



Universiteit Antwerpen
| Faculteit Bedrijfswetenschappen
en Economie

De huidige, mogelijke en wenselijke rol van de private sector bij investeringen in infrastructuur en uitbating van museumdepots in Vlaanderen (2011)

1/ 04/ 2022

Onderzoeker: Joke Schrauwen

Promotoren: Prof. dr. Annick Schramme en Prof. dr. Frederik Swennen

Rol private sector bij museumdepots

- A. **Onderzoeksopzet**
- B. **Landschapstekening**
- C. **Mogelijke en wenselijke rollen van de private sector bij museumdepots**
- D. **Conclusies en aanbevelingen**

Onderzoeksopzet

OPDRACHT: Vlaamse Overheid – CJSM en Kunsten en Erfgoed

METHODOLOGIE:

- ✓ **Literatuurstudie**
depotproblematiek, studies noden private verzamelaars, theorie overheidsmanagement, PPS, marktontwikkeling

- ✓ **Interviews**
(museum)consulenten, beleidsmakers, interviews marktspelers, cases

- ✓ **Case studies**
M HKA, KMSKA, Musea Brugge, Centraal erfgoeddepot Gent, Bokrijk Thermo Lignumkamer, Blauwe Tafel Boijmans Van Beuningen, WAD Archief Depots, Momart Ltd., Schaulager Basel

Landschapstekening

PUBLIEKE ZIJDE

Erfgoed = publiek goed

Depotbeleid hangt samen met collectiebeleid (verwerven en afstoten)

Diversiteit van collecties, verschillende noden

Museumdepots: Jarenlange onderinvestering

⇒ **Depotinfrastructuur en –capaciteit ontoereikend.**

⇒ **Investeringsdringen zich op**

Overheid: investeringslasten bij inrichtende macht musea, weinig infrastructuursubsidies door bv. Vlaamse Overheid of provincies

Landschapstekening

PRIVATE ZIJDE

Privaat aanbod:

- Beperkt aanbod in erfgoedopslag (in grote volumes)
- Adviseurs en dienstverleners deelaspecten depot en depotwerking

Private vraag:

- latente vraag erfgoedopslag, voornamelijk bij private kunstverzamelaars

Landschapstekening

MARKT Erfgoedopslag in grote volumes? Onderontwikkeld!

- Erfgoed = publiek goed
- Beperkte vraag bereikt private markt
- Markt voorziet te weinig in goed
- Monopoliegevaar

Prijsverlaging en kwaliteitsverbetering door concurrentie

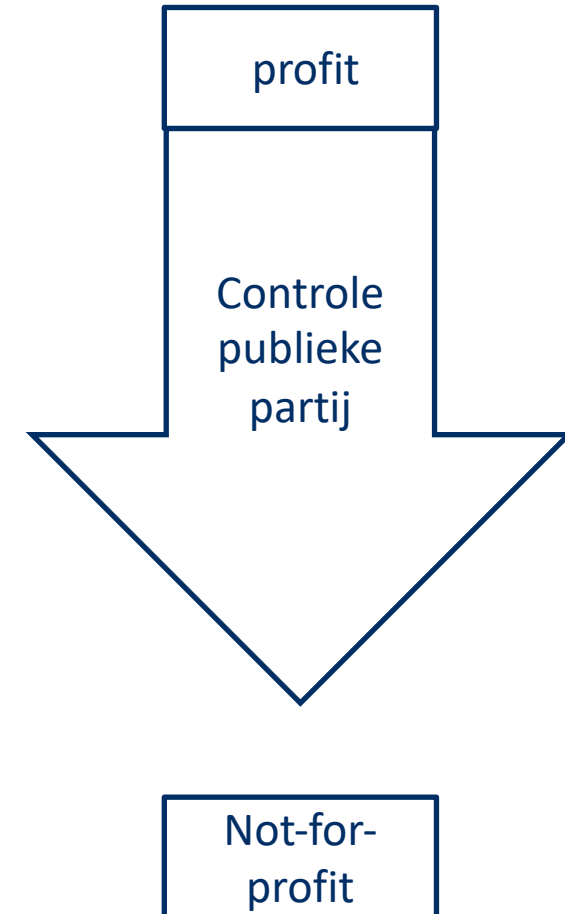


Mogelijke rollen private sector

- **Publieke sector als vragende partij**
- **Private partner is meer dan kant-en-klaar product op markt**
 - ⇒ Commercieel / not-for-profit
 - ⇒ Gradueel mate van controle publieke partij
 - ⇒ Inspelen op (private) vraag

Mogelijke rollen private sector

INSTRUMENT	Private vraag?
Scenario 1: museum is bouwheer A. Bouwen in eigen beheer B. Bouwen met erfpacht C. Bouwen met klanten	ja
Scenario 2: privé prefinanciert A. Promotie B. Concessie C. DBFM (design build finance maintain) D. DBFO (design build finance operate)	ja
Scenario 3: huren op depotmarkt A. Huur B. Huur met dienstverlening	
Scenario 4: mecenaat? A. Museumdepot met 'aandeelhouders' B. Een mecenas bouwt	ja



Wenselijke rollen private sector

PPS-formule? Afhankelijk van museum

Beïnvloedingsfactoren



Betalingsbereidheid!
Ook als overheid het voortouw neemt.

Ontwikkeling depotmarkt?

Discours om private verzamelaars te betrekken?

Wenselijke rollen private sector

PPS invloed op:

- Toewijzing verantwoordelijkheden
- Organisatiemanagement
- Financiering

Wenselijke rollen private sector

PPS invloed op:

Toewijzing van verantwoordelijkheden

- Concept, ontwerp, bouwheer, investering, onderhoud, werking, gebruiker
 - Collectiebeheerders blijven best verantwoordelijk voor het concept! Zij stellen plan van eisen op.
 - Bij huurcontract/DBFM / DBFO / mecenass verschuift conceptuele fase naar andere partner → consultative selling!
 - moeilijk processen!
 - Ontwerp en bouwheerschap bij andere partij moet het technisch concept of de output zeer duidelijk gespecificeerd worden → hogere ontwikkelingskosten! Zeker ook als de depotwerking wordt overgedragen

Autonomie museum of neemt overheid het initiatief?

- Impact van VO is eerder beperkt (eerder informerend en stimulerend)
- Belangrijk erfgoedsector blijft best eindverantwoordelijk voor kwalitatieve erfgoedzorg.

Wenselijke rollen private sector

PPS invloed op

Organisatiemanagement

- Samenwerking met private sector houdt reorganisatie in: moeilijk proces
- Musea: inschattingen waardegedreven kenniswerkers
Commerciële partijen: standaardoutput en gestandaardiseerde werkingprocessen
- Gebrek aan standaardisatie en het telkens opnieuw uitvinden van werkingsprocessen zorgt voor zware ontwikkelingskosten en voor een zwakke onderhandelingspositie tav private partijen. (zeker als de problemen accuut zijn)

Wenselijke rollen private sector

PPS invloed op

Organisatiemanagement

- Private partijen beschikken over kennis die slechts beperkt of latent aanwezig is bij musea. (bouw en vastgoed, logistieke processen en transport): kan een meerwaarde zijn. (bij promotie-opdrachten, DBFM, dienstverleningscontracten, mecenas) enkel als het museum scherp kan onderhandelen en dus duidelijk communiceert over de werkingsprocessen, outputspecificaties en verwachtingen.
- Als de deportwerking wordt aangestuurd door een private partij kan het museum als eindgebruiker de output van de deportwerking nog steeds controleren en opdrachten geven.
- Verregaande uitbesteding heeft echter ook impact op de arbeidsmarkt van behoud en beheer medewerkers!

Wenselijke rollen private sector

PPS invloed op:

Financiering

Als het museum zelf investeert: kunnen de verschillende instrumenten zorgen voor het

- Verlagen investeringskost
- Prefinanciering verleggen naar private partner (promotieopdracht, huur, DBFM/DBFO, mecenaat): ontwikkelingskosten liggen doorgaans hoger
- Terugverdienen van een deel van de investeringskosten of exploitatiekosten: vereist een solide businessplan! (wel opletten: marktverstoring?)
- Hybride model: aandeelhouders die ook klant zijn en deelnemen in exploitatiekosten aan private verzamelaars bvb.
- Mecenas zoeken maar nog steeds nood aan publieke financiering

Conclusie

Knelpunten algemeen in museumdepotproblematiek belangrijk voor welslagen van samenwerking met private partners

- **MUSEUMWERKING:**

- Werkingsprocessen en output zijn te weinig gestandaardiseerd
- Door onervarenheid en gebrek aan kennisdeling: hoge ontwikkelingskosten

- **FINANCIEN:**

- Gebrekkige betalingsbereidheid van meso overheid
- ongunstig mecenaatklimaat

- **MENTALITEIT:**

- Afstandsdrempel en gevoel van controleverlies bij gezamenlijke depots

Conclusie

Kansen PPS

- **MUSEUMWERKING:** win win, delen van kennis, accelerator voor processen, privaat erfgoed inzetbaar voor de publiekswerking en onderzoek.
- **FINANCIEN:** Prefinanciering naar private partijen (ESR neutraliteit van de meso overheid komt niet in gevaar), schaalvoordelen, kostenbewuster (meer in kaart gebracht), mogelijk terugverdieneffect, vermarkten van depotwerking kan zorgen voor meer visibiliteit en dus maatschappelijk draagvlak.
- **MARKT:** bij voldoende concurrentie: voordelen van kwaliteitsverbetering, prijsverlaging

Conclusie

Bedreigingen PPS

- **MUSEUMWERKING:** stijgende complexiteit (transport, verzekeringen), stijging werklast aan beide zijden, bij volledige uitbesteding mogelijk kennisverlies
- **FINANCIEN:** Kostprijs terugbetalen prefinanciering aan private partij is altijd duurder dan het afbetalen van een eigen lening
- **MARKT:** Onderontwikkelde publieke en private vraag,gevaar monopolie grote erfgoedopslag, zwakke onderhandelingspositie, concurrentievervalsing bij exploitatie door publieke instellingen
- **MENTALITEIT:** gebrek aan vertrouwen in kwaliteit, werken met verschillende snelheden

Aanbevelingen

Algemeen

- **Betalingsbereidheid stimuleren**
- **Inzichten in kostenstructuur museumdepot en depotwerking**
- **Inzicht in werking schaalvoordelen –en nadelen bij museumdepots en depotwerking**
- **Kennis en ervaring met elkaar delen in het kennisnetwerk van musea**

BEDANKT VOOR UW AANDACHT!