De stichting heeft daarom tegenwoordig de naam: Frans Hals Museum. Vanaf 2018 kent het museum een vernieuwd tentoonstellingsprogramma, een vernieuwde communicatiestrategie en een nieuwe huisstijl. Ook is er nu sprake van één toegangsbewijs, dat geldig is voor beide locaties.

De huidige stichting kent een directie, bestaande uit de directeur, die het bestuur vormt. De stichting kent daarnaast een Raad van Toezicht, een medezeggenschapsorgaan en een Raad van Advies. De stichting beschikt over een reglement van de Raad van Toezicht, een reglement van de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en een reglement van de directie. Volgens het laatstgenoemde reglement wordt de directie in geval van belet of ontstentenis waargenomen door de Raad van Toezicht. De directeur wordt volgens dit reglement bijgestaan door een adjunct-directeur, die wordt benoemd door de directeur na instemming door de Raad van Toezicht. De aandachtsgebieden van de adjunct-directeur zijn: fondsenwerving en financiën, administratie en bedrijfsvoering, personeelsbeleid, organisatie-inrichting en (interne en externe) communicatie. De adjunct-directeur beschikt over bijbehorende beslissingsbevoegdheden.

Het personeel is bij de verzelfstandiging overgegaan met behoud van de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden, inclusief de pensioenregeling van het ABP. Destijds is ervoor gekozen om ook nieuw personeel dat in dienst zou komen na de verzelfstandiging onder dezelfde arbeidsvoorwaarden te laten vallen als de personeelsleden die zijn overgekomen van de gemeente. Het museum heeft bij de verzelfstandiging in 2009 geen specifieke compensatie/regeling van de gemeente ontvangen voor de eventuele specifieke gevolgen van het ambtenaarschap van het personeel.

3.2 Vereniging van Vrienden staat ten dienste van het museum

Naast de stichting Frans Hals Museum bestaat de Vereniging van Vrienden (met de formele, nog niet aangepaste, naam: Vereniging van Vrienden van het Frans Hals Museum | De Hallen Haarlem). Dit is een aparte privaatrechtelijke organisatie.

Een van de belangrijkste doelen van de Vereniging van Vrienden is het leveren van bijdragen aan projecten die belangrijk zijn voor het museum, maar moeilijk of niet te financieren zijn. Deze vereniging heeft formeel tot doel:

- a. het bevorderen van de bekendheid van het Frans Hals Museum en zijn verzamelingen;
- b. het organiseren van lezingen, excursies en dergelijke voor haar leden;
- c. het werven van middelen en het verlenen van faciliteiten aan haar leden;
- d. het bevorderen van bruikleen, schenkingen en legaten aan het museum door derden;
- e. het verrichten en stimuleren van al hetgeen met vorenstaande rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.

De vereniging kent een onbezoldigd bestuur en zet voor haar activiteiten diverse (andere) vrijwilligers in. Zij werft leden - vrienden van het museum - die een jaarlijkse bijdrage betalen aan de vereniging (van minimaal € 32,50 per vriend). Speciale vrienden, die een hogere minimale bijdrage betalen dan 'gewone' vrienden (van minimaal € 175,-), heten Roemers. Vrienden krijgen bepaalde rechten, waaronder gratis toegang tot het museum. Het aantal leden van de Vereniging van Vrienden bedroeg per 31 december 2017 ruim 1.600, onder wie circa 120 Roemers.

De vereniging ontvangt naast de contributies van leden inkomsten uit donaties, legaten, het batig saldo van de winkerverkoop en rente op het vermogen.

De winkel van het Frans Hals Museum wordt bemand en gemanaged door de Vrienden. Het personeel van de winkel bestaat uit een team van 56 vrijwilligers. De samenstelling van het winkelassortiment en de organisatie van de vrijwilligers en de inkoop wordt verzorgd door de winkelcommissie.

Het vermogen van de vereniging bestaat uit het eigen kapitaal en twee fondsen: het Fonds bijzondere aankopen en het Restauratiefonds. Het vermogen wordt, onder aftrek van de kosten van bestuur, de ledenadministratie en de kosten van ledenactiviteiten, aangewend voor schenkingen aan het Frans Hals Museum en dotaties aan beide eigen fondsen.

Schenkingen aan het Frans Hals Museum en uitkeringen ten laste van de twee fondsen vinden plaats op verzoek van de museumdirectie en na instemming door het bestuur van de vereniging.

Over de jaren 2015-2018 heeft de vereniging de volgende toezeggingen² gedaan aan het Frans Hals Museum:

2015	2016	2017	2018	2019
€ 80.000,-	€ 70.000,-	€ 122.500,-	€ 164.000,-	€ 102.500,-

Overigens kent het Frans Hals Museum zelf begunstigers: Beminnaers. Deze groep van zogeheten (vermogende) 'private patrons' is in 2014 opgericht om meer particuliere steun voor het museum te verkrijgen. Beminnaers doneren met als doel eraan bij te dragen dat er internationaal aansprekende tentoonstellingen worden gerealiseerd. Het museum kent drie Beminnaer-varianten, met elk zijn eigen privileges en focusgebied. Beminnaers van het museum ondersteunen het museum vanaf € 1.500,- per jaar voor ten minste vijf jaar. De totale Beminnaerskring bestond in 2017 uit 52 personen. Hun bijdragen bedroegen in 2017 in totaal € 85.500,-.

3.3 Kwaliteit van communicatie beïnvloedt de synergie

De gemeente Haarlem en het Frans Hals Museum zijn op verschillende manieren met elkaar verbonden en kunnen veel voor elkaar betekenen.

Zo vervult het museum de taak om de gemeentelijke museumcollectie op dagelijkse basis te beheren en voor het publiek toegankelijk te maken. Het museum zorgt ervoor dat die collectie – verdergaand dan toen deze door de gemeente zelf werd beheerd – wordt geregistreerd en gedigitaliseerd.

Het museum zorgt voor de restauratie van oude meesters en verricht aankopen, met private gelden en gelden uit landelijke overheidsfondsen, waarmee de gemeentelijke collectie in waarde stijgt, zowel voor de gemeente (in geld en maatschappelijke waarde) als voor het publiek (in maatschappelijke waarde).

Het museum zorgt voor toegankelijkheid van de collectie voor het publiek en voor het verhaal achter de collectie. Het zorgt voor educatieve activiteiten voor de schoolgaande jeugd. Dit alles ten behoeve van de inwoners van Haarlem.

Het museum werkt aan een geleidelijke verhoging van het aantal bezoekers, vooral uit de regio, het land en het buitenland, door het organiseren van tentoonstellingen van nationale en internationale allure en door samen te werken met Citymarketing Amsterdam en de MRA. Deze vorm van bezoek trekt toeristen naar Haarlem, waarmee het museum bijdraagt aan de culturele beleving van Haarlem en aan de lokale economie.

² De toezeggingen in enig jaar komen niet overeen met de bedragen die het museum heeft ontvangen en opgenomen in zijn jaarrekening van dat jaar.

De gemeente verstrekt het museum exploitatie- en huursubsidies en verzorgt het onderhoud van het vastgoed. De gemeente laat het museum relatief veel vrijheid in het formuleren en uitvoeren van zijn ambities.

Een dergelijke onderlinge verbondenheid vereist een open communicatie, waarbij beide partijen elkaar stimuleren tot het bereiken van meer synergie ten opzichte van elkaar.

3.4 Bevindingen over de onderlinge communicatie

Op basis van de interviews komen wij tot de volgende bevindingen:

- Er heeft de afgelopen jaren regelmatig overleg plaatsgevonden tussen de gemeente en het museum.
- De effectiviteit van die gesprekken werd echter belemmerd door verschillende omstandigheden:
 - Er vonden gesprekken plaats over de museumexploitatie en over het vastgoed, maar er was vanuit de gemeente geen of vrijwel geen sprake van integraliteit van beide invalshoeken. De afdeling Vastgoed richt zich in de gesprekken op het instandhoudingsonderhoud van de panden, overeenkomstig de huurovereenkomst en demarcatielijst; de eventuele beperkingen die het (monumentale) vastgoed met zich meebrengen voor het museale bedrijf en de exploitatie, maken geen deel uit van deze gesprekken; een voorbeeld hiervan zijn de gesprekken over de Verweyhal en de Egelantier: het museum onderhandelt met de verschillende gemeentelijke afdelingen afzonderlijk; het algemene belang van het museum voor de stad wordt niet meegewogen in de beslissingen van de afdeling Vastgoed.
 - Er was geen scheiding tussen overleggen waarin concrete problemen en besluiten aan de orde waren en gesprekken waarin meer strategisch over de toekomstige mogelijkheden werd gesproken voor het bereiken van onderlinge synergie tussen de gemeente en het museum.
 - Als gevolg daarvan is er op momenten sprake geweest van verschil in verwachting over wat de gesprekken zouden opleveren.
- Wij zien daarom mogelijkheden om te komen tot een meer effectieve onderlinge communicatie, zonder daarmee in te boeten op het tijdsbeslag dat daarmee gepaard gaat voor beide partijen.

Hoofdstuk 4 De financiële exploitatie

4.1 De exploitatierekening is moeilijk te doorgronden

Wij vinden de exploitatierekening van het Frans Hals Museum moeilijk te doorgronden (door stakeholders binnen en buiten het museum en door ons). De inzichtelijkheid in de baten en lasten wordt volgens ons gehinderd door de volgende omstandigheden:

- Investerings in aankopen en restauraties – die feitelijk (kapitaal)uitgaven zijn, ook al mag er wettelijk gesproken niet op worden afgeschreven – worden gepresenteerd als lasten, zonder een heldere afbakening te maken met ‘echte’ lasten (de toerekening van kasuitgaven voor lopende activiteiten – dus niet zijnde investeringen – en afschrijvingen naar het jaar waarop ze als last behoren te worden geboekt).
- Baten en lasten worden als afzonderlijke groepen gepresenteerd en niet per soort activiteiten met elkaar in verband gebracht.
- De relaties tussen toevoegingen en onttrekkingen aan bestemmingsfondsen en aankoopfondsen (zijnde resultaatbestemmingen) en de baten en lasten waarmee deze feitelijk zijn verbonden worden in de opstelling niet met elkaar in verband gebracht.
- Afschrijvingen op investeringen, niet zijnde aankopen en restauraties, worden verdeeld naar soorten, maar daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen investeringen in vastgoed (waarvan de gemeente eigenaar is) en investeringen in huisvestingsgerelateerde installaties (waarvan het Frans Hals Museum de eigenaar is).
- De toelichtingen op feiten, omstandigheden en gebeurtenissen achter de cijfers zijn summier en soms zelfs verwarrend. Toelichtingen op beleidsmatige keuzen, zoals de argumenten voor de verschillende (bruto- en netto-)resultaatbestemmingen, ontbreken.

Daarom hebben we ervoor gekozen een andere indeling te maken van baten en lasten en van de resultaatbestemmingen (mutaties in balansposten). Wij gebruiken die andere indeling om de ontwikkelingen te tonen van de exploitatie over de afgesloten jaren 2015 tot en met 2018 en het lopende jaar 2019.

Overigens past hier de kanttekening dat de financiële administratie en rapportages van het museum voldoen aan de wettelijke eisen en jaarlijks zijn voorzien van een goedgekeurde controleverklaring van de accountant.

4.2 De exploitatierekening geeft weinig zicht op financiële houdbaarheid

Wij vinden de exploitatierekeningen en de begroting ook moeilijk te beoordelen op financiële houdbaarheid (duurzaamheid). Dat komt primair door het ontbreken van een actuele en realistische meerjarenraming van de baten en lasten en het vermogen. Daarnaast maken de summiere toelichtingen en het ontbreken van toelichtende analyses op ontwikkelingen in de tijd, waaronder bijvoorbeeld een analyse van personeelskosten gesplitst naar volume (in fte) en prijs (zijnde het complement van het volume), de beoordeling moeilijk. Uit de exploitatierekeningen en de achterliggende gegevens kunnen diverse voor de hand liggende vragen niet worden beantwoord, bijvoorbeeld: de vraag in hoeverre meer bezoeken per saldo meer netto-opbrengst leveren en de vraag wat de bijdrage aan het exploitatiesaldo is van elk van beide locaties.

Ons rapport beoogt de factoren die relevant zijn voor de beoordeling van de financiële houdbaarheid beter in beeld te brengen. Een van de instrumenten daarbij is benchmarking: een vergelijking van verschillende exploitatiegegevens met die van musea die vergelijkbaar zijn met het Frans Hals Museum dan wel vergelijkbaar zijn te maken door middel van neutralisering van de omvang van musea (door schaling van de cijfers naar bijvoorbeeld bezoekersaantallen). Daarnaast voegen wij analyses toe van ontwikkelingen in de tijd die plaatsvinden binnen het Frans Hals Museum.

4.3 Ons onderzoek levert niettemin voldoende informatie op

Na hergroepering van de exploitatierekening en aanvullende analyses, waaronder het benchmarkonderzoek, levert ons onderzoek voldoende, en voldoende geobjectiveerde, informatie op om – in overeenstemming met de opdracht – op verantwoorde wijze conclusies te trekken.

Overigens is het museum zich bewust van de wenselijkheid om de inzichtelijkheid van de jaarstukken te verbeteren. Vanaf najaar 2019 gaat een nieuw hoofd Financiën aan de slag met het herinrichten van de verslaggeving.

4.4 Financieel exploitatieoverzicht 2015-2019

Wij hebben de ontwikkeling van de financiële exploitatie 2015-2019 als volgt in beeld gebracht:

EXPLOITATIE						
Bedragen in euro's, exclusief btw die verrekenbaar is	Jaarrekeningen				Begroting	Tabel-noot
Een + betekent inkomst/bate; een - betekent uitgave/last	2015	2016	2017	2018	2019	
Tentoonstellingen en activiteiten						
<i>Eigen inkomsten:</i>						
a. Entreegelden	924.769	870.325	1.009.137	1.646.292	970.000	1
b. Bijdragen van Beminnaers aan tentoonstellingen	106.500	59.500	85.500	90.140	0	2
c. Bijdragen van Vrienden aan tentoonstellingen	15.000	0	17.500	100.000	30.000	3
d. Bijdragen van derden aan tentoonstellingen	144.895	283.860	445.481	637.485	867.000	4
f. Bijdragen van Vrienden aan activiteiten	50.000	0	0	0	0	5
g. Bijdragen van derden aan activiteiten	406.379	33.194	57.859	29.000	30.000	6
h. Ongeoordeelde gelden van derden	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	7
<i>Transacties met eigen fondsen (+ betekent onttrekking):</i>						
a. Bestemmingsfonds Beminnaers	-106.500	-9.500	-85.500	69.559	0	8
b. Bestemmingsfonds Expertisecentrum	-300.000	0	0	10.512	0	9
<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-292.052	-568.867	-835.274	-1.377.443	-848.000	10
Saldo (van eigen inkomsten, transacties met eigen fondsen en lasten)	1.048.991	768.512	794.703	1.305.545	1.149.000	
Rondleidingen						
<i>Eigen inkomsten</i>	41.104	39.944	39.875	42.858	35.000	
<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-55.188	-42.148	-51.147	-34.793	-35.000	
Saldo	-14.084	-2.204	-11.272	8.065	0	
Educatie						

<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-11.663	-21.341	-17.469	-11.785	-18.000	11
Publieksbegeleiding						
<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-62.723	-56.523	-19.579	-9.512	-34.000	12
Zaalverhuur						
<i>Eigen inkomsten uit verhuur</i>	358	1.847	5.474	19.082	7.200	
Winkels Hof en Hal (verkoop boeken en ansichtkaarten)						
<i>Eigen inkomsten uit verkoop</i>	41.799	64.872	48.370	68.394	55.000	
Horeca Hof						
<i>Eigen inkomsten uit verpachting café</i>	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	13
Collectiebeheer exclusief restauratie						
<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-98.877	-81.657	-83.895	-91.705	-87.000	
Collectiebeheer, restauratie						
<i>Eigen inkomsten:</i>						
a. Bijdrage van Vrienden	0	50.000	0	0	0	14
b. Bijdrage van BankGiro Loterij	200.000	200.000	200.000	100.000	0	
<i>Onttrekking aan eigen fondsen (+ betekent onttrekking):</i>						
a. Bestemmingsfonds De Man	0	0	0	67.733	0	
b. Aankoop- en restauratiefonds	155.158	207.889	241.015	0	0	15
<i>Lasten (personele lasten Restauratieatelier)</i>	-308.795	-309.853	-336.015	-144.000	0	16
Saldo (van eigen inkomsten, onttrekking aan eigen fondsen en p-lasten)	46.363	148.036	105.000	23.733	0	17
Overige eigen inkomsten, niet toegedeeld	104.958	63.864	131.428	19.522	65.000	18

Personele inzet excl. restauratie						
<i>Lasten incl. inhuur</i>	-2.511.475	-2.929.084	-2.585.321	-2.756.287	-3.020.000	19
<i>Mutatie in balansvoorziening Jubilea (- betekent toevoeging):</i>	-6.966	12.640	-1.461	12.023	0	
Saldo (van lasten en mutatie in voorziening)	-2.518.441	-2.916.444	-2.586.782	-2.744.264	-3.020.000	
Huisvesting						
A. Huur gebouwen						
<i>Geormerkte subsidie gemeente:</i>						
a. Voor huur gebouwen	414.360	423.875	434.472	445.334	456.467	20
b. Voor servicekosten gebouwen	35.677	35.677	35.677	35.677	35.677	
<i>Lasten van huur gebouwen (incl. servicekosten)</i>	-449.214	-459.679	-470.149	-481.010	-493.000	
Huurvermindering vanwege schade vloer Verweyhal				15.000	0	21
Saldo (van subsidie en lasten)	823	-127	0	15.001	-856	
B. Huur depots						
<i>Eigen inkomsten (uit bijdragen van stichting Kees Verwey)</i>	27.433	39.100	18.000	23.223	9.000	22
<i>Lasten van huur depots</i>	-60.106	-50.341	-41.040	-33.031	-50.000	
Saldo (van eigen inkomsten, bijdragen derden en lasten)	-32.673	-11.241	-23.040	-9.808	-41.000	
C. Afschrijvingen op huisvestingsinvesteringen						
<i>Lasten minus bijdragen van derden</i>	-103.980	-104.006	-124.897	-128.275	-133.000	23
D. Huurdersonderhoud						
<i>Geormerkte subsidie gemeente</i>	119.132	119.132	120.919	123.458	126.915	
<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-136.358	-129.409	-118.584	-135.481	-125.000	
Saldo (van subsidie en lasten)	-17.226	-10.277	2.335	-12.023	1.915	
E. OZB en heffingen						
<i>Geormerkte subsidie gemeente voor OZB</i>	12.055	12.452	13.116	13.300	0	24
<i>Lasten OZB en heffingen</i>			-15.486	-15.172	0	25
Saldo (van subsidie en lasten)	12.055	12.452	-2.370	-1.872	0	
F. Energie						

<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-83.283	-78.655	-77.169	-80.148	-87.000	
G. Schoonmaak						
<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-48.304	-50.169	-52.106	-51.255	-57.000	
H. Overige huisvestingslasten						
<i>Lasten (exclusief toegerekende personele lasten)</i>	-45.137	-48.234	-53.472	-43.944	-31.000	
Totaalsaldo huisvesting (A. t/m H.)	-317.725	-290.257	-330.719	-312.324	-347.941	
Publiciteit (PR&M)						
<i>Eigen inkomsten uit bijdrage Vrienden</i>	0	10.000	5.000	15.000	5.000	26
<i>Lasten (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-130.898	-133.294	-109.649	-133.673	-115.000	
Saldo (van eigen inkomsten, subsidie en lasten)	-130.898	-123.294	-104.649	-118.673	-110.000	
Kantooractiviteiten (in ruime zin)						27
<i>Lasten:</i>						
a. Afschrijvingslasten (op investeringen in roerende goederen)	-55.359	-60.956	-55.438	-75.859	-90.000	28
b. Overige lasten (excl. toegerekende personele lasten)	-342.834	-322.980	-327.209	-427.867	-333.000	29
Totaal lasten (excl. toegerekende personele lasten)	-398.193	-383.936	-382.647	-503.726	-423.000	
TOTAAL GEWONE BEDRIJFSVOERING EXCL AANKOPEN EN INCL RESTAURATIE	-2.302.335	-2.820.725	-2.444.237	-2.339.848	-2.755.941	
Aankopen collectie						
<i>Eigen inkomsten:</i>						
a. Bijdragen van Vrienden	15.000	65.000	100.000	6.000	50.000	30
b. Bijdragen van derden	56.250	54.850	1.475.000	35.000	37.500	31
<i>Transacties met eigen fondsen (+ betekent onttrekking):</i>						
a. Aankoop- en restauratiefonds	-44.374	0	77.456	41.716	0	32
b. Bestemmingsfonds De Man	0	0	83.992	0	0	
<i>Uitgaven (excl. toegerekende personele lasten)</i>	-111.332	-173.154	-1.796.448	-82.716	-87.500	

Saldo (van eigen inkomsten, onttrekking aan fondsen en uitgaven)	-84.456	-53.304	-60.000	0	0	
Onverklaarde verschillen met jaarrekening	-250.923	-12.640	80.809	-114.681	0	
TOTAAL GEWONE BEDRIJFSVOERING INCL AANKOPEN	-2.637.714	-2.886.669	-2.423.428	-2.454.529	-2.755.941	
Buitengewone bedrijfsvoering						
<i>Eigen inkomsten:</i>						
a. Saldo rentebaten en -lasten	14.725	5.934	3.881	993	0	
b. Legaat Boegschoten (2018)	0	0	0	416.625	0	
Toevoeging aan nieuw aankoopfonds Boegschoten (2018)	0	0	0	-416.625	0	
Saldo (van eigen inkomsten en toevoeging aan fondsen)	14.725	5.934	3.881	993	0	
SALDO VAN GEWONE EN BUITENGEWONE BEDRIJFSVOERING, VOOR EXPLOITATIESUBSIDIE GEMEENTE	-2.622.989	-2.880.735	-2.419.547	-2.453.536	-2.755.941	
Exploitatiesubsidie gemeente, incl. incidentele bijdragen	2.544.166	2.487.331	2.429.231	2.452.207	2.484.617	33
SALDO VAN GEWONE EN BUITENGEWONE BEDRIJFSVOERING, NA EXPLOITATIESUBSIDIE GEMEENTE, berekend op basis van bovenstaande	-78.823	-393.404	9.684	-1.329	-271.324	
Transactie met algemene reserve (+ betekent onttrekking)	78.823	393.404	-9.684	-1.329	271.324	

Tabel-noot	Tekst tabelnoot
1	2018: incl. 365.000 toeslagen voor tentoonstellingen. Elke vier jaar organiseert het museum een blockbuster.
2	De bijdrage wordt in elk jaar volledig toegevoegd aan het bestemmingsfonds Beminnaers; in 2016 en 2018 wordt per saldo ook weer geld onttrokken aan dit bestemmingsfonds. Zie hiervoor 8 regels lager (transacties met bestemmingsfonds Beminnaers)

3	2015: Ik zie Ik zie; 2017: Humor uit de Gouden Eeuw; 2018: 50.000 Rendez Vous en 50.000 Frans Hals en de Modernen; 2019: Lubaina Humid
4	2018: inclusief 100.000 BankGiro Loterij (BGL), die is verantwoord als bijdrage in activiteiten; 2019: inclusief 200.000 BGL
5	2015: Museumbus 10.000 (van andere stichting via Vrienden) en 40.000 uitbetaling toezeggingen 2014
6	2015: Het bedrag bevat een bijdrage van een anoniem fonds van 350.000 voor expertisecentrum en oude kunst. Daarvan wordt 300.000 toegevoegd aan een nieuw bestemmingsfonds Expertise-centrum (zie hieronder) en 50.000 aan het Aankoop- en restauratiefonds (zie onder Aankopen)
7	FHM Public Benefit Foundation. Hier is sprake van een tijdelijke geldstroom, die volgens de foundation loopt tot en met 2023. Het is een legaat dat is belegd door de foundation en afhankelijk van de ontvangen dividend/rente korter of langer kan doorlopen
8	2016: is saldo van toevoeging 59.500 en onttrekking 50.000 voor tentoonstelling Budapest; 2018: Is saldo van toevoeging 90.140 en onttrekking 159.698.
9	De toevoeging van 300.000 in 2015 komt uit bovenstaande regel g (anoniem fonds)
10	2015: last van 108.795 door BMC opgenomen onder lasten restauraties
11	Geen baten uit schoolprogramma's
12	Betreft introductiefilms, audiotours, bezoekersplattegronden, tekstbordjes bij vaste collectie, etc.
13	De pachter verstrekt als tegenprestatie een Beminnaersdonatie van 5.000 per jaar voor 5 jaar.
14	2016: Restauratieproject drie regentenstukken (onderzoek)
15	2015 en 2016: inclusief verbeteren/semi-automatiseren klimaatsysteem (is nog steeds mechanisch, zichtbaar en hoorbaar op zaal); 2017: inclusief documentaire regentenstukken
16	2015 t/m 2017: betreft personeelskosten en materiële kosten; 2018: alleen personeelskosten en exclusief kosten gedurende ziekteperiode; het Frans Hals Museum heeft deze lasten tot en met 2018 apart verantwoord omdat de BGL een bijdrage heeft geleverd aan deze kosten; dit betekent dat structurele lasten zijn bekostigd met incidentele middelen; 2019: de personeelslasten zijn opgenomen in het totale personele inzet (hieronder).
17	2019: kosten van restauratie zijn verwerkt in lonen en salarissen. De eigen inkomsten van het museum staan in dit overzicht verspreid over de posten: collectiebeheer/restauratie, huur depots, publiciteit, aankopen en buitengewone bedrijfsvoering.
18	Betreft geoormerkt werven van de BankGiro Loterij, opbrengsten uit bruiklenen, etc.
19	Let op: 2019 is inclusief restauratie!
20	2015 en 2016: zie ook onder lasten OZB en heffingen
21	Voor 2019 (en mogelijk zolang de vloer niet is hersteld) heeft de gemeente toegezegd de huurlasten voor de Verweyhal te verlagen met 32.000. Deze verlaging was nog niet bekend bij het Frans Hals Museum bij het opstellen van de begroting 2019.
22	Dit betreft bijdragen in de depotkosten, maar ook materiële kosten van het verwerken van bruikleenverzoeken, restauraties, etc. Deze belast het Frans Hals Museum door. In 2016 is een nieuw, extern depot ingericht voor deze collectie bij Kortmann als gevolg van de verzakte vloer in de Verweyhal. Daarvoor zijn verhuis- en inrichtingskosten gemaakt. Deze extra kosten worden niet door de gemeente vergoed. De stichting en het museum hebben deze kosten 50/50 gedeeld. Dat verklaart het hogere bedrag in 2016.

23	Hierbij heeft BMC de afschrijvingen voor verbouwingen en voor bedrijfsinstallaties bijeengenomen en daarbij het geheel van bijdragen van derden hieraan toegerekend. Let op: de bedrijfsinstallaties zijn niet allemaal vastgoedinstallaties.
24	Bedrag voor 2019 is niet geraamd, evenmin als de OZB-lasten.
25	De bedragen over 2015 en 2016 zijn opgenomen in de huurlasten.
26	Bijdrage aan TOON elk jaar 5.000; 2016: bedrag is voor 2015 en 2016; 2018: ook 10.000 publicatie Claus Grimm (2020)
27	Het Frans Hals Museum noemt dit Algemene kosten.
28	Betreft 'Overige inventaris', 'automatisering/telefoon', 'overige installaties' en (in 2018) 'immateriële vaste activa'. De bijdragen van derden aan afschrijvingslasten heeft BMC vooralsnog alleen toegerekend aan de afschrijving op huisvestingsinvesteringen.
29	Hoge kosten in 2018 voornamelijk door kosten automatisering, bedrijfskleding, development en 'overige kosten'
30	2015: Jan Nagel/Rust op de vlucht naar Egypte en Tulpenvaas; 2016: Buste Frans Hals; 2017 Nicolaes van Berchem; 2018: Melanie Bonajo; 2019: hedendaagse kunst
31	Alle jaren Mondriaanfonds; 2016: bijdrage Mondriaanfonds is eigenlijk niet alleen voor aankoop hedendaagse kunst, maar ook voor 'afrekening restauratie regenten'; 2017 ook diverse andere fondsen
32	2015: saldo van onttrekking 7.626 en toevoeging 52.000; deze 52.000 bestaat uit 50.000 van een anoniem fonds (hetzelfde fonds als genoemd bij Eigen inkomsten, onder regel g) t.b.v. oude kunst en rentetoevoeging 2.000; de 52.000 is door BMC arbitrair toegedeeld aan aankopen, maar kan ook restauratie zijn.
33	Voor 2019 niet geraamd: 14.736 voor promotie Frans Hals en de Modernen en 10.000 voor inhuur administratiekantoor. Inclusief beide incidentele bijdragen zou het bedrag 2.509.353 zijn.

4.5 Bevindingen inzake de ontwikkeling van baten en lasten 2015-2019

Op basis van het financieel exploitatieoverzicht 2015-2019 komen wij tot de volgende bevindingen en toelichtingen.

Tentoonstellingen en activiteiten:

- De entreegelden liggen op een redelijk stabiel niveau van ongeveer € 1 miljoen per jaar, maar de opbrengst is uiteraard mede afhankelijk van de aanwezigheid en de aantrekkingskracht van tentoonstellingen in het jaar. Een tentoonstelling zoals Frans Hals en de Modernen veroorzaakt een eenmalig positief effect op de entreegelden van ruim € 600.000,-.
- Belangrijker nog dan de entreegelden zijn de (incidentele) bijdragen van Beminnnaers, Vrienden en vooral externe fondsen aan tentoonstellingen en activiteiten (niet zijnde restauraties en aankopen). Deze bevinden zich op een niveau van gemiddeld € 1,6 miljoen per jaar over de jaren 2015 tot en met 2018, maar variëren van € 0,8 tot € 2,6 miljoen, afhankelijk van de programmering en de keuzes van de fondsen bij hun toekenning van bijdragen.

- Deze bijdragen aan tentoonstellingen en activiteiten zijn echter per definitie - meer dan de entreegelden - een onzekere bron van inkomsten. Verstrekken van bijdragen zijn het eigen Fonds Beminnars, de Vereniging van Vrienden, de BankGiro Loterij en diverse externe fondsen. De onzekerheid geldt vooral voor de bijdragen van externe fondsen. Een van deze bronnen is de FHM Public Benefit Foundation – feitelijk een legaat dat wordt beheerd en belegd door een bestuur dat is aangewezen door de erflater en waaruit het museum elk jaar € 100.000,- ontvangt tot het moment dat het legaat is uitgeput. Naar aangeven van de beheerder zal 2023 het laatste jaar zijn dat het museum deze bijdrage mag verwachten. Bijdragen van externe fondsen zijn onzeker, omdat het steeds de vraag is of aanvragen worden gehonoreerd en tot welk bedrag en of gelden beschikbaar blijven voor nieuwe aanvragen. Daarnaast kan het zijn dat het museum niet kan voldoen aan randvoorwaarden, zoals medebekostiging door de gemeente of een minimale hoogte van het eigen vermogen. Zo heeft Zabawas een aanvraag afgewezen vanwege de financiële situatie van het museum.
- De materiële lasten van tentoonstellingen in de periode vanaf 2015 zijn kostendekkend geweest door fondsenwerving bij externe partijen en bijdragen van de Vereniging van Vrienden en van Beminnars. De gemeente heeft voor de tentoonstelling Frans Hals en de Modernen een subsidie verstrekt van € 40.000,- voor promotieactiviteiten. De materiële lasten van tentoonstellingen bedroegen in deze periode:

2015	2016	2017	2018
€ 292.052,-	€ 568.867,-	€ 835.274,-	€ 1.377.443,-

- De vaste personele bezetting voor tentoonstellingen bedraagt in 2019 1,5 fte.

Rondleidingen, educatie, publieksbegeleiding, zaalverhuur, winkels en horeca:

- De materiële lasten van rondleidingen waren tot en met 2017 niet kostendekkend, maar zijn dat inmiddels wel.
- Educatie (schoolprogramma's) kent wel materiële lasten, op een niveau van globaal ruim € 15.000,- per jaar, maar geen (directe) inkomsten. Volgens de prestatieafspraken met de gemeente trekt het museum zo'n 8.500 scholieren per jaar en zet het in op een groei hiervan. Het museum is gratis toegankelijk voor iedereen tot en met 18 jaar. De kosten van educatie zullen daarom geleidelijke aan hoger worden. De raming voor 2019 bedraagt € 18.000,-.
- Publieksbegeleiding betreft introductiefilms, audiotours, bezoekersplattegronden, tekstbordjes bij vaste collecties et cetera. De netto materiële lasten hiervan bedragen gemiddeld circa € 37.000,-, maar variëren van minder dan € 10.000,- tot meer dan € 60.000,-.
- Zaalverhuur brengt inkomsten met zich mee, die over de laatste jaren groeiden, tot een niveau van € 19.000,- in 2018. Daar staan (geringe) personele kosten tegenover. Het secretariaat handelt de aanvragen af.

- De winkel van Hof wordt geëxploiteerd door de Vrienden. Alleen de opbrengsten van boeken en ansichtkaarten gaan naar het museum. In Hal is een boekenaanbod dat door het museum zelf wordt beheerd, samen met boekhandel Atheneum. Deze opbrengsten schommelen rond € 56.000,-. De overige winkelopbrengsten van Hof komen ten gunste van de vereniging en komen via donaties vroeg of laat weer bij het museum.
- De horeca van de Hof is verpacht en brengt jaarlijks € 7.800,- op. De pachter doet als tegenprestatie voor de betaalbare pacht een Beminnaersdonatie van 5.000,- per jaar voor vijf jaar. Het café biedt wat betreft ruimte en toegang van buiten betrekkelijk weinig mogelijkheden.
- Een klein deel van de inkomsten wordt verantwoord op een verzamelpost. Het gaat daarbij onder meer om inkomsten uit bruiklenen. Deze post bedraagt gemiddeld over de jaren € 80.000,- (en varieert van bijna € 20.000,- tot ruim 130.000,-).

Collectiebeheer exclusief restauratie:

- Het collectiebeheer (exclusief restauratie) brengt jaarlijks ongeveer gelijke materiële kosten met zich mee van bijna € 90.000,-. Het museum verantwoordt de personele lasten van dit collectiebeheer binnen het totaal van personele lasten en registreert niet welk deel daarvan betrekking heeft op dit collectiebeheer.

Restauratie en aankopen:

- Wij onderscheiden de activiteiten 'restauratie' en 'aankopen' in het overzicht van de overige soorten activiteiten, omdat het hierbij gaat om investeringen in de collectie (in bezit van de gemeente) met een maatschappelijk rendement dat zich in beginsel uitstrekt over een lange toekomstige periode.
- Beide soorten activiteiten hebben bovendien met elkaar gemeen dat ze in beginsel niet worden bekostigd met subsidiemiddelen, maar met bijdragen van derden (Vereniging van Vrienden, externe fondsen en eigen aankoop- en restauratiefondsen). Sterker nog, de eigen aankoop- en restauratiefondsen staan geen besteding toe in de sfeer van de dagelijkse exploitatie. Zonder deze gelden 'op de plank te laten liggen' heeft het museum geen andere keuze dan restaureren en aankopen (afhankelijk van de precieze doelomschrijving van het bestemmingsfonds). Hier komt bij dat ook diverse externe fondsen (inclusief de BankGiro Loterij) de gelegenheid bieden om aanvragen in te dienen voor een bijdrage in de uitgaven aan restauratie en/of aankopen.
- Restauratielasten bestaan in de jaren 2015 tot en met 2017 uit personele en materiële lasten en in 2018 alleen uit personele lasten. Deze personele lasten worden – anders dan bij alle andere activiteiten – wel direct geboekt op deze activiteit. De reden daarvan is dat deze lasten worden bekostigd uit bijdragen van de BankGiro Loterij (die een verantwoording vraagt van de lasten) en eigen aankoop- en restauratiefondsen. De lasten in 2018 zijn gedeeltelijk op andere posten verantwoord. Per saldo levert deze activiteit per jaar een last op van € 100.000,- gemiddeld over de jaren 2015 tot en met 2017.

- Aankopen bestaan in de jaarstukken uit aanschafuitgaven. Gemiddeld ging het om globaal € 540.000,-, met variaties van € 83.000,- tot € 1,8 miljoen. Na bijdragen van externe fondsen en eigen aankoop- en restauratiefondsen resteerde er een nettolast van gemiddeld over 2015 tot en met 2018 bijna € 50.000,-. Vanaf 2018 gaat het om een bedrag van nihil. Het museum beschikt immers door bezuinigingen sinds dat jaar niet meer over een eigen aankoopbudget.
- Het geheel van restauraties en aankopen leidde dus gemiddeld tot een nettolast van € 100.000,- + € 50.000,- = € 150.000,-. In 2018 ging het slechts om een nettolast van bijna € 24.000,-. Daarbij tekenen we wel aan dat we hierbij geen rekening hebben gehouden met de materiële lasten van restauraties en de personele lasten van aankopen. Die lasten kunnen we namelijk niet herleiden uit de jaarrekeningen.

Kosten van de 'backoffice':

- We onderscheiden de volgende soorten lasten waarvoor het museum geen registratie voert om ze toe te rekenen aan afzonderlijke groepen van activiteiten:
 - personele lasten (exclusief restauratie);
 - huisvestingslasten, zoals huur, onderhoud, energie en schoonmaak;
 - publiciteit;
 - kantooractiviteiten.

Kosten personeel:

- De personele lasten *exclusief restauratie en inclusief inhuur* ontwikkelen zich van 2015 tot en met 2018 van € 2,5 tot € 2,7 miljoen in 2018 (met een piek in 2016 van € 2,9 miljoen. Bij een index van 100 voor 2015 leidt dat tot een index van 107 in 2018.
- De lasten in 2016 omvatten een eenmalige kostenpost in verband met een ontslagkwestie. Alle toekomstige verplichtingen voor dit ontslag zijn in de exploitatierekening van 2016 ineens als last genomen en als langlopende schuld op de balans gepresenteerd.
- Het aantal fte personeelsformatie *inclusief restauratie* is vanaf 2015 licht gestegen (met circa 2%):

	2015	2016	2017	2018
Formatie einde jaar, in fte	34,91	34,91	35,6	35,6
Formatie einde jaar, in aantal medewerkers	44	44	46	45

- Het museum kent een relatief hoog ziekteverzuim:

	2015	2016	2017 t/m april 2018
Ziekteverzuim	5,05%	2,36%	10,95%

- Het hoge ziekteverzuimpercentage in 2017/2018 wordt grotendeels veroorzaakt door vier personeelsleden die langdurig ziek zijn of waren. Vanaf de tweede helft van 2019 zal het percentage fors dalen vanwege recente ontwikkelingen rond deze langdurig zieken.
- Het museum heeft in een berekening laten zien dat de 'cao-stijging' van de salarissen en pensioenpremies van 2013 tot 2018 *van het gehele personeel* ruim 10% bedroeg op basis van de vigerende gemeentelijke arbeidsvoorwaarden. Die berekening laat ook zien dat ingeval de museum-cao van toepassing zou zijn geweest deze stijging slechts bijna 4% zou hebben bedragen en dat de gemeentelijke subsidie in deze periode is geïndexeerd voor loon- en prijsstijgingen met precies 4%. Het aantal fte in dienst van het museum is in de periode vanaf 2015 redelijk constant gebleven (op circa 44).
- Toepassing van het Ambtenarenreglement op het museumpersoneel heeft vooral ook andere financiële gevolgen gehad. Het museum is daardoor namelijk ook eigenrisicodrager voor de uitkeringen bij werkloosheid (op grond van de Werkloosheidswet en het Ambtenarenreglement). Dit eigenrisicodragerschap heeft in 2016 geleid tot de verplichting om jaarlijks een aanvullende en nawettelijke uitkering te verstrekken aan een ontslagen medewerker (gedurende de periode dat deze medewerker een UWV-uitkering ontvangt). De lasten van deze uitkering worden in de jaarrekeningen niet opgenomen in de exploitatierekening, bij de personeelskosten, maar in de balans (zie onder paragraaf 4.5 Vermogensoverzicht 2015-2018).
- Overigens zijn deze kosten volgens het museum hoger uitgevallen door een onjuist advies van de ingehuurde advocaat. Er loopt op dit moment een procedure tussen het museum en deze advocaat, waarin het museum heeft geïnvesteerd (door het inschakelen van een schadeclaimadvocaat) met de bedoeling te komen tot een oplossing die per saldo positief uitpakt voor het museum.
- Het museum wil het personeel in dienst gaan nemen onder het regime van de museum-cao. Aansluiting bij deze cao kost volgens het museum eenmalig circa € 50.000,-, hetgeen op dit moment niet haalbaar is, gezien het verwachte negatieve resultaat op de exploitatierekening 2019. Dit bedrag is nodig voor het berekenen van overgangsregelingen door een extern HR-bureau, onderhandelingen met vakbonden met hulp van een extern HR-bureau en een advocatenkantoor, en eventuele advocaatkosten indien er juridische procedures volgen.

Huisvestingslasten:

- Onder huisvestingslasten verstaan we:
 - huur gebouwen;
 - huur depots;
 - afschrijvingen op huisvestingsinvesteringen;
 - huurdersonderhoud;
 - OZB en heffingen;
 - energie;
 - schoonmaak;
 - overige huisvestingslasten.
- De huur van gebouwen, inclusief de servicekosten, wordt gemiddeld volledig gedekt door de gemeentelijke subsidie voor deze lasten. Vanaf 2018 ontstaat er per saldo zelfs enige opbrengst, omdat de gemeente huurvermindering geeft, in verband met de problemen met de vloer van de Verweyhal, zonder de subsidie voor de huur te verminderen. Deze opbrengst door huurvermindering wordt overigens ingezet voor extra kosten van de beveiliging van Hal (die hoger zijn dan deze opbrengst en zijn opgenomen in lasten van personeel).
- De huur van depots kost het museum jaarlijks enkele tienduizenden euro's (na aftrek van bijdragen van de stichting Kees Verwey, die overigens meer kosten betreffen dan depothuur). Deze lasten ontwikkelen zich in de tijd redelijk stabiel, zonder opgaande lijn. De gemeente verstrekt voor deze kosten subsidie vanaf 2016; deze subsidie maakt vanaf 2018 een ongeoormerkt deel uit van de exploitatiesubsidie.
- Het museum verantwoordt zijn afschrijvingskosten niet zodanig dat die goed zijn te onderscheiden naar investeringen in vastgoed en investeringen in roerende zaken ten behoeve van huisvesting en roerende zaken ten behoeve van kantooractiviteiten. De toerekening die wij hebben gemaakt naar afschrijvingen ten behoeve van huisvesting en die ten behoeve van kantooractiviteiten is (noodgedwongen) slechts een zeer grove benadering. Op basis daarvan zien we de afschrijvingen op huisvestingsinvesteringen stijgen van € 104.000,- in 2015 tot € 128.000,- in 2018. Dit is opmerkelijk, omdat het vastgoed in eigendom is van de gemeente en het museum daarin wel investeert zonder daarvoor te worden gesubsidieerd. Investeringen die hebben geleid tot deze afschrijvingen zijn bijvoorbeeld: inrichting museumcafé (2015); dak foyer en toiletruimten bij foyer (2016).
- De ontwerpkosten voor de recente verbouwplannen zijn door het museum geactiveerd op de balans. Per einde 2018 gaat het om een bedrag van € 106.447,-. Zodra blijkt dat er geen realistische kans is op uitvoering van die verbouwing, zal dit bedrag direct als (eenmalige) last moeten worden genomen op de lopende exploitatie.
- De materiële lasten voor het huurdersonderhoud worden bijna volledig gedekt door de gemeentelijke subsidie hiervoor. Per saldo is de last voor het museum hiervoor gemiddeld minder dan € 10.000,- per jaar. De personele inzet voor dit onderhoud gebeurt door de technische dienst van het museum die bestaat uit vier personen (drie medewerkers en één Paswerkmedewerker).

- De onroerendezaakbelasting (OZB) wordt door de gemeente jaarlijks volledig vergoed aan het museum. De overige heffingen bedragen jaarlijks gemiddeld ongeveer € 2.000,-.
- De jaarlijkse lasten voor energie zijn tamelijk constant en variëren licht rond € 80.000,-. Gezien de landelijke prijsontwikkeling van energie mag worden verwacht dat deze lasten vanaf 2019 stijgen.
- De jaarlijkse materiële lasten voor schoonmaak zijn eveneens tamelijk constant en variëren licht rond € 50.000,-. De schoonmaak op zaal wordt uitgevoerd met eigen mensen; de overige schoonmaak wordt uitbesteed en vergt dus geen personele lasten (anders dan contractbeheer).
- De overige materiële huisvestingslasten variëren licht rond € 48.000,-.

Publiciteit:

- De jaarlijkse materiële lasten voor publiciteit (public relations en marketing) variëren licht rond een gemiddelde van € 120.000,- (na aftrek van een jaarlijkse bijdrage van de Vereniging van Vrienden voor het blad TOON). (Wij plaatsen de activiteit 'publiciteit' onder de lasten van de 'backoffice', omdat deze activiteit bij musea in de regel wordt uitgevoerd door het personeel in de backoffice, maar feitelijk is het natuurlijk een activiteit die – anders dan de meeste activiteiten van de backoffice – extern gericht is.)

Kantooractiviteiten:

- De jaarlijkse materiële lasten van kantooractiviteiten, inclusief onze grove benadering van de afschrijvingslasten voor kantoorinvesteringen, bedragen gemiddeld ongeveer € 417.000,-. Deze afschrijvingslasten binnen de kantooractiviteiten vertonen in de tijd een stijgende lijn. De overige lasten zijn redelijk stabiel in de tijd.

Beveiligingskosten:

- De kosten van beveiliging zijn in de exploitatierekeningen van het museum en ook in ons overzicht niet afzonderlijk zichtbaar. De materiële lasten zijn ondergebracht bij de afschrijvingen op huisvestingsinvesteringen, de afschrijvingen op roerende zaken en de personeelslasten.
- Het museum heeft in 2019 een audit laten uitvoeren op zijn menselijke en technische beveiliging, met de concrete vraag of het kan bezuinigen op menselijke inhuur. Deze audit wijst uit dat de mogelijkheden hiervoor minimaal zijn.

Rente:

- In de afgelopen jaren boekte het museum een (jaarlijks afnemende) netto-renteopbrengst. In 2015 was die nog bijna € 15.000,-, in 2018 minder dan € 1.000,-. Voorzienbaar is dat dit bedrag terugloopt naar nihil of licht negatief wordt.

Exploitatiesubsidie:

- De ontwikkeling van de exploitatiesubsidie is als volgt:

OVERZICHT GEMEENTELIJKE SUBSIDIES EN BIJDRAGEN	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Exploitatie	2.515.166	2.393.331	2.363.256	2.416.943	2.484.617
Incidentele exploitatiebijdragen:					
- Voor afstoten collectie	29.000	29.000	0	0	0
- Voor huur depot *)	0	65.000	65.975	0	0
- Voor promotie tentoonstelling Frans Hals en de Modernen	0	0	0	25.264	14.736
- Voor cao-onderzoek	0	0	0	10.000	0
- Voor inhuur administratiekantoor	0	0	0	0	10.000
Subtotaal exploitatie inclusief incidentele bijdragen	2.544.166	2.487.331	2.429.231	2.452.207	2.509.353
Huur	414.360	423.875	434.472	445.334	456.467
Huurdersonderhoud	119.132	119.132	120.919	123.458	126.915
Servicekosten	35.677	35.677	35.677	35.677	35.677
OZB	12.055	12.452	13.116	13.300	13.606
Subtotaal huur en bijkomende huurlasten	581.224	591.136	604.184	617.769	632.665
Totaal	3.125.390	3.078.467	3.033.415	3.069.976	3.142.018
% Mutatie exploitatiesubsidie incl. incidentele bijdragen t.o.v. jaar ervoor		-2,2	-2,3	0,95	2,3
Index exploitatiesubsidie (2015 = 100)	100	98	95	96	99

*) Na 2017 opgenomen in de exploitatiesubsidie

- De exploitatiesubsidie als geheel ontwikkelt zich in de tijd als volgt:

	2015	2016	2017	2018	2019
Index exploitatiesubsidie (2015 = 100)	100	98	95	96	99

Dit betekent een daling in de vorm van een 'u', in het dieptepunt van 5 punten op 100 en in 2019 nog 1 punt. Dit betekent dat het museum alle loon- en prijsstijgingen die in deze periode hebben plaatsgevonden in de lasten die het museum heeft bekostigd met deze subsidie zelf heeft moeten opvangen. Daarnaast heeft het museum de daling volgens de 'u-curve' zelf moeten opvangen.

- Indien de exploitatiesubsidie in de jaren na 2015 jaarlijks zou zijn verhoogd met 2%, zou het niveau van de exploitatiesubsidie in 2019 op een bedrag zijn uitgekomen dat € 245.000,- hoger ligt dan het huidige niveau (inclusief incidentele bijdragen).
- De exploitatiesubsidie is niet toereikend om de personeelslasten exclusief restauratie te dekken, laat staan aanvullend ook de materiële lasten van:
 - huur depots,
 - energie;
 - schoonmaak;
 - overige huisvestingsaangelegenheden (niet zijnde afschrijvingen);
 - kantooractiviteiten;
 - publiciteit;
 - educatie.
- Overigens is er reeds vanaf 2010 sprake geweest van bezuinigingen door de gemeente op haar subsidie aan het museum.

Begrotingstekort:

- Het begrotingstekort – in de zin van het saldo van baten, lasten, toevoegingen en onttrekkingen aan bestemmingsfondsen en eigen aankoop- en restauratiefondsen – ontwikkelt zich als volgt (- betekent tekort):

	2015	2016	2017	2018	2019
Begrotingstekort	-78.823	-393.404	9.684	1.329	-271.324

- Gemiddeld over de jaren 2015 tot en met 2018 ging het om een tekort van € 115.000,-.
- De initiële begroting 2019 sluit met een tekort van € 271.324,-.
- Op basis van onze inzichten per datum van afronding van dit rapport komen wij tot een raming van aanvullende baten ter grootte van afgerond € 15.000,-.
- Op basis van onze inzichten per datum van afronding van dit rapport komen wij tot een raming van lagere lasten voor huurverlaging vanwege problemen met vloer Verweyhal ter grootte € 16.000,-. Hiertegenover staan echter ook hogere kosten van beveiliging, die ook nog niet zijn geraamd in de initiële begroting 2019, zodat per saldo geen voordeel resteert.

- Deze aanvullende baten verminderen de raming van het tekort van € 271.324,- met € 15.000,-. Wij gaan ervan uit dat het museum het jaar 2019 kan eindigen met een tekort van € 250.000,-.
- Daarnaast signaleren wij het risico dat het museum het bedrag op de balans voor geactiveerde kosten voor het ontwerpen van de verbouwplannen in 2019 ter grootte van € 106.447,- ten laste van de exploitatie zal moeten brengen (indien in 2019 helder wordt dat deze verbouwing niet haalbaar is; het museum wacht nog op een concrete uitspraak door de gemeente).
- Ook signaleren we het risico dat twee langdurig zieke medewerkers nog jarenlang kosten voor het museum met zich meebrengen, zonder dat zij effectief inzetbaar zijn voor werkzaamheden. In de lasten volgens de initiële begroting 2019 is op dit moment sprake van een bedrag van € 97.500,- aan personeelskosten, waar- tegenover geen productieve personeelsinzet staat.
- Ook signaleren wij de kans dat de langlopende schuld van € 303.813,- per einde 2018 (zijnde de potentiële betalingen aan het UWV in verband met ontslag in 2016 van een medewerker) grotendeels kan komen vrij te vallen; wellicht geldt dit ook voor een deel van de kortlopende schuld van € 50.000,- per einde 2018 in verband met deze kwestie.

Risicoparagraaf:

- Het museum werkt sinds eind 2016 met een risicomatrix. Deze is overigens niet beperkt tot financiële risico's. Het is een instrument in het streven naar een duurzame en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering en het beoogt bij te dragen aan het maken van een bewuste afweging tussen de museumdoelstellingen en de risico's die het museum bereid is te nemen. Volgens het museum zijn hierin de belangrijkste risico's benoemd en per risico de kans op en de impact ervan, alsmede de beheersmaatregelen. Deze risicomatrix wordt periodiek geactualiseerd door het managementteam, minimaal eenmaal per jaar besproken met de Raad van Toezicht en de Auditcommissie en sinds kort periodiek gedeeld met de gemeente Haarlem.

4.6 Vermogensoverzicht 2015-2018

De ontwikkeling van het vermogen van het Frans Hals Museum met een langlopend karakter (dus exclusief kortlopende schulden) is als volgt:

VERMOGENSPOSITIE FRANS HALS MUSEUM	Jaarrekeningen				Begroting
	Eind 2015	Eind 2016	Eind 2017	Eind 2018	Eind 2019
Bedragen in euro's					
<i>Eigen vermogen, waarvan:</i>	858.274	474.370	523.193	444.451	173.127
Algemene reserve	393.774	370	10.054	11.383	-259.941

Bestemmingsfondsen	464.500	474.000	513.139	433.068	433.068
<i>Vreemd vermogen met langlopend karakter:</i>					
Aankoop- en restauratiefondsen	1.339.176	1.131.287	728.824	1.036.000	1.036.000
Voorziening jubilea	51.911	39.271	27.248	28.709	?
Langlopende schuld	0	0	360.623	303.813	?

Bestemmingsfondsen

De bestemmingsfondsen zijn: het Fonds Beminnaers en het Fonds Expertisecentrum.

In het Fonds Beminnaers stalt het museum de donaties van Beminnaers zolang deze niet worden besteed aan het doel van realiseren van internationale tentoonstellingen. Formeel stort het museum alle bijdragen direct in dit fonds en onttrekt het jaarlijks de bedragen die het aan het doel wil besteden. In de notariële aktes met de Beminnaers staat de doelbestemming vast. Deze donaties kunnen niet anders worden besteed.

Het Fonds Expertisecentrum is gevormd uit een gift (van € 350.000.-) in 2015 van een anoniem fonds dat voor € 300.000,- was geoormerkt voor het Expertisecentrum en voor € 50.000,- voor aankopen van oude kunst. Het museum stalt het bedrag voor het Expertisecentrum in dit fonds zolang het niet wordt besteed. Dit fonds is dus weliswaar opgenomen onder het eigen vermogen, maar kent een bestemming die het museum niet kan en mag wijzigen buiten het oormerk 'Expertisecentrum en oude kunst'.

Aankoop- en restauratiefondsen

De aankoop- en restauratiefondsen zijn: het Fonds De Man, het Aankoop- en restauratiefonds en vanaf 2018 ook het Fonds Boegschoten.

Het Fonds de heer en mevrouw De Man heeft als bestemming de aankoop of restauratie van schilderijen. Het Fonds Boegschoten heeft zilver als bestemming.

Het Aankoop- en restauratiefonds wordt gevormd uit giften en legaten met aankopen en/of restauratie als specifieke bestemming.

Langlopende schuld

De langlopende schuld is de wijze waarop de potentiële betalingen aan het UWV na het lopende begrotingsjaar worden verantwoord die voortvloeien uit het ontslag in 2016 van een medewerker. De potentiële betalingen in het lopende begrotingsjaar worden in de jaarrekeningen op de balans verantwoord bij de kortlopende schulden. In de balans van 2018 gaat het in totaal om een schuld van circa € 350.000,-. Het museum hoopt dat dit

bedrag grotendeels kan komen vrij te vallen in 2019, vanwege het aanvaarden van een nieuwe baan door deze medewerker.

4.7 Het vermogen van de Vereniging van Vrienden 2015-2018

Het vermogen van de Vereniging van Vrienden bestaat uit eigen vermogen en kortlopende schulden.

De ontwikkeling van het eigen vermogen van de vereniging is als volgt:

EIGEN VERMOGEN VERENIGING VAN VRIENDEN	Jaarrekeningen			
	Eind 2015	Eind 2016	Eind 2017	Eind 2018
Bedragen in euro's				
Eigen vermogen	467.665	372.289	430.834	594.901

4.8 Bevindingen over de ontwikkeling van het vermogen 2015-2018

Op basis van de vermogensoverzichten van het Frans Hals Museum en van de Vereniging van Vrienden komen wij tot de volgende bevindingen en toelichtingen:

- Het eigen vermogen van het museum bedraagt per einde 2018 € 444.451,-, bestaande uit een algemene reserve van € 11.383,-, het bestemmingsfonds Expertisecentrum van € 243.127 en het bestemmingsfonds Beminnars van € 189.941,-. Van dit eigen vermogen kan alleen de algemene reserve worden ingezet voor het afdekken van eventuele exploitatietekorten. De bestemmingsfondsen kennen geoormerkte bestedingsrichtingen die het museum niet kan en mag veranderen.
- Als aandeel van het totaal aan lasten uit gewone bedrijfsvoering (in 2018: € 6.098.956,-) bedraagt het totale eigen vermogen per einde 2018 7,3% en het deel van het eigen vermogen dat het museum vrij kan besteden 0,19%. Het percentage van 0,19 is alleen voldoende indien de gemeente als subsidieverstrekker bereid is om bij te springen bij het optreden van tegenvallers en bij wenselijke investeringen in innovatie (inclusief verbouwingen met als doel de marktpositie in de toekomst te kunnen behouden).
- Het eigen vermogen van de Vereniging van Vrienden (per eind 2018: € 594.901,-) kan in juridisch opzicht niet worden ingezet door het Frans Hals Museum om exploitatietekorten te dekken, maar zou daarvoor praktisch gezien wel beschikbaar kunnen worden gesteld door de vereniging, als ultimum remedium (hoewel dat in moreel opzicht evenmin gemakkelijk zal zijn). Het eigen vermogen van de Vrienden per einde 2018 bedraagt 9,9% van het totaal aan lasten van het Frans Hals Museum uit zijn gewone bedrijfsvoering. In theorie en bij wijze van ultimum remedium zou het museum daarom kunnen beschikken over maximaal 10% aan eigen vermogen, dat kan worden aangewend als buffer voor (voorzienbare) noodzakelijke uitgaven waarvoor geen dekking is binnen de exploitatie en niet voorzienbare) tegenvallers.

Ook een dergelijk percentage is volgens ons voor een museum geen voldoende buffer om te kunnen ondernemen zonder de bereidheid van de gemeente als subsidieverstrekker om bij te springen indien nodig.

Hoofdstuk 5 Benchmarkonderzoek

5.1 We vergelijken musea met behulp van Museana

We gebruiken Museana als bron

Sinds 2005 verzamelt de Stichting Museana gegevens van de deelnemers van het online benchmarksysteem Museana. Samen met ABF Research uit Delft, de automatiseringspartner, ontwikkelt en beheert de Stichting Museana het benchmarksysteem.

Jaarlijks vullen leden van de Museumvereniging een vragenlijst in. Alle antwoorden worden door ABF Research Delft verwerkt tot een groot databestand. Overigens vullen niet alle leden de vragenlijst in.

We hanteren zeven referentiemusea

Wij hebben de volgende uitgangspunten gehanteerd bij de keuze van musea waarmee we het Frans Hals Museum vergelijken:

- We hebben gemeentelijke musea uitgekozen, met één uitzondering: De Fundatie (dat een provinciaal museum is).
- We hebben gezocht naar musea met een regionale, nationale en internationale betekenis.
- We hebben gezocht naar een schaalomvang die niet al te zeer afwijkt van de omvang van het Frans Hals Museum.
- We hebben gezocht naar musea met twee locaties. Daarom hebben we De Fundatie in de vergelijking opgenomen.
- We hebben gekozen uit de (beperkte) lijst met musea waarvan de gegevens zijn opgenomen in Museana.

Dit heeft geleid tot de volgende zeven musea:

- Amsterdam Museum
- Dordrechts Museum
- De Fundatie
- Lakenhal
- Van Abbemuseum
- Cobra Museum
- Boijmans van Beuningen

Van de gemeentelijke musea zijn er twee die deel uitmaken van de gemeentelijke organisatie: de Lakenhal en het Van Abbemuseum, met dien verstande dat de Lakenhal

intern is verzelfstandigd. De andere zijn extern verzelfstandigd en hebben een eigen rechtsvorm.

We hanteren de cijfers over 2017

De meest recente gegevens in Museana zijn die over 2017. Daarom gebruiken we de cijfers over dat jaar.

Waar nodig maken we de cijfers beter vergelijkbaar

Voor een aantal vergelijkingen maken we uitdrukkelijk gebruik van geschaalde gegevens, teneinde te vermijden dat de omvang van het museum – gemeten naar aantal bezoekers of de hoogte van de baten en lasten – een vertekening zou geven.

Zo kijken we per museum bijvoorbeeld naar aantallen medewerkers en fte per 100.000 bezoeken. En we kijken per museum naar verhoudingsgetallen. Een voorbeeld hiervan is de verhouding tussen subsidies/bijdragen van de overheid en de som van private en eigen inkomsten. Een ander voorbeeld is de verhouding tussen de energielasten en de totale lasten van het museum.

Voldoende referentiemusea om onnauwkeurigheden uit te filteren

We weten uit ervaring dat de juistheid van de gegevens in Museana niet is geborgd. Het hangt van het museum af hoe nauwkeurig zijn gegevens in het systeem worden ingevoerd. Uit ervaring weten we ook dat niet elk museum evenveel kwaliteit en kwantiteit inzet bij het invoeren van gegevens. Zo kan het gebeuren dat cijfers niet worden ingevoerd onder de juiste categorie (begripsverwarring), sommige gegevens helemaal niet worden ingevoerd of soms zelfs verkeerd.

Dit alles hoeft geen groot probleem te zijn, omdat we immers vergelijken met meer musea en omdat we in de uitkomsten vaak al veel merkwaardige cijfers kunnen opsporen zonder daarvoor veel moeite te hoeven doen. In de weergave van de benchmarkgegevens in de bijlage bij dit rapport is te zien op welke cijfers onze benchmarkconclusies zijn gebaseerd.

5.2 De uitkomsten in cijfers

Voor de uitkomsten van het benchmarkonderzoek in cijfers verwijzen wij naar bijlage 1.

5.3 Bevindingen gebaseerd op benchmarkonderzoek

Op basis van de uitkomsten van de vergelijking komen we tot de volgende bevindingen.

Bezoeken:

- Het aandeel van bezoeken uit het buitenland ten opzichte van alle bezoeken ligt iets hoger dan het gemiddelde. Kanttekening daarbij is dat de ligging ten opzichte van Amsterdam mogelijkheden zou moeten bieden om dit aandeel verder te verhogen en daarmee ook het absolute aantal bezoeken per jaar.
- Het aandeel betalende bezoeken ligt op het gemiddelde.
- Het aandeel gratis bezoeken ligt lager dan het gemiddelde.

- Het aandeel museumkaartbezoeken ligt hoger dan het gemiddelde.
- Het aandeel bezoeken uit het onderwijs ligt lager dan het gemiddelde. Dat komt door het relatief lage aandeel bezoeken vanuit het voortgezet onderwijs. Het aandeel bezoeken van 13- t/m 18-jarigen ligt echter wel op het gemiddelde.

Ruimte:

- De oppervlakte tentoonstellingsruimte binnen ligt nagenoeg op het gemiddelde.
- De oppervlakte van de depotruimte ligt hoog ten opzichte van het gemiddelde. Kanttekening die hierbij nodig is is dat dit gegeven mede moet worden beoordeeld aan de hand van het soort objecten dat wordt opgeslagen en het soort depot (de bruikbare versus de beschikbare oppervlakte).
- De oppervlakte van de horeca ligt lager dan het gemiddelde en die van de winkel hoger. Ook de oppervlakte van de kantoorruimte ligt hoger dan het gemiddelde.

Digitale beschikbaarheid collectie:

- Het aandeel van de collectie dat is gedigitaliseerd ligt lager dan het gemiddelde. Het aandeel dat publiek toegankelijk is via internet ligt echter iets hoger dan het gemiddelde.

Personeel:

- Het aantal werkzame personen exclusief vrijwilligers per 100.000 bezoeken en ook het aantal fte op de loonlijst per 100.000 bezoeken ligt aanmerkelijk lager dan gemiddeld. Hierbij past de kanttekening dat het Frans Hals Museum geen eigenaarsonderhoud pleegt aan de gebouwen (hetgeen de meeste musea overigens evenmin doen), maar ook niet in opvallende mate (bezoldigde) taken uitbesteed.
- Het aandeel personeelskosten in de totale kosten ligt lager dan het gemiddelde.
- Het aandeel fte in vaste dienst ligt hoger dan het gemiddelde. Het aandeel fte voor bepaalde tijd ligt lager dan het gemiddelde.
- Het aantal fte (op loonlijst en freelancers) is bijna gelijk aan het gemiddelde als we de hoogste en laagste waarde niet meetellen.
- De verdeling van het aantal fte (op loonlijst en freelancers) naar functie wijkt af van het gemiddelde. Als we de hoogste en laagste waarde per functie niet meetellen, zien we het volgende beeld:

Functie	Fte Frans Hals Museum	Fte gecorrigeerd gemiddelde
Publiek	16	9
Educatie	1,4	1,8
Collectie	5,3	6
Wetenschap	6	1,8
Bedrijfsvoering	7	17
Commerciële activiteiten	0	3
Totaal	35	36

- Daarbij valt op dat het Frans Hals Museum relatief veel fte inzet op de functies 'publiek' en 'wetenschap' en weinig fte op 'bedrijfsvoering' en 'commerciële functies'. Het museum heeft in deze opstelling bij de functie 'publiek' de fte van de balie en de beveiliging meegeteld (10,9 in 2019) en bij de functie 'wetenschap' de fte van conservatoren (2,4 in 2019) en restauratoren (2,6 in 2019). De afwezigheid bij het Frans Hals Museum van fte bij 'commerciële activiteiten' heeft te maken heeft met de wijze van exploiteren van de winkel en de horeca.
- Het aandeel fte freelancers met een VAR-verklaring is bij het Frans Hals Museum 0% en daarmee aanmerkelijk lager dan het gemiddelde.
- Het aandeel stageair(e)s ligt hoger dan het gemiddelde, maar het aantal fte stageair(e)s ligt lager dan het gemiddelde.
- Het aantal vrijwilligers is nihil en daarmee is het aandeel vrijwilligers in het aantal werkzame personen lager dan het gemiddelde. Hierbij tekenen we aan dat de winkel wordt bemenst met vrijwilligers door de Vereniging van Vrienden. We tekenen hierbij ook aan dat in deze cijfers de werkervaringsplaatsen bij het Frans Hals Museum niet zijn meegerekend bij de vrijwilligers.

Inkomsten:

- De publieksinkomsten (inkomsten uit entree en vergoeding museumkaart) per bezoek liggen op het gemiddelde.
- Het aandeel publieksinkomsten in de totale inkomsten ligt marginaal boven het gemiddelde.
- De (structurele) subsidie die van de gemeente wordt ontvangen voor exploitatie en huur samen, uitgedrukt per bezoek, ligt rond de helft lager dan het gemiddelde (Frans Hals Museum € 16,- per bezoek, het gemiddelde van alle referentiemusea € 32,- per bezoek en het gemiddelde van de referentiemusea exclusief de laagste waarde (De Fundatie) en de hoogste (Lakenhal) € 37,- per bezoek. Incidentele gemeentelijke subsidies zijn hierbij niet meegeteld.

- De subsidie die van de gemeente wordt ontvangen voor het onderdeel huur, uitgedrukt per bezoek, ligt op het gemiddelde. De subsidie die van de gemeente wordt ontvangen voor het onderdeel exploitatie, uitgedrukt per bezoek, ligt onder de helft van het gemiddelde. (De Fundatie is daarin als provinciaal museum, dat overigens ook gemeentelijke subsidie ontvangt, niet meegerekend.)
- De eigen inkomsten per bezoek liggen iets boven het gemiddelde.
- Binnen de eigen inkomsten:
 - zijn de inkomsten uit horeca laag ten opzichte van het gemiddelde;
 - zijn ook de inkomsten uit de winkel laag, maar dat komt omdat bij het Frans Hals Museum de meeste inkomsten uit de winkel verlopen via de Vereniging van Vrienden.
- De verhouding tussen subsidies/bijdragen van de overheid en private en eigen inkomsten ligt meer dan de helft lager dan het gemiddelde. Dit betekent – mede gezien de redelijk gemiddelde entreprijzen en de conclusies over horeca en winkel – dat het Frans Hals Museum veel minder dan gemiddeld steunt op gemeentelijke middelen en veel meer op bijdragen van fondsen (die per definitie niet structureel zijn).

Specifieke uitgaven:

- De energielasten als aandeel in de totale lasten liggen ongeveer op de helft van het gemiddelde.
- De kosten van klein onderhoud als aandeel in de totale lasten liggen op gemiddeld niveau.
- Afschrijvingen als aandeel in de totale lasten zijn iets hoger dan het gemiddelde.
- De kosten van marketing en communicatie als aandeel in de totale lasten zijn hoger dan het gemiddelde.
- Tentoonstellingskosten kunnen beter niet op jaarbasis worden vergeleken tussen musea, maar in 2017 is het aandeel van die kosten in de totale lasten aanmerkelijk lager dan het gemiddelde.

Hoofdstuk 6 Museale functies

6.1 Prestatieafspraken

De opdracht van het Frans Hals Museum is verwoord in de Meerjarenaafspraken 2017-2020, opgesteld op 12 december 2016.

Beheer en behoud

Het Frans Hals Museum beheert de collecties van de gemeente Haarlem. Deze omvatten in totaal ruim 20.000 objecten, inclusief bruiklenen, waaronder ruim 12.000 moderne en hedendaagse kunstwerken. Het museum is verantwoordelijk voor de zorg en het beheer van de collecties (conservering, restauratie, inventarisatie, onderzoek), de presentatie van en informatieverstrekking over de collecties (verantwoorde opstelling van de eigen collectie, thematische presentaties van specifieke onderdelen), het toegankelijk maken van de collecties (geautomatiseerde collectieregistratie, raadpleging via de website), uitbreiding van de collecties (aankopen, bruiklenen, legaten, schenkingen) en eventueel vervreemden van stukken die niet langer in het collectiebeleid passen.

Presentatie

Het Frans Hals Museum stelt zichzelf ten doel 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 organiseert jaarlijks een tentoonstellingsprogramma dat erop gericht is inhoudelijke doelstellingen te halen en een substantieel aandeel bezoekers richting het museum en Haarlem te brengen. Tentoonstellingen zijn noodzakelijk om herbezoek te realiseren, nieuwe bezoekers te trekken en daarmee eigen inkomsten te creëren en te behouden.

In 2017-2020 zet het museum in op groei van het aantal buitenlandse bezoekers, in samenwerking met partners als Keukenhof, Haarlem Marketing, Amsterdam Marketing en NBTC. Het huidige aandeel buitenlandse bezoekers ligt rond de 20%.

Het museum ambieert een groei in bezoek en publiciteit. Een stijging van het aantal bezoekers van structureel 165.000 per jaar in 2020 werd in 2017 als streefcijfer gehanteerd, toen er nog sprake was van aparte ticketverkoop voor de twee musea. Inmiddels is het museum overgegaan op één ticket voor beide locaties. 25% van de bezoekers doet beide locaties aan.

De openingstijden zijn van dinsdag tot/met zaterdag van 11.00 uur tot 17.00 uur en zon- en feestdagen van 12.00 uur tot 17.00 uur. Op maandag is het museum gesloten.

Maatschappelijke functie

Het museum biedt een uitgebreid educatief programma, gericht op het primair en voortgezet onderwijs en de individuele bezoeker. Het museum trekt zo'n 8.500 scholieren per jaar en zet in op groei hiervan. Het museum is gratis toegankelijk voor iedereen tot en met 18 jaar.

De prestatieafspraken zijn niet sterk kwantitatief opgesteld en zijn op hoofdlijnen gedefinieerd. De gemeente heeft de ambitie om voor het nieuwe Cultuurplan deze afspraken in het algemeen concreter te formuleren.

6.2 Collectie

Bij de verzelfstandiging in december 2008 is een collectiebeheersovereenkomst vastgesteld tussen de eigenaar van de collectie, de gemeente Haarlem, en het Frans Hals Museum. In de collectiebeheersovereenkomst zijn afspraken gemaakt over het museaal beheer van de collectie, waaronder het volgende wordt verstaan: het registreren, bewaren, conserveren, restaureren, onderzoeken, publiceren, documenteren, presenteren, in bruikleen geven/nemen, verrijken en eventueel vervreemden van de collectie.

Het museum beheert ruim 20.000 objecten (langdurig bruiklenen inbegrepen); ruim 60% daarvan betreft moderne en hedendaagse kunst en 4% betreft oude schilderkunst.

Desondanks speelt die 4% een grote rol in de uitstraling van het museum.

In het collectieplan 2018/2019 zegt het museum zichzelf ten doel te stellen het publiek te laten kennismaken met de ongekende bloei van de schilderkunst in de Gouden Eeuw en met internationale ontwikkelingen in de eigentijdse beeldende kunst. De doelstelling is om de innovatie van toen aan de innovatie van nu te koppelen door een transhistorische benadering.

6.3 Depots

In de verzelfstandigingsovereenkomst is afgesproken dat de gemeente een nieuw depot zou realiseren en verhuren aan het museum. De huurlast zou worden verrekend in de subsidiebeschikking. Dit depot is er echter in overleg tussen het museum en de gemeente niet gekomen. Het museum heeft de middelen die hiervoor waren bestemd in 2014 aangewend om het interne depot in Hof te verbeteren en de capaciteit ervan te vergroten. Met name de schilderijen bevinden zich in dit depot. In Hal is alleen een door de verzakte vloer onbruikbare opslagruimte. Het interne depot in Hof is niet geklimatiseerd. Daar komt bij dat door recente verbouwingen enkele grote schilderijen als het ware vast zitten in het gebouw; de toegang tot het depot is te klein om schilderijen erin of eruit te krijgen. Naast het interne depot maakt het museum gebruik van drie externe depots. Het fotodepot bevindt zich in Den Haag en functioneert voldoende. Wel is de ruimte beperkt. Dit geldt eveneens voor het depot bij Kortmann, waar de ruimte te krap blijkt te zijn. De zogenoemde C-collectie staat in zeecontainers bij Baars Verhuizingen. Ook dit depot is niet geklimatiseerd.

6.4 Registratie

Ten tijde van de verzelfstandiging is er geen inventarisatie gepleegd van de collectie. Recentelijk is dit door het museum gedaan en is gebleken dat de registratie van de collectie niet volledig is; er is een achterstand van ongeveer 5.000 objecten. Daarnaast zijn objecten in sommige gevallen foutief geregistreerd, waardoor de standplaats niet correct of zelfs onvindbaar is. In het geval van het bedrijfsarchief is er bij de verzelfstandiging van het museum geen archiefsysteem en fte voor beheer en registratie overgedragen. Ook hier zijn achterstanden.

In het algemeen kan worden gesteld dat de kosten van het collectiebeheer hoger liggen dan de opbrengsten ervan. Investeren in het beheer en het behoud van collectie levert het museum financieel niet direct middelen op, investeren in publieksactiviteiten wel. We constateren hier een spanningsveld tussen de beheertaak en de publiekstaak.

6.5 Kenniscentrum

Er zijn al een aantal jaren plannen vanuit het museum om een kenniscentrum op te zetten. In 2017 is er een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd, onder andere om verschillende scenario's hieromtrent te onderzoeken. Uit het haalbaarheidsonderzoek blijkt dat er veel animo is voor een dergelijk centrum. Over de vorm en inhoud, evenals over de scope, zijn de meningen verdeeld, maar het clusteren van kennis en onderzoek omtrent Frans Hals wordt als waardevol gezien.

Citaat uit het onderzoeksrapport: 'Er lijkt hiermee op korte termijn een nieuwe "uitbarsting" aan te komen. Maar net als in het verleden staan de lopende onderzoeken voornamelijk op zichzelf. Het onderzoekslandschap lijkt daarmee op een eilandenrijk, met weinig openlijke discussie en uitwisseling. Er is niet één partij die hier bovenuit steekt of die gepoogd heeft om alle resultaten tot nu toe op een rij te zetten en te synthetiseren. Door alle betrokkenen en door collega's in het vakgebied wordt dit als onbevredigend ervaren. Een deel van de onvrede over het huidige onderzoek lijkt daarbij samen te hangen met de onbekendheid van elkaars werk, omdat er geen open discours is.'

Met de oprichting van een kenniscentrum wil het Frans Hals Museum, in samenwerking met relevante andere partijen, bereiken dat er – zowel voor specialisten als voor het algemene publiek – meer kennis beschikbaar komt over Frans Hals, zijn methode, zijn leven, zijn tijd en de latere lotgevallen van zijn schilderijen, zodat daarmee deze werken zo goed mogelijk voor de eeuwigheid bewaard kunnen blijven en zo veel mogelijk mensen van zijn kunstwerken kunnen blijven genieten.

De kosten van een dergelijk kenniscentrum variëren per scenario. Het basisscenario gaat uit van een investering van circa € 220.000,- per jaar, het maximale scenario komt uit op een investering van circa € 489.000,- bij de aanvang, oplopend tot circa € 936.000,- vanaf 2023.

Voordelen van een kenniscentrum zijn er zowel voor het museum als voor de gemeente Haarlem, aldus het onderzoek. Enkele kansen die benoemd worden:

- Met het inzetten van Frans Hals als brand kan zowel het museum als Haarlem op de internationale kaart worden gezet. Een bruikleen van een van de grote werken aan een buitenlands museum zou hierop enorm van invloed kunnen zijn.
- Met het kenniscentrum kan het museum laten zien welke kennis het in huis heeft en kan het deze delen met anderen.
- Met het enthousiasme van alle partijen kan het kenniscentrum echt een verbindende rol gaan spelen in het onderzoek rondom Frans Hals.
- Door voorzieningen te delen en bestaande formats te volgen kan er veel tijd en geld worden bespaard.
- Met een relatief kleine organisatie kan iets groots worden bereikt.
- Met het kenniscentrum raakt het museum steviger verankerd in een internationaal en academisch netwerk.
- Met het aanboren van de Amerikaanse markt voor particuliere ondersteuning hoeft het centrum niet aan het 'infuus van de overheid'. Door een vergrote belangstelling voor de meester ontvangt het Frans Hals Museum meer (herhaal)bezoek.
- Met zo'n prestigieus instituut in de stad met veel buitenlandse gasten wordt het profiel van Haarlem verhoogd.

Bedreigingen worden ook genoemd, onder andere:

- Wanneer je onderzoek financiert uit tijdelijke potjes, kan de noodzakelijke continuïteit niet worden bereikt.
- Wanneer kunsthistorici en restauratoren niet goed samen kunnen werken, blijft het onderzoek versnipperd.
- Wanneer het personeel van het museum door tijdgebrek er niet bij kan worden betrokken, ontbreekt een deel van de kennis en een verbindende schakel.
- Wanneer er geen aanvullende Frans Hals-expertise kan worden binnengehaald, zijn fondsen niet te overtuigen van de kwaliteit van het centrum.
- Wanneer er veel aandacht naar Frans Hals gaat, kan dit ten koste gaan van de rest van de collectie van het Frans Hals Museum.
- Wanneer het centrum een volledig eigen koers kan gaan varen, kan dit zorgen voor een conflict met het museum. Maar wanneer je het centrum te dichtbij houdt en anderen geen stem geeft, verlies je steun en beknot je de mogelijkheden.

6.6 Presentatie

In 2018 zijn Hof en Hal officieel één geworden. Met een grote publiekscampagne en een nieuwe huisstijl heeft het publiek kennisgemaakt met het nieuwe museum. Er zijn 134.611 bezoekers geteld, tegen 110.000 begroot. Dit kwam mede door de grote tentoonstelling Frans Hals en de Modernen, waarin werken van Frans Hals zijn getoond naast kunstwerken uit andere hoogtijdagen van de schilderkunst – kunstwerken die zijn geïnspireerd door Frans Hals. De uitwisseling van bezoekers tussen Hof en Hal is verhoogd, van 10% vóór de eenwording naar 25% in 2018.

Daarnaast heeft het museum kwalitatief publieksonderzoek laten uitvoeren en naar aanleiding van dit onderzoek zijn doelgroepsegmentatie aangepast en finetunet het ook zijn klantreizen.

6.7 Maatschappelijke functie

Het museum heeft naar aanleiding van de nieuwe koers de onderwijsprogramma's vervangen door een nieuw educatief basisprogramma en een aanbod voor families met kinderen op zaal en in de tuin. Dit programma richt zich op kleuters, het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs. In 2018 hebben 6.151 scholieren het museum bezocht en 6.772 kinderen op individuele basis. In totaal hebben 12.923 kinderen het museum bezocht. Hiermee zet het museum de stijgende lijn in educatief bereik voort; in 2017 kwamen er 12.395 kinderen naar het museum, in 2016 11.612.

De maatschappelijke functie uit zich verder in specifieke samenwerkingsprojecten omtrent ouderen en migranten.

6.8 Bevindingen museale functies

Op basis van de beschrijvingen van de prestatieafspraken en de museale functies komen wij tot de volgende bevindingen en toelichtingen:

- Hoewel de financiële situatie penibel is, heeft het museum in 2018 toch mooie resultaten bereikt op het gebied van publiek en presentatie.
- Op het gebied van beheer en behoud van de collectie is de situatie minder rooskleurig. Er is een registratieachterstand en de situatie in de diverse depots is niet optimaal.
- De beheerstaak van het museum kost meer geld dan het oplevert; dit kan ervoor zorgen dat investeringen in deze taak minder aandacht krijgen.
- Door de basis op orde te krijgen, zoals de registratie, restauratie en de depots, kunnen de andere museale functies, zoals het verlenen van bruiklenen (én het verkrijgen van bruiklenen), kennisuitwisseling en presentaties, op de langere termijn echter een verdiepingsslag maken.

Hoofdstuk 7 Vastgoed

7.1 De afspraken met de gemeente vrijwaren het museum van kosten

Bij de verzelfstandiging zijn er over het vastgoed onder meer de volgende afspraken gemaakt tussen gemeente en museum:

- De gemeente blijft eigenaar van de panden (Groot Heiligland 62 en Grote Markt 16).
- De gemeente verhuurt de panden aan het museum.
- De gemeente is verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud aan beide gebouwen en de gebouwgebonden installaties en het museum is verantwoordelijk voor het huurdersonderhoud³.
- De gemeente verstrekt het museum jaarlijks subsidie voor huur en huurdersonderhoud.

De gemeente en het museum zijn per pand een huurovereenkomst aangegaan op 27 december 2010. De onderhoudsverplichtingen van eigenaar en huurder zijn vastgelegd in de 'Algemene bepalingen huurovereenkomst kantoorruimte' die onderdeel uitmaken van de huurovereenkomsten. De verdeling van de verantwoordelijkheden voor het onderhoud zijn in detail uitgewerkt in de onderhoudsbijslage ('demarcatielijst') met datum 1 januari 2011 die behoort bij beide huurovereenkomsten. Daaruit blijkt dat het eigenaarsonderhoud bestaat uit de categorieën 'normaal onderhoud', 'groot onderhoud' en 'vervanging'.

De gemeenteraad heeft in 2012 (2012/471809) vastgesteld volgens welke normen de gemeente het eigenaarsonderhoud uitvoert (NEN 2767, niveau 3, identiek aan het niveau 'sober en doelmatig' uit de 'demarcatielijst'). Het gemeentelijk budget voor het eigenaarsonderhoud is hierop afgestemd.⁴ Uit een recente inspectie blijkt volgens de gemeente dat beide museumgebouwen, gemiddeld over de onderdelen per gebouw, aan dat beoogde kwaliteitsniveau voldoen. De meeste onderdelen scoren hoger dan de norm, een aantal eronder (maar die worden de komende jaren aangepakt).

Dit alles betekent dat het museum in beginsel geen of weinig nettokosten hoeft te hebben aan vastgoed. De gemeente is namelijk zelf verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud en verstrekt het museum subsidie voor huur, huurdersonderhoud en servicekosten.

Voor de externe depotruimten geldt een ander regime. Bij de verzelfstandiging is afgesproken dat de gemeente een nieuw depot realiseert voor de collectie. Dit depot is er echter nooit gekomen (zie hiervoor ook paragraaf 6.3). Wel is op kosten van de gemeente de zolder van het pand aan Groot Heiligland ingericht als depot. Het museum heeft daarnaast externe depotruimtes gehuurd.

³ Deze verantwoordelijkheidsverdeling blijkt overigens niet zo duidelijk uit de verzelfstandigingsovereenkomst, maar wel uit de huurovereenkomsten en de 'demarcatielijst' zoals hierna genoemd.

⁴ Dit budget bedraagt nu voor Groot Heiligland 62 € 57.548,- en voor Grote Markt 16 € 56.580,-; beide jaarlijks over een periode van 25 jaar.

De gemeente had voor de structurele huur- en servicekosten een bedrag beschikbaar gesteld aan het museum van € 165.000,- per jaar. Na de bezuinigingsronde is hiervan een jaarlijks bedrag overgebleven van € 65.000,-. Dat bedrag heeft de gemeente in 2016 aan het museum verstrekt in de vorm van een afzonderlijke subsidie. In 2017 ging het na indexatie om € 65.975,-. Vanaf 2018 heeft de gemeente deze subsidie opgenomen in de exploitatiesubsidie. In hoofdstuk 6 hebben wij aangegeven dat de staat waarin de depots verkeren niet wenselijk is, ondanks alle extra subsidies die de gemeente in het verleden beschikbaar heeft gesteld voor aanpassingen van de depots en voor de registratie van de collectie.

7.2 Specifiek onderhoud en investeringen voor upgrading vormen attentiepunten

Er zijn echter twee belangrijke aspecten van vastgoed die niet expliciet zijn vastgelegd en aanleiding geven tot potentiële knelpunten aan de zijde van het museum.

Het eerste aspect betreft het onderhoud van een gebouw met een museale functie. De gemeente beschouwt de gebouwen bij het uitvoeren van het eigenaarsonderhoud als 'regulier' vastgoed – vergelijkbaar bijvoorbeeld met een gemeentehuis of een kantoor – maar niet als een specifiek 'gebouw met een museale functie'. Een museumgebouw onderhouden is niet hetzelfde als een kantoor onderhouden. Een museum vereist namelijk soms een ander soort onderhoudsactiviteit, een ander onderhoudsniveau (hoger dan 3) of een andere timing van onderhoudsmaatregelen. Zo brengt bijvoorbeeld een lekkage of een brand in een zaal (of intern depot) met schilderijen van oude meesters meer gevaren en risico's met zich mee dan een lekkage in een vergaderzaal.

Het tweede aspect betreft dat van investeringen in 'upgrading', ofwel kwaliteitsverbetering van de gebouwen. Het gaat hierbij om investeringen die het kwaliteitsniveau van het vastgoed verhogen tot boven het oorspronkelijke niveau dat als uitgangspunt wordt gehanteerd voor het uitvoeren van onderhoud. Voor het museum – en daarmee ook voor de gemeente als eigenaar van het museum en zijn collectie – zijn dergelijke investeringen onvermijdelijk, omdat de wensen van museumbezoekers in de loop van de tijd nu eenmaal toenemen en het museum voor het trekken van bezoekers concurreert met andere musea en andere vrijetijdsvoorzieningen. Kwaliteitsverbetering is een aspect dat speelt bij vrijwel alle vormen van vastgoed, omdat maatschappelijke normen al decennialang in opwaartse richting verschuiven, op velerlei gebied.

Bij het aspect van kwaliteitsverbetering van het vastgoed moet worden bedacht dat de kwaliteit van de gebouwen medebepalend is voor de kosten van de museale bedrijfsvoering. Hoe toekomstbestendiger het vastgoed is – gezien de beperkte mogelijkheden als gevolg van het historische karakter – hoe duurzamer wat betreft energievoorziening en daarmee klimatisering, hoe toegankelijker voor het publiek, hoe brandveiliger en hoe beter beveiligd tegen inbraak, hoe minder lasten het museum hoeft te maken voor energie, klimatisering, publieksbegeleiding en beveiliging, en hoe minder risico het loopt dat de collectie door brand of brandbestrijding wordt aangetast.

Omgekeerd kan het museum bijvoorbeeld met meer mobiele klimatiseringsapparatuur uitsluitend het klimaatniveau voor de schilderijen bereiken dat de mate van isolatie van het gebouw toestaat.

De gemeente is van mening dat indien het museum een hoger kwaliteitsniveau wenst (van het eigenaarsonderhoud dan wel het gebouw zelf) dan de gemeente levert op basis van haar eigenaarsverantwoordelijkheid, het de gemeente kan vragen dit te realiseren via haar interne procedure voor het indienen van een aanvraag voor het investeringsplan. Daarmee is overigens niet gezegd dat de gemeente bij voorbaat instemt met het opstellen van een dergelijke aanvraag en dat die aanvraag in de procedure wordt gehonoreerd. Wij hebben overigens geconstateerd dat het museum niet op de hoogte was van deze procedure.

7.3 Verbouwplannen Frans Hals Museum vergen een investering

Het museum heeft recentelijk een voorlopig ontwerp laten maken door de bureaus SO-IL en Mees Visser voor een verbouwplan gericht op kwaliteitsverbetering en toegankelijkheid van beide locaties. Het doel van dit ontwerp is de publieksvriendelijkheid te vergroten, kunst beter tot haar recht te laten komen en logistieke problemen op te lossen, met behoud van de historische kwaliteiten van de gebouwen. De nadruk ligt daarbij op het herindelen van de openbare en publieke ruimtes.

Voor het Groot Heiligland gaat het om:

- nieuw entreegebied;
- verbetering publieke ruimtes;
- betere routing door het museum;
- de binnentuin als gratis toegankelijke stadstuin;
- ruimte voor overslag van kunst, opslag van materialen en werkplaats.

Voor de Grote Markt gaat het om:

- zichtbare entree;
- de Vleeshal als publieke stadssalon;
- betere routing door het museum;
- één ruimte die geheel geklimatiseerd wordt, zodat oude meesters kunnen worden getoond;
- een kunsttuin op het dak;
- nieuwe ruimtes voor opslag en kantoor.

De investeringsuitgaven en de wijze van financiering daarvan heeft het museum als volgt samengevat:

	Bedragen investering excl. btw	Financiering investeringsuitgaven	
		Aanvraag gemeente Haarlem	Externe fondsenwerving
Frans Hals Museum Hof	€ 3.094.100	€ 2.134.898	€ 959.202
Frans Hals Museum Hal	€ 1.444.700	€ 1.060.600	€ 384.100
Aanvullende kosten	€ 1.450.000	€ 1.320.650	€ 129.350
Totaal	€ 5.988.800	€ 4.516.148	€ 1.472.652

Tot nu toe heeft de gemeente de verbouwplannen gekwalificeerd als interessant, maar heeft zij daarvoor nog geen financiële middelen beschikbaar gesteld.

De BankGiro Loterij heeft inmiddels een toezegging gedaan voor een bijdrage van € 496.000,- onder de voorwaarde dat het plan daadwerkelijk tot uitvoering komt.

7.4 De gemeente werkt aan actuele meerjarenonderhoudsplannen

In opdracht van de gemeente en in overleg met het hoofd Facilitaire Dienst van het museum heeft een bouwkundig bureau in 2019 (visuele) inspectie uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de actuele bouwkundige en installatietechnische kwaliteit van de beide museum panden. Dergelijke inspecties worden periodiek herhaald voor het gehele gemeentelijke vastgoedbezit. Dit heeft voor beide museum panden geleid tot een concept-meerjarenonderhoudsplan. De gemeente gaat deze plannen met het museum bespreken. In overeenstemming met de bestendige gedragslijn houden ook deze conceptplannen geen rekening met de museale functie van de gebouwen.

7.5 Er zijn ook meer fundamentele gebreken aan het vastgoed

De directie van het museum ervaart ook verschillende fundamentele knelpunten rond het museumvastgoed die niet dan wel niet volledig worden opgelost bij de uitwerking en uitvoering van bovengenoemd ontwerp voor de verbouw van beide panden.

Het gaat om structurele problemen 'achter de schermen' in beide panden die implicaties hebben voor het behoud en beheer van de collectie, die overigens volgens de directie – als afzonderlijke problemen – bekend zijn bij de gemeente en overige stakeholders.

Om meer inzicht te krijgen in de verschillende soorten fundamentele gebreken die de directie ervaart hebben heeft de directie op ons verzoek een notitie opgesteld waarin zij een aanzet doet tot het inventariseren van die knelpunten. De voorstellen voor het oplossen van de fundamentele knelpunten rond het vastgoed zijn een mix van maatregelen:

- maatregelen die tot het vastgoedonderhoud behoren van eigenaar en huurder (normaal onderhoud, groot onderhoud en vervanging);
- wensen tot het nemen van onderhoudsmaatregelen die specifiek gericht zijn op de museale functie;
- wensen tot investeringen van kwaliteitsverbetering van het vastgoed.

De directie wil deze notitie uiteraard ook bespreken met de gemeente en in gezamenlijkheid komen tot een categorisering.

7.6 Museum wil gemeentelijke onderhoudsverantwoordelijkheid overnemen

Het Frans Hals Museum wil de verantwoordelijkheid voor het eigenaarsonderhoud overnemen van de gemeente, teneinde het eigenaars- en het huurdersdeel van het onderhoud in één hand te kunnen leggen. Het denkt de sturing van en het toezicht op het onderhoud te kunnen laten uitvoeren door een extern expertbureau, dat vervolgens de feitelijke onderhoudswerkzaamheden kan uitbesteden aan één of meer aannemers. Bij voorkeur sluit het museum daarvoor aan bij het samenwerkingsverband van de Haarlemse podia, dat dit inmiddels naar tevredenheid van de podia heeft geregeld.

Wij merken hierbij op dat een dergelijke overdracht van verantwoordelijkheid van de gemeente naar het museum op zichzelf nog geen oplossing biedt voor het specifieke onderhoud dat is gericht op de museale functie van de gebouwen.

7.7 Bevindingen over vastgoed

Op basis van de beschrijving in dit hoofdstuk en met inachtneming van de bevindingen en toelichtingen die wij hebben geformuleerd over de financiële ontwikkelingen 2015-2019 (in hoofdstuk 4) komen wij tot de volgende bevindingen en toelichtingen over het vastgoed:

- De vigerende afspraken leiden ertoe dat het museum in beginsel geen nettokosten hoeft te maken voor het onderhoud aan het vastgoed en de gebouwgebonden installaties (bestaande uit normaal onderhoud, groot onderhoud en vervanging, zonder specifiek rekening te houden met de museale functie). Dit blijkt in de praktijk ook zo uit te pakken, waar het gaat om kosten van huur, huurdersonderhoud en servicekosten.
- De vigerende afspraken besteden geen expliciete aandacht aan de specifieke eisen die de museumfunctie stelt aan het gebouwonderhoud en evenmin aan de (onvermijdelijke) upgradering van het vastgoed naar een hoger kwaliteitsniveau dan het had bij de aanvang van de huurovereenkomst.

- Het museum heeft in het recente verleden zelf geïnvesteerd in verbeteringen aan het vastgoed en is dat ook in 2019 van plan, hoewel het niet de eigenaar is van dat vastgoed en de eigenaar en de subsidieverstrekker – de gemeente – daar niet om heeft gevraagd (maar ze heeft beoordeeld als huurderwens). Deze verbeteringen vallen, voor zover wij kunnen overzien op basis van de jaarrekeningen, vooral of alleen onder de categorie ‘upgrading’ en houden daarbinnen direct verband met de museale functie. De jaarlijkse afschrijving die hiervan het gevolg is en ten laste komt van het museum is zonder nader onderzoek niet helder, maar ligt in 2018 in de orde van grootte van € 130.000,-. Het museum voelt zich gedwongen deze investeringen voor eigen rekening te nemen: ‘Hoe kom je uit deze impasse als je ziet dat je toiletten niet meer publiekswaardig zijn en de tuinbeplanting is weggegeten door buxusmot en daardoor niet meer presentabel is?’ Het museum zegt daarnaast ook veel preventief onderhoud uit te voeren. De afdeling Vastgoed van de gemeente is overigens van mening dat de toiletten mogelijk gedateerd zijn, maar wel goed functionerend, heel en veilig zijn, de inrichting van de tuin volgens de demarcatie voor rekening is van de huurder, en preventief onderhoud deels ook onder de verantwoordelijkheid valt van de huurder.
- Compensatie voor huurlasten voor externe depotruimtes is opgenomen in de gemeentelijke subsidie voor exploitatie. Externe depotruimte is noodzakelijk omdat het interne depot te klein is en omdat ten minste een deel van de depotruimte geklimatiseerd moet zijn, hetgeen de interne depots (op de zolder van Hof en in Hal) niet zijn. Ook de brandveiligheid van het interne depot in Hof behoeft aandacht.
- Het voorlopige verbouwontwerp biedt veel perspectief voor het veiligstellen van de toekomstige aantrekkingskracht van het museum en de stad.
- Curieus is echter dat dit ontwerp niet uitgaat van het oplossen van meer fundamentele gebouwelijke knelpunten.
- Het museum ervaart aan de zijde van de gemeente geen verbinding tussen de onderwerpen ‘cultuur/museale functies’ en ‘vastgoed’.
- Het ligt voor de hand dat het museum de notitie van de directeur over fundamentele knelpunten in het vastgoed op korte termijn bespreekt met de gemeente.

Hoofdstuk 8 Conclusies

Op basis van de hoofdstukken 2 tot en met 7 trekken wij de volgende conclusies:

Exploitatie:

1. Het Frans Hals Museum heeft als kernfuncties: collectiebeheer, presentatie en een maatschappelijke functie (met name op het gebied van educatie)
2. De financiële exploitatie kenmerkt zich door de volgende onderdelen:

Onderdeel financiële exploitatie	Bestaande uit
Noodzakelijke basisorganisatie	Lasten van de backoffice (personeel exclusief voor restauratie, huur depots, energie, schoonmaak, diverse andere huisvestingslasten, publiciteit, kantooractiviteiten) en de frontoffice (educatie, publieksbegeleiding, collectiebeheer exclusief restauratie)
Verwerving van eigen inkomsten ten behoeve van de basisorganisatie	Entreegelden, bijdragen van Vrienden en derden aan activiteiten, inkomsten van rondleidingen, winkel (direct en via Vrienden), horeca, zaalverhuur, diverse overige eigen inkomsten en rente
Specifieke baten en lasten van het organiseren van tentoonstellingen	Extra materiële lasten, extra entreegelden, specifieke bijdragen van Beminnaers, Vrienden en derden
Specifieke baten en lasten van restauraties	Specifieke bijdragen van Vrienden en derden en lasten personeel voor restauratie
Aankopen	Specifieke bijdragen van Vrienden en derden
Ontwikkelen van het kenniscentrum Frans Hals	Specifieke bijdragen van derden

Eigen aanpassingen aan het gemeentelijk vastgoed	Afschrijvingen op vastgoed (en daaraan verbonden installaties die niet zijn gericht op de bedrijfsvoering)
Verwerving van subsidies	Voor basisorganisatie, huurderslasten en eigen aanpassingen aan het gemeentelijk vastgoed

3. Op basis van ons inzicht in de precieze baten en lasten per onderdeel zien we globaal de volgende lijnen:
 - a. Het museum was in staat om de onderdelen 'tentoonstellingen', 'restauranties', 'aankopen' en 'ontwikkelen kenniscentrum Frans Hals' te bekostigen zonder daarvoor gemeentelijke subsidie in te zetten (Voor 'tentoonstellingen' geldt dit zelfs zonder de suppletie op de entreegelden mee te rekenen die het museum hanteert bij tentoonstellingen van oude kunst).
 - b. Het museum is – zij het met steeds meer moeite – in staat om de 'basisorganisatie' te bekostigen met het totaal van de 'eigen inkomsten ten behoeve van de basisorganisatie' en de 'gemeentelijke subsidies'.
 - c. Het museum komt per saldo jaarlijks geld tekort (gemiddeld over de jaren in de orde van grootte van € 115.000,- in de periode 2015 tot en met 2018). In de periode vanaf 2015 is zichtbaar dat het exploitatiesaldo in de jaren 2017 en 2018 relatief het meest gunstig is (zeer licht positief), ondanks onvermijdelijk gestaag stijgende personeelskosten en kantoorkosten.
 - d. Aan de ontwikkeling per onderdeel van de exploitatie (zie hoofdstuk 4) is te zien dat de inzet van het museum om meer inkomsten te verwerven en te bezuinigen op lasten in de jaren 2017 en 2018 min of meer heeft gemaskeerd dat er structureel onvoldoende dekking is voor de onvermijdelijk gestaag stijgende lasten. De belangrijkste oorzaken van het tekort dat het museum voor 2019 voorziet waren in de gehele periode vanaf 2015 reeds aanwezig.
 - e. Naast onvermijdelijk gestaag stijgende personeelskosten en kantoorkosten is ook een oorzaak van het gemiddelde exploitatietekort 2015-2018 gelegen in de omstandigheid dat het museum afschrijvingskosten heeft als gevolg van eigen investeringen in het gemeentelijk vastgoed (zie hoofdstuk 7). Gemiddeld gaat het in de jaren 2015 tot en met 2018 over € 115.000,-.
4. Het geheel van de financiële exploitatie kent – los van het tekort – een wankel basis. Dat komt doordat de onderdelen 'tentoonstellingen', 'restauranties' en 'aankopen' volledig worden bekostigd met incidentele middelen van Beminnaers, Vrienden en vooral derden. De beschikbaarheid van die middelen is wat de toekomst betreft onzeker. Het komt ook doordat de bekostiging van de basisorganisatie op dit moment voor een bedrag van € 100.000,- per jaar eveneens bestaat uit incidentele middelen (FHM Public Benefit Foundation, tot en met 2023).

5. Restauraties zijn overigens voor een museum een regulier onderdeel van zijn functie tot beheer en behoud van de collectie; het is opmerkelijk dat het Frans Hals Museum tot nu in staat is gebleken om (de personele en de materiële lasten van) restauraties geheel uit eigen middelen te bekostigen.
6. Tentoonstellingen zijn cruciaal voor het behouden en vergroten van het bezoekersaantal. Nu het museum sinds 2018 niet meer beschikt over een eigen aankoopbudget voor oude kunst en evenmin over een eigen budget dan wel een basissubsidie voor tentoonstellingen, is het voor het organiseren van tentoonstellingen geheel afhankelijk van externe middelen, hetgeen leidt tot kwetsbaarheid en een stressvolle manier van organiseren van tentoonstellingen. De financiële situatie van het museum helpt bovendien niet bij het verwerven van middelen uit externe fondsen.
7. Uit de beoordeling van de exploitatie en die van vergelijkbare musea blijkt dat de moeite die het Frans Hals Museum heeft om financieel rond te komen niet wordt veroorzaakt door de hoogte van zijn personele kosten – wellicht zelfs integendeel – en ook niet door de andere soorten lasten die in deze beoordeling kunnen worden vergeleken. Evenmin wordt die veroorzaakt door de eigen inkomsten die het museum verwerft.
8. Vergelijkbare gemeentelijke musea ontvangen per bezoeker aanzienlijk meer exploitatiesubsidie van hun gemeente. De exploitatiesubsidie per bezoeker van het Frans Hals Museum ligt onder de helft van het gemiddelde dat de referentiemusea ontvangen van hun gemeente.
9. Mogelijkheden voor reële kostenbesparingen die 'zoden aan de dijk' zetten zien wij niet. Wij kunnen geen groep activiteiten aanwijzen in het overzicht van de financiële exploitatie 2015-2019 (in paragraaf 4.3) waarop redelijkerwijs kan worden bezuinigd zonder daarmee andere knelpunten en verliezen in de exploitatie te veroorzaken. Een uitzondering hierop vormen de investeringen in het gemeentelijk vastgoed en de jaarlijkse afschrijvingen die hiervan het gevolg zijn. Op grond van de afspraken met de gemeente (over normaal onderhoud, groot onderhoud en vervanging zonder specifiek rekening te houden met de museale functie) en ook op grond van de logica dat de gemeente eigenaar is van het vastgoed is de gemeente immers daarvoor verantwoordelijk (dus ook voor upgrading die beide partijen wenselijk vinden).
10. Een besluit tot invoeren van de museum-cao voor het personeel levert op de lange termijn voordeel op, ook in financiële zin, naarmate er meer personeelsleden onder dit nieuwe regime vallen. Hoe langer er wordt gewacht met invoeren, hoe langer het duurt voordat het voordeel ontstaat.
11. Mogelijkheden voor het verwerven van meer eigen inkomsten kunnen in theorie worden gevonden door nog meer in te zetten op verwerving van middelen van externe fondsen en subsidies van andere overheden dan de gemeente Haarlem. Of dit lukt is beslist onzeker en de (personeels)kosten gaan voor de baat uit.
12. Het effect op de exploitatie van sluiting van een van de twee locaties vergt uitgebreid nader onderzoek. Sluiting van een van de locaties is volgens ons ook niet realistisch zonder forse verbouwing van de overblijvende locatie.

Vermogen:

13. Het eigen vermogen dat vrij besteedbaar is bedraagt per einde 2018 0,19% van het totaal aan lasten uit gewone bedrijfsvoering en is daarmee vrijwel geheel afwezig. Het museum kan daardoor alleen zelfstandig blijven functioneren indien de gemeente bereid is om bij te springen bij het optreden van (zelfs betrekkelijk kleine) tegenvallers en bij wenselijke investeringen in innovatie (met als doel de marktpositie in de toekomst te kunnen behouden). De mate van afhankelijkheid van het museum van een gemeentelijk 'vangnet' (wellicht beter aan te duiden als 'springkussen') is evenredig met de hoogte van het vrij aanwendbare eigen vermogen, maar ook bij een percentage van 15%, dat niet ongebruikelijk is in de culturele sector, blijft het museum afhankelijk van de financiële achtervang door de gemeente, zij het niet meer voor de kleine tegenvallers.
14. Bij de beoordeling van het eigen vermogen zou – in theorie en voorbijgaand aan de juridische elementen ervan – ook het eigen vermogen van de Vereniging van Vrienden kunnen worden betrokken. Indien dat gebeurt, is er sprake van een gezamenlijk vermogen van maximaal 10% van het museumtotaal aan lasten uit gewone bedrijfsvoering. Maar de conclusie inzake het zelfstandig kunnen blijven functioneren verandert daardoor niet.

Overeenstemming tussen museum en gemeente over het museale beleid:

15. De strategische (maatschappelijke) en tactische doelen van het museum zijn nu niet concreet, toetsbaar, realistisch en tijdgebonden geformuleerd (ondanks het bestaan van prestatieafspraken, een visiedocument en een focusdocument 2014-2020). Daardoor is er geen scherpte in de onderlinge verwachtingen tussen het museum en de gemeente en heeft het museum geen duidelijke 'kapstok' voor zijn interne sturing op het bereiken van operationele doelen en evenmin voor het indelen van zijn jaarrekening en administratie.

Inzicht in de exploitatie:

16. Het museum beschikt niet over een opzet van de financiële administratie die informatie over de exploitatie oplevert die veel transparantie biedt voor directie, Raad van Toezicht en de gemeente (in haar rol van subsidieverstrekker). Het beschikt evenmin over een actuele meerjarenraming die een goede en voorspelling biedt van de baten, lasten en vermogensontwikkeling (gestaafd door feiten, verwachtingen en analyses). Voor zover het op dit moment beschikt over een actuele analyse van kansen en risico's kan deze daarop dus ook niet aansluiten. Dit wil overigens niet zeggen dat de directie geen goede grip heeft op de exploitatie, maar wel dat er onbenutte kansen liggen op dit terrein, ook voor het samenspel met de Raad van Toezicht en de gemeente.

Vastgoed:

17. Het museum heeft als huurder van de gebouwen geen verantwoordelijkheid en lasten van het eigenaarsonderhoud. Na aftrek van vastgoedgebonden gemeentelijke subsidies heeft het museum in de praktijk evenmin nettolasten voor het huurdersonderhoud (normaal onderhoud, groot onderhoud en vervanging) en voor servicekosten.
18. Als eigenaar van het vastgoed is de gemeente uiteraard ook verantwoordelijk voor eventuele upgradering van de gebouwen om geschikt te blijven voor zijn museale functie, nadat de wettelijke en/of maatschappelijke normen daarover hoger zijn komen te liggen. Hierover zijn echter geen afspraken gemaakt tussen de gemeente en het Frans Hals Museum.
19. Het museum heeft in de afgelopen jaren wel geïnvesteerd in maatregelen tot het upgraden van het museum. Het draagt daarvan de kosten in de vorm van afschrijvingslasten (in de orde van grootte van € 115.000,- gemiddeld over de jaren 2015 tot en met 2018, oplopend tot € 133.000,- in 2019).
20. Het museum heeft ook geïnvesteerd in een voorlopig ontwerp voor een verbouwing van beide gebouwen, gericht op het vergroten van de publieksvriendelijkheid, het beter tot zijn recht laten komen van de kunst en het oplossen van logistieke problemen, met behoud van de historische kwaliteiten van de gebouwen. De kosten voor die verbouwing worden geraamd op € 6 miljoen, te dekken uit een bijdrage van de gemeente ter grootte van € 4,5 miljoen en uit bijdragen van externe fondsen van € 1,5 miljoen. Er ligt al een toezegging van een extern fonds van € 0,5 miljoen.
21. Toch constateert de directie van het museum dat er sprake is van fundamentele gebreken die aan de gebouwen kleven en die niet (of niet volledig) worden opgelost met die verbouwing. Volgens ons gaat het daarbij om een mix van knelpunten en maatregelen uit de categorieën 'achterstanden in regulier onderhoud' (dan wel onderdelen van het eigenaarsonderhoud die nog lager scoren dan onderhoudsniveau 3), wensen voor specifiek onderhoud gericht op de museale functie en wensen voor investeringen in 'upgrading' van de gebouwen.

De functies van het museum:

22. Er is in 2010 met de gemeente afgesproken om af te zien van een extern depot, maar op de zolderverdieping van Hof een intern depot te realiseren om structurele huurlasten te besparen. De verbouwing van dit interne depot is in 2014 naar tevredenheid van het museum afgerond. Dit depot betreft met name de schilderijen; andere delen van de collectie bevinden zich in externe depots.
23. Het behoud en beheer van de collectie is momenteel echter onvoldoende. Er is een registratieachterstand en de kwaliteit van met name de externe depots is onvoldoende. In een enkel geval bestaat er zelfs een groot risico voor de collectie; zeecontainers zijn geen wenselijke manier om een collectie te beheren. Daarnaast is door een recentelijke interne verbouwing het interne depot dusdanig ingericht dat grotere werken niet meer naar binnen of naar buiten kunnen voor presentatie of bruikleenverkeer. De collectie komt daardoor deels op slot te zitten.

24. Het museum heeft grote stappen gezet in het profileren en het presenteren. Een publiekscampagne naar aanleiding van het nieuwe merk en een grote tentoonstelling in samenwerking met het Teylers Museum zijn daar voorbeelden van. Het doen van publieksonderzoek is een verstandige stap geweest. Hierdoor wordt inzicht verkregen in wensen en behoeften en kan publiciteit gericht worden ingezet.
25. Ook op het gebied van educatie scoort het museum goed, hoewel het aandeel scholieren uit het voortgezet onderwijs onder het gemiddelde ligt. Er is een stijgende lijn te zien in het bezoek van personen onder de 18 jaar.
26. Wij zien geen realistische mogelijkheden om de prestatieafspraken tussen de gemeente en het museum zodanig bij te stellen dat er wel mogelijkheden ontstaan voor reële kostenbesparingen die 'zoden aan de dijk' zetten, anders dan het vernieuwen van de afspraken over investeringen in vastgoed. Wel is er een aanleiding om te komen tot verheldering van de afspraken en daarmee tot concretere, beter toetsbare en tijdgebonden doelen die het museum de komende jaren nastreeft.

Potentie:

27. Het Frans Hals Museum heeft in onze ogen veel potentie om meer maatschappelijk effect te bereiken voor de stad (en tevens de regio, de provincie en het land). Wij zien potentieel op de volgende vlakken:
 - a. Toerisme en economie. Bekendheid van Frans Hals in binnen- en met name buitenland. Daar ligt nog een groot potentieel. Door het positioneren van de kunstenaar Frans Hals kunnen er potentieel meer toeristen worden aangetrokken. Dit draagt ook economisch bij aan de stad Haarlem.
 - b. Culturele verdieping. Door onder andere kennisdeling en schaalvergroting, bijvoorbeeld door (meer) aan te haken bij culturele programma's binnen de MRA. Ook kan kennis omtrent Frans Hals nieuwe doelgroepen aanboren of bestaande doelgroepen vergroten, bijvoorbeeld in de wetenschappelijke wereld.
 - c. Sociale cohesie. Ambities van de gemeente Haarlem op andere beleidsterreinen. Door meer aan te haken bij bijvoorbeeld het sociaal domein kan het bereik van het museum mogelijk worden vergroot. Daarnaast kan door verbreding van educatieve doelgroepen, met name binnen het vmbo, een grotere groep in het onderwijs erbij worden betrokken.

Exploitatiesubsidie gemeente:

28. Het Frans Hals Museum ontvangt weinig gemeentelijke subsidie, in relatie tot een duurzame voortzetting van de huidige sobere vorm van exploitatie (mede in relatie tot het eigen vermogen dat vrij besteedbaar is, dat per einde 2018 vrijwel afwezig is) en in relatie tot vergelijkbare gemeentelijke musea in het land. Het museum en zijn twee locaties kent tegelijkertijd een grote potentie voor de stad Haarlem op het culturele, maatschappelijke en vooral ook het economische vlak.

Communicatie:

29. De wederzijdse communicatie tussen de gemeente en het museum is niet effectief genoeg. Het museum heeft aan gemeentelijke zijde te maken met besluitvorming over museale prestatieafspraken en bijbehorende subsidies en besluitvorming over het gemeentelijk vastgoedbeheer. De integraliteit van de gemeentelijke communicatie en besluitvorming is voor verbetering vatbaar, zeker in perioden waarin het college van B en W afzonderlijke portefeuillehouders kent voor cultuur en vastgoed. Daarnaast voelen beide partijen zich af en toe niet goed genoeg begrepen door de ander en hanteren ze verschillende verwachtingen over de onderlinge communicatie.

Hoofdstuk 9 Antwoorden op de onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk beantwoorden wij de onderzoeksvragen. Deze luiden als volgt:

1. Welke mogelijkheden zijn er voor reële kostenbesparingen die een effect kunnen hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie?
2. Welke mogelijkheden zijn er voor een stijging van eigen inkomsten die een effect kan hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie?
3. Wat gebeurt er als de gemeente haar subsidie aan het museum ongewijzigd laat?
4. Welke mogelijkheden zijn er voor een verlaging van de prestatie-eisen die de gemeente aan het museum stelt waarbij de resultaten en de hoogte van de gemeentelijke subsidie met elkaar in balans zijn op een lager niveau?
5. Wat betekent een duurzame exploitatie voor de behoefte van het museum aan gemeentelijke subsidie?
6. Wat betekent een duurzame exploitatie voor het museumvastgoed, de kosten daarvan en de verantwoordelijkverdeling?
7. Welke veranderingen in de communicatie tussen het museum en de gemeente zijn wenselijk voor een productieve onderlinge relatie?

9.1 Welke mogelijkheden zijn er voor reële kostenbesparingen die een effect kunnen hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie?

Wij zien geen mogelijkheden voor substantiële kostenbesparingen die op korte of middellange termijn effect kunnen hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie. Wij zien alleen de mogelijkheid om nieuwe kosten van aanpassingen aan het vastgoed te vermijden.

We lichten dat hieronder toe. Wij onderscheiden daarbij de kosten van de basisorganisatie, tentoonstellingen, aankopen en restauraties, het kenniscentrum en aanpassingen van het vastgoed, zoals onderscheiden in conclusie 2.

Het museum beschikt naar onze mening niet over mogelijkheden voor substantiële besparingen op de kosten van de basisorganisatie. Voor zover die er waren, zijn die in de periode vanaf 2015 reeds benut. Dit blijkt uit onze analyse van de ontwikkeling van de baten en lasten per onderdeel van de basisorganisatie in hoofdstuk 4, in combinatie met het benchmarkonderzoek in hoofdstuk 5. Wel is een nuancering hierop op zijn plaats. Het museum kan besparen op de loonkosten (salaris- en pensioenkosten) van zijn personeel door over te stappen van de huidige gemeentelijke arbeidsvoorwaarden naar de museum-cao. Daarmee gaan wel eenmalige invoeringskosten gepaard. Het museum raamt die invoeringskosten op € 50.000,-. Deze besparing treedt niet op voor de kosten van het huidige personeel, maar voor personeel dat in de toekomst in dienst treedt.

Het gaat dus om een besparing op de lange termijn. Hoe langer er wordt gewacht met invoeren, hoe langer het duurt voordat het voordeel ontstaat.

De (materiële) kosten van tentoonstellingen worden gedekt door geormerkte bijdragen van externe fondsen, Vrienden en Beminnaers. Voor zover de gemeente aanvullende subsidie heeft verstrekt, gaat het om een bijzondere tentoonstelling die ook heeft gezorgd voor bijzondere baten.

De kosten van aankopen (materieel) en restauraties (personeel en materieel) worden volledig gedekt uit geormerkte bijdragen van externe fondsen, eigen aankoop- en restauratiefondsen en Vrienden.

De ontwikkeling van het expertisecentrum Frans Hals bevindt zich nog in de voorbereidingsfase. Voor de uitvoering van de plannen is in eerste instantie het eigen (geormerkte) fonds Expertisecentrum beschikbaar. Het museum is voornemens om de verdere ontwikkeling, na uitputting van dit fonds, afhankelijk te stellen van aanvullend te verwerven geormerkte middelen van derden.

Voor aanpassingen aan het vastgoed (anders dan het plegen van huurdersonderhoud) heeft het museum in het verleden investeringen gedaan die hebben geleid tot afschrijvingslasten. De afschrijvingslasten van elke afzonderlijke investering die reeds is gedaan zijn door het museum gedurende de afschrijvingsperiode niet meer te beïnvloeden. Wel kan het museum ervoor kiezen om geen nieuwe eigen investeringen meer te doen in het gemeentelijk vastgoed en in plaats daarvan een beroep te doen op gemeentelijke financiering en bekostiging van vastgoedaanpassingen en geen eigen middelen meer te besteden in het upgraden van de gebouwen in welke vorm dan ook, zelfs niet indien de gemeente die aanpassingen niet of niet volledig voor haar rekening wil nemen en het museum ze toch onvermijdelijk acht (met alle risico's van dien ten aanzien van de toekomstige exploitatiesaldi). Met andere woorden: het museum kan vermijden dat de afschrijvingslasten voor vastgoedaanpassingen verder oplopen door de verantwoordelijkheid voor dergelijke aanpassingen te laten liggen bij de gemeente als eigenaar van de gebouwen en de grond.

Tot slot merken we op dat de lasten van personeel en kantoor (de belangrijkste onderdelen van de kosten van de basisorganisatie) onderhevig zijn aan onvermijdelijk jaarlijkse prijsstijgingen. Bij een gelijkblijvend volume aan inzet van personeel en kantoorbenodigdheden (waaronder bijvoorbeeld energie- en ICT-kosten) stijgen de kosten naar onze verwachting meer dan kan worden bekostigd uit de jaarlijkse indexatie van de gemeentelijke exploitatiesubsidie.

9.2 Welke mogelijkheden zijn er voor een stijging van eigen inkomsten die een effect kan hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie?

Wij zien geen mogelijkheden voor een stijging van eigen inkomsten die een effect kan hebben op de behoefte aan gemeentelijke subsidie.

Wij lichten dat hieronder toe. We onderscheiden daarbij de inkomsten uit:

- entreegelden inclusief vergoedingen museumkaart (publieksinkomsten);
- bijdragen van Vrienden en derden aan activiteiten;
- inkomsten van rondleidingen, winkel (direct en via Vrienden), horeca en zaalverhuur;
- inkomsten uit legaten, al dan niet in de vorm van een trust;
- inkomsten uit bruiklenen;
- rente.

In relatie tot vergelijkbare musea liggen de entreegelden per bezoek op het gemiddelde en ligt het aandeel van de entreegelden in de totale inkomsten marginaal boven het gemiddelde. Het aantal bezoeken ligt op een betrekkelijk hoog niveau. Voor het behouden en vergroten van het huidige niveau van entreegelden is het organiseren van aansprekende tentoonstellingen een must. Voor de dekking van de kosten van tentoonstellingen staan alleen eventuele bijdragen ter beschikking van externe fondsen, Vrienden en Beminnnaers. Met name de bijdragen van externe fondsen zijn op voorhand onzeker en kunnen afhankelijk zijn van medebekostiging door de gemeente of een minimale hoogte van het eigen vermogen. Wij zien geen mogelijkheden tot structurele verhoging van entreegelden zonder grote risico's aan te gaan.

De bijdragen van Vrienden en derden aan activiteiten liggen op een betrekkelijk hoog niveau. Een verdere verhoging is geen realistische verwachting.

De inkomsten uit de winkel (direct en via Vrienden), horeca en zaalverhuur liggen volgens onze analyse in hoofdstuk 4 op een niveau dat – gegeven de fysieke mogelijkheden van de gebouwen – nauwelijks mogelijkheden biedt tot structurele verhoging. De inkomsten uit rondleidingen dekken inmiddels de materiële lasten ervan. Meer rondleidingen leiden per saldo tot meer (personeels)kosten.

Inkomsten uit legaten zijn moeilijk te beïnvloeden, maar duidelijk is dat meer bekendheid en bezoek, met name door het houden van aansprekende tentoonstellingen, vroeg of laat leidt tot meer legaten. Hetzelfde geldt voor inkomsten uit bruiklenen. Daarnaast moet er rekening mee worden gehouden dat legaten vrijwel altijd zijn voorzien van een specifieke bestedingsrichting, zoals aankopen en/of restauraties.

De post inkomsten uit rente is afhankelijk van de hoogte van het vermogen dat niet direct nodig is in de kas en de rentestand en zal de komende jaren eerder negatief zijn dan positief.

9.3 Welke mogelijkheden zijn er voor een verlaging van de prestatie-eisen die de gemeente aan het museum stelt waarbij de resultaten en de hoogte van de gemeentelijke subsidie met elkaar in balans zijn op een lager niveau?

De prestatie-eisen betreffen de drie kernfuncties van het museum: collectiebeheer, presentatie en maatschappelijke functie (met name op het gebied van educatie).

Op geen van deze drie kernfuncties zien wij reële mogelijkheden tot verlaging van prestatie-eisen, die kan leiden tot een lagere behoefte aan gemeentelijke subsidie. Wij lichten dat hieronder toe.

De kwaliteit van het collectiebeheer voldoet nu niet aan de maatschappelijke normen daarvoor (zie conclusie 21).

Het afschalen van het niveau van presentatie (de publieksfunctie) leidt volgens ons tot een ondermijning van het 'verdienmodel' van het museum. De inkomsten zullen daarmee – zeker de eerste jaren – meer afnemen dan de lasten die het museum voor de presentatie draagt na aftrek van geoormerkte inkomsten. Het museum zal steeds meer waarde gaan verliezen voor de stad en de regio. Aanvankelijk zal dat proces geleidelijk aan gaan en later met een zekere progressie.

9.4 Wat betekent een duurzame exploitatie voor de behoefte van het museum aan gemeentelijke subsidie?

Het museum kent per eind 2018 een eigen vrij besteedbaar vermogen van vrijwel nihil (€ 11.383,- ofwel 0,19% van het totaal aan baten). Wij verwachten dat het museum het jaar 2019 eindigt met een exploitatietekort van € 250.000,-⁵. Volgens onze analyse is dit tekort structureel en zal het in de jaren na 2019 jaarlijks licht maar gestaag toenemen als gevolg van een stijging van personeels- en kantoorkosten, die het museum niet kan vermijden. De kans dat het museum deze lastenstijgingen niet zal kunnen opvangen met de meerinkomsten uit de gemeentelijke subsidie als gevolg van de indexatie van die subsidie is volgens onze analyse groter dan de kans dat dit wel gaat lukken.

De verwachting is daarom dat het museum het jaar 2019 afsluit met een negatief eigen vrij besteedbaar vermogen in de orde van grootte van € 240.000,- en daarmee in een situatie terechtkomt dat het in technische zin failliet is. Eind 2020 zal dit bedrag zijn opgelopen tot ongeveer € 490.000,-. Een negatief eigen vrij besteedbaar inkomen kan worden vermeden door een verhoging van de gemeentelijke subsidie met jaarlijks € 250.000,-.

⁵ In paragraaf 4.5, onder Exploitatietekort, signaleren we wel dat er nog sprake is van enkele substantiële risico's op eenmalige aanvullende tegenvallers.

Bij deze bedragen is nog geen rekening gehouden met ontwerpkosten voor de recente verbouwplannen die door het museum zijn geactiveerd op de balans. Per eind 2018 gaat het om een bedrag van € 106.447,-. Zodra blijkt dat er geen realistische kans is op uitvoeren van die verbouwing, zal dit bedrag direct als (eenmalige) last moeten worden genomen op de lopende exploitatie.

Belangrijk voor het bereiken van flexibiliteit in de inzet van personeel en voor het mogelijk maken van toekomstige besparingen op personeelskosten is dat het museum uiterlijk in 2020 overstapt van de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden naar de museum-cao. Zoals aangegeven raamt het museum de kosten van deze opstap op € 50.000,- (hetgeen het niet zelf kan bekostigen).

Met een eigen vrij besteedbaar vermogen van nihil ontbeert het museum een buffer om tegenvallers te kunnen opvangen en heeft het geen enkele ruimte om te kunnen innoveren en investeren in het toekomstbestendig maken en houden van zijn onderneming. Een maatschappelijk geaccepteerde ondergrens voor een eigen vrij besteedbaar vermogen voor een museum is 15% van het totaal aan lasten (of baten) uit gewone bedrijfsvoering. Indien het museum over een termijn van tien jaar zou willen kunnen beschikken over een minimale omvang van het vrij besteedbaar eigen vermogen van 15%, zou het moeten kunnen beschikken over een jaarlijks exploitatieoverschot van afgerond € 90.000,- gedurende tien jaren. Dit kan het museum realiseren indien de gemeente haar subsidie jaarlijks verhoogt met dit bedrag.

Het museum beschikt door bezuinigingen in de afgelopen jaren niet meer over eigen exploitatiemiddelen om in te zetten voor de medebekostiging van tentoonstellingen, ter aanvulling op de inzet van middelen die ter beschikking worden gesteld door externe fondsen, Vrienden en Beminnars. Dat maakt het museum kwetsbaar bij het organiseren van tentoonstellingen.

Uit het benchmarkonderzoek blijkt dat musea die vergelijkbaar zijn met het Frans Hals Museum een jaarlijkse gemeentelijke exploitatiesubsidie ontvangen die hoger ligt dan de subsidie die het Frans Hals Museum ontvangt. Het gemiddelde niveau van de exploitatiesubsidie per bezoek die de referentiemusea ontvangen bedraagt € 35,- (in 2017). Het Frans Hals Museum ontvangt € 16,- per bezoek (in 2017), dus minder dan de helft van het referentiegemiddelde. Het verschil van € 19,- per bezoek betekent voor het Frans Hals Museum een jaarlijks subsidiebedrag dat afgerond € 2.900.000,- lager ligt dan dat bij vergelijkbare musea (bij een aantal bezoeken in 2017 van 150.800).

Tot slot is nog relevant dat de minister van OCW ruimte wil maken voor een museum per provincie met een gemeentelijke of provinciale collectie om in aanmerking te komen voor rijkssubsidie. Elke provincie kan een museum voordragen voor landelijke subsidie. Per museum komt er een jaarlijkse subsidie van € 250.000,- beschikbaar.

Een dergelijke rijkssubsidie zou een aanmerkelijk voordeel bieden voor het Frans Hals Museum en voor de gemeente. De gemeente zou hiervoor, samen het museum, een lobby kunnen organiseren op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Belangrijk aandachtspunt is dat een van de beoordelingscriteria van OCW een gezonde bedrijfsvoering betreft. Dit is dus een voorwaarde voor het ontvangen van rijkssubsidie.

9.5 Wat gebeurt er als de gemeente haar subsidie aan het museum ongewijzigd laat?

Het museum stevent in 2019 af op een technisch faillissement. Het heeft dan een negatief eigen vrij besteedbaar vermogen in de orde van grootte van € 240.000,-.

Indien de gemeente in 2019 eveneens te kennen geeft dat zij niet bereid is om te investeren in een upgradering van beide gebouwen, wordt dat vermogen nog negatiever met het bedrag van € 106.447,- dat het museum heeft geactiveerd op de balans en dat na een dergelijk besluit van de gemeente als last zal moeten worden genomen in het exploitatiejaar 2019.

Een negatief vermogen is een hindernis bij het verwerven van middelen uit externe fondsen voor het organiseren van tentoonstellingen en daarmee met het op peil houden van het aantal bezoeken.

Het museum heeft, zoals aangegeven, bovendien geen realistische mogelijkheden om te bezuinigen op lasten of om inkomsten te verhogen, met als gevolg dat elk jaar na 2019 het vermogen verder afneemt met een bedrag in de orde van grootte van € 250.000,- (en hoger bij een afnemend aantal bezoeken). Het zal daardoor snel in liquiditeitsproblemen geraken en daardoor de salarissen van zijn personeel niet meer kunnen betalen en evenmin de rekeningen van zijn leveranciers en de huur aan de gemeente. Een faillissement is dan onvermijdelijk, met tevens als gevolg dat het personeel werkloos raakt. Het museum kan de periode tot aan een faillissement mogelijk rekken door toch maximaal te besparen op zijn materiële lasten. Dat leidt in die tussenperiode tot een verslonzing van het museum en zijn collectiebeheer. Een herstart, op welke wijze dan ook, wordt daardoor alleen maar moeilijker.

9.6 Wat betekent een duurzame exploitatie voor het museumvastgoed, de kosten daarvan en de verantwoordelijkverdeling?

Het museum heeft wensen op het gebied van gebouwonderhoud dat specifiek is gericht op zijn museale functie en aanvullend is op het 'reguliere' eigenaarsonderhoud. Het museum heeft ook wensen voor investeringen in het toekomstbestendig maken van de gebouwen. Het gaat daarbij om het vergroten van de publieksvriendelijkheid, het beter tot zijn recht laten komen van de kunst en het oplossen van logistieke problemen, maar het gaat ook om wensen tot verduurzaming ten behoeve van de museale bedrijfsvoering. Wellicht is er zelfs sprake van wensen tot het anders uitvoeren van het 'reguliere' eigenaarsonderhoud door de gemeente.

Het is van belang dat het museum en de gemeente samen een heldere en volledige opsomming maken van deze wensen en deze toedelen aan de categorieën:

- wensen tot aanpassing van het 'regulier' eigenaarsonderhoud;
- wensen tot aanvullend verrichten van eigenaarsonderhoud dat specifiek is gericht op de museale functie;
- wensen tot het verrichten van gemeentelijke investeringen in de gebouwen, gericht op het toekomstbestendig maken van de museumexploitatie en de bijdrage die het museum kan leveren aan de stad.

Deze opsomming zou gepaard moeten gaan met een (vooralsnog globale) raming van de investeringsuitgaven en jaarlasten en zo mogelijk van de concurrentiepositie van het museum en het maatschappelijke nut.

Op deze wijze krijgen het museum en de gemeente een gezamenlijk beeld van de bijdrage die het vastgoed kan leveren aan een duurzame exploitatie van het museum en de kosten daarvan. Op basis daarvan zouden beide partners enkele mogelijk realistische keuzevarianten kunnen opstellen, op basis waarvan de gemeente haar keuze kan maken. Het streven zou moeten zijn om deze exercitie in de eerste helft van 2020 te hebben afgerond.

Daarna zouden beide partijen kunnen bezien of er nog aanleiding bestaat tot het verleggen van de verantwoordelijkheid voor het eigenaarsonderhoud naar het museum.

9.7 Welke veranderingen in de communicatie tussen het museum en de gemeente zijn wenselijk voor een productieve onderlinge relatie?

De basis voor een toekomstige effectieve communicatie tussen het museum en de gemeente, en daarmee een productieve onderlinge relatie, bestaat naar onze mening uit het opstellen van transparante en realistische plannen door het museum.

Afgesproken zou kunnen worden dat het museum pas na overleg en besluitvorming met de gemeente substantiële structurele verplichtingen aangaat waarvoor geen dekking is binnen een reëel sluitende begroting.

Daarnaast is het van belang om de structuur van het onderlinge overleg enigszins aan te passen en in gevallen waarin belangrijke keuzes nodig zijn te zorgen voor een objectivering van het beeld van de huidige situatie en de meest realistische keuzevarianten. Dit is op dit moment bijvoorbeeld wenselijk bij het vraagstuk van het beheer en behoud van de collectie. Hieronder gaan wij op elk van deze drie elementen nader in.

Transparante en realistische plannen

Van belang is dat het museum samen met de gemeente een concreet, toetsbaar, realistisch en tijdgebonden geheel van meerjarige (strategische en tactische) doelen opstelt die het museum wil bereiken op het gebied van beheer en behoud van de collectie (zie ook hieronder, onder de kop '*Objectivering van beheer en behoud collectie*'), presentatie en publieksbereik mede in relatie tot toerisme en economie, educatie en andere sociaal-maatschappelijke functies. (Het ligt voor de hand dit meerjarenplan gelijk te laten lopen met de lokale en landelijke beleidsperiode 2021-2024.)

Het museum vult de strategische en tactische doelen aan met operationele doelen en werkt het geheel uit tot een meerjarig plan, waarbij de doelen worden voorzien van concrete, toetsbare, realistische en tijdgebonden activiteiten en de activiteiten worden voorzien van concrete, toetsbare, realistische en tijdgebonden inzet van personeel, baten en lasten. Hierbij is een indeling in activiteiten en een inzicht in baten, lasten en fondsmutaties per activiteit wenselijk waarmee maximaal inzicht word geboden voor personeel, directie, Raad van Toezicht, Raad van Advies en gemeente.

Bij dat geheel van doelen is er uiteraard aandacht nodig voor de (operationele) doelen, waaronder de doelen voor het niveau van huurdersonderhoudsniveau van de gebouwen (zie ook paragraaf 9.6).

Het meerjarige plan behoort te worden voorzien van een concrete vertaling naar de ontwikkeling van het eigen vermogen en langlopende schulden, toelichtende analyses en van een matrix van kansen en risico's die er naadloos op aansluit.

Het meerjarenplan wordt geactualiseerd en bijgesteld zodra er sprake is van gewijzigde omstandigheden, inzichten en/of beleidsuitgangspunten.

Uitgangspunt zou daarbij moeten zijn dat de actuele meerjarenraming een goede voorspelling ('best guess') biedt van de baten, lasten en vermogensontwikkeling (gestaafd door feiten, verwachtingen en analyses), voorzien van een actuele matrix van kansen en risico's die er naadloos op aansluit.

Van belang is dat het museum daarbij een passende opzet en inrichting van de administratie hanteert.

Structuur van het onderlinge overleg tussen museum en gemeente

Beter structureren van het overleg gaat met name om het beter onderscheiden van de overlegsoorten, het daadwerkelijk realiseren van de periodiciteit, het hanteren van een duidelijke agenda en het vastleggen van de afspraken.

Minimaal tweemaal per jaar zou er standaard een overleg moeten zijn tussen de wethouder(s) en de Raad van Toezicht/directie van het museum, waarbij ten minste één overleg is gericht op de gezamenlijke strategie en tactiek en op het benutten van kansen en het beheersen van de risico's daarvan, en ten minste één overleg is gericht op de actuele museumexploitatie (exploitatie van het afgelopen jaar, de lopende begroting, de begroting voor het komende jaar) en het vastgoed (gerealiseerde, geplande en gewenste onderhouds- en upgradingactiviteiten).

Daarnaast is periodiek ambtelijk overleg wenselijk tussen de gemeente en de directie van het museum. Cruciaal daarbij is dat de gemeentelijke inbreng integraal is wat betreft de invalshoeken cultuur, toerisme/economie, onderwijs/sociaal domein en vastgoed.

Objectivering van beheer en behoud collectie

Het beheer en behoud van de collectie is op dit moment een specifiek onderwerp waarvoor belangrijke keuzes nodig zijn die een objectivering vereisen van het beeld van de huidige situatie en de meest realistische keuzevarianten. Daarbinnen speelt tevens de vraag wat er nodig is voor het museum om te kunnen beschikken over toekomstbestendige depots, inclusief de kosten daarvan en de dekking van die kosten. Van belang is dat het museum en de gemeente samen een derde inschakelen waarin zij beide vertrouwen hebben, die de huidige situatie in beeld brengt, evenals de meest realistische keuzevarianten voor het al dan niet verbeteren van de kwaliteit van het beheer en behoud en de gevolgen van elke variant wat betreft inhoud en financiën. Die derde zou de Erfgoedinspectie kunnen zijn, maar ook een extern expertbureau.

Bijlage 1 Cijfers benchmarkonderzoek

In deze bijlage geven we de uitkomsten van het benchmarkonderzoek weer in cijfers. De gegevens in de rijen en kolommen zonder markeringskleur zijn overgenomen uit het systeem Museana, volledig en zonder nadere bewerking (nadat wij de namen van de zeven referentiemusea hebben ingevoerd). De rijen en kolommen met markeringskleur zijn door ons toegevoegd.

2017	Enkel	Frans Hals Museum	Amsterdam Museum	Dordrecht Museum	De Fundatie	Lakenhal	Van Abbe	Cobra Museum	Beijens Van Beuningen	Referentiemusea	gemiddeld	plan, exacte waarde	hoogte en waarde(n)
Kerngegevens													
Totaal aantal bezoeken		150802	201238	107138	244651	62240	104809	40974	314000	153576			
% Bezoek uit buitenland (toeristen)	%	18	58	8	1	15	7	5	21	16		11	
Aantal tijdelijke tentoonstellingen binnen eigen museum		0	12	8	19	0	15	7	32	13			
% Collectie tentoongesteld in eigen museum	%	3	5	8	10	0	15	8	4	7			
% Vrijwilligers	%	0	31	50	0	8	52	10	10	23			
% Subsidies/inkomsten overheden - private en eigen inkomsten	%	0,8	2,0	3,5	0,5	2,0	2,4	1,3	1,3	1,9			
Eigen inkomsten per bezoeker (euro)		25	27	14	16	27	18	21	28	21			
Subsidie totaal overheid per bezoeker (euro)		20	52	46	8	53	44	28	37	39			42
Subsidie gemeente voor huur per bezoeker (euro)		4	10	4	0	1	0	9	0	3			4
Subsidie gemeente voor exploitatie per bezoeker (euro)		16	40	44	3	49	41	19	30	32			35
Som van beide soorten structurele subsidies per bezoeker (euro)		20	50	48	3	50	41	28	30	36			37
Marge horeca per bezoeker (euro)		0,06	0,51	1,05	0,18	-0,36	0,47	1,90	1,26	0,7			
Bezoeken													
Totaal aantal bezoeken		150802	201238	107138	244651	62240	104809	40974	314000	153576			
Aantal betalende bezoeken		96854	88920	18470	47873	0	38823	10181	107000	41624			
Waarvan tegen gereduceerd tarief		14526	0	4786	16507	0	23879	6148	41000	13189			
Aantal bezoeken met museumkaart		88681	62017	69577	168178	0	36016	26531	131000	70454			
Aantal gratis bezoeken		25267	70801	19091	28580	62240	29810	4462	76000	41488			
% Betalende bezoeken	%	24	34	17	20	0	37	25	34	24			
% Gereduceerd tarief	%	10	0	4	7	0	23	15	13	9			
% Bezoeken met museumkaart	%	59	31	65	69	0	34	64	42	44			47
% Gratis bezoeken	%	17	35	18	12	100	28	11	24	33			23
Totaal	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100			
Aantal bezoeken 0 t/m 12 jaar		5965		4411	2446	3000	6177	2796	31514	8391			
Aantal bezoeken 13 t/m 18 jaar		6432		3312	4895	4240	8089	1021	22485	7340			
Aantal bezoeken 19 t/m 64 jaar		96407		64620	152100	35000	54545	36189	164817	81178			
Aantal bezoeken 65 jaar en ouder		40000		34795	105192	20000	36200	968	95183	48723			
Aandeel bezoeken 0 t/m 12 jaar	%	4		4	1	5	6	7	10	5			
Aandeel bezoeken 13 t/m 18 jaar	%	4		3	2	7	8	2	7	5			
Aandeel bezoeken 19 t/m 64 jaar	%	65		60	54	56	52	88	52	61			
Aandeel bezoeken 65 jaar en ouder	%	27		32	43	32	35	2	30	29			
Aantal weken per jaar open		52	52	52	48		52	52	52				
Tijdelijke tentoonstellingen													
Aantal tijdelijke tentoonstellingen binnen eigen museum		0	12	8	19	0	15	7	32	13			
Aantal tijdelijke tentoonstellingen buiten eigen museum, in Nederland		0	4	0	11	2	3	0	0	3			
Aantal tijdelijke tentoonstellingen buiten eigen museum, in buitenland		0	1	0	0	0	7	1	4	2			
Herkomst bezoek													
% Bezoek uit buitenland (toeristen)	%	18	58,32	8	1	15	7	5	21	16			
Aantal bezoeken vanuit basisonderwijs		4000	3523	4411	4895	0	4966	1193	13000	4569			
Aantal bezoeken vanuit voortgezet onderwijs		2432	9055	3312	4895	0	5289	412	21000	5705			
% Bezoek vanuit basisonderwijs	%	2,7	1,8	4,1	2,0	0,0	4,7	2,9	4,1	2,8			
% Bezoek vanuit voortgezet onderwijs	%	1,6	2,5	3,1	2,0	0,0	5,0	1,0	6,7	2,9			
% Bezoek vanuit onderwijs (totaal)	%	4,3	4,3	7,2	4,0	0,0	9,8	3,9	10,8	5,7			5,8
Entreprijzen													
Entreprijs bezoek 10-jarige		0	6,25	0	0	0	0	7,5	0	2,0			
Entreprijs bezoek 15-jarige		0	6,25	5	0	0	6	7,5	0	3,5			
Entreprijs bezoek 25-jarige		12,5	12,5	12	11	10	12	12	15	12,1			11,9
Entreprijs bezoek 66-jarige		12,5	12,5	12	11	10	12	12	15	12,1			11,9
Oppervlakte													
Oppervlakte tentoonstellingsruimte: binnen (m2)		2679	2490	1900	3000	1982	4000	2273	10544	3713			2749
Oppervlakte tentoonstellingsruimte: buitenruimte (m2)		0	177	200	45000	0	700	87	1350	6788			
Oppervlakte buitenruimte, niet zijnde tentoonstellingsruimte		1060	1828	2100	300	772	0	0	0	714			
Oppervlakte depot (m2)		1700	200	475	75	735	1300	435	1775	714			629
Oppervlakte horeca (m2)		180	295	800	125	55	200	100	750	332			304
Oppervlakte winkel (m2)		120	60	125	225	40	100	56	80	98			84
Oppervlakte kantoor (m2)		860	1060	390	100	527	400	144	1529	559			456
Oppervlakte overig (m2)		475	4576	1700	175	2517	4000	913	15253	4162			2741
Oppervlakte totaal museum (m2)		7074	10684	7690	49000	6428	10700	4008	31081	17079			13309
% Oppervlakte tentoonstellingsruimte binnen	%	38	23	25	6	31	37	37	33	30			
% Oppervlakte tentoonstellingsruimte buiten	%	0,0	1,7	2,6	91,8	0,0	6,5	2,2	4,3	16			
% Oppervlakte buitenruimte, niet zijnde tentoonstelling	%	15	17	27	1	12	0	0	0	8			
% Oppervlakte depot	%	24	2	6	0	11	12	11	6	7			
% Oppervlakte horeca	%	3	3	10	0	1	2	3	2	3			
% Oppervlakte winkel	%	2	1	2	0	1	1	1	0	1			
% Oppervlakte kantoor	%	12	10	5	0	5	4	4	5	5			
% Oppervlakte overig	%	7	43	22	0	39	37	23	49	31			
% Oppervlakte totaal museum	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100			

Collectie										0	
Aantal objecten collectie	19900	98540	7196	13529	23436	4000	2000	151246	42850	29340	
Deel van de collectie dat is gedigitaliseerd (%)	77	75	100	100	100	80	90	95	91		
Deel collectie dat voor het publiek toegankelijk is via internet (%)	60	95	90	15	100	72	10	18	57		
% Collectie eigendom rijk	1	1	5	0	1	0	0	0	1		
% Collectie eigendom provincie	0	0	0	47	0	0	0	0	7		
% Collectie eigendom gemeente	79	88	93	0	92	71	0	90	62		
% Collectie eigendom museum	0	0	0	52	3	0	0	0	8		
% Collectie eigendom bruikleen Nederlandse musea	18	1	1	0	1	2	26	0	4		
% Collectie eigendom bruikleen buitenlandse musea	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
% Collectie eigendom bruikleen Nederlandse particuliere	2	10	1	1	2	25	26	10	11		
% Collectie eigendom bruikleen buitenlandse particuliere	0	0	0	0	1	1	0	0	0		
Totaal	100	100	100	100	100	100	52	100	93		
% Collectie tentoongesteld in eigen museum	3	5	8	10	0	15	8	4	7		
% Collectie in depot	96	92	89	88	99	80	90	94	90		
% Collectie in bruikleen gegeven in het binnenland	1	3	2	1	1	3	1	1	2		
% Collectie in bruikleen gegeven in het buitenland	0	0	1	1	0	2	1	1	1		
Totaal	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
Aantal tentoongestelde objecten per m2tentoonstellingsruimte	0,2	1,9	0,3	0,0	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4		
Aantal objecten in tijdelijke bruikleen van andere musea	3	140	220	640	0	427	50	1395	410		
Werkzame personen									0		
Aantal werkzame personen totaal	55	212	109	46	53	193	67	368	150	127	
Idem, exclusief vrijwilligers	44	186	108	46	45	175	63	309	133	116	
Idem, per 100.000 bezoeken	29	92	101	19	72	167	154	98	87	104	
Aantal werknemers op loonlijst	44	91	43	46	34	42	16	192	66	51	
Idem, per 100.000 bezoeken	29	45	40	19	55	40	39	61	43	44	
Aantal werknemers op loonlijst in vaste dienst	41	91	40	31	29	42	14	111	51		
Aantal werknemers op loonlijst voor bepaalde tijd	3	0	3	15	5	0	2	81	15		
Aantal freelancers met een VAR-verklaring	0	10	1	0	2	14	25	82	19		
Aantal vrijwilligers	0	65	55	0	4	100	7	35	38		
Aantal stagiair(e)s	11	26	1	0	8	18	4	59	17		
Aantal overig bezoldigden	0	20	9	0	5	19	15	0	10		
% Werknemers op loonlijst	80	43	39	100	64	22	24	52	49		
% Werknemers op loonlijst in vaste dienst	75	43	37	67	55	22	21	30	39		
% Werknemers op loonlijst voor bepaalde tijd	5	0	3	33	9	0	3	22	10		
% Freelancers met een VAR-verklaring	0	5	1	0	4	7	37	22	11	8	
% Vrijwilligers	0	31	50	0	8	52	10	10	23		
% Stagiair(e)s	20	12	1	0	15	9	6	16	9		
% Overig bezoldigden	0	9	8	0	9	10	22	0	8		
Totaal	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
% ziekteverzuim	10	3,8	5,4	6,7	6,9	4,5	0	5,3	5		
FTE (financiële indeling)									0		
Aantal FTE totaal	36		38	22	33	61	30	162	58		
Aantal FTE per werkzame persoon	1		0	0	1	0	0	0	0		
Aantal FTE op loonlijst	35	81	30	22	28	40	13	118	47	47	
Idem, per 100.000 bezoeken	24	40	28	9	44	38	33	38	31	35	
Aantal FTE op loonlijst in vaste dienst	33	81	28	19	24	40	12	46	35,6		
Aantal FTE op loonlijst voor bepaalde tijd	2	0	1,9	2,7	3,7	0,0	1,6	72	12		
Aantal FTE freelancers met een VAR-verklaring	0		0,2	0,0	0,2	2,9	10,7	20,5	6		
Aantal FTE vrijwilligers	0		3,6	0,0	1,3	7,5	0,2	8,8	4		
Aantal FTE stagiair(e)s	0,5		0,2	0,0	1,8	4,3	0,7	14,8	4		
Aantal FTE overig bezoldigden	0		4,6	0,0	1,8	6,9	5,5	0,0	3		
% FTE op loonlijst	99		78	100	84	65	44	73	74		
% FTE op loonlijst in vaste dienst	93		73	88	73	65	39	28	61		
% FTE op loonlijst voor bepaalde tijd	6		5	12	11	0	5	44	13		
% FTE freelancers met een VAR-verklaring	0		0	0	1	5	35	13	9		
% FTE vrijwilligers	0		9	0	4	12	1	5	5		
% FTE stagiair(e)s	1		0	0	5	7	2	9	4		
% FTE overig bezoldigden	0		12	0	6	11	18	0	8		
Totaal	100		100	100	100	100	100	100	100		
FTE (functionele indeling)											
Aantal FTE functie publiek (loonlijst/freelancers)	16		7	11	3	6	11	20	10		
Aantal FTE functie educatie (loonlijst/freelancers)	1,4		2,3	0,7	1,4	2,4	1,0	14,5	4		
Aantal FTE functie collectie (loonlijst/freelancers)	5,3		3,0	1,0	9,8	6,6	5,9	28,7	9		
Aantal FTE functie wetenschap (loonlijst/freelancers)	6,0		0,3	0,0	2,3	2,9	0,0	6,8	2		
Aantal FTE functie bedrijfsvoering (loonlijst/freelancers)	7		20	9	11	27	10	41	19		
Aantal FTE functie commerciële activiteiten (loonlijst/freelancers)	0		3	1	2	5	2	28	7		
Aantal FTE totaal loonlijst/freelancers	35		34	22	30	50	30	139	51		
Aantal FTE functie publiek (overig)	0,3	0,0	2,2	0,0	0,1	10,0	0,2	2,5	2		
Aantal FTE functie educatie (overig)	0,2	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	0,7	9,8	2		
Aantal FTE functie collectie (overig)	0,0	0,0	0,2	0,0	3,0	0,9	0,0	4,3	1		
Aantal FTE functie wetenschap (overig)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	0		
Aantal FTE functie bedrijfsvoering (overig)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	0		
Aantal FTE functie commerciële activiteiten (overig)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	2,5	0		
Aantal FTE totaal overig	0,5	0,0	3,7	0,0	3,1	11,8	0,9	23,5	6		

% FTE functie publiek (loonlijst/freelancers)	%	44		19	48	11	12	36	15	24	
% FTE functie educatie (loonlijst/freelancers)	%	4		7	3	5	5	3	10	5	
% FTE functie collectie (loonlijst/freelancers)	%	15		9	5	33	13	20	21	17	
% FTE functie wetenschap (loonlijst/freelancers)	%	17		1	0	8	6	0	5	3	
% FTE functie bedrijfsvoering (loonlijst/freelancers)	%	20		58	40	36	54	34	29	42	
% FTE functie commerciële activiteiten (loonlijst/freelancers)	%	0		7	5	7	9	7	20	9	
% FTE totaal loonlijst/freelancers	%	100		100	100	100	100	100	100	100	
% FTE functie publiek (overig)	%	61		60		4	85	24	11	30	
% FTE functie educatie (overig)	%	39		36		0	0	76	41	26	
% FTE functie collectie (overig)	%	0		5		96	8	0	18	21	
% FTE functie wetenschap (overig)	%	0		0		0	0	0	5	1	
% FTE functie bedrijfsvoering (overig)	%	0		0		0	0	0	14	2	
% FTE functie commerciële activiteiten (overig)	%	0		0		0	8	0	11	3	
% FTE totaal overig	%	100		100		100	100	100	100	83	
Aantal bezoeken per FTE publieksfunctie		9413		12286	23057	18804	6502	3763	13857	13045	
Winst- en verliesrekening (dtd. euro)											
Publieksinkomsten (dtd. euro)		1009	3723	724	1610	10	411	267	2834	1368	1169
Publieksinkomsten per bezoek (euro)		6,69	18,50	6,76	6,58	0,16	3,92	6,51	9,03	7,35	6,56
Sponsorinkomsten (dtd. euro)		0	112	24	35	0	498	98	200	138	
Overige inkomsten (dtd. euro)		309	498	427	816	77	659	175	2828	783	
Subsidies/bijdragen overheid (dtd. euro)		3083	10531	5260	1920	3304	4612	1136	11707	5497	
Subsidies/bijdragen privaat (dtd. euro)		2480	1079	333	1332	1564	363	314	2897	1126	
Totale inkomsten (dtd. euro)		6881	15943	6767	5713	4956	6553	1990	20466	8912	
% subsidies/inkomsten overheden - private en eigen inkomst		0,8	2,0	3,5	0,5	2,0	2,4	1,3	1,3	2	
Personeelskosten (dtd. euro)		2585	6822	2239	1667	1803	2983	1092	7435	3434	
Huisvestingskosten (dtd. euro)		813	4274	744	827	90	704	546	5137	1760	
Afschrijvingen (dtd. euro)		180	186	321	0	284	0	15	101	129	
Aankopen (dtd. euro)		1796	26	228	247	1863	594	0	1238	599	
Overige kosten (dtd. euro)		1814	4302	3241	2346	933	2272	716	6116	2846	
Totale uitgaven (dtd. euro)		7189	15610	6772	5087	4972	6553	2369	20027	8770	
Saldo uitgewone bedrijfsvoering (dtd. euro)		-358	333	-5	626	-17	0	-379	439	142	
Saldo rentebaten/-lasten (dtd. euro)		4	14		10	-77		0	2	-7	
Saldo buitengewone baten/-lasten (dtd. euro)		0	0		0	0		0	0	0	
Exploitatieresultaat (dtd. euro)		10	0	-5	636	-15	0	-488	441	81	
Winst- en verliesrekening (%)											
% Publieksinkomsten	%	15	23	11	28	0	6	13	14	14	14
% Sponsorinkomsten	%	0	1	0	1	0	8	5	1	2	
% Overige inkomsten	%	5	3	6	14	2	10	9	14	8	
% Subsidies/bijdragen overheid	%	44	66	78	34	67	71	57	57	61	
% Subsidies/bijdragen privaat	%	36	7	5	23	32	6	16	14	15	
Totaal	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
% Personeelskosten	%	36	44	33	33	36	46	46	37	39	
% Huisvestingskosten	%	11	27	11	16	2	11	23	26	17	17
% Afschrijvingen	%	3	1	5	0	6	0	1	1	2	
% Aankopen	%	25	0	3	5	37	9	0	6	9	
% Overige kosten	%	25	28	48	46	19	35	30	31	34	
Totaal	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Verdeling totale inkomsten (100%)											
% Inkomsten uit entree	%	6	17	3	24	0	2	4	8	8	
% Vergoeding museumkaart	%	9	6	8	4	0	4	9	6	5	
% Sponsoring	%	0	1	0	1	0	8	5	1	2	
% Omzet interne horeca / pachtinkomsten horeca	%	0,1	1	2	1	0	1	4	4	2	
% Omzet verkoop winkel / pachtinkomsten winkel	%	1,2	0	3	11	0	3	2	3	3	3
% Speciale evenementen / incidentele (avond)openstelling	%	0	0	0	0	0	0	2	1	1	
% Opbrengst bruikleenverkeer	%	0	0	0	0	0	3	0	5	1	
% Overige inkomsten	%	3	2	1	3	2	3	1	1	2	
% Subsidie OCW - onderdeel huren	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% Subsidie OCW - onderdeel exploitatiebijdrage	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% Subsidie Rijk overig - onderdeel huren	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% Subsidie Rijk overig - onderdeel exploitatiebijdrage	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% Subsidie provincie structureel - onderdeel huren	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% Subsidie provincie structureel - onderdeel exploitatiebijdrage	%	0	0	0	21	0	0	0	0	3	
% Subsidie provincie niet structureel	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% Subsidie gemeente structureel - onderdeel huren	%	9	13	6	0	1	0	18	0	5	
% Subsidie gemeente structureel - onderdeel exploitatiebijdrage	%	36	51	70	12	62	66	39	45	49	
% Subsidie gemeente niet structureel	%	0	3	0	0	0	0	0	12	2	
% Subsidie Europeaan niet structureel	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% Subsidie overheidsfondsen (bijv. Mondriaanfonds) niet structureel	%	0	0	2	0	4	4	0	0	2	
% Loonsubsidies	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
% Particulier	%	1	4	0	10	2	0	0	1	2	

% Vriendenverenigingen	%	0	0	1	0	3	0	0	0	1	
% Bedrijven (gift, geen sponsoring)	%	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
% Private fondsen (bijv. VSB, Prins Bernard Cultuurfonds)	%	32	2	4	2	26	2	6	8	7	
% Goede doelen loterijen	%	3	1	0	12	0	3	10	3	4	
Totaal	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Verdeling totale uitgaven (100%)										0	
% Lonen en salarissen	%	20	34	22	22	34	37	30	25	29	
% Pensioenslasten	%	3	0	3	7	0	0	3	3	2	
% Sociale lasten	%	3	0	3	0	0	0	5	6	2	
% Kosten uitzendkrachten en overige inleen	%	8	8	5	2	2	8	4	1	4	
% Overige personeelskosten	%	2	1	1	2	1	1	4	2	2	
Som van % personeelslasten	%	36	44	33	33	36	46	46	37	39	
% Huur	%	7	13	6	7	1	0	15	9	7	
% Energielasten	%	1	2	3	3	0	2	4	3	2	
% Onderhoud (klein)	%	2	1	1	3	0	3	1	2	2	
% Overige huisvestingskosten	%	1	11	1	3	0	5	4	12	5	
% Afschrijvingen	%	3	1	5	0	6	0	1	1	2	
% Aankopen	%	25	0	3	5	37	9	0	6	9	
% Inkoopkosten horeca	%	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
% Inkoopkosten winkel	%	0	0	2	8	0	2	0	1	2	
% Marketing en communicatiekosten	%	3	1	1	2	2	4	2	2	2	
% Tentoonstellingskosten	%	12	19	18	28	9	16	17	17	18	
% Overige kosten	%	10	7	27	8	8	13	11	9	12	
Totaal	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Financiële indicatoren										0	
Eigen inkomsten per bezoeker (euro)		25	27	14	16	27	18	21	28	21	
Subsidie overheid per bezoeker (euro)		20	52	49	8	53	44	28	37	39	
Totale inkomsten per bezoeker (euro)		45	79	63	23	80	63	49	65	60	
Totale uitgaven per bezoeker (euro)		48	78	63	21	80	63	58	64	61	
Marge horeca per bezoeker (euro)		0	1	1	0	0	0	2	1	1	
Marge winkel per bezoeker (euro)		0	0	1	1	0	1	1	1	1	
Energielasten per m2 tentoonstellingsruimte binnen (euro)		29	139	96	51	0	38	36	49	59	
Marketing en communicatiekosten per bezoeker (euro)		1,3	1,1	0,5	0,4	1,6	2,5	1,3	1,0	1	
Website										0	
Aantal bezoeken aan de website		351991	241024	396208	417769	142238	436273	127932	1861000	517349	303884
Aantal unieke bezoeken aan de website		105000		284645	405836	114635	305543	64602	1306000	413554	277580
Verhouding bezoeken aan de website - bezoeken aan museum		2,3	1,2	3,7	1,7	2,3	4,2	3,1	5,9	3	