

MUSEUM

DE HUIDIGE, MOGELIJKE EN WENSELIJKE ROL VAN DE PRIVATE SECTOR BIJ INVESTERINGEN IN INFRASTRUCTUUR EN UITBATING VAN MUSEUMDEPOTS IN VLAANDEREN

DEPOTS

SAMENVATTING 2011

Joke Schrauwen

Prof. dr. Annick Schramme

Prof. dr. Frederik Swennen

Studie in opdracht van:

VOORWOORD

Niemand hoeft overtuigd te worden van de waarde en de kostbaarheid van ons cultureel erfgoed. Omdat het weinig zichtbaar is, werd in het verleden aan het kwaliteitsvol bewaren van dit cultureel erfgoed weinig aandacht besteed. De nood aan cultureel-erfgoeddepots in Vlaanderen is dan ook groot. Ook andere Europese landen kampen met dit tekort.

Om ons cultureel erfgoed voor toekomstige generaties te vrijwaren, is een geschikte bewaaromgeving cruciaal. Ik heb dan ook dit knelpunt voor het eerst nadrukkelijk op de agenda geplaatst. Een belangrijke doelstelling binnen mijn cultureel-erfgoedbeleid is de realisatie van een geïntegreerd depotbeleid waarbij ik zowel lokale, regionale als Vlaamse actoren en overheden wil betrekken. De schaalgrootte van deze problematiek verplicht ons om dit vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid aan te pakken.

De voorbije jaren zijn in Vlaanderen al verschillende studies uitgevoerd om de noden op het vlak van depots in kaart te brengen. In 2002 kende de Vlaamse Gemeenschap een subsidie toe aan de provincie Limburg om de depotnoden te onderzoeken. In 2003 en 2004 investeerden de steden Antwerpen, Gent en Brugge in een vervolgonderzoek dat specifiek geënt was op de stedelijke problematiek. Daarnaast kregen de provincies en de Vlaamse Gemeenschapscommissie sinds 2008, op basis van het Cultureel-erfgoeddecreet, de regiefunctie toegewezen om een regionaal depotbeleid uit te tekenen. Vanuit deze regiefunctie brengen de provincies de noden in kaart van de verschillende cultureel-erfgoedbeheerders.

We beschikken dus al over heel wat relevante gegevens, maar voor de realisatie van het vooropgestelde depotbeleid is een verdere analyse van de rol van de private sector bij investeringen in infrastructuur en uitbating van museumdepots nodig. Door samenwerking en schaalvergroting tussen instellingen, overheden en de private sector kunnen middelen efficiënter ingezet worden en is er meer armslag.

In opdracht van de Vlaamse Gemeenschap voerde de Universiteit Antwerpen het gevraagde onderzoek uit: 'De huidige, mogelijke en wenselijke rol van de private sector bij investeringen in infrastructuur en uitbating van museumdepots in Vlaanderen'.

Een belangrijke aanbeveling die ik uit het voorliggende rapport meeneem, is het belang van het stimuleren van de investeringsbereidheid bij de verschillende overheden voor kwalitatieve erfgoedzorg en erfgoedopslag. Een eerste stap in die richting is het aangepaste reglement voor investeringssubsidie van culturele infrastructuur met bovenlokaal belang. Dat reglement zal op korte termijn de investeringsbereidheid in depotinfrastructuur bij andere overheden ondersteunen.

Vele in het onderzoek aangewezen maatregelen slaan op het verzamelen en delen van kennis en op deskundigheidsbevordering. Kennis over de kostenstructuur van een museumdepot, schaalvoordelen, outputspecificaties en werkingsprocessen, financiering en logistieke processen zijn nu al aanwezig bij sommige musea en overheden. Zij hebben bv. recent geïnvesteerd in hun depot of depotwerking, of een grondige reorganisatie doorgevoerd. Door van elkaar te leren worden valkuilen vermeden en kunnen we doelgerichte acties ondernemen. Het onderzoeksrapport geeft de aanbeveling om hiervoor een kennisnetwerk of -cluster op te richten. Ook op dat vlak zal ik op korte termijn de nodige initiatieven nemen.

Ik beschouw de aanbevelingen uit dit rapport als een welgekomen motivatie om tegen het einde van deze legislatuur, samen met de publieke en private partners, overtuigende stappen te zetten die de kwaliteitsvolle bewaring en beheer van ons cultureel erfgoed versterken.

Vlaams minister Joke Schauvliege

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
1. ONDERZOEKSOPZET	6
1.1. ONDERZOEKSKADER	6
1.2. ONDERZOEKSVRAGEN EN -METHODEN	6
1.3. EEN PUBLIEKSSAMENVATTING?	7
2. LANDSCHAPSTEKENING: DE DEPOTNODEN VAN MUSEA, DE VERSCHILLENDE ACTOREN EN DE HUIDIGE ROL VAN DE PRIVATE SECTOR	8
2.1. MUSEUMDEPOTS: DE PROBLEMATIEK.	8
2.1.1 DEPOTINFRASTRUCTUUR	8
2.1.2. DEPOTWERKING	10
2.2. ERFGOEDZORG: EEN PUBLIEKE TAAK IS NIET NOODZAKELIJK EEN OVERHEIDSTAAK	11
2.3. PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?	12
2.3.1. PRIVAAT AANBOD.	13
2.3.2. PRIVATE VRAAG	17
2.3.3. EEN MARKT?	18
3. DE MOGELIJKE ROL VAN DE PRIVATE SECTOR BIJ MUSEUMDEPOTS: EEN UITBESTEDINGSINSTRUMENTARIUM	21
4. DE WENSELIJKE ROL VAN DE PRIVATE SECTOR BIJ MUSEUMDEPOTS? CONCLUSIES.	36
4.1. IMPACT VAN HET UITBESTEDEN OP HET TOEWIJZEN VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN, DE FINANCIERING EN HET ORGANISATIEMANAGEMENT	36
4.2. KNELPUNTEN, KANSEN EN BEDREIGINGEN BIJ SAMENWERKING MET PRIVATE PARTIJEN	41
5. BIBLIOGRAFIE	44
LITERATUUR, HANDBOEKEN, ARTIKELS EN STUDIES	44
REGLEMENTEN, DECRETEN, BELEIDSBRIEVEN EN DOCUMENTEN.	48
RELEVANTE LINKS	48
LEZINGEN EN DEBATTEN	49
INTERVIEWS EN GESPREKKEN	50
COLOFON.	54

I. ONDERZOEKSOPZET

I.1. ONDERZOEKSKADER

Reeds vele jaren zien verschillende musea en openbare besturen zich gesteld voor infrastructuur-investeringen aan hun erfgoeddepots. Anderen moesten en moeten snel op zoek naar noodoplossingen voor depotproblemen. Daarnaast startte een commerciële speler in 2010 met een markt-survey naar de ontwikkeling van erfgoeddepots. Ook vindt het begrip *publiek-private samenwerking* steeds meer ingang in het erfgoed- en museumdebat. Ten slotte is een verbetering van de infrastructuur en organisatie van cultureel-erfgoeddepots in deze legislatuur als prioriteit opgenomen in de beleidsnota van de minister van Cultuur.

Vanuit de actualiteit en dringendheid van het thema, wenste het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media en het Agentschap Kunsten en Erfgoed van de Vlaamse overheid dan ook de *huidige mogelijke en wenselijke rol van de private sector bij de bouw, het verbouwen of de uitbating van museumdepots*¹ ten gronde te laten onderzoeken.

Het departement Management (Cultuurmanagement) aan de faculteit TEW werd geselecteerd om dit onderzoek te voeren. In samenwerking met de onderzoeksgroep Persoon en Vermogen aan de faculteit Rechten, voert het namelijk een onderzoeksprogramma uit dat focust op juridische en management gerelateerde thema's in de kunsten, in het bijzonder publiek-private samenwerking. Het onderzoek vond plaats tussen december 2010 en 15 juli 2011. Om tijdens het onderzoek, de vinger aan de pols te houden met recente evoluties in het erfgoedveld, publiek-private samenwerking en overheidsinfrastructuur, werd een stuurgroep samengesteld die het onderzoek monitorde en bijstuurde waar nodig.

I.2. ONDERZOEKSVRAGEN EN -METHODEN

De centrale onderzoeksvraag luidde 'wat is de huidige, mogelijke en wenselijke rol van de private sector bij infrastructuurinvestering in en uitbating van museumdepots'. Deze werd uitgesplitst in de volgende deelvragen:

1. Welke noden en behoeften hebben musea met betrekking tot depots en wat zijn hiervan de oorzaken?
2. Welke (publieke en private) actoren zijn nu reeds betrokken bij museumdepots?
3. Welke *mogelijke* samenwerkingsvormen tussen publieke en private partners m.b.t. tot museumdepots bestaan er?
4. Welke samenwerkingsvormen zijn de meest *wenselijke*?

De eerste twee vragen worden samen behandeld in hoofdstuk 2: *Landschapstekening: De depot-noden van musea, de verschillende actoren en de huidige rol van de private sector*. Deze deelvragen onderzoeken we aan de hand van recente studies naar de depotnoden en -behoeften van cultureel-erfgoedorganisaties, naar private verzamelaars en naar cultureel-erfgoedbeleid. Verder analyseren we het cultureel-erfgoedbeleid op verschillende overheidsniveaus de hand van regelgeving en beleidsnota's. Om een vollediger beeld van, en inzicht in, recente evoluties te verwerven, hebben we eveneens semigestructureerde interviews afgenomen van private (depot-) aanbieders, beleidsmakers en provinciale museum- of depotconsulenten. In deze studies en interviews onderzochten

¹ Gezien de beperkte tijd van de studie, werd de scope van het onderzoek beperkt tot museumdepots en niet tot cultureel-erfgoeddepots. Onder de term cultureel-erfgoeddepots ressorteren ook depots voor andere cultureel-erfgoedorganisaties zoals archieven, documentatiecollecties, erfgoedbibliotheken etc.

we telkens welke drempels een vlotte publiek-private samenwerking op dit moment nog in de weg staan.² Deze bevindingen worden verder uitgediept door inzichten uit literatuurstudie van theorie over overheidsmanagement, marktwerking en publiek-private samenwerking.

De derde vraag zal in het volgende hoofdstuk: *de mogelijke rol van de private sector bij museumdepots* worden beantwoord. Op basis van de analyse van negen binnenlandse en buitenlandse cases³ van samenwerkingsverbanden tussen publieke en private partijen bij museumdepots, literatuur omtrent overheidsopdrachten, specifieke uitbestedingsinstrumenten en eerdere analyses uit de landschapstekening zullen we de mogelijke rollen van de private sector bij museumdepots ontleden.

De vraag naar de meest wenselijke rol van private partners bij investeringen in infrastructuur en uitbating van museumdepots, hangt uiteraard af van instelling tot instelling. In het laatste hoofdstuk vergelijken we de verschillende uitbestedingsinstrumenten en vatten we de algemene knelpunten van museumdepots en kansen en bedreigingen van samenwerking met private partners samen

I.3. EEN PUBLIEKSSAMENVATTING?

Gezien de vertrouwelijke aard van vele van de verzamelde data en het vluchtige karakter van sommige beschrijvingen in de landschapstekening, werd ervoor geopteerd om niet het volledige onderzoeksrapport openbaar te maken. In plaats daarvan verspreiden we de voorliggende samenvatting. Deze gaat minder diep in op de analyses van het huidige landschap en theoretische en methodologische aspecten, maar we hopen hiermee een *tool* te bieden aan musea, erfgoedbeheerders en lokale besturen om eventuele depotprojecten met private partners mee vorm te geven.

2 Deze drempels worden telkens aangeduid met **aandachtspunt bij PPS**.

3 Deze cases werden uitgekozen op basis van hun verscheidenheid. Informatie werd verzameld door (telefonische) interviews, consultatie van de website en in enkele gevallen analyse van documenten. De gevalstudies werden telkens volgens hetzelfde stramien geanalyseerd: een omschrijving, de betrokken partners, het juridische kader, de depotdiensten, financiering, ontwikkelingsproces, de meerwaarde, knelpunten en toekomst. De geselecteerde cases zijn Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen, M HKA, en het extern depot bij Katoen Natie; de depotoplossingen van Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen, KMSKA, tijdens zijn renovatie; depot De Pakhuizen van Musea Brugge; Openluchtmuseum Bokrijk en zijn Thermo Lignumkamer; het Centraal erfgoeddepot voor de Stad Gent; Project Blauwe Tafel van Boijmans van Beuningen; WAD Archief Depot B.V.; Momart Ltd en Schaulager Basel. Gezien het vertrouwelijke karakter van de data die aan de basis liggen van deze gevalstudies, worden deze case studies niet in deze publiekssamenvatting opgenomen.

2. LANDSCHAPSTEKENING: DE DEPOTNODEN VAN MUSEA, DE VERSCHILLENDE ACTOREN EN DE HUIDIGE ROL VAN DE PRIVATE SECTOR

Om een goed inzicht te verwerven in de rol die de private sector kan spelen bij de bouw, verbouwing of uitbating van museumdepots, is het van belang dat we de depotproblematiek van musea doorgronden. Tevens moeten we de oorzaken zoeken van de belangrijkste knelpunten.

Daarnaast moeten we weten welke actoren betrokken (kunnen) zijn bij museum- en (bij uitbreiding) cultureel-erfgoeddepots. Naast de musea ontdekken we drie groepen spelers: de overheid, de private aanbiedende partijen en private vragende partijen. We proberen hierbij de relaties tussen de verschillende actoren te duiden. Doorheen deze analyses wijzen we ook reeds op enkele drempels of struikelblokken die publiek-private samenwerking op dit moment bemoeilijken. Deze markeren we in de tekst met *'aandachtspunt bij PPS'*.

2.1. MUSEUMDEPOTS: DE PROBLEMATIEK

Overeenkomstig de SPECTRUM N-standaard is depot de voorkeursterm voor een definitieve of permanente opslagruimte van het museum (de reserve), in tegenstelling tot voorlopige opslagruimte waar objecten voorlopig kunnen worden bewaard tot verdere opvolging van het dossier. Het is de ruimte waar objecten zorgvuldig kunnen worden bewaard in afwachting van onderzoek of conserveringsbehandeling, of in afwachting van presentatie of opstelling in de tentoonstellingsruimte (Spectrum-N, p.29).

Een depot is echter meer dan een ruimte, installaties en meubilair. Daarom maken recente studies (o.a. Driessen, De Ruysser, Steen) steeds het onderscheid tussen depot als infrastructuur en de depotwerking. Deze depotwerking omvat primair alle taken die het normale functioneren van een depot waarborgen bv. registratie van de stukken, labelling, standplaatsregistratie, beveiliging, reiniging van de ruimte en de artefacten enz. Daarnaast is er nog een secundaire depotwerking. Deze activiteiten ondersteunen de goede bewaring verder: actieve restauratie, verder documentatie van de stukken, organisatie van bruikleenverkeer en externe logistiek etc. (o.a. De Ruysser p. 1-2 en 31-37).

Bij de bestudering van de problematiek van museumdepots moet worden onderkend dat het museum-landschap bestaat uit vele schakeringen: van kleine vrijwilligersinitiatieven over lokale gemeentelijke musea tot grote instituten; van kunstinstellingen over musea van industrieel of landbouwkundig erfgoed tot heemkundige organisaties met permanente tentoonstellingen. Gezien de diversiteit van de musea en hun collecties, variëren de depotnoden en -behoeften naar de aard van de collectie en de grootte van de instelling en haar financiële draagkracht. Bij enkele kleine musea is er zelfs geen depot en wordt de volledige collectie tentoongesteld (Steen, 2010, p.79-80). Wat echter opvalt, is dat bij de meeste musea, het grootste deel van de collectie zich in depot bevindt: sommige auteurs spreken van 60 tot 80% van de collectie (Schoeters, 2010), bij anderen loopt dit cijfer op van 80 tot 90% van de collectie (Gunst et al. 2011).

2.1.1 DEPOTINFRASTRUCTUUR

In de meeste gevallen is de depotinfrastructuur van het museum enkel verbonden aan dat ene museum. Vaak bevindt het depot zich in of nabij het tentoonstellingsgebouw. Verschillende musea hebben echter depots op verschillende locaties. Daarnaast organiseren verschillende overheden of expertisecentra (bv. Stad Antwerpen, CRKC) gezamenlijke depots waar de reserves van meerdere (erfgoed)collectiebeheerders worden samengebracht. Verder bestaat er ook een behoefte aan tijdelijke depots: tijdens verbouwing of een calamiteit moet de collectie tijdelijk in een (extern) depot worden ondergebracht.

Aandachtspunt bij PPS: Voor verschillende musea blijkt de afstand naar een extern depot een struikelblok. Sommige musea staan weigerachtig tegenover een extern depot omdat deze fysieke afstand ook praktische implicaties heeft: stukken zijn minder snel beschikbaar en de behoud en beheer afdeling verliest een stukje controle over de collectie.

Momenteel zijn er maar weinig musea die radicaal kiezen voor een nieuwbouwdetpot. Zo heeft Openluchtmuseum Bokrijk enkele jaren geleden een nieuw depot geopend en bij nieuwbouwmusea wordt uiteraard ook aandacht besteed aan depot, bijvoorbeeld bij M in Leuven. Veel vaker zien we dat erfgoedhouders creatief omspringen met het bestaand patrimonium. Kazernes, magazijnen etc. kunnen mits enkele verbouwingen worden herbested tot erfgoeddepot. Herbestemming van bestaand patrimonium is echter niet noodzakelijk (kosten-)efficiënter dan een nieuwbouw.

De verbetering van behoud en beheer in musea en andere erfgoedstellingen is reeds jaren een bekommernis van de erfgoedsector en beleidsmakers. Verschillende provincies hebben, ter voorbereiding van een regionaal erfgoeddepotbeleid, onderzoek gevoerd naar de depotnoden- en behoeften van de erfgoedbeheerders op hun grondgebied, waaronder ook de musea (Driesen 2003, Schoeters 2010, Steen en Van de Nieuwenhof 2008, Steen en Van de Nieuwenhof 2010). Rond de eeuwwisseling heeft het toenmalige Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap – Afdeling Beeldende Kunst een reeks onderzoeken laten uitvoeren over Beheer, Conservatie en restauratie van museale collecties (Eloy 2000, Gelders et.al. 2001, Henneman en Huys 1999, Monsieur 1999). Hoewel de cijfers in deze onderzoeken onderling verschillen (wegens bijvoorbeeld andere onderzoeksmethodes), blijkt uit al deze studies dat de meerderheid van de musea nu al of op middellange termijn te kampen heeft met plaatsgebrek (Steen 2008, p.93-102; Schoeters, p.6-7, Steen 2010 p.80). Dit capaciteitsprobleem hoeft niet noodzakelijk te worden opgelost door een extra depotgebouw. Soms kan men door kritisch naar de huidige stapelwijze en het opbergmeubilair te kijken, een deel van capaciteitsprobleem oplossen. Ook zetten verschillende overheden en ondersteunende organisaties in op het sensibiliseren van een goed collectieplan. Een helder verwervings- en afstotingsplan maakt dat er geen overbodige stukken worden bijgehouden, en er dus geen depotcapaciteit verloren gaat aan 'waardeloos' erfgoed. Een collectieplan is uiteraard geen alternatief voor een museumdepot. Het is echter de basisvoorwaarde om de capaciteit van het depot optimaal in te zetten (o.a. interviews Anneke Lippens, Livia Snauwaert, Annelies Anseeuw en Reinoud Van Acker, Leon Smets, e-mail Katrijn van Kerchove).

Over de kwaliteit van de bewaaromstandigheden in depots lopen de resultaten van de verschillende studies ook uiteen. Volgens de studie van de Provincie Oost-Vlaanderen heeft 80% van de museumcollecties genoeg aan een basisklimaat. Deze hebben dus geen baat bij dure installaties voor klimaatregeling (Schoeters, 2010, p. 6). De studie van de provincie West-Vlaanderen oordeelt dan weer op basis van werkbezoeken dat de bewaaromstandigheden (stabiel klimaat, lichtdicht, diefstal- en brandveilig, compartimentering etc.) bij geen enkel museum ideaal zijn (Steen, 2008, p.93-102). Deze interpretatie staat in schril contrast met de resultaten van de enquête in Vlaams-Brabant: hier beweert één derde van de musea en heemkringen dat hun depot geheel in orde is, en dus ook aan de vereisten van brandveiligheid, klimaat enz. voldoet (Steen, 2010, p. 79-80). Uit Vlaamse studies naar beheer, conservatie en restauratie van museale collecties uit 1999, waarbij ook de inschatting van de kwaliteit van het depot gebeurde door werkbezoeken van de onderzoeker, blijkt dat vooral de bewaaromstandigheden in de museumdepots de lange termijn conservering van het erfgoed op de helling zetten. Depots met amper technische middelen om het klimaat te beheersen (bv. verwarming) of te controleren blijken schering en inslag. In verschillende depots is de kans op waterschade reëel. Het belangrijkste winstpunt dat de bewaaromstandigheden in museumdepots hebben t.a.v. de bewaaromstandigheden in tentoonstellingsruimtes is dat ze door hun locaties (zolders, kelders enz.) weinig licht binnen laten en dat ze weinig bezoekers hebben (Monsieur, 1999, p. 47, 60-64, Henneman, 1999, p. 56-73, Eloy, 2000, p. 52-55).

Veruit de belangrijkste oorzaak van slechte bewaaromstandigheden en het huidige of toekomstige plaatsgebrek in de museumdepots, is de jarenlange onderinvestering in de infrastructuur en uitrusting van de depots. De investeringskost is dan ook vaak aanzienlijk. Uiteraard is een museum-

depot steeds maatwerk, maar een middelgroot erfgoeddepot meet al gauw rond de 500m² (Gunst, 2011, p. 37). Een vergelijking van gerealiseerde depotprojecten door Iris Steen, leert ons dat de kostprijs per vierkante meter van een nieuwbouwdepot of de verbouwkost van een depotgebouw (zonder aankoop van terrein of oorspronkelijk vastgoed) kan variëren van 638€ tot 2.000€ (Steen, 2008, p. 52-53).⁴ Dit maakt dat de netto bouw- of verbouwkost voor een middelgroot erfgoeddepot kan oplopen van 319.000€ tot 1.000.000€. Voor een museum betekent dit dus een aanzienlijke investeringskost, die buiten de normale begroting valt. Bovendien gaat het om een van de minst zichtbare activiteiten van de museumwerking. Vele musea hebben lange tijd andere prioriteiten vooropgesteld: ontsluiting (en zo de maatschappelijke valorisatie van het erfgoed), vaak roterende tentoonstellingen, de uitbouw van een sterke educatieve poot, onderzoek etc. Intussen lijkt de wil om te investeren in kwalitatieve museumdepots gunstig te evolueren: collectiebeheerders zijn zich er steeds meer van bewust dat slechte bewaaramstandigheden het langdurige behoud en beheer van de collecties hypothekeren en gaan ook meer op zoek naar fondsen om te kunnen investeren in kwalitatieve erfgoedopslag.

2.1.2. DEPOTWERKING

Naast een depotinfrastructuur, hebben de musea uiteraard ook een depotwerking: registratie en documentatie van de stukken, preventieve en actieve conservering, organiseren van bruiklenen en andere logistieke bewegingen, toegang verzorgen voor (externe) onderzoekers etc. (De Ruysser, *Running a Museum*, Spectrum N). Bij professionele musea worden deze activiteiten meestal uitgevoerd door hoogopgeleide behoud- en beheermedewerkers.⁵ Deze medewerkers worden geselecteerd op een (wetenschappelijke) vooropleiding bv. conservatie en restauratie. De organisatiethoreticus Mintzberg spreekt in dit geval van een standaardisatie van bekwaamheden en waarden. De motor van deze kenniswerkers is namelijk niet noodzakelijk gedreven door vastomlijnde output (bv. nauwgezette procedures of werkzaamheden), maar vindt zijn fundament in een bekommernis in een *outcome*, nl. kwalitatieve erfgoedzorg. Om deze *outcome* te realiseren bogen ze uiteraard op hun technische bagage, maar bovenal zijn ze waardegedreven. De basiswaarden van de professionals berust op zorgzame omgang met erfgoed met als finaliteit het behoud of de overdraagbaarheid van erfgoed naar latere generaties. Deze basiswaarde is dan het referentiekader waarbinnen de behoud en beheermedewerkers hun werk uitvoeren (Mintzberg p. 108-111, interviews met o.a. Yolande Deckers, Leon Smets, Jan de Vree; Studiedag *Teach the Teacher, Het nieuwe klimaatdenken*).

Aandachtspunt bij PPS: In de Vlaamse musea is kwalitatieve erfgoedzorg voornamelijk gedreven door de standaardisatie van waarden en bekwaamheden. Een dergelijk waardegedreven organisatiecultuur is zeer moeilijk overdraagbaar naar de bedrijfscultuur van een commerciële private partner. Voor eenduidige contracten en formele afspraken zijn duidelijk gestandaardiseerde procedures en werkprocessen (de output) nodig. In de Vlaamse museumpraxis zijn deze procedures en werkprocessen nog maar weinig gestandaardiseerd, hoewel deze instrumenten in (internationale) conservatiewetenschap en museologie reeds ontwikkeld of in ontwikkeling zijn (o.a. De Bruyne p. 79-115). Bij verschillende cases van publiek-private samenwerking bleek het beschrijven van de te verwachten dienstverlening, het technisch bestek of *service level agreement*, een moeilijke oefening (interviews Astrid van Ingelgom, Yolande Deckers en Jan de Vree).

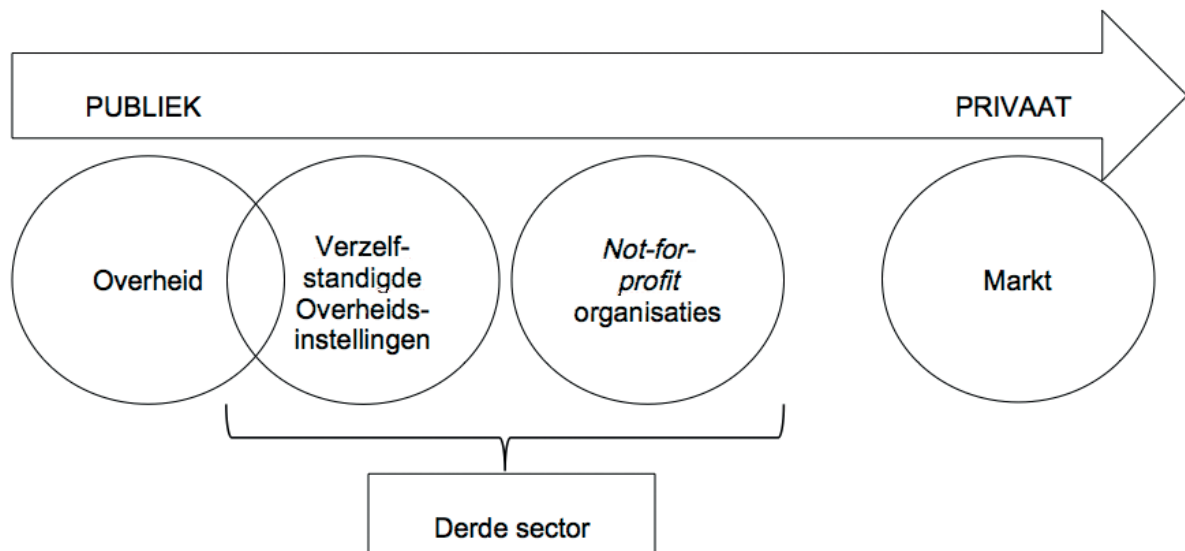
4 Bij deze vergelijking werd niet vermeld wanneer de depots gebouwd werden. Het onderzoek zelf dateert van 2008, de realisaties van de depots zijn nog ouder. Inflatie is in deze kostprijzen niet meegerekend.

5 Uiteraard is bij musea met een kleine personeelsbezetting of vrijwilligersmusea, een dergelijk doorgedreven taakspecialisatie niet mogelijk. Deze organisaties beroepen zich vaak op kortlopende cursussen van bv. steunpunten en expertisecentra voor hun kennisontwikkeling behoud en beheer.

2.2. ERFGOEDZORG: EEN PUBLIEKE TAAK IS NIET NOODZAKELIJK EEN OVERHEIDSTAAK

Erfgoedzorg wordt als een klassiek voorbeeld beschouwd van een publiek goed met collectieve waarde, een '*merit good*': een goed met belang voor de hele maatschappij, waarvan iedereen de vruchten plukt, maar dat moeilijk om te zetten is naar individuele productie of individueel gebruik of waaraan de consument bereid is minder te besteden dan de eigenlijke marktwaarde (Heilbrun, 2001, p. 219-244).

Het publiek domein wordt niet noodzakelijk rechtstreeks bestuurd door een overheid. Er is een gradueel onderscheid tussen publiek en privaat initiatief. De overheid is een containerbegrip voor de verschillende bestuursniveaus en administraties en politieke overheden (bv. ministers en gedeputeerden voor Cultuur, een provinciale Dienst Erfgoed etc.). Daarnaast zijn er verzelfstandigde overheidsagentschappen of -organisaties (bv. het Koninklijk Museum Schone Kunsten Antwerpen en het Agentschap Kunsten en Erfgoed zijn twee intern verzelfstandigde agentschappen van de Vlaamse overheid). Verder zijn er uiteraard ook verschillende *not-for-profit* organisaties die publieke taken op zich nemen, bijvoorbeeld een museum met een vzw-structuur of stichting. Deze *not-for-profit* organisaties zijn vaak ontsproten uit het vrije initiatief. Tot slot bestaat er nog de markt: het private initiatief dat voornamelijk wordt beheerst door de werking van vraag en aanbod en prijsvorming.



Figuur 1: gradaties publiek en privaat initiatief

De theorie van het *New Public Management* (NPM) gaat er onder andere vanuit dat een overheid efficiënter, effectiever, klantvriendelijker en kostenbesparender kan werken als ze niet alle maatschappelijke taken op zich neemt, maar taken toewijst aan de juiste partner (i.e. taakallocatie): de overheid kan sturen in plaats van zelf te roeien (Verhoest p. 30-35, p. 170-173, Noordegraaf p. 86-93).

Voor het publieke goed 'erfgoed en erfgoedzorg' vond een zeer uitgebreide taakallocatie en verzelfstandiging plaats: verschillende overheden investeren in een sectorale infrastructuur en ondersteuning, maar de eigenlijke taak erfgoedzorg blijft voornamelijk liggen bij collectiebeheerders, bv. de musea, die verzelfstandigde overheidsorganisaties of *not-for-profit* organisaties zijn. De verschillende bestuursniveaus (federaal, Vlaams, provinciaal en steden en gemeenten) behouden niettemin een grote invloed op erfgoedcollectiebeheerders door de overheidsrollen van regelgever, adviseur, subsidiënt of inrichtende macht van bv. musea.

Als we de vier verschillende bestuursniveaus vergelijken op de genoemde vier mogelijke rollen bij museumdepots dan zien we allereerst dat de Vlaamse Gemeenschap door het Cultureel-erfgoeddecreet een regelgevend kader heeft ontwikkeld waarbij de andere bestuursniveaus uitdrukkelijk

worden gemobiliseerd om een complementair beleid te voeren. Een dergelijk regelgevend kader kan *enerzijds* normerend werken bv. door kwaliteitsnormen voor depot vast te leggen zoals de Vlaamse Gemeenschap en enkele provincies doen. *Anderzijds* nemen de verschillende bestuursniveaus een adviserende rol op. Er is inmiddels door de ontwikkeling van het steunpunt FARO, de expertisecentra, de provinciale museum- en depotconsulten een fijnmazig netwerk ontstaan dat actief de kennis en kunde van de musea wil vergroten en kwaliteitsvolle depots en depotwerking wil stimuleren. Hiertegenover staat dat er nog maar weinig rechtstreekse subsidies voor depotinfrastructuur van individuele musea bestaan. Vanaf 2012 is er waarschijnlijk een reglement van het Fonds Culturele Infrastructuur, FoCI, van kracht en ook de provincie West-Vlaanderen heeft een subsidiereglement voor depots. Deze subsidies liggen niet erg hoog. De investeringslast voor museumdepots ligt dus nog steeds bij de inrichtende macht van de musea. Tot slot zijn overheden op alle bestuursniveaus als inrichtende macht voor een stuk mee verantwoordelijk voor (gebrekkige) depotinfrastructuur. Op deze manier zijn overheden als inrichtende macht dus mee vragende partij voor verbeterde infrastructuur. Het is dan ook op dit niveau dat de (deels politieke) bereidheid om te investeren in museumdepots moet worden gesensibiliseerd.

Aandachtspunt bij PPS: De bewaaromstandigheden van ons erfgoed kunnen enkel worden verbeterd indien overheden, overheidsinstellingen en *not-for-profit* instellingen in de erfgoedsector besluiten te investeren in goede tot optimale bewaaromstandigheden voor museaal erfgoed. Dit *beleidsinhoudelijk issue* is echter nog omstreden: verschillende inrichtende machten van musea (en dus ook verschillende overheden) beschouwen investeringen in de bewaaromstandigheden niet als prioritair. Deze studie, de rol van de private sector bij investeringen in of uitbating van museumdepots behandelt slechts een *organisatorisch issue*: het is een deelvraag bij de zoektocht naar instrumenten voor erfgoedzorg. In bijna alle gevallen van publiek-private samenwerking is een groei van de betalingsbereidheid voor kwalitatieve erfgoedzorg van musea en hun inrichtende macht, vaak overheden, onontbeerlijk.

Aandachtspunt bij PPS: Een vaak gehoorde verzuchting van private depotaanbieders is de trage besluitvorming van de publieke sector. Door de organisatie van musea en de complexere relatie met hun overheid als inrichtende macht, zijn er vele verantwoordelijken die moeten worden overtuigd van de noodzaak en kwaliteit van bv. een nieuw depotproject. Daarbij komt dat de procedures voor overheidsopdrachten hoe dan ook complex en traag verlopen. Private partners die met publieke musea in zee willen gaan, moeten zich hiervan bewust zijn (interviews Wim Ledegen, Marc Maertens, Arjen Pels Rijcken).

2.3. PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING?

Publiek-private samenwerking is volgens de werkdefinitie van het Vlaams Kenniscentrum PPS elk samenwerkingsverband waarin de publieke en de private sector, met behoud van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren om meerwaarde te realiseren, en dit op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. De meerwaarde wordt gedefinieerd als financieel, maatschappelijk of operationeel (www.vlaanderen.be/pps).

Toegepast op museumdepots kunnen de private partners optreden als aanbiedende partij, waarbij de private partner dan depotdiensten of -infrastructuur ter beschikking stelt, of als vragpartij, waarbij de private partij een beroep doet op de depotinfrastructuur of depotwerking van het museum. In wat volgt, analyseren we eerst het huidige private aanbod en daarna detecteren we de mogelijke private *vraag*. In een laatste paragraaf analyseren we of dit private aanbod en deze private vraag samenkomen op een publiek-private markt.

2.3.1. PRIVAAT AANBOD

Verschillende bedrijven of zelfstandige ondernemers bieden aan musea nu reeds ondersteuning bij depotinfrastructuur of depotwerking. In dit landschap kunnen we drie types private leveranciers onderscheiden:

- Private depotaanbieders
- Externe (technische) adviseurs
- Freelancers en gespecialiseerde dienstverleners

PRIVATE DEPOTAANBIEDERS

Op de private markt wordt er anno 2011 opslagruimte voor kunst of erfgoed aangeboden. Voor geen van deze bedrijven is dit echter hun core business. Ook richten de bedrijven zich niet noodzakelijk op de museumsector. In het landschap kunnen we drie types depot onderscheiden:

1. Kunstopslag bij kunsttransporteurs
2. Een nieuw business model: erfgoedopslag in grote volumes
3. Meubelopslagplaatsen

De eerste twee groepen bieden geconditioneerde depotruimtes aan voor private of publieke kunst- of erfgoedcollectiebeheerders. Anno 2011 bieden drie kunsttransporteurs kunstopslag aan in Vlaanderen: Collection Care, John Nurminen PRIMA en Mobull. Het nieuwe business model, erfgoedopslag in grote volumes, is pas in de periode 2010-2011 ontwikkeld. In Vlaanderen nam Katoen Natie hierin het voortouw. Een Nederlands voorbeeld is WAD Archief Depot. Bij de derde groep zijn de collectiebeheerders veeleer een accidentele klantengroep. Deze zullen we dus niet verder behandelen in deze samenvatting.

In die eerste twee groepen van kunstopslagplaatsen kunnen we dus twee business models onderscheiden. De kunstopslagplaatsen opereren binnen dezelfde economische sector: NACE-BEL 2008 categorie 49420 *Verhuisbedrijven* of 52100 *opslag in koelpakhuizen en overige opslag*. Binnen deze sectoren hebben ze echter een bijzonder marktsegment aangeboord: de opslag van kunst of erfgoed. Het product dat beiden groepen aanbieden, verschilt technisch een beetje (bv. mate van conditionering, beveiliging, type afsluiting loges). Maar ook dit marktsegment valt de facto uiteen in 2 deelsegmenten: de groep kunstopslag bij kunsttransporteurs richt zich in eerste instantie op private personen en bedrijven die kleinere volumes opslagruimtes nodig hebben. Het nieuwe business model richt zich daarentegen op publieke organisaties of klanten die een groot volume opslag kunnen genereren.

Ook in de waardeketen zoals Porter deze beschrijft, verschillen beide groepen. Deze analysemethode deelt een bedrijf op in strategisch relevante activiteiten (bedrijfsinfrastructuur, HR, technologieontwikkeling, verwerving, product, marketing en verkoop en service) om zo inzicht te verwerven in enerzijds kostengedrag en anderzijds potentiële bronnen van differentiatie. Een bedrijf verwerft namelijk concurrentievoordeel door de strategisch belangrijke activiteiten goedkoper of beter uit te voeren dan zijn concurrenten (Porter, 1985, p. 33-61).

Bedrijfsinfrastructuur: KMO's met specialisme kunsttransport					marge
HR: verantwoordelijkheden kunstopslag verdeeld over werknemers					
Technologie-ontwikkeling: bij investering inkopen kennis bij derden, <i>learning by doing</i>					
Verwerving: niet gespecificeerd, bij alle werknemers					
Ingaande logistiek: zie product	Operaties: zie product	Uitgaande logistiek: zie product	Marketing en verkoop: GEEN actieve marketing voor erfgoeddepot	Service: transport. Aanbieden diensten derden	
Product: gemiddeld 2000m ² opslag meeste geconditioneerd mogelijkheid kleine loges. Geen productieoverschot (steeds plaatsgebrek)					

Figuur 2: Waardeketen kunstopslag bij kunsttransporteurs

Bedrijfsinfrastructuur: zeer sterke multinationale groep achter erfgoeddepotproject					marge
HR: aparte verantwoordelijken voor kunstopslag					
Technologie-ontwikkeling: eigen marktsurvey, bij investering op grote schaal inkopen kennis bij derden gekoppeld aan eigen kennis logistieke processen en opslag, <i>learning by doing</i>					
Verwerving: eigen R&D afdeling: Processing & Projects					
Ingaande logistiek: zie product	Operaties: zie product	Uitgaande logistiek: zie product	Marketing en verkoop: WEL actieve marketing voor erfgoeddepot	Service: bij depotverhuur ook stockbeheer. Aanbieden diensten derden	
Product: 3000m ² onverwarmd groep opslag, 1.100m ² verwarmd aparte opslag, 8000m ² erfgoeddepot (in ontwikkeling). Variabele afrekening. Steeds productieoverschot (ruimte over)					

Figuur 3: Waardeketen nieuw business model erfgoedopslag in grote volumes (in Vlaanderen)

Ook nieuw aan het business model 'erfgoedopslag in grote volumes', is dat men rond zijn erfgoeddepot bewust een (waarde)netwerk ontwikkelt: men plaatst zijn erfgoeddepot actief en doelbewust in de markt. Men heeft onderzocht wat de directe concurrenten aanbieden en hoe men zich daar tegenover kan positioneren en onderscheiden. De kunsttransporteurs hebben wel kunstopslagplaatsen en maken deze technisch meer of minder perfect. De opslagplaatsen zitten echter vol, maar de capaciteit breidt amper uit. Bijgevolg benaderen de kunsttransporteurs de markt ook niet actief om hun opslagplaatsen te vermarkten en onderscheiden zij zich slechts op enkele technische productfacetten van hun concurrenten (bv. mate van conditionering, type afsluiting van loges).

Hoewel de beide groepen op het eerste zicht een gelijkaardig product aanbieden aan de klant: geconditioneerde en beveiligde opslag voor kunst, kunnen we dus wel degelijk spreken van twee verschillende *business models*.

Aandachtspunt bij PPS: Slechts recent is de capaciteit van de kunst-of erfgoedopslag op de private markt uitgebreid. Dit aanbod is bovendien nog in expansie. Hierdoor konden musea nog maar weinig gebruik maken van private kunst- en erfgoedopslag. Het gaat dus voor musea om een vrij nieuw product. Verschillende respondenten wijzen er dan ook op dat sommige musea weinig vertrouwen hebben in de kwaliteit en zorg die de private bedrijven aan hun 'kostbaarste goed' besteden. Dit wordt onder andere gevoed door het verschil in opleiding en vorming tussen de museummedewerkers, met vaak een wetenschappelijk opleiding en de kennis bij de kunst-transportbedrijven, waar de kennis *art handling* is opgebouwd door *learning by doing* en kortlopende studiedagen.

Aandachtspunt bij PPS: Zoals eerder al aangehaald, is één van de belangrijkste oorzaken van de depotproblemen van musea de jarenlange onderfinanciering van en onderinvestering in depot en depotwerking. Het depot en depotwerking worden vaak zelfs niet nominaal opgenomen in de begroting en zijn dus verdoken kosten. Als men een ruimte huurt of diensten aankoopt bij een extern, commercieel bedrijf wordt de kostprijs van het depot of de depotwerking wel becijferd. Er staat plots een prijs tegenover iets wat eerder niet eens als een expliciete kost werd ervaren. Een beroep doen op de private markt kan alleen maar als er bij de musea en hun inrichtende macht de bereidheid is om voor depot en depotwerking te betalen.

Aandachtspunt bij PPS: Op het moment van het onderzoek was er slechts één private speler die het marktsegment 'erfgoedopslag in grote volumes' bespeelt. Uiteraard gaat het hier om een, voor Vlaanderen, nieuwe markt. Dit product is ontwikkeld door Katoen Natie door, wat men in Business2Business marketing (B2B) *consultative selling* noemt: de leverancier creëert een nieuw product (erfgoedopslag in grote volumes), dat zich onderscheidt van bestaande '*commodities*' (opslagruimte) door in het ontwikkelingsproces mee te zoeken met de klant naar oplossingen voor zijn huidige en latente problemen, in dit geval slechte bewaaromstandigheden en capaciteitsproblemen enerzijds en het probleem van de weinig gestandaardiseerde werkingsprocessen en procedures anderzijds. De input van de klant (oftewel de kennisoverdracht van de musea naar de private leverancier) is onontbeerlijk voor de leverancier om zijn product te ontwikkelen. Zo wordt een enorme klantwaarde gerealiseerd. Naast de inhoudelijke en technische voorsprong die leverancier heeft, blijft hij potentiële concurrenten een stapje voor door de lange termijn relaties die men heeft met zijn klanten: het zijn strategische partners geworden. Zo bouwt de leverancier bestaande partnerrelaties, een groot marktaandeel en een goede marktreplicatie uit. Vaak treedt echter in de B2B-industrie na een dergelijke introductiefase van een nieuw product vrij snel *commodization* of productbanalisering op: het nieuwe product worden door andere leveranciers gekopieerd of aangepast zonder dat men het intensieve ontwikkelingsproces moet doorlopen (Mathyssens p. 17-38, 41-77). In het geval van private erfgoedopslag in grote volumes zijn er enkele drempels die dit proces kunnen fnuiken: er moet namelijk voldoende vraag de markt bereiken en deze vraag hangt samen met de betalingsbereidheid van musea en hun inrichtende machten voor kwalitatieve erfgoedopslag.

Indien er geen nieuwe spelers op deze markt opduiken, ontstaat er gevaar op monopolievorming. Dit verzwakt dan de positie van de musea bij onderhandelingen over prijs en kwaliteit van dienstverlening. Overheden en publieke instellingen doen vaak een beroep op een private markt omdat mechanismen van concurrentie en competitie op een markt kunnen zorgen voor kwaliteitsbevordering of innovatie en een 'marktconforme' prijs (Verhoest, p. 83-141, 163). In een monopoliesituatie worden deze voordelen geneutraliseerd.

ADVISEURS BIJ BOUW EN VERBOUWING VAN DEPOT

Naast de aanbieders van externe depotruimtes, worden er in het bouwproces van bouw of verbouwing van erfgoeddepots ook verscheidene commerciële partners betrokken. Uiteraard werkt men samen met aannemers, bouwbedrijven (bv. in de utiliteitsbouw), bouwfysische ingenieurs, architecten enz.

Er bestaan ook enkele bedrijven die specifieke kennis over de bouw of verbouwing van erfgoeddepots hebben vergaard en op deze manier ook optreden als adviseurs tijdens het gehele bouwproces of onderdelen hiervan. De Nederlanders Helicon Conservation Service, Arba Minch, Art Conservation bieden dergelijke diensten aan en ook Katoen Natie wil de kennis opgebouwd tijdens de ontwikkeling van het erfgoeddepot als service verder commercialiseren. Daarnaast zijn er ook leveranciers van installaties (klimaat, beveiliging, pestbestrijdingssystemen, opberginfrastructuur enz.) die bij de inrichting van een museumdepot worden betrokken.

Verskillende factoren die maken dat de bouw of verbouwing van erfgoeddepots een zeer specialistische zaak lijkt, zoals klimaatbeheersing of beveiliging, zijn ook nodig bij andere vormen van utiliteitsbouw. Zo heeft ook de agrarische en voedingsindustrie behoefte aan optimaal geconditioneerde loodsen of anoxie-installaties⁶. Bepaalde ICT-producten zijn minstens even gevoelig aan schadelijke klimaatinvloeden dan schilderijen. Bij de bouw van museumdepots wordt er vooral via de leveranciers van installaties een beroep gedaan op de knowhow die ook in deze andere sectoren van toepassing is.

DEPOTWERKING: FREELANCERS EN GESPECIALISEERDE DIENSTVERLENERS

Tot slot zijn er ook nog verschillende commerciële bedrijven, eenmanszaken en freelancers betrokken bij de depotwerking. Regelmatig schakelen musea de hulp in van zelfstandige restauratoren, *freelance* hulp bij registratie, digitalisering, of opmaak van conditierapporten of zelfstandige erfgoedconsulenten die (management)advies geven ter verbetering van de werking van het depot. Het gaat hier meestal om het inkopen van kennis die men zelf niet in huis heeft of om extra assistentie bij omvangrijke opdrachten.

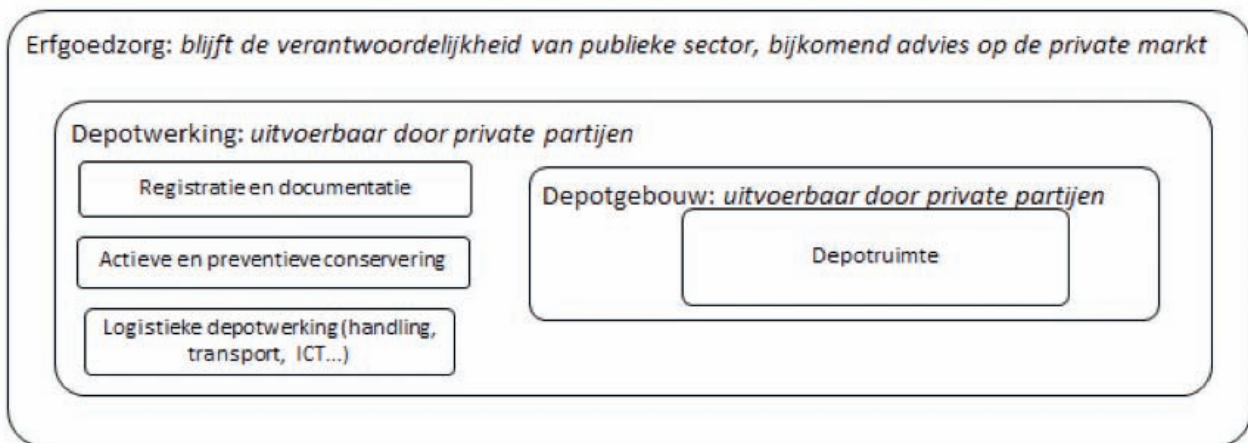
Daarnaast voeren ook grotere bedrijven diensten verbonden aan depotwerking uit. Zo worden transport of pestbestrijding zeer vaak uitbesteed aan externe bedrijven. Deze verschillen echter wel van bovenvermelde *freelancers*: het gaat vaak om KMO's of zelfs om internationale groepen (bv. John Nurminen Prima voor transport of Rentokil voor pestbestrijding). Bovendien opereren veel van deze bedrijven voornamelijk buiten de erfgoedsector. Dat kan zich ook vertalen naar een andere manier van werken: de financiële en administratieve draagkracht van een grote KMO of zelfs internationaal conglomeraat is groter dan deze van zelfstandigen of *freelancers*.

CONCLUSIE

Hoewel erfgoedzorg een publieke taak is (cf. supra p. 11-12), zijn er nu reeds private aanbiedende partijen die depotinfrastructuur, diensten voor depotwerking of advies over erfgoedzorg aanbieden. De markt van kant en klare erfgoeddepotinfrastructuur was op het moment van het onderzoek slechts beperkt ontwikkeld, maar lijkt in expansie. Deze ontwikkeling is echter geïnitieerd door één leverancier, wat maakt dat indien concurrentie uitblijft, er een monopolie ontstaat.

Schematisch kunnen we het huidige private aanbod als volgt voorstellen:

6 De anoxiemethode is een pestbestrijdingsmethode waarbij men uit het voorwerp alle zuurstof onttrekt.



Figuur 4: uitbesteden van erfgoedzorg, depotwerking of depotgebouw? (geïnspireerd op Jaap van der Burg)

2.3.2. PRIVATE VRAAG

Verschillende private personen of organisaties verzamelen kunst- en/of erfgoedobjecten. Hoewel deze stukken niet noodzakelijk tot het publiek domein behoren, zouden deze private verzamelaars (in theorie) evenzeer behoefte kunnen hebben aan kwalitatieve opslag voor hun collecties. Niet alleen zijn deze collecties zeer gedifferentieerd, ook de organisatievorm en financiële middelen variëren van collectioneur tot collectioneur. Dit betekent ook dat hun depotbehoeften danig kunnen verschillen. Op basis van literatuur kunnen we volgende types private verzamelaars onderscheiden:

Private kunst- of antiekverzamelaars: deze verzamelaars zijn (meestal) bemiddelde personen die doorheen de tijd een collectie kunst of antiek hebben opgebouwd. Deze collectioneers hebben pas behoefte aan externe opslagruimte wanneer hun collectie te groot wordt of als ze zeer omvangrijke stukken aankopen. Daar deze collecties vaak kostbare stukken bevatten, kunnen leden uit deze groep bereid zijn om voor de bewaring van deze stukken te betalen. Enkele private verzamelaars hebben voor hun collecties depots gebouwd (bv. collectie Vanmoerkerke, Collectie Vanhaerents,...). Andere collectioneers maken gebruik van opslagruimtes bij bv. kunsttransporteurs. De samenwerking tussen kunstverzamelaars en publieke musea is momenteel nog maar weinig geformaliseerd. Via (langdurige) bruiklenen belanden er regelmatig private kunstwerken in musea, maar afspraken hieromtrent zijn zelden uitgeschreven. Ook wordt er meestal geen vergoeding betaald voor deze opslag of voor conservatiediensten uitgevoerd door het museum (Schrauwen, 2010, p. 72-75; Dumez p. 24-30, 41-42, 64-65).

Bedrijfscollecties kunst en antiek: deze collecties hebben meestal een zekere omvang. Bovendien worden ze door de bank genomen vrij professioneel beheerd. De meeste bedrijfscollecties stockeren hun reserves in een eigen depot of men huurt op de private markt. De bewaaromstandigheden van deze bedrijfscollectiedepots verschillen echter sterk van organisatie tot organisatie. Momenteel werken de bedrijfscollecties vooral op projectmatige basis samen met publieke musea. Op het vlak van depotinfrastructuur of depotwerking zijn er nu nog maar weinig samenwerkingsverbanden, hoewel uit Degraeves onderzoek blijkt dat musea eigenlijk een logische partner voor bedrijfscollecties zijn bij het delen van infrastructuur en expertise (Degraeve p. 40-45, 92-94, 98-101).

Kunst- en antiekhandelaren: Verschillende kunsttransporteurs noemden tijdens de interviews ook kunsthandelaren en galleries als klanten voor depotruimte. Volgens de kunsttransporteurs vragen deze bedrijven meestal om beperkt geconditioneerde ruimtes. Bovendien zijn er, omdat de opgeslagen goederen een verkoopvoorraad zijn, veel transportbewegingen gekoppeld aan de stock. Kunsthandelaren en galleries huren dus soms voor een lange periode een ruimte, maar lijken minder geïnteresseerd in langdurige bewaargeving van stukken in geconditioneerde omstandigheden.

Waarschijnlijk ligt hierin dan ook de reden waarom galeries en kunsthandelaren weinig met musea samenwerken op het vlak van depot.

Erfgoedcollecties bij privéverzamelaars: De verzamelingen van deze groep bestaan niet noodzakelijk uit dure stukken, maar vaker uit curiosa, oude gebruiksvoorwerpen, artefacten van de populaire cultuur, collecties van amateurarcheologen, landbouwkundige verzamelingen enz. Deze verzamelingen kunnen een waardevolle toevoeging vormen op de collecties van bv. historische of volkskundige musea, maar hebben niet noodzakelijk een hoge monetaire waarde. Bovendien ontbreekt bij de meeste verzamelaars uit deze groep een professionele onderbouw, en zo ook de reflex om de collecties in optimale omstandigheden (of zelfs een extern depot) onder te brengen. Meestal herbergt deze groep verzamelaars hun collectie gewoon thuis (Verlinde p.39-41, 48, 86-88; Driesen p. 19-20).

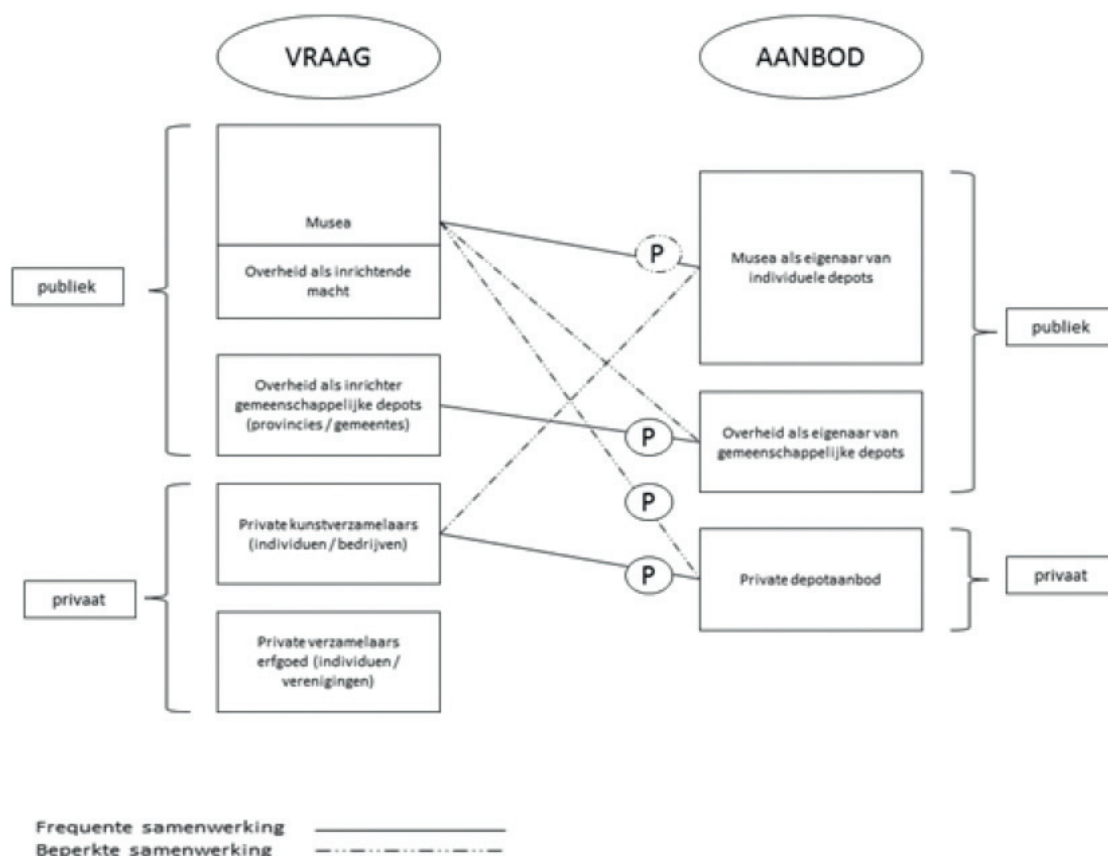
Erfgoedcollecties bij privéverenigingen: Tot slot zijn er in ons land nog vele private geschiedkundige en heemkundige verenigingen. Deze zijn vaak niet van een overheid afhankelijk doordat ze geen of zeer beperkt subsidies ontvangen. Ze halen doorgaans hun fondsen uit ledenbijdragen, giften en abonnementsgelden. Deze verenigingen worden vaak geleid door enthousiaste en/of semiprofessionele vrijwilligers. Vele van deze verenigingen hebben door de jaren heen een collectie opgebouwd. De aard van de collectie varieert van archivalisch, over religieus, heemkundig, sociaal-economisch of volkskundig, tot archeologisch. Enkele verenigingen hebben hieraan een museale werking gekoppeld, anderen stellen de collectie maar af en toe voor aan het publiek. De collecties worden vaak gestapeld in lokalen en schuren die de vereniging ter beschikking krijgt. Deze voldoen zelden aan de normen voor een optimale bewaring. Vooral het gebrek aan financiële middelen en professionele kennis liggen aan de basis daarvan (Driesen p. 16, p. 20-22). Deze private verenigingen worden in sommige provincies of steden betrokken in een lokaal of regionaal depotbeleid. In enkele gevallen kunnen de private verenigingen infrastructuur, logistieke steun of depotadvies van de lokale overheid krijgen. Langs deze weg kan het ook voorkomen dat de infrastructuur, logistieke steun of depotadvies eigenlijk vanuit een museum vertrekt en zo bij de private verenigingen komt.

Aandachtspunten bij PPS: De samenwerking tussen musea en private collectiebeheerders is momenteel weinig geformaliseerd. In de interviews werd gepeild naar drempels die deze samenwerking belemmeren. Het belangrijkste argument is meestal dat het aanbieden van depots of depotdiensten aan (private) derden geen prioriteit is, o.a. omdat de depotsituatie voor de eigen collectie reeds precair is. Daarnaast is het debat omtrent gezamenlijke depots (voor publieke en/of private collecties) nog maar recentelijk gestart in de erfgoedsector. Sinds 2003 zijn er studies uitgevoerd naar de mogelijkheden hiervan. Intussen leeft de idee van een gezamenlijk depot in de hele publieke erfgoedsector, maar er zijn nog maar weinig praktijkvoorbeelden. Daarnaast vrezen verschillende publieke partijen bijkomende werklast indien ze ingaan op de private depotvraag. Als men artefacten van private eigenaars wil opslaan om zo enerzijds extra middelen te genereren of anderzijds zijn collectie uit te breiden, moet men de waarborg kunnen bieden dat dit op een vakkundige manier zal gebeuren. De private verzamelaars moeten dus vertrouwen hebben in de kwaliteit van de opslag en dienstverlening. Dit vertrouwen kan worden gewaarborgd door standaardprocedures en contracten die een kwalitatieve zorg, verzekering enz. garanderen. Dit brengt extra administratieve en juridische werk met zich mee.

2.3.3. EEN MARKT?

In de micro-economie wordt het begrip markt gedefinieerd als het geheel van omstandigheden waaronder gevraagde en aangeboden hoeveelheden van een bepaald product of een bepaalde dienst worden verhandeld en waar een prijs ontstaat (Heilbrun, 2001, p. 61 - 164). Het product of de dienst waarover we hier spreken is de infrastructuur van museum- en erfgoeddepots⁷. We kunnen de vragende en aanbiedende partijen en hun relaties als volgt schematiseren:

7 Het aanbod van depotdiensten en depotadviseurs laten we hier dus buiten beschouwing.



Figuur 5: Vragende en aanbiedende partijen van museum- en erfgoeddepots⁸

Uit de voorgaande analyses blijkt duidelijk dat het huidige aanbod niet aan de huidige vraag en potentiële behoeftes voldoet. De depots van de musea enerzijds zijn vaak ondermaats en men kampt er met plaatsgebrek. Het private depotaanbod anderzijds is in capaciteit ontoereikend en bovendien is er slechts één speler die zich richt op erfgoedhouders met omvangrijke collecties. De producten die de meeste private depotaanbieders nu op de markt brengen, zijn daarom meestal niet geschikt voor musea. Tot slot is de overheid als inrichter van gezamenlijke depots (die de eigen collectie overstijgen) nog een vrij nieuw fenomeen. Er zijn anno 2011 verschillende dergelijke projecten opgestart, maar er zijn er nog maar weinig operationeel. Dat vraag en aanbod nog niet voldoende op elkaar afgestemd zijn, is *enerzijds* te wijten aan een marktfalen van de private markt:

- De private markt voorziet onvoldoende in het product museum- en erfgoeddepots: de markt detecteert of speelt nog niet voldoende in op het volume van vraag en de kwaliteiten die het product moet hebben. Veruit de grootste vragende partij bevindt zich aan publieke zijde.
- Slechts een beperkte vraag bereikt de private markt. De vragende partijen zijn zich soms nog te weinig bewust van een nood: bij een groep van de probleemhouders is het belang van een goed uitgebouwd museum- of erfgoeddepot nog niet tot de inrichtende macht doorgedrongen. Dit zorgt ervoor dat de probleemhouders nog niet bereid zijn om te betalen voor diensten op de markt. Hierdoor ontstaat onderproductie. Er bestaat dus een asymmetrie tussen de informatie van de producenten en gebruikers.

⁸ In deze vergelijking staan de musea groter afgebeeld dan de andere partijen omdat ze in dit onderzoek de belangrijkste probleemhouder zijn enerzijds en anderzijds omdat ze het hoogst aantal depots ter beschikking hebben. Met dit verschil in grootte wordt geen statistische verhouding weergegeven.

- Het gevaar dreigt bovendien dat er een monopolie ontstaat op de private aanbodzijde. Zoals gezegd bespeelt er momenteel maar één leverancier in Vlaanderen het marktsegment van kunst- en erfgoedopslag in grote volumes.
- Museumdepots zijn een onderdeel van erfgoedzorg. Erfgoedzorg wordt klassiek beschouwd als publiek goed met collectieve waarde, dus als een *merit good*: een goed met belang voor de hele maatschappij, waarvan iedereen de vruchten plukt, maar dat minder om te zetten is naar individuele productie of individueel gebruik of waaraan de consument bereid is minder te besteden dan de eigenlijke marktwaarde.

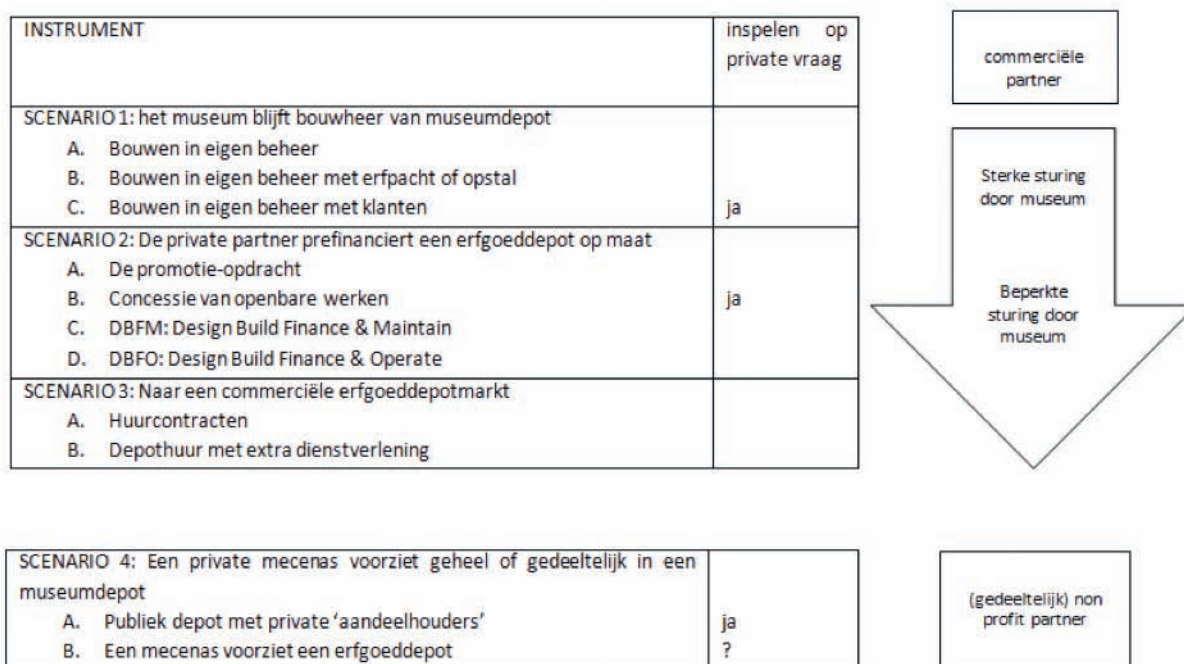
Anderzijds kunnen we hier ook een overheidsfalen detecteren. Vanuit de idee dat erfgoedzorg een *merit good* is, en bijgevolg museumdepots ook een *merit good* zijn, zou de overheid het marktfalen zelf kunnen nivelleren. In de klassieke bestuurskunde kan marktfalen door de overheid opgeheven worden door een bureaucratische planning van de productie. Met dit instrument zou de overheid dan kunnen voldoen aan de publieke vraag (en eventueel zelfs aan een stuk van de private vraag). Het volume van de publieke vraag is namelijk relatief inert: het aantal collectiehouders is stabiel, het aandeel van de collecties in depot is veeleer constant. Uiteraard verandert de kennis van behoud en beheer en de inzetbaarheid van de stukken in depot, maar dat zijn slechts operationele onderdelen van een depotwerking. In *concreto* betekent dit dus dat de verschillende overheden, hetzij centraal gestuurd, hetzij lokaal georganiseerd, zelf museum- en erfgoeddepots inrichten. Een dergelijke bureaucratische planning vindt echter amper plaats omdat te weinig (politieke) overheden (als inrichtende macht van musea) willen investeren. Om dit investeringsbewustzijn bij de musea en hun inrichtende machten aan te wakkeren is er inmiddels een faciliterend kader geschapen door de Vlaamse en provinciale overheden. Dit faciliterend kader werkt vooral stimulerend en adviserend, er staan nog maar weinig subsidies of investeringen in gezamenlijke depots voor niet-eigen collecties tegenover (Verhoest, 2003, p.19-22).

We kunnen dus zowel aan publieke zijde als aan private zijde spreken van een onderontwikkelde markt. Enerzijds moeten de inrichtende machten van musea bereid zijn om te investeren in depotruimte. De noden en behoeften van de musea, kunst- en erfgoedhouders met betrekking tot depot moeten dus vertaald worden naar een vraag waarvoor men bereid is te betalen. Anderzijds zijn er op de markt van museum- en erfgoeddepots private partijen te ontwaren die mogelijks een rol kunnen opnemen bij de bouw, verbouwing of uitbating van museumdepots. Hoe deze rol verder kan worden versterkt en welke rollen wenselijk zijn, onderzoeken we in de volgende hoofdstukken van dit onderzoek.

3. DE MOGELIJKE ROL VAN DE PRIVATE SECTOR BIJ MUSEUMDEPOTS: EEN UITBESTEDINGSINSTRUMENTARIUM

In dit hoofdstuk zoeken we naar de mogelijke rol die private partners kunnen spelen bij investeringen in en uitbating van museumdepots. Uit de landschapstekening blijkt dat de musea voornamelijk vragende partij zijn voor verbeterde depotinfrastructuur en kwalitatieve erfgoedopslag. Vandaar dat we de mogelijke rollen van private partners in eerste instantie worden beschreven als een *uitbestedingsinstrumentarium*. Hierbij dient gezegd dat een museum niet de volledige erfgoedzorg kan of moet uitbesteden. Integendeel, zoals in de paragraaf over het taakallocatiedebat besproken (cf. p.11-12), blijft de erfgoedzorg de verantwoordelijkheid van de publieke sector, c.q. het museum. Desalniettemin zijn het depotgebouw en (delen van) de depotwerking uitbestedbaar aan (commerciële) private partijen. (cf. schema *uitbesteden van erfgoedzorg, depotwerking of depotgebouw* p. 17)

Dit uitbestedingsinstrumentarium voor delen van de depotinfrastructuur of depotwerking aan een private partner is echter veel genuanceerder dan het zoeken naar kant en klare dienstverlening op een markt, zoals we in het vorige hoofdstuk beschreven. We kunnen deze instrumenten gradueel onderverdelen naar mate van sturing door de publieke partner van het projectmanagement van het bouwproject depot en/of de depotwerking. In enkele van deze instrumenten zou een museum (of de overheid als inrichter van een erfgoeddepot) in theorie kunnen inspelen op de private vraag naar erfgoedopslag. Tot slot is het uiteraard ook nog mogelijk dat een publieke instelling een beroep doet op een niet-commerciële private partner: een mecenas. Deze principes indachtig, kunnen we het uitbestedingsinstrumentarium beschrijven aan de hand van vier scenario's:



Figuur 6: het uitbestedingsinstrumentarium gradueel voorgesteld

Per scenario geven we eerst een samenvattend overzicht met voor- en nadelen van de uitbestedingsinstrumenten. Daarbij beschouwen we telkens de factoren die de keuze voor bepaalde scenario's of instrumenten zullen beïnvloeden. De voorgestelde scenario's kunnen namelijk naast elkaar bestaan; musea kunnen autonoom in het uitbestedingsinstrumentarium een oplossing op maat van

hun collectie en organisatie zoeken. Er zijn echter factoren merkbaar die de keuze voor het ene of andere scenario stimuleren of in de hand werken.

SCENARIO I: HET MUSEUM BLIJFT BOUWHEER VAN MUSEUMDEPOTS

Het scenario '*het museum blijft bouwheer van museumdepots*' gaat uit van de situatie waarbij de collectiebeheerder zelf initiatiefnemer blijft voor de bouw, inrichting en uitbating van het depot. Het museum stuurt het depotproject. Enerzijds kan men de vastgoedkosten proberen te drukken, zoals bv. bij erfpacht. Anderzijds kan men proberen een deel van de werkingskost terug te verdienen door inkomsten te genereren via publieke of private klanten.

Een van de belangrijkste struikelblokken voor dit scenario is de hoge investeringskost die dit met zich meebrengt. Een dergelijke infrastructuurinvestering impliceert meestal een lening en dus een bijkomende schuld. Overheden (en dus ook overheidsinstellingen) zijn gebonden aan de regelgeving van de overheidsbegroting. Een belangrijk begrip hierbij is de *ESR-neutraliteit*⁹: zo mag de overheidsschuld slechts maximaal 60% van het Bruto Binnenlands Product (BBP) bedragen en het jaarlijks begrotingstekort mag slechts 3% van het BBP bedragen (Ducatteeuw p. 21-26).

Bouwen in eigen beheer	Wat	De eigenaar of beheerder van het erfgoed is bouwheer van het depot en organiseert de depotwerking intern.
	Case	Verbouwing intern depot Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen, oorspronkelijk opzet Centraal erfgoeddepot Gent (niet gerealiseerd).
	+	Lange-termijnoplossing voor bewaren van erfgoed.
	+	Controle over bouw en uitbating. Dit maakt bijsturen relatief eenvoudig.
	+	Depotwerking blijft bij kennisontwikkelaar kwalitatieve erfgoedzorg, c.q. het museum.
	+	Indien een overheid, als inrichtende macht, verschillende collecties heeft, is schaalvergroting door het samenbrengen van de collecties in één depot mogelijk.
	-	Prefinancieringslast ligt bij de overheid. Aangaan van een lening heeft impact op ESR-neutraliteit.
-	Hoge ontwikkelingskost bij de bouw en inrichting van het depot en risico op kosten- en termijnoverschrijdingen doordat er eerder beperkte kennisdeling is.	
-	Geen oplossing voor acute of tijdelijke problemen.	
-	Museumdepot en depotwerking zijn een weinig zichtbare activiteit. Dit leidt tot een gebrekkige betalingsbereidheid bij overheden. Ook private giften voor museumdepots lijken minder waarschijnlijk gezien het beperkte mecenaatklimaat (cf. infra p. 34).	

Bouwen in eigen beheer + erfpacht / opstal	Wat	De eigenaar of beheerder van het erfgoed neemt een pand of grond voor lange tijd in 'erfpacht' en krijgt het volledige genotsrecht van dit onroerend goed. Hierdoor kan de erfpachter infrastructuuraanpassingen doen aan het pand of de grond.
	Case	Depot De Pakhuizen van Musea Brugge.
	+	De voordelen van deze formule zijn gelijkaardig aan bouwen in eigen beheer.
	+	De totale kostprijs kan lager zijn dan bij bouwen in eigen beheer doordat men vertrekt van een bestaand pand.
	+	Voor de private eigenaar van het onroerend goed kan dit een manier zijn om zijn goed toch nog (beperkt) commercieel te valoriseren. Effecten van stadsontwikkeling zijn mogelijk.
	+	Volgens het huidige restauratiepremiestelsel kunnen overheden hogere restauratiepremies krijgen voor beschermd onroerend erfgoed dan private partijen. Het subsidiestelsel onroerend erfgoed zal echter aangepast worden.
	-	De nadelen van deze formule zijn gelijkaardige aan bouwen in eigen beheer, met dien verstande dat de investeringskost kan worden gedrukt.
	-	Het pand of de locatie waarvan men vertrekt, moet geschikt zijn voor de lange termijn opslag van erfgoed. De zoektocht naar een dergelijk pand is niet evident.
	-	Na afloop van het erfpacht-of opstalcontract, wordt het genotsrecht van onroerend goed terug aan de eigenaar gegeven. Dit maakt dat restauraties en aanpassingen die aan het pand gebeurden, niet meer kunnen worden gevaloriseerd door de publieke partner (tenzij anders in het contract opgenomen).

Bouwen in eigen beheer + klanten	Wat	Dit is een terugverdienmodel waarbij een museum (delen van) zijn museumdepot of depotwerking ter beschikking stelt aan derden, publieke of private vragende partijen. Dit kan door taakspecialisatie (t.a.v. andere dienstverleners), door te rekenen op 'verwante verzamelaars' of door de verwevenheid in een regionaal depotbeleid.
	Case	Exploitatie Thermo Lignum Kamer van Bokrijk (in ontwikkeling), Depot De Pakhuizen van Musea Brugge en de samenwerking met provincie West-Vlaanderen.
	+	Optimale inzet van (delen van) depotinfrastructuur en -werking.
	+	Indien het om opslag gaat: inzetbaarheid stukken derden in depotwerking.
	+	Terugverdienen deel onkosten depot en depotwerking: dit kan om een directe financiële transactie gaan tussen (private) vragende partijen en het museum, of kan om bv. bijkomende subsidie van bv. de (provinciale) overheid omdat het museumdepot wordt opengesteld voor derden in het kader van een regionaal depotbeleid.
	-	Mogelijke groei maatschappelijk draagvlak museumdepots.
	-	Extra werklust (administratie, logistiek, verzekeringen) door exploitatie.
	-	Overinvesteren in depot om extra capaciteit te genereren lijkt niet haalbaar in een klimaat waarbij betalingsbereidheid voor basis-depotcapaciteit voor eigen collecties al laag is.
	-	Zorg voor collecties van derden is een oneigenlijke taak voor musea. Bovendien is deze markt momenteel onderontwikkeld.
	-	Indien dezelfde diensten op de private markt worden aangeboden, bestaat het gevaar op concurrentievervalsing (cf. infra p. 25).

FACTOREN DIE SCENARIO I STIMULEREN?

Scenario 1: het museum blijft bouwheer van museumdepots kan uiteraard enkel ingang vinden indien musea en hun inrichtende macht bereid zijn om te betalen voor een kwalitatief museumdepot. Zoals uit de landschapstekening blijkt, werken verschillende overheden een erfgoeddepotbeleid uit. Het stimuleren van de betalingsbereidheid van musea en hun inrichtende macht wordt in dit beleid telkens als aandachtspunt opgenomen.

Momenteel hebben deze stimulerende maatregelen m.b.t. betalingsbereidheid echter een relatief vrijblijvend karakter: de overheden nemen vooral een informerende (bv. publicatie 'Uit het oog in het hart', opname van belang van museumdepots in beleidsnota) en coördinerende rol op (bv. rol van steunpunt FARO, het zoeken van oplossingen voor nood- en transitdepots enz.) De effecten van dergelijke 'zachte' maatregelen zijn slechts op lange termijn meetbaar. Investeringsbeslissingen vallen buiten de gewone jaarlijkse begroting van een museum. Er gaat meestal dan ook één of meerdere beleidsplanperiodes of legislaturen over het beslissings- en uitvoeringsproces van infrastructuurwerken.

Overheden kunnen echter ook 'hardere' maatregelen nemen om de betalingsbereidheid van het museum en hun inrichtende machten in museumdepots aan te wakkeren. Zo kan het op stapel staande subsidiereglement van FoCI voor museumdepots een positieve incentive zijn om te investeren. Uiteraard zijn er nog andere economische of juridische maatregelen mogelijk: boetes, koppeling

van werkingssubsidies aan aard van depotinfrastructuur en depotwerking, intrekking kwaliteitslabel bij onvoldoende geachte depots,...

Aandachtspunt bij PPS: concurrentievervalsing: Een respondent opperde tijdens het interview dat zijn overheidsorganisatie niet overweegt om depot of depotwerking aan private kunst- of erfgoedverzamelaars aan te bieden, omdat men vreest voor de beschuldiging van concurrentievervalsing. Concurrentievervalsing is overheidshulp ten voordele van een vennootschap of vereniging die economische activiteiten stelt. Deze overheidshulp moet bovendien onverenigbaar met de gemeenschappelijke markt.

Indien de depotinfrastructuur of -diensten die het museum of een overheid aanbiedt zich niet als dusdanig op een markt bevinden, is er geen sprake van concurrentievervalsing. Het argument van concurrentievervalsing kan bijvoorbeeld wel opgaan wanneer er zich effectief een erfgoeddepotmarkt zal ontwikkelen en het museum depot of depotwerking aanbiedt aan private kunst- of erfgoedverzamelaars.

Ook is er geen sprake van concurrentievervalsing indien het gaat om beheer van diensten van algemeen (economisch) nut. Als het museum of overheid enkel erfgoed verzorgt of opslaat van andere publieke organisaties, kan men ook niet worden beschuldigd van concurrentievervalsing omdat erfgoedzorg een *merit good* is (Vademecum de publiek -private samenwerking op gemeentelijk vlak p. 23-24).

SCENARIO 2: EEN PRIVATE PARTNER PREFINANCIERT EEN ERFGOEDDEPOT OP MAAT

Bij het tweede scenario blijft het initiatief voor een museumdepot en depotwerking bij het museum liggen. Men draagt echter de prefinancieringslast over aan de private partner. Hierbij kan men de private partner meer of minder vrijheid geven om het concept erfgoeddepot te ontwikkelen. Ook kan de publieke partner (een deel van) de depotwerking overdragen naar de private partner.

promotie- opdracht	Wat	Een museum ontwikkelt een concept voor museumdepot, een private aannemer ontwerpt, prefinanciert, bouwt en voert uit volgens het lastenboek. Het museum huurt het depot van de private partner. Eventueel wordt er een aankoopoptie aan deze formule toegevoegd.
	Case	Extern schilderijdepot KMSKA (in ontwikkeling).
	+	De prefinancieringslast voor bouw en inrichting ligt niet meer bij de publieke partners.
	+	De publieke partner heeft grote invloed op de technische kwaliteiten van het depotgebouw.
	+	Dit kan een oplossing bieden voor tijdelijke problemen (men gaat er dan vanuit dat de private partner na afloop van het huurcontract zijn gebouw verder kan verhuren).
	+	De private aannemer kan zijn vastgoed verder exploiteren (bv. andere museumdepots inrichten of bijkomende commerciële activiteiten voeren op het terrein). Hierdoor kunnen schaalvoordelen worden gegenereerd.
	+	De private partner is zeker van een langdurige en stabiele inkomststroom.
	+	De private partner kan op deze manier vrij goedkoop expertise over erfgoeddepots en erfgoedzorg in huis halen.
	-	De totale kostprijs voor de publieke partner ligt altijd hoger dan bij bouwen in eigen beheer.
	-	Enkel via het lastenboek heeft het museum controle op de output van de opdracht. Het opstellen van dit lastenboek wordt door musea als zeer moeilijk ervaren.
-	Het is een zeer inflexibel contract. Bijsturing na gunning is zeer duur.	

Concessie van openbare werken	Wat	Een concessiehouder verbindt zich om bepaalde werken uit te voeren. De aanbestedende overheid kent de concessiehouder het recht toe om gedurende een bepaalde termijn de werken uit te baten tegen een bepaalde prijs. De concessionaris verdient dus zijn investering voornamelijk terug door de uitbating van het openbare werk.
	Case	Geen voorbeeld uit cases.
	+	Cf. promotie: prefinancieringslast ligt bij de private partij.
	+	Activeren kennis private partij: vastgoed, financiering, logistiek.
	+	Private partner kan inzetten op schaalvoordelen, doordat er meerdere collecties onderdak kunnen vinden.
	+	Mogelijkheid tot uitbreiding dienstverlening naar private partijen. Hieraan kan registratie van private collecties worden gekoppeld.
	-	Vraagzijde van de markt is zowel aan publieke als aan private zijde onderontwikkeld, wat het vraagrisico vergroot.
	-	Initiatief van een dergelijke constructie ligt bij een overheid. Dit betekent niet automatisch dat de collectiebeheerders (bv. musea) zullen toetreden tot project.
	-	Impact op arbeidsmarkt van specialisten behoud en beheer is bij een grootschalige reorganisatie van het depotlandschap onduidelijk.
	-	Definiëren van outputspecificaties voor gebouw wordt nu reeds door museum als moeilijk ervaren. Het definiëren van outputspecificaties voor depotwerking is nog maar beperkt gebeurd.
	-	Naast de bij promotie gebruikelijke kosten, zal ook nog het vraagrisico worden doorgerekend. Dit zal ervoor zorgen dat deze formule duur wordt.

DBFM	Wat	Een DBFM-contract laat volgende aspecten van een infrastructuurproject aan de private partner over: ontwerp, het bouwen, de financiering en het onderhoud van het gebouw. De publieke gebruikers betalen een jaarlijkse beschikbaarheidsvergoeding aan de private partner.
	Case	Geen voorbeelden uit cases.
	+	Voordelen cf. promotieopdracht: prefinancieringslast bij private partner, activering van kennis van private partijen op vlak van financiering en vastgoed.
	+	De kennis en creativiteit van de private partners wordt optimaal ingezet door het performantiegerelateerde vergoedingssysteem.
	+	Bundeling van investeringen kan zorgen voor synergievoordelen.
	+	Levenscycluscontract met meetbare kwaliteitsnormen (outputspecificaties) en beheersbare kosten (wegens van bij aanvang gekend).
	-	Dergelijke constructie is altijd duurder dan bouwen in eigen beheer of promotie-opdracht: er is een hoge publieke ontwikkelingskost, wijzigingen aan het contract zijn duur, met de beschikbaarheidsvergoeding moet niet enkel de wedersamenstelling van het kapitaal worden terugbetaald, ook de ontwikkelingskosten van private partij, risicomarges en winstmarges.
	-	DBFM-contract is voor museumdepots enkel mogelijk bij schaalvergroting (verschillende collecties in één depot) of clustering van verschillende bouwprojecten in één DBFM-contract. Een overheid moet het initiatief nemen i.p.v. het museum (cf. infra p. 29-30).
	-	Het specificeren van output blijkt voor de musea een zeer moeilijke opdracht.
	-	Contextvoorwaarden (verschuiving in taakallocatie, nieuw wetgevend kader, wijziging subsidiestromen, zware onderhandelingsprocedure) maken formule niet evident. (cf. infra p. 29-30).

DBFO	Wat	Een DBFO–contract laat volgende aspecten van een infrastructuurproject aan de private partner over: ontwerp, het bouwen, de financiering van het depot en operationele aspecten van de depotwerking. Voor deze operationele aspecten wordt een service level agreement afgesloten. De publieke gebruikers betalen een (jaarlijkse) beschikbaarheidsvergoeding aan de private partner.
	Case	Centraal Erfgoeddepot Gent (in ontwikkeling).
	+	Activering kennis van private partijen over (logistieke) dienstverlening, financiering en vastgoed.
	+	Gelijkaardige voordelen als DBFM: prefinanciering door private partner, optimalisering inbreng private partner door performantiegerelateerde vergoeding, bundeling investeringen, levenscycluscontract met meetbare outputspecificaties en beheersbare kosten.
	-	Indien de volledige depotwerking wordt overgedragen aan de private partner, kan een grootschalige reorganisatie van arbeidsmarkt medewerkers behoud en beheer leiden tot banenverlies en kennisverlies.
	-	Gelijkaardige nadelen als DBFM: duur, kan enkel bij enorme schaalvergroting of clustering contracten, opmaak outputspecificaties zeer moeilijk, zware contextvoorwaarden. (cf. infra p. 24-25).

FACTOREN DIE SCENARIO 2 STIMULEREN?

Ook bij het scenario: *een private partner prefinanciert een erfgoeddepot op maat*, blijft toenemende betalingsbereidheid voor kwalitatieve erfgoedzorg een *conditio sine qua non*. Dit scenario leidt tot de stijging van het jaarlijkse budget behoud en beheer. De uitbestedingsinstrumenten van dit scenario hebben vooral het voordeel dat de schuldgraad en dus de ESR-neutraliteit van de musea en inrichtende macht op het moment van investeren beperkt blijft. De operationele kosten verrekend in de huurprijs, beschikbaarheidsvergoeding of dienstverleningsprijs, zullen echter een stijging van het jaarlijks budget behoud & beheer inhouden. Dit maakt dat de betalingsbereidheid van musea en hun inrichtende macht onontbeerlijk is bij om het even welke rol van commerciële private partijen. Om deze betalingsbereidheid te stimuleren kan een overheid zachte of dwingendere maatregelen nemen. (cf. supra, scenario 1, p. 24-25)

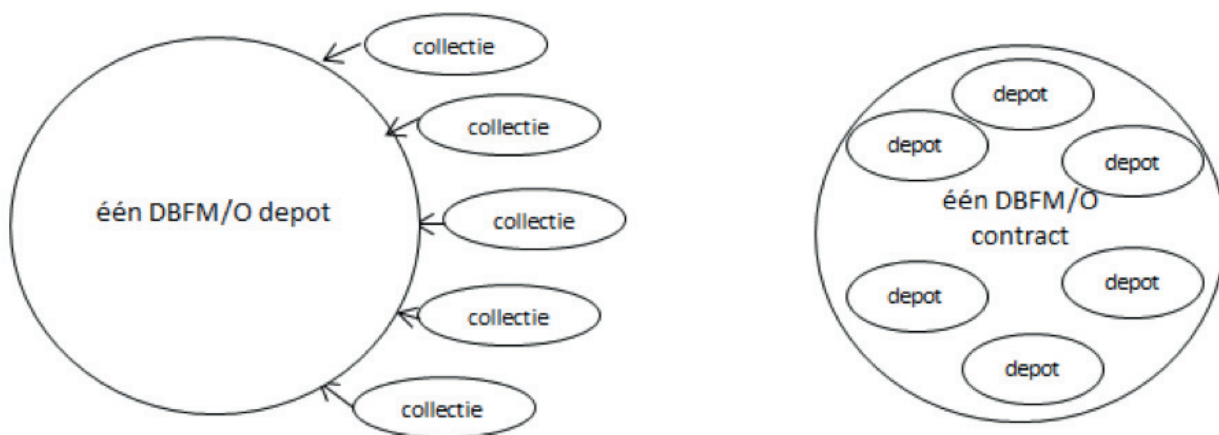
Een minimale investeringswaarde voor DBFM en DBFO

Een DBFM- en DBFO-contract verschillen van een promotieopdracht doordat de overheidspartij de private partij enkel stuurt op basis van outputspecificaties. Hierdoor heeft de private partner veel meer vrijheid om het vastgoedproject te ontwikkelen. Bovendien krijgt de private partner door het performantiegerelateerde vergoedingssysteem veel meer stimuli om te zorgen voor bv. onderhoud.

De ontwikkelingskosten verbonden aan dergelijke projecten lopen echter hoog op, zowel aan publieke als aan private zijde. Deze kunnen worden gecompenseerd door de synergievoordelen van het project. Volgens de PPS-scan Nederland uit 2005 kan die compensatie van ontwikkelingskost door synergievoordelen bij publiek vastgoed pas plaatsvinden vanaf een investeringswaarde van het vastgoed van 25.000.000€. Een gelijkaardige studie in het Verenigd Koninkrijk uit 2003 stelt een

investeringswaarde van £20.000.000 voorop, wat destijds neerkwam op ca. 30.000.000€¹⁰ (Ducat-teeuw p. 17). Recentelijk heeft het Vlaams Kenniscentrum PPS een modelcontract, mini-DBFM, ontwikkeld. Dit is een vereenvoudigde vorm van een DBFM-contract die bij het afronden van dit onderzoek in testfase zit. Dit model voor *mini-DBFM* zou voordelig kunnen zijn voor projecten met een investeringswaarde vanaf 10.000.000€. Dit verlaagt de minimale investeringswaarde voor DBFM-contracten aanzienlijk (gesprek Steven van Garsse).

Desalniettemin haalde enkel de casus van het Centraal erfgoeddepot van Gent deze minimale investeringswaarde van 10.000.000€. Het Centraal erfgoeddepot van Gent is een samenvoeging van de depots van tien musea en erfgoedcollecties. Geen enkele casus van depot op maat van één collectie behaalde de minimale investeringswaarde voor mini-DBFM van 10.000.000€. Enkel mits een schaalvergroting of clustering zou een DBFM of DBFO-constructie interessant kunnen zijn. Dit kan, zoals in de case van Gent, door het samenbrengen van verschillende collecties van één inrichtende macht in één depot. Dat kan echter ook door de clustering van meerdere, gelijkaardige depotprojecten in één DBFM- of DBFO- contract. Een dergelijk clustercontract kan worden geïnitieerd door een overheid die niet noodzakelijk inrichtende macht van musea is. Voorwaarde hiervoor is dat de musea voor wie de depots worden gebouwd, zich verregaand engageren om deel te nemen aan het contract.¹¹ Een DBFM- of DBFO- contract voor een cluster van depots is enkel mogelijk indien het om concrete investeringsprojecten gaat.



Figuur 7: schaalvergroting of contractclustering bij DBFM/O

Beide werkwijzen (clustering van depots of schaalvergroting door collecties samen te brengen in één depot) zorgen echter voor een wijziging van de huidige taakallocatie van kwalitatieve erfgoedzorg: de overheid onderhandelt het contract en kan in hoge mate de outputspecificaties bepalen. In het geval van clustering van depots is de overheid bovendien geen of slechts in beperkte mate eigenaar van het erfgoed. Daarnaast wordt de ontwikkelingskost bijkomend verzwaard door het feit dat de praktijkkennis over kwalitatieve erfgoedzorg voornamelijk bij organisaties van de derde sector (musea, zelfstandige overheidsorganisaties, steunpunten, wetenschappelijke instellingen enz.) zit en niet bij noodzakelijk bij de overheid zelf.

10 Inflatie sinds resp. 2005 en 2003 is bij deze kengetallen niet meegerekend. Volgens de jaarlijkse consumptieprijzenindex zouden deze bedragen in juni 2011 te respectievelijk te vergelijken zijn met (afgerond op 100.000-tallen) 28.500.000€ en 35.900.000€.

11 Net om deze reden is een raamcontract DBFM –of DBFO geïnitieerd door een overheid een moeilijk realiseerbaar idee; het geeft namelijk geen garantie dat de musea zullen intekenen op het contract (gesprek Steven van Garsse, Mouton 2010, S.N. De Tijd 2010, PL 2011).

SCENARIO 3: NAAR EEN COMMERCIËLE DEPOTMARKT

In een derde scenario gaan we uit van de situatie waarbij depots en bijhorende dienstverlening ‘kant en klaar’ op een markt te vinden zijn. Een museum zal dus gebruik maken van een bestaand depot en zal slechts beperkt de invulling van het bouwfysische programma en de dienstverlening kunnen bepalen.

Huur- contract	Wat	De beheerder van het erfgoed huurt een bestaande ruimte op de private markt. Dit kan gaan van een casco-pand tot een ingerichte ruimte. Voor de huur wordt een door de marktprijs bepaalde vergoeding betaald.
	Case	Extern beeldendepot KMSKA, WAD Archief Depot (in ontwikkeling), Momart Ltd.
	+	Snelle oplossing bij acute of tijdelijke problemen.
	+	Lage instapkost voor museum.
	+	Voor weinig zorgbehoevend erfgoed zijn er vele oplossingen op de markt.
	+	De private depotaanbieder kan inzetten op schaalvoordelen (en dit voordeel doorrekenen aan de klant).
	+	Er zijn reeds kiemen voor een gespecialiseerde erfgoeddepotmarkt. Indien een markt zich verder ontwikkelt, kunnen voordelen van concurrentie zich voordoen: prijsverlaging en kwaliteitsverbetering.
-	Gevaar op monopolie in de markt van gespecialiseerde erfgoedopslag.	
-	Vraagrisico voor de private verhuurder is reëel, hij zal dit risico dus zeker doorrekenen aan de klant.	

Huur met Dienstverlening	Wat	De beheerder van het erfgoed huurt niet enkel een depotruimte op de private markt, maar besteedt daarbij ook aspecten van depotwerking uit aan dezelfde private partner.
	Case	Extern depot van M HKA bij Katoen Natie.
	+	Activeren kennis van private partner door bv. logistieke dienstverlening is een voordeel indien het om een voor het museum vernieuwende dienstverlening gaat.
	+	Verder zijn aan dit type contract gelijkaardige voordelen verbonden als aan een huurcontract: snelle oplossing voor acute of tijdelijke problemen, lage instapkost, mogelijke schaalvoordelen, kiemen voor gespecialiseerde erfgoeddepotmarkt kunnen mits nodige concurrentie leiden tot prijsverlaging en kwaliteitsverbetering.
	-	Doordat het gaat om een vrij nieuwe vorm van dienstverlening, zijn musea nog zeer weinig vertrouwd met de opmaak van een technisch bestek hiervoor of met het herdenken van de logistieke stromen en administratieve procedures.
	-	Kwaliteitsbeoordeling van de offerte-indieners wordt als moeilijk ervaren door de musea.
	-	Bij verregaande uitbesteding van depotwerking is de impact op de arbeidsmarkt voor behoud en beheermedewerkers zeer onzeker.
	-	Gelijkaardige nadelen als bij huurcontract: monopoliegevaar, doorrekenen vraagrisico.

FACTOREN DIE SCENARIO 3 STIMULEREN?

Zoals uit de landschapstekening blijkt, is de jarenlange onderfinanciering van depotinfrastructuur de grote oorzaak van de huidige toestand van de museumdepots. Het verder uitstellen van investeringen in museumdepots zal dit enkel versterken: het plaatsgebrek wordt nijpender en de bewaaromstandigheden zullen nog verder achteruit gaan. De depotnoden en -behoeften zullen dus acuter worden. De snelste oplossingen voor dergelijke acute noden kan een museum zoeken op de private depotmarkt. De mogelijkheden van het private model 'erfgoedopslag in grote volumes' zijn steeds meer gekend bij de musea, enkele praktijkvoorbeelden geraken verspreid en bovenal kan een museum vrij snel instappen in dergelijke contracten. Als musea op korte termijn hun bewaaromstandigheden willen verbeteren en bereid zijn om hiervoor te betalen, maar niet kunnen investeren in een eigen depot, dan zullen steeds meer musea een beroep doen op de private depotmarkt.

Zo zou de publieke vraag naar erfgoedopslag op een commerciële depotmarkt kunnen stijgen. Het lijkt bijgevolg niet onwaarschijnlijk dat een private commerciële erfgoeddepotmarkt zich verder zal ontwikkelen. Het is dus mogelijk dat Katoen Natie zijn monopoliepositie zal verliezen. Concurrenten die gelijkaardige diensten aanbieden kunnen een plaats op de markt veroveren. Deze competitie zou kunnen leiden tot prijsverlaging of kwaliteitsverbetering.

De beslissing om niet te investeren in eigen depotinfrastructuur, impliceert dus misschien de groei van een private markt. Deze evolutie is echter niet gegarandeerd. Indien een monopolie blijft bestaan en alternatieve scenario's (bv. bouwen in eigen beheer of een private partner prefinanciert een depot op maat) niet haalbaar zijn, verzwakt de positie van de huurders, c.q. musea, danig.

SCENARIO 4: EEN PRIVATE MECENAS VOORZIET GEHEEL OF GEDEELTELIJK IN EEN MUSEUMDEPOT

In dit laatste scenario wordt er een beroep gedaan op private partijen die geen of slechts beperkte winst verwachten van het depotproject. In dit geval kan men dus spreken van zuiver of gedeeltelijk mecenaat.

<p>Publiek depot + private aandeel- houders</p>	<p>Wat</p> <p>Case</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>Private verzamelaars dragen mee de investering van de bouw van het museumdepot. Zo worden de private verzamelaars mee ‘aandeelhouder’ van het depot. De bouw, verbouwing en uitbating van depot worden aangestuurd vanuit museum. Bij wijze van return on investment, kunnen de verzamelaars gebruik maken van het museumdepot, voor bijkomende depotdiensten zal betaald moeten worden. Gezien een dergelijke return on investment (in verhouding tot de investering) vrij laag en inflexibel is, wordt er van de aandeelhouders steun en engagement verwacht die vergelijkbaar zijn met mecenaat.</p> <p>Project Blauwe Tafel Boijmans van Beuningen (nog niet gerealiseerd).</p> <p>Lange termijn engagementen van private verzamelaars.</p> <p>Gedeelde prefinancieringslast.</p> <p>Gelijkaardige voordelen als werken met private klanten: inzetbaarheid private stukken voor museumwerking, terugverdienen deel werkingskosten, mogelijke groei maatschappelijk draagvlak erfgoeddepots.</p> <p>Verwacht een zeker mecenaat van de private verzamelaar omdat de return on investment eerder beperkt en weinig flexibel is: het gaat om een lange termijn engagement voor dienstverlening.</p> <p>Zware ontwikkelingskost voor museum: uitwerken business plan, engageren verzamelaars, engageren van inrichtende macht (overheid).</p> <p>Verder gelijkaardige nadelen als werken met private klanten: extra werklast, zorg collecties derden is een oneigenlijke taak voor musea, gevaar claim concurrentievervalsing (cf. supra p. 25).</p>
<p>Erfgoed-depot door mecenas</p>	<p>Wat</p>	<p>Een private not-for-profit partij neemt, bij wijze van mecenaat t.a.v. het museum, het initiatief om een erfgoeddepot te bouwen, in te richten, te financieren of uit te baten. Mits enkele basisvoorwaarden (verbetering opslagcondities, optimale inzet kennis museummedewerkers, lange termijn garanties, artistieke autonomie van museum moet gegarandeerd blijven) kan dit voordelen voor het museum in houden. Een olijsting van voor- en nadelen hangt af van de invulling van het samenwerkingsverband.</p>

FACTOREN DIE SCENARIO 4 STIMULEREN?

Zoals beschreven, moet voor het laatste scenario een mecenas opstaan. Van de mecenas of mecenasen wordt een grote investering verwacht. Enkele factoren maken fondsenwerving voor museumdepots eenvoudiger. Zo is het doel van de gift welomschreven en concreet (o.a. D. Snauwaert en A. Moons op ‘To Whom it May Concern’, 2010). Bovendien zijn er auteurs die beweren dat net de minst zichtbare delen van een culturele organisatie het meest interessant zijn om te ondersteunen door mecenasen.

De rentree van de mecenas of het vinden van private financiering staat de laatste jaren steeds meer op de agenda van culturele organisaties (van de Braber, 2008, p. 29-31). Desalniettemin blijkt dat in Vlaanderen het private geven vooral de vorm aanneemt van bedrijfssponsoring en veel minder van giften (van particulieren of bedrijven), legaten of stichtingen en private fondsen. Deze bedrijfssponsoring wordt bovendien steeds meer rendementsgedreven, verzakelijkt en naturasponsoring geniet de voorkeur boven cashsponsoring. Echt particulier mecenaat blijft in Vlaanderen embryonaal (Segers, 2008, p. 61-63).

Momenteel lijkt het klimaat in Vlaanderen dus weinig gunstig om onmiddellijk private mecenasen te vinden. Een 'geefcultuur', een maatschappij waar de financiering voor bv. cultuur niet voornamelijk gedragen wordt door de overheid, maar ook in grote mate door particuliere giften aan *not-for-profit* instellingen, begint echter met een 'vraagcultuur'; *not-for-profit* instellingen behoren zelf actief op zoek te gaan naar donateurs en mecenasen. Deze vraagcultuur ontwikkelt zich langzaam ook bij de Vlaamse musea (o.a. S. Hemels, D. Snauwaert en B. de Baere op 'To Whom it May Concern', 2010). Een goed netwerk tussen het museum, bedrijven en (vermogende) particulieren is echter onontbeerlijk om een dergelijke vraagcultuur te genereren (o.a. Segers 2008, p. 63). Daarnaast blijkt een flankerend overheidsbeleid dat giften stimuleert door bv. verlaagde belastingsvoet, belastingvrijstelling of -aftrek aangewezen (S. Hemels op 'To Whom it May Concern', 2010).

EXTRA FACTOR: INSPELEN OP DE PRIVATE VRAAG ZAL SNELLER VOORKOMEN IN BEPAALDE DEELSECTOREN

Een laatste factor die de keuze voor bepaalde instrumenten sterk beïnvloedt is niet gekoppeld aan een bepaald scenario, maar aan het algemener verhuren of ter beschikking stellen van depotruimte door een museum aan private klanten. Zoals reeds aangehaald, hebben dergelijke terugverdienmodellen tot gevolg dat ook deze stukken inzetbaar worden in de museumwerking. In wezen staat dit haaks op tendensen van striktere collectieplanning en zelfs afstoting van voor de collectie niet relevante stukken. In twee 'deelsectoren' van de erfgoedsector wordt er echter effectief een discours gevoerd over het uitbreiden van de collectie met private stukken door deze in depot te nemen: bij de hedendaagse kunstmusea en bij de archeologie.

Archeologische vondsten blijven namelijk normaliter eigendom van de eigenaar van de vindplaats. Volgens de *Conceptnota Onroerend Erfgoeddecreet* zullen deze eigenaars in de toekomst aangespoord worden archeologische vondsten samen met de opgravingsdocumenten onder te brengen in een erkend erfgoeddepot¹². Indien de eigenaar dit archeologisch ensemble (de materiële bronnen en opgravingsdocumenten) niet kan onderbrengen in een eigen erkend erfgoeddepot, zal hij – volgens de conceptnota - verplicht worden dit onder te brengen in een ander erkend (publiek) erfgoeddepot (Conceptnota Onroerend Erfgoeddecreet p. 26-27).

Bij de hedendaagse kunstmusea, wordt het discours van opname van stukken van private verzamelaars in de collectie gevoerd door het gebrek aan middelen voor collectie-uitbreiding, de hoge prijzen op de kunstmarkt en het rijke landschap aan private verzamelaars in België. Verschillende hedendaagse kunstmusea en hun directeurs worden zich alsmaar bewuster van de mogelijkheden die deze private verzamelaars bieden, en werken dan ook bewust aan het verdichten van een verzamelaarsnetwerk rond het museum (o.a. Dumez 2010, Schrauwen 2010, *Symposium PPP>PPS, over collectievorming en de mogelijke samenwerkingsvormen tussen publieke en private kunstcollecties*, 9 en 10 december 2010, Mu.ZEE).

¹² De invulling van het concept 'erkend erfgoeddepot' verschilt in de Conceptnota Onroerend Erfgoeddecreet van de definitie van een erfgoeddepot in onderhavig tekst. De conceptnota definieert een erkend erfgoeddepot als volgt: Een erfgoeddepot is een bewaarplaats met een onderzoeksruijme, die toegankelijk is voor het publiek, waar in gecontroleerde omstandigheden archeologisch erfgoed afkomstig uit het Vlaams Gewest of onderdelen van beschermd erfgoed ten tijde van beheerswerkzaamheden (tijdelijke opslag) worden bewaard en beheerd door een permanente instelling ten dienste van de gemeenschap.

Mogelijkheden om inkomsten te verwerven van private klanten zullen zich in dergelijke deelsectoren voordoen. Anders zal het genereren van inkomsten beperkt blijven tot een deelname in de kosten van gepresteerde diensten aan andere publieke musea of overheden, zoals bij de Thermo Lignum-service van Bokrijk of zoals de tewerkstellingssubsidie voor een depotmedewerker die Musea Brugge ontvangt via de provincie West-Vlaanderen in ruil voor opname van stukken van andere erfgoedbeheerders in het depot van Musea Brugge.

4. DE WENSELIJKE ROL VAN DE PRIVATE SECTOR BIJ MUSEUMDEPOTS? CONCLUSIES

Zoals eerder al aangehaald, kunnen de verschillende uitbestedingsinstrumenten naast elkaar bestaan. Wat de meest wenselijke rol van een private partner is, kan uiteraard variëren bij ieder museum afhankelijk van de aard van de collectie, financiële draagkracht, relatie tot de inrichtende macht of private verzamelaars etc. In de voorgaande analyses hebben we de verschillende uitbestedingsinstrumenten afzonderlijk besproken. In dit hoofdstuk zullen we de uitbestedingsinstrumenten vergelijken naar de impact die ze hebben op de verdeling van verantwoordelijkheden, financiering en organisatiemanagement. Tot slot lijsten we de algemene knelpunten van museumdepots op met daarbij de kansen en bedreigingen die samenwerken met een private partner kan hebben.

4.1. IMPACT VAN HET UITBESTEDEN OP HET TOEWIJZEN VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN, DE FINANCIERING EN HET ORGANISATIEMANAGEMENT

Om een oplossing op maat te kunnen vinden, moet een museum er rekening mee houden dat iedere samenwerkingsvorm met de private partijen, impact heeft op drie grote domeinen:

- Toewijzing van verantwoordelijkheden bij concept, ontwerp, bouwheer, investering, onderhoud, werking en gebruikers
- Organisatiemanagement
- Financiering

In volgende paragraaf lichten we deze drie domeinen verder toe.

TOEWIJZEN VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Zoals in eerder aangehaald, hebben we het uitbestedingsinstrumentarium onderverdeeld naar mate van de controle die het museum behoudt bij het uitbesteden van het erfgoed- of museumdepot.

We kunnen bij de bouw, verbouwing of uitbating van een museumdepot zeven verschillende verantwoordelijkheidsdomeinen onderscheiden: wie bedenkt het concept, wie bepaalt het ontwerp, wie is feitelijke bouwheer, wie draagt de investering, wie doet het onderhoud van het gebouw, wie leidt de depotwerking en wie is de eindgebruiker. Bij de verschillende instrumenten, verschuiven deze verantwoordelijkheidsdomeinen van het museum (met bv. een overheid als inrichtende macht), naar een overheid die een overkoepelend erfgoedbeleid voert (c.q. de provincies en de Vlaamse overheid) en naar de private partner. Schematisch kunnen we dit als volgt voorstellen:

VERDELING VERANTWOORDELIJKHEDEN VOLGENS SAMENWERKINGSVORM		CONCEPT	ONTWERP	BOUWHEER	INVESTERING	ONDERHOUD	WERKING	GEBRUIKER
Bouwen in eigen beheer	Museum	*	*	*	*	*	*	*
	Overheid							
	Private partner							
Bouwen + erfpacht	Museum	*	*	*	*	*	*	*
	Overheid							
	Private partner				*			
Bouwen + klanten	Museum	*	*	*	*	*	*	*
	Overheid							
	Private partner							*
Promotie-opdracht	Museum	*				*	*	*
	Overheid							
	Private partner		*	*	*			
Concessie	Museum							*
	Overheid	*						
	Private partner		*	*	*	*	*	*
DBFM	Museum						*	*
	Overheid	*						
	Private partner		*	*	*	*		
DBFO	Museum							*
	Overheid	*						
	Private partner		*	*	*	*	*	
Huurcontracten	Museum						*	*
	Overheid							
	Private partner	*	*	*	*	*		*
Huur + dienstverlening	Museum						*	*
	Overheid							
	Private partner	*	*	*	*	*	*	*
Private 'aandeelhouders'	Museum	*	*	*	*	*	*	*
	Overheid							
	Private partner				*			*
Mecenas	Museum							*
	Overheid							
		*	*	*	*	*	*	*

Figuur 8: overzicht uitbestedingsinstrumentarium met verdeling verantwoordelijkheden tussen een museum (met bv. een overheid als inrichtende macht), overheden die een overkoepelend erfgoeddepotbeleid voeren (provincie en Vlaamse Gemeenschap) en private partners.

Bij de meeste instrumenten blijven de collectiebeheerders verantwoordelijk voor het concept van het museumdepot. Bij huurcontracten (met dienstverlening), DBFM, DBFO en een depotproject van een mecenas verschuift de conceptuele fase naar een andere partner. Bij huurcontracten (met dienstverlening) heeft de private partner de eindverantwoordelijkheid voor het concept, maar, zoals in de landschapstekening geduid, zullen bij ontwerp van de nieuwe markt 'erfgoeddepot' musea toch wegen op het concept door de '*consultative selling*'-techniek. Bij DBFM of DBFO kan een overheid een beroep doen op het steunpunt, depotconsulenten of afgevaardigden van musea om het concept erfgoeddepot vorm te geven.

De ontwikkeling van het depotconcept blijft echter de basis van iedere verandering aan depotinfrastructuur of depotwerking. Daar museummedewerkers nu de voornaamste kenniswerkers behoud en beheer zijn, krijgen zij van het museumbestuur de verantwoordelijkheid om het plan van eisen voor een nieuw depot of om de eisen voor een huurcontract te ontwikkelen. Aangezien de verschillende respondenten telkens weer hamerden op de moeilijkheid van dit ontwikkelingsproces, lijkt het aangewezen om hier deze kennis over depotbouw te clusteren.

Wie het ontwerp en bouwheerschap op zich neemt, heeft vooral impact op de ontwikkeling van het concept. Indien dit namelijk bij een andere partij ligt dan bij het museum, moet het technisch bestek of de output van het gebouw zeer duidelijk gespecificeerd worden, wat hogere ontwikkelingskosten met zich mee kan brengen. Deze ontwikkelingskosten verzwaren indien ook de depotwerking overgedragen wordt naar de private partij (bv. concessie, DBFO, huurcontract met dienstverlening, depot geïnitieerd door een mecenas).

Uit bovenstaand schema zou geconcludeerd kunnen worden, dat de verantwoordelijkheden van de overheden die een overkoepelend erfgoedbeleid voeren (c.q. de provincies en de Vlaamse overheid) bij de meeste instrumenten eerder beperkt zijn. Het klopt dat de directe impact bij museumdepots niet zo groot is. Deze overheden voeren nu vooral een stimulerende en informerende rol, met slechts beperkte deelname in investeringsprojecten.

Kunnen we hieruit concluderen dat er bij overdracht van aspecten van museumdepots naar private partners sprake is van fundamentele verschuiving in taakallocatie? (cf. p. 11-12) Bij alle voorgestelde instrumenten blijft de publieke erfgoedsector nog steeds controle houden over de kwaliteit van de overgedragen aspecten van erfgoeddepot. Enerzijds omdat de publieke erfgoedsector steeds mee het concept van het erfgoeddepot of depotwerking ontwikkelt, via individuele musea of via vertegenwoordigers van de sector bij bv. consultative selling of DBFM. Anderzijds kunnen zij als eindgebruiker nog steeds kwaliteitseisen van output en werkingsprocessen afdwingen en controleren. De erfgoedsector zal dus eindverantwoordelijke blijven voor kwalitatieve erfgoedzorg.

ORGANISATIEMANAGEMENT

Naast een verschuiving in verantwoordelijkheden, hebben de verschillende rollen van de private sector ook een grote invloed op het organisatiemanagement dat bij een museumdepot of de depotwerking hoort. Het toekennen van een rol aan private partners of zelfs het investeren in nieuwe depotinfrastructuur houdt namelijk ipso facto een reorganisatie van de bestaande depotwerking in.

Uit de interviews met museummedewerkers blijkt zeer duidelijk dat het uitdenken van een dergelijke reorganisatie als een zeer moeilijk proces ervaren wordt. Verzwarende factor hierbij is dat vaak de behoud en beheerafdeling van een museum vooral draait op basis van waardeoordelen en inschattingen van hoogopgeleide museummedewerkers en minder op basis van standaardoutput of gestandaardiseerde werkingsprocessen. (cf. p. 10-11) Bij uitbesteding van diensten of het aantrekken van andere private partners wordt telkens door het museum de denkoefening gemaakt om de behoud en beheerwerking toch te standaardiseren in output en werkingsprocessen, in plaats van te kunnen vertrekken van een standaard kwaliteitsnorm, gecontroleerd door een onafhankelijke instantie zoals in de Nederlandse case van WAD Archief Depot. De Nederlandse Archiefregeling van 2009 heeft duidelijke bouwtechnische vereisten voor opslagruimtes voor publieke archieven omschreven. Deze worden gecontroleerd door een onafhankelijke provinciale Archiefinspecteur. De garantie dat het depot van WAD aan deze vereisten en controle zal voldoen, maakt dat musea en archieven het kwaliteitsargument niet als drempel beschouwen voor een langdurig huurcontract van depotruimtes die nog niet gebouwd zijn. Een objectieve kwaliteitsnorm en dito controle, vergemakkelijkt in Nederland de overstap van publieke partijen naar private erfgoeddepots.

Dit gebrek aan standaardisatie in Vlaanderen, en het telkens opnieuw uitvinden van werkingsprocessen, zorgt niet alleen voor vrij zware ontwikkelingskosten van het nieuwe depotconcept (cf. infra), maar ook voor een zwakke onderhandelingspositie van musea ten aanzien van private partijen. Deze zwakke positie wordt uiteraard enkel versterkt indien de problemen zeer acuut zijn en er relatief snel voor een oplossing gezorgd moet worden.

Verscheidene private partijen beschikken over financiële, logistieke of vastgoedkennis die slechts beperkt of latent aanwezig is bij musea. Dit maakt in theorie dat uitbesteding van aspecten van infrastructuur of depotwerking een meerwaarde kan bieden voor het museum: zo is de kennis van bouw en financiering van vastgoed beter ontwikkeld in bepaalde private sectoren dan bij musea. Dit maakt dat indien zij promotie-opdrachten of DBFM gegund worden, ook (financiële) meerwaarde gerealiseerd kan worden. Bij dienstverleningscontracten kan kennis over logistieke processen en transport van private bedrijven ingezet worden die nu slechts beperkt aanwezig is bij musea. Dergelijke meerwaarde wordt echter pas gerealiseerd indien het museum scherp kan onderhandelen en men dus via duidelijke werkingsprocessen en outputspecificaties communiceert over wat het museum van de private partner verwacht.

Bij enkele scenario's wordt de depotwerking aangestuurd door de private partij: bij een concessie, DBFO, huur met dienstverlening of bij een museumdepot geïnitieerd door een private mecenas. Als eindgebruiker, kan het museum uiteraard de output van de depotwerking nog steeds controleren en opdrachten geven.

Verregaande uitbesteding van de volledige depotwerking, en dit op grote schaal (bij DBFO of een concessie), heeft echter ook impact op de arbeidsmarkt van behoud en beheermedewerkers. Bij deze grootschalige outsourcing zullen er in de musea zelf minder medewerkers behoud en beheer nodig zijn. Deze voormalige werknemers zullen dan met anderen, KMO's, zelfstandigen of freelancers behoud en beheer, concurreren om als onderaannemer of medewerker van het private initiatief te werken. Bij een dergelijke competitieve situatie is de kans reëel dat de private partner niet op basis van kwaliteit maar op basis van prijs zijn werknemers of onderaannemers zal kiezen. Dit kan zorgen voor een minder gunstige sociaaleconomische situatie. Daarenboven is kennisverlies bij individuele erfgoedcollecties of voor de erfgoedsector door uitval van medewerkers een reëel gevaar.

FINANCIERING

Tot slot hebben de verschillende instrumenten ook impact op de financiering van de depots. Als we uitgaan van een basissituatie waarbij een museum zelf investeert in zijn museumdepot, kunnen de verschillende instrumenten zorgen voor:

- Verlagen van de investeringskosten (bv. bouwen met erfpacht).
- Verschuiven van prefinancieringslast naar private partner (bv. promotie-opdracht, huurcontracten (met daarbij eventueel dienstverlening), DBFM of DBFO-contracten, mecenaat van een private *not-for-profit* partij).
- Terugverdienen van een deel van de investeringskost of exploitatiekosten van het museumdepot (bv. bouwen met klanten).

Dan zijn er nog enkele hybride modellen, zoals de constructie met private aandeelhouders; waarbij de 'aandeelhouders' een deel van de investering dragen en daarnaast ook als klant fungeren en deelnemen in exploitatiekosten. Ook is de concessie een hybride model: de private partner draagt de investering, maar een deel van de investering kan terugverdiend worden door exploitatie van het depot aan private verzamelaars.

Indien een private commerciële partij de prefinancieringslast draagt, dient het museum er rekening mee te houden dat de vergoeding die men betaalt, meer dekt dan enkel de wedersamenstelling van het kapitaal. Ook de ontwikkelingskosten door de private partij, vraag- en leegstandrisico's en een winstmarge zal in de huurprijs of beschikbaarheidsvergoeding verrekend worden. Zo kan de operationele kost van een dergelijk depot hoger oplopen dan de investerings- en operationele kosten van een scenario waarbij het museum zelf bouwheer blijft.

Indien een museum een deel van zijn investeringskosten of exploitatiekosten wil terugverdienen, moet men vertrekken van een solide business plan. Zoals uit de landschapstekening blijkt, is de markt van erfgoeddepots of depotdiensten onderontwikkeld. Er zijn mogelijkheden om extra ruimte te verhuren of specialistische depotdiensten aan te bieden aan publieke of private partijen. Indien de klanten publieke partijen zijn met eerder beperkte budgetten, lijkt het aannemelijk dat de vergoeding die men kan vragen eerder een deelname in de kosten dan wel een commerciële, i.e. winstgedreven, prijs is. Indien een museum zich met zijn terugverdienmodel vooral richt op private klanten, en indien een commerciële depotmarkt zich verder ontwikkelt, bestaat natuurlijk ook het gevaar op claims van concurrentievervalsing.

Tenzij de private partner een mecenasrol speelt, zullen het museum en zijn inrichtende macht altijd bereid moeten zijn te betalen voor verbeteringen aan depotinfrastructuur of depotwerking. Bovendien zijn subsidies van overheden voor investeringen in depot momenteel gering, op deze wijze kan een museum slechts beperkt de investeringskosten drukken.

CONCLUSIE

We kunnen dus besluiten dat bij het overdragen van aspecten van museumdepots en depotwerking verschillende verantwoordelijkheden naar de private partner kunnen worden doorgeschoven. De erfgoedsector behoudt echter de controle over kwalitatieve erfgoedzorg.

Verder houden nieuwe samenwerkingsverbanden of nieuwe depotoplossingen altijd een reorganisatie in. Dergelijke reorganisatie wordt bij musea als zeer moeilijk ervaren daar momenteel weinig musea werken met gestandaardiseerde werkingsprocessen en output. Dit maakt overdracht van taken naar (private) derden complex. Tot slot houden de instrumenten met verregaande uitbesteding van depotwerking, concessie en DBFO, ook een reorganisatie van de arbeidsmarkt 'kenniswerkers behoud en beheer' in. Dit kan sociale gevolgen hebben en kan ook leiden tot kennisverlies in de sector of bij de collecties.

Tot slot heeft samenwerken met de private sector ook impact op de financiering van museumdepots en depotwerking: men kan zo de prefinancieringslast van een depot spreiden, de investeringskosten laten dalen of een deel van de kosten terugverdienen.

4.2. KNELPUNTEN, KANSEN EN BEDREIGINGEN BIJ SAMENWERKING MET PRIVATE PARTIJEN

Uit de verschillende scenario's en instrumenten, zijn ook meer algemene kansen en bedreigingen van samenwerking met de private sector voor depot en depotwerking te detecteren. Daarnaast zijn er nog enkele algemene knelpunten te detecteren in de museumdepotproblematiek. Deze euvels zullen niet (enkel) worden opgelost door samenwerking met de private sector, maar hebben wel een impact op het welslagen van samenwerkingsverbanden. In deze paragraaf zullen we deze zwaktes, kansen en bedreigingen clusteren rond vier thema's: museumwerking, financiering, markt en mentaliteit. De thema's museumwerking en financiering kwamen reeds in de vorige paragraaf aan bod. De informatie uit de thema's markt en mentaliteit destilleren we voornamelijk uit de landschapstekening.

ALGEMENE KNELPUNTEN BIJ MUSEUMDEPOTS

Museumwerking	<ul style="list-style-type: none">• Werkingsprocessen en output van depotwerking zijn momenteel (op de werkvloer) nog te weinig gestandaardiseerd. Dit bemoeilijkt interne reorganisatie, uitbesteding of opname van stukken van derden in depot.• Door de onervarenheid met investeringsprojecten zoals een nieuw depot en door beperkte kennisdeling hieromtrent, kunnen de ontwikkelingskosten voor een depot (via bv. externe consultants of de tijdsbesteding van eigen medewerkers) hoog oplopen.
Financiering	<ul style="list-style-type: none">• De kern van de problematiek van de huidige toestand van museumdepots blijft de gebrekkige betalingsbereidheid van overheden als inrichtende macht van musea voor een kwalitatief depot, daar het om een weinig visibele activiteit gaat. Welke rol de private sector ook opneemt, depot en depotwerking hebben een prijs.• Ongunstig mecenaatklimaat voor cultuur en erfgoed in Vlaanderen.
Mentaliteit	<ul style="list-style-type: none">• De afstandsdrempel die bij vele musea heerst om het depot op een andere locatie dan het museum zelf in te richten, hindert het inrichten van externe depots, los van de presentatieplek. Dit bemoeilijkt ook het uitbesteden van depots.• Voor vele musea is het verlies van directe controle op zijn stukken in depot en op de depotwerking bij gezamenlijke depots nog een mentale drempel. Deze drempel gaat uiteraard ook op bij het uitbesteden van depot en of depotwerking aan een private partij.

KANSEN VAN SAMENWERKING MET PRIVATE SECTOR

Museumwerking	<ul style="list-style-type: none">• Het samenbrengen van kennis van publieke en private partners kan leiden tot een win-winsituatie. De kennis van private partners gaat uiteraard verder dan de kennis die aanwezig is bij sectorspecifieke private consultants (bv. behoud en beheer-adviseurs). De kennis van private partijen kan zich ook situeren op domeinen als logistiek, financiering van vastgoedprojecten, immobiëlen enz.• Samenwerking met private partijen kan werken als accelerator bij het stroomlijnen van werkingsprocessen depotwerking.• Indien private kunst- en erfgoedverzamelingen in depot ondergebracht worden, zijn ze inzetbaar voor de publiekswerking en onderzoek van het museum. Zo worden delen van private collecties publiek ontsloten.
Financiering	<ul style="list-style-type: none">• Verschillende instrumenten maken dat een museum en zijn inrichtende macht, de prefinanciering van de depotinfrastructuur kan overdragen naar verschillende private partners.• Schaalvoordelen kunnen bewerkstelligd worden als verschillende musea beroep doen op dezelfde (private of publieke) depotaanbieders.• Mogelijkheid tot terugverdienen van een gedeelte van de investerings- of exploitatiekosten van het depot.• Indien met private profitpartijen wordt samengewerkt, worden kosten verbonden aan depotwerking beter in kaart gebracht, dit kan leiden tot meer kostenbewust handelen.• Het 'vermarkten' van aspecten van depot en depotwerking (door musea) kan zorgen voor bijkomende visibiliteit van dit deel van de museumwerking. Deze zichtbaarheid kan het maatschappelijk draagvlak doen groeien en zo de investeringsbereidheid van overheden in museumdepots doen toenemen.
Markt	<ul style="list-style-type: none">• Bij voldoende concurrentie op de private depotmarkt kunnen voordelen van prijsverlaging of kwaliteitsverbetering ontstaan.

BEDREIGINGEN BIJ SAMENWERKING MET PRIVATE SECTOR

Museumwerking	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met de private sector kan zorgen voor stijgende complexiteit van depotwerking door bv. extra transportbewegingen, bijkomende verzekeringen. Hierdoor stijgt werklust aan publieke en private zijde.• Indien de depotwerking volledig wordt overgedragen aan de private partner (bv. bij concessie of DBFO), is er mogelijk kennisverlies, doordat museummedewerkers overbodig worden.
Financiering	<ul style="list-style-type: none">• Het terugbetalen van de prefinanciering aan de private (commerciële) partner is altijd veel duurder dan het afbetalen van een eigen lening.

Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Onderontwikkelde publieke en private vraag erfgoedopslag. • Gevaar op monopolie in markt erfgoedopslag in grote volumes. • Zwakke onderhandelingspositie van de musea door o.a. gebrek aan onderhandelingservaring, weinig gestandaardiseerde werkingsprocessen en output, weinig praktijkvoorbeelden, beperkt inzicht van museummedewerkers in de verschillende private markten (logistiek, vastgoed, erfgoedopslag in grote volumes). • Potentiële claims van concurrentievervalsing indien publieke instellingen museumdepots vermarkten. Dit juridische gevaar kan ook duidelijk economische gevolgen (boetes) hebben.
Mentaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Wantrouwen van private verzamelaars in kwaliteit condities in museumdepots in Vlaanderen. • Wantrouwen van publieke musea in de kwaliteit van dienstverlening in private depots. • Publieke en private sector werken op verschillende snelheden.

5. BIBLIOGRAFIE

LITERATUUR, HANDBOEKEN, ARTIKELS EN STUDIES

ANKERSMIT B., *Klimaatwerk, Richtlijnen voor het museale binnenklimaat*, Amsterdam University Press, december 2009.

BOORSMA, P., MÖLLER, T., OLINK, H. *Nieuwe partners in kunst. Publiek-private samenwerking in de kunstensector*. Amsterdam: Boekmanstudies/Kunst & Meer Waarde, 1999.

COOLS J., DE RUYSSER S., LEUS G., MILKERS A., SMETS L., VAN HOVE T., *Als het maar gezond is... Cultureel erfgoed in depots - een kwestie van hygiëne en conditie*, Antwerpen: Culturele Biografie Vlaanderen vzw, 2004.

DE BRABANDER G., VERHOEVEN I., *Musea voor moderne kunst vergeleken*, Studie in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap, publieksrapport, UAMS Antwerpen, 27 oktober 2005.

DE BRUYNE L., *Kwaliteitsmonitoring voor collectiebeherende cultureel-erfgoedorganisaties in Vlaanderen*. Een stand van zaken in internationaal perspectief, Masterproef voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van Master in het Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen, 2010.

DE BRUYNE L., SCHRAMME A., *Naar kwaliteitszorg in de collectiebeherende erfgoedsector in Vlaanderen. Een onderzoek*, in FARO Tijdschrift over cultureel erfgoed, april 2011, p.29-37

DEGRAEVE J., *Een blik op de levensloop en het management van kunst in bedrijven: knelpunten en mogelijkheden tot publiekprivate samenwerking*. Masterproef voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van Master in het Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen, 2009.

DELPORTE T, DE MEYER J, DE MUYTER J, HELLEMANS L, VAN GARSSE S., WAUTERS R, *Outputspecificaties, een leidraad voor opdrachtgevers en opdrachtnemers van PPS-contracten*, Vlaams Kenniscentrum PPS, maart 2009.

DEOM D., VERMEER J., *Vademecum De Publiek-private samenwerking op gemeentelijk vlak*, onderzoek gevoerd in opdracht van Cel Grootstedenbeleid POD maatschappelijke integratie, september 2002.

DEPUYDT C., *The Strategy of the Public Sector Concerning Conservation of Art and Heritage and the Development of a Compatible Strategy for Katoen Natie*, Thesis submitted to obtain the degree of Master in Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven, 2011 .

DEROO, S., *Wenselijkheid en mogelijkheden van een centraal erfgoeddepot voor de Stad Gent*, Universiteit Antwerpen, onuitgegeven eindverhandeling, 2006-2007.

DE RUYSSER S., *Onderzoeksproject: wenselijkheid en mogelijkheden van een gemeenschappelijke depotwerking in stedelijke context*, Een samenwerkingsproject van de Musea stad Antwerpen, dienst Collectiebeleid / Behoud en Beheer, en de Erfgoedcel Antwerpen en de steun van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, oktober 2003 december 2004.

DEVOS W., *Het regionale depotbeleid van de provincie West-Vlaanderen: strategische en organisatorische aanbevelingen voor een optimale performantie*, masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van Master in de bedrijfseconomie, Universiteit Gent, 2009.

DE WITH C., KLAMER A., *Anonieme weldoeners, Het belang van private cultuurfondsen*, in *Particulier initiatief*. Boekman 76, tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid, 20ste jg, najaar 2008, p. 47-51.

DIRIX E., TILLEMANN B., VAN ORSHOVEN P., *De Valks Juridisch woordenboek. 3de herziene druk*, Intersentia Antwerpen Oxford, 2010.

DRAYE A., *De bescherming van het roerend en onroerend erfgoed: wet-, decreet- en regelgeving van kracht binnen het Vlaamse Gewest / de Vlaamse Gemeenschap*, Larcier Brussel, 2007.

- DRIESEN P., *Wenselijkheids- en haalbaarheidsstudie voor een open, geïntegreerde en integrale depotwerking in Limburg, Onderzoeksproject in opdracht van de provincie Limburg*, juni 2003.
- DUMEZ A., *Een verkennend onderzoek naar de private behoeften en het publieke potentieel van particuliere kunstverzamelingen in Vlaanderen. Op zoek naar synergieën tussen private en publieke hedendaagse kunstverzamelingen*. Masterproef voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van Master in het Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen, 2010.
- DUCATTEEUW S., *Publiek -private samenwerking en de ESR-neutraliteit*, Vlaams Kenniscentrum PPS, 2005.
- ELOY A., 3. *Technische collecties, uit reeks Beheer, conservatie en restauratie van museale collecties*, Onderzoeksopdracht van de Vlaamse Gemeenschap, december 2000.
- FLAMEY P., KNAEPEN S., *Publiek-private samenwerking (PPS). De fundamentele juridische spelregels en hun afdwingbaarheid, leidraad voor overheden en projectontwikkelaars*, 2005.
- GELDERS L., PINTELON L., VANNIEUWENHUYSE B., *Sectoronderzoek en verbetering van de service in art handling en transport, uit reeks Beheer, conservatie en restauratie van museale collecties*, Onderzoeksopdracht van de Vlaamse Gemeenschap 2001.
- GUNST P., PROVO W. (eindred.), *Uit het oog, in het hart, Erfgoeddepots, aanbevelingen bij het bouwen, verbouwen en inrichten*, Vijf Vlaamse provincies, Vlaamse Gemeenschapscommissie en FARO, januari 2011.
- HEILBRUN J., GRAY C.M., *The Economics of Art and Culture, 2nd edition*, Cambridge University Press, 2008.
- HEMELS S., *Belastingwet stimuleert kunst, Belastingsubsidies bevorderen private ondersteuning van kunstinstellingen, in Particulier initiatief*. Boekman 76, tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid, 20ste jg, najaar 2008, p. 40-44.
- HENNEMAN I., HUYS F., 1. *Hedendaagse Kunst, uit reeks Beheer, conservatie en restauratie van museale collecties*, Onderzoeksopdracht van de Vlaamse Gemeenschap, maart 1999.
- ICOM, *Ethische code voor Musea*, 2006, online gelezen <http://icom.museum/codes/dutch.pdf>, op 25/01/2011.
- LAVILLE S., *Secret Payouts Worth Millions for Art Lost in Warehouse Fire*, in The Guardian, 15 januari 2007, p. 5.
- LYDIATE H., *The Momart fire*, in *Art Monthly* nr 278, juli - augustus 2004, p.49.
- MATTHYSSENS P., VANDENBEMPT K., BERGHMAN L., *Waardecreatie en innovatie in de industrie, nieuwe denkkaders versus oude gewoonten*, Acco Leuven, 2004.
- MINTZBERG H., *Mintzberg over Management, De wereld van onze organisaties* (zevende druk), Uitgeverij Contact Amsterdam Antwerpen, 1997.
- MONSIEUR P., 2. *Archeologische collecties, uit reeks Beheer, conservatie en restauratie van museale collecties*, Onderzoeksopdracht van de Vlaamse Gemeenschap, maart 1999.
- MOONS, A. VAN PASSEL, E., NULENS, G., *Financieringsmogelijkheden en –modellen voor de digitalisering van cultureel erfgoed*, een onderzoek voor Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media, Vlaamse Gemeenschap, IBBT / SMIT Vrije Universiteit Brussel, 22 juni 2009.
- MOUTON A., *Vlaamse Scholenbouw rijdt zich vast in pps-constructie*, in Trends, 21 oktober 2010, p. 16.
- NOORDEGRAAF, M., *Management in het publieke domein, Issues, Instituties en instrumenten*, Uitgeverij Couthinho, Bussum, 2004.
- PL, *De Vlaamse regering betaalde 2,5 miljoen euro aan consultants voor publiek-private samenwerking*, in De Standaard, 21 februari 2011, p. 9.
- POHLMANN, W., *Handbuch zur Ausstellungspraxis van A-Z*, Berlijn Gebr. Mann Verlag, 2007.

- PORTER, M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- PORTER, M., *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
- SCHOEMAKER P.J.H., *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, in: *Sloan Management Review*, winter 1995, 36,2, ABI/ INFORM Global, p. 25-40.
- SCHOETERS, R., *Het Project depot: Verslag*, Onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid van een erfgoeddepotbeleid in de provincie Oost-Vlaanderen, februari 2010.
- SCHOUKENS, G., *Participatieve PPS-constructies – Case Study Via Zaventem*, lezing 21 april 2008.
- SCHRAMME, A. (red.) *1+1=3? Over samenwerkingsverbanden in de culturele sector*, Lannocampus, Tielt, 2009.
- SCHRAUWEN, J., *De private verzamelaar presenteert: Aanzet tot business model en potentieel als publieke cultureel –erfgoedorganisatie*, Masterproef voorgelegd met het oog op het behalen van de graad van Master in het Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen, 2010.
- SEGBERS K., *Wie heeft de macht om zich met het nutteloze in te laten, De rol van kunstsporing en mecenaat in Vlaanderen*, in *Particulier initiatief*. Boekman 76, tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid, 20ste jg, najaar 2008, p 58-65.
- STEEN, I., VAN DEN NIEUWENHOF, P., *De backoffice van het erfgoed, Onderzoek naar de mogelijkheid van een regionaal erfgoeddepotbeleid in de provincie Vlaams- Brabant*, juli 2010.
- STEEN, I., VAN DEN NIEUWENHOF, P., *Naar een regionaal erfgoeddepotbeleid in de provincie West-Vlaanderen, Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het provinciebestuur van West-Vlaanderen*, juni 2008.
- STORME, M., *Erfpacht en opstalrecht, syllabus ten behoeve van het vak notarieel zaken- en contractenrecht*, Universiteit Antwerpen, 2010- 2011.
- SWENNEN, F. (ed.), *Kunst en recht*, Antwerpen, Intersentia, 2007.
- SWENNEN, F., *To Whom it May Concern*, University Press Antwerp, 2011.
- SWENNEN, F. NIJS, A., *Vermogensplanning van particuliere kunstverzamelingen*, Brussel, Larcier, 2009.
- VAN DEN BRABER H., *De rentree van de mecenas, Waarom het mecenaat in Nederland zo moeilijk van de grond komt*, in *Particulier initiatief*. Boekman 76, tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid, 20ste jg, najaar 2008, p. 29-34.
- VAN GARSSE SANDER, VERHOEST K., *Succes-en faalfactoren voor PPS-projecten*, Steunpunt beleidsrelevant onderzoek - bestuurlijke organisatie Vlaanderen, 2008.
- VAN GARSSE STEVEN, DE MUYTER J., SCHUTYSER B., VERLINDEN A., *DBFM Handboek*, Vlaams Kenniscentrum PPS, 2009.
- VAN GARSSE STEVEN, THEIRSSEN M., DE MUYTER J., *Marktraadpleging door openbare besturen*, Vaams Kenniscentrum PPS, juni 2008.
- VANGESTEL, K., VOETS, J. & VERHOEST, K. (2009), *Samen in bad? PPS bij gemeentelijke zwembaden*. Beleidsvoorbereidend rapport, Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen, D2009, 10106/007.
- VANGESTEL, K. *Publiek-private samenwerkingsvormen: aansturing en evaluatie van specifieke samenwerkingsverbanden door Vlaamse en lokale overheden (2007-2011)*. Beleidsvoorbereidend rapport, Steunpunt Bestuurlijk Organisatie Vlaanderen.
- VERHOEST, K., VERVLOET, D., BOUCKAERT, G., *Overheid, markt of non-profit? Onderbouwing van het maatschappelijk kerntakendebat*, onderzoek in programma: *Modernisering van de overheids-*

instellingen van de Programmatorische Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid, Academia Press Gent, 2003.

VERLINDE, Q., *De noodzaak en haalbaarheid van een beleid rondom beheer, behoud en bescherming van privéverzamelingen in Vlaanderen: een omgevingsanalyse*, Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen 2008.

VAN ROMPUY, G. , VOCHTEN, W., *Basismodellen voor economische analyse*, Garant Leuven, 1994.

VLAAMS KENNISCENTRUM PPS, *Juridische studie inzake het verbeteren van de mogelijkheden voor privé-participatie en PPS in de sector van het onroerend erfgoed*, 2008.

YESCOMBE, E.R., *Public-Private Partnerships. Principles of Policy and Finance*, Elsevier, Amsterdam, 2007.

Benchmark PPS in Vlaanderen. Wat kunnen we leren uit het buitenland?, Onderzoek uitgevoerd door Deloitte In opdracht van: Kenniscentrum Publiek – Private samenwerking van de Vlaamse overheid, December 2009.

DBFM Overeenkomst: standaardcontract, Vlaams Kenniscentrum PPS.

De 10 PPS-geboden, Vlaams Kenniscentrum PPS, online gelezen, http://www2.vlaanderen.be/pps/informatie/info_10geboden.html: op 5/01/2011.

Kunst en commercie, Boekman 68, tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid, 18de jg, najaar 2006.

Jaarverslag 2008 Museum Boijmans van Beuningen, online gelezen op <http://www.boijmans.nl/nl/257/organisatie>.

Jaarverslag 2009 Museum Boijmans van Beuningen, online gelezen op <http://www.boijmans.nl/nl/257/organisatie>.

Model Selectieleidraad DBFM-overeenkomst DBFM-Vastgoed, generiek (conceptversie), Vlaams Kenniscentrum PPS, online gelezen http://www2.vlaanderen.be/pps/informatie/info_doc.html juni 2011.

Model Bestek Model DBFM-overeenkomst DBFM-Vastgoed, generiek, onderhandelingsprocedure (conceptversie) Vlaams Kenniscentrum PPS, online gelezen http://www2.vlaanderen.be/pps/informatie/info_doc.html juni 2011.

Projectdefinitie checklist, maart 2008, Vlaams Kenniscentrum PPS.

Running a Museum, A Practical Handbook, ICOM Paris, 2004.

'Scholen van morgen' definitief van start, Persbericht van Kabinet Vlaams minister van Onderwijs, Jeugd, Gelijke Kansen en Brussel, 10 juni 2010.

Smet geeft scholen extra tijd om in te tekenen op pps, in *De Tijd*, 2 december 2010, p.3.

SPECTRUM-N Standaard voor collectiemanagement in musea, Nederlandstalige uitgave van FARO en LCM op basis van publicatie uitgegeven door MDA, Cambridge (UK), 2007.

To Court, in *Art Monthly*, nr. 290, mei 2005, p. 19-20.

REGLEMENTEN, DECRETEN, BELEIDSBRIEVEN EN DOCUMENTEN

Geconsolideerde versie van het Cultureel-erfgoeddecreet: Decreet van 23 mei 2008 houdende de ontwikkeling, de organisatie en de subsidiëring van het Vlaams cultureel-erfgoedbeleid. (23-05-08) Decreet van 13 maart 2009 houdende wijziging van het Cultureelerfgoeddecreet van 23 mei 2008, wat betreft de indeling van musea en culturele archiefinstellingen en de interbestuurlijke samenwerking. (13-03-09), online gelezen <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/1386549-Decreet.html> op 10/03/2010.

Reglement voor subsidiëring van culturele infrastructuur met bovenlokaal belang, 16 maart 2001 Fonds Culturele Infrastructuur Vlaamse Gemeenschap.

SCHAUVLIEGE J., *Beleidsnota Cultuur 2009-2014*, Vlaamse Regering.

LETERME Y., *Beleidsnota Publiek-private Samenwerking 2004-2009*, Vlaams Parlement.

Erfgoedbeleidsplan provincie Limburg, december 2008.

Cultureel-erfgoedbeleidsplan provincie Oost-Vlaanderen, 2009-2014.

Reglement van 17 juni 2009 betreffende de indeling van Oost-Vlaamse musea met kwaliteitslabel bij het regionale niveau en de toekenning van werkingssubsidies, Provincie Oost-Vlaanderen.

Reglement van 17 juni 2009 betreffende de toekenning van werkingssubsidies aan Oost-Vlaamse musea met kwaliteitslabel ingedeeld bij het lokale niveau, Provincie Oost-Vlaanderen.

Provinciaal Reglement betreffende de subsidiëring van de erfgoedsector in West-Vlaanderen, Provincie West-Vlaanderen.

Reglement voor de indeling en structurele subsidiëring van Vlaams-Brabantse musea op regionaal niveau, provincie Vlaams-Brabant.

Conceptnota Onroerend Erfgoeddecreet, versie 22 juli 2010, Vlaamse overheid.

Gunningsdraaiboek, vijfde versie maart 2011, Vlaamse overheid, Departement Bestuurszaken, afdeling Overheidsopdrachten.

De restauratiepremie voor beschermde monumenten versie 10-07-2010 – online gelezen <http://onroenderfgoed.ruimte-erfgoed.be/Default.aspx?tabid=14620&language=nl-NL> op 12 april 2011.

Bouwen van een centraal erfgoeddepot – plan van eisen bouwprogramma, Stad Gent, januari 2010.

Selectiebestek opdracht van diensten, opdracht van diensten, design, build, finance & operate, exploitatie van een centraal erfgoeddepot voor de stad Gent en de uitvoering van ondersteunende taken gedurende 20 jaar in aangepast gebouw – niet stadseigendom, Stad Gent, juni 2011.

RELEVANTE LINKS

- Faro Steunpunt voor Cultureel Erfgoed: www.faronet.be < dossier bovenlokale depotwerking
- Agentschap Kunsten & Erfgoed: www.kunstenenerfgoed.be
- Federaal Wetenschapsbeleid: www.belspo.be
- www.provant.be
- www.limburg.be
- www.erfgoedcelbrussel.be
- www.vlaamsbrabant.be
- www.oost-vlaanderen.be
- www.west-vlaanderen.be
- www.erfgoedplus.be

- <http://museuminzicht.be/public/index.cfm>
- Koninklijk Instituut voor Kunst: www.kikirpa.be
- cool.conservation-us.org (Resources for conservation professionals)
- Instituut Collectie Nederland: www.icn.nl
- Minnesota Historical Society Conservation Programme <http://www.mnhs.org/preserve/conservation/index.html>
- Vlaams Kenniscentrum PPS: www2.vlaanderen.be/PPS
- M UHKA: www.muhka.be
- KMSKA: <http://www.kmska.be/nl/>
- <http://www.gent.be/eCache/THE/4/152.cmVjPTE3MDI4NQ.html>
- <http://www.brugge.be/internet/nl/musea/index.htm>
- Schaulager Basel: <http://www.schaulager.org>
- Momart London: www.momart.co.uk
- www.nationaalarchief.nl
- WAD Archief Depot B.V.: www.archiefdepots.nl
- www.erfgoedcellen.be

LEZINGEN EN DEBATTEN

Teach the Teacher, Op de tocht... Het nieuwe klimaatdenken in erfgoedland, opleiding, 19 mei 2011, Klimaatnetwerk Vlaanderen.

Het erfgoeddepot van de toekomst, Nu voor later, lezing door Jaap van der Burg directeur-consultant Helicon Conservation Support, 3 mei 2011 op Business & Cultuur avond, Stad Gent en International Club of Flanders.

Tussen droom en daad – over het management van culturele architectuurprojecten – Colloquium van het prof. Robert Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement met o.a. lezingen van prof. Dr. Wouter Davidts, Willem Jan Neutelings, Johan Idema, Jan Rombouts, Christine De Weerdts en Erik Bonte, Serge Rangoni en Pierre Van Diest – 7 maart 2011 Universiteit Antwerpen.

To Whom it May Concern, Public Private Partnerships on Cultural Heritage – besloten expert seminar met o.a. lezingen van Prof.dr. Bruno Frey, Prof. Dr. Sigrid S.J. Hemels, Prof. Dr. Anne Mie Draye, 21 december 2010 Universiteit Antwerpen.

Symposium PPP>PPS, over collectievorming en de mogelijke samenwerkingsvormen tussen publieke en private kunstcollecties, 9 en 10 december 2010, Mu.ZEE Oostende.

The Private Public Collection: a Win-Win? Models for Public Private Partnerships in Art Storage – debat met prof. Dr. Frederik Swennen (moderator), Antoine de Galbert (La Maison Rouge, Parijs), Antonia M. Perelló (Macba, Barcelona), Neville Redvers-Mutton (Momart, London), Jonieke van Es (Museum Boijmans van Beuningen, Rotterdam), Art Brussels, 23 april 2010.

Crossovers Opportunities for Public Private Partnerships in Contemporary Art Collection, Rondetafelgesprek 19 december 2008 omtrent maatschappelijke relevantie van PPS in hedendaagse kunst, wetenschappelijk onderzoek naar dit thema en mogelijke valorisatietrajecten hiervan.

INTERVIEWS EN GESPREKKEN

Prof. dr. Steven van Garsse – Vlaams Kenniscentrum PPS: 24 januari 2011 (interview), 25 juni 2011 (telefonisch gesprek)

Wim Ledegen – Katoen Natie: 2 maart 2010 (interview), 2 december 2010 (gesprek), 23 februari 2011 (interview samen met Bert Mattys (verantwoordelijke kunstdepot))

Livia Snauwaert (depotconsulent registratie), Annelies Anseeuw (depotconsulent behoud en beheer), Reinoud Van Acker (afdelingshoofd cultureel-erfgoed) – Provincie West-Vlaanderen – 7 februari 2011 (interview)

Katrijn van Kerchove en Hans Feys – Vlaams Ministerie van Cultuur, Jeugd Sport en Media – Kunsten en Erfgoed – 8 februari 2011 (interview)

Rebecca Schoeters (museumconsulent) – Provincie Vlaams-Brabant – 10 februari 2011 (interview)

Marc Maertens (General Manager) – Collection Care BVBA- 14 februari 2011 (interview)

Anneke Lippens (museumconsulent) – Provincie Oost-Vlaanderen – 15 februari 2011 (interview)

Dirk Aerts (hoofd collectiebeleid) – vzw Musea en Erfgoed Antwerpen – 16 februari 2011 (interview)

Anne Milkens (museumconsulent) – Provincie Limburg – 16 februari 2011 (interview)

Leon Smets – FARO – 21 februari 2011 (interview)

Philip Bogaert (adviseur) – FoCI – 22 februari 2011 (interview)

Johan Desmedt (manager operations) – John Nurminen PRIMA bvba – 24 februari 2011 (interview)

André Janssen (zaakvoerder) – Mobull BVBA – 24 februari 2011 (interview)

Frank Herman (museumconsulent) en Roel De Ceulaer (wetenschappelijk assistent dienst erfgoed) – provincie Antwerpen – 25 februari 2011 (interview)

Wouter Hijnberg (zaakvoerder) - Helicon Conservation Services BV – 3 maart 2011 (interview)

Bruno Claesen (voormalig medewerker en nu adviseur op vrijwillige basis voor KMSKA) - 7 maart 2011 (gesprek), 20 juni 2011 (telefonisch interview)

Willem Jan Neutelings (Neutelings- Riedijk Architects) - 7 maart 2011 (gesprek)

Peggy Voesterzoons (adjunct van de directeur Erfgoedcel Brussel) en Leen Ochelen (directeur Brussels Museumraad) – 8 maart 2011 (interview)

Astrid Van Ingelgom (departement Cultuur Stad Gent)- 10 maart 2011 (interview), 21 juni 2011 (telefonisch interview)

Mr. Peeters (Gosselin Moving) – 16 maart 2011 (telefonische enquête)

Tommy Crick (Meys & Zonen Verhuizingen) – 17 maart 2011 (telefonische enquête)

Hendrik Van der Henst (Vervaeet Logistics) – 17 maart 2011 (telefonische enquête)

René Wokke (Projectleider Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed Nederland)– 4 april 2011 (telefonisch interview)

Art & Exhibition Services – 4 april 2011 (telefonisch gesprek)

Hubert De Witte (adjunct-directeur Musea Brugge) – 6 april 2011 (interview)

Raf Schepers (stafmedewerker collecties Bokrijk) – 6 april 2011 (interview)

Kristien Ceyskens (architecte Bokrijk) - 6 april 2011 (interview met beperkt plaatsbezoek)

David Preston (Foward Planning & Estimating Team / Gallery Services Momart Ltd.) – 6 april 2011 (telefonisch interview)

Yolande Deckers (wetenschappelijk directeur KMSKA) – 13 april 2011 (interview)

Jan De Vree (Afdelingsverantwoordelijke Archief en Collectie M HKA) – 18 april 2011 (interview)

Frank Huygens (Behoud en Beheer Designmuseum Gent, medeprojectverantwoordelijke centraal erfgoeddepot Stad Gent) – 3 mei 2011 (gesprek)

Arjan Pels Rijcken (WAD Archief Depots B.V.) – 22 juni 2011 (telefonisch interview)

COLOFON

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

Samenvatting van het onderzoeksproject in opdracht van Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media en Kunsten en Erfgoed van de Vlaamse overheid (december 2010 - juli 2011).

Onderzoeker

Joke Schrauwen – Universiteit Antwerpen – Departement Management (Cultuurmanagement)

Promotoren

Prof. dr. Annick Schramme – Universiteit Antwerpen – Departement Management (Cultuurmanagement)
Prof. dr. Frederik Swennen – Universiteit Antwerpen – Faculteit Rechten – Onderzoeksgroep Persoon & Vermogen

Stuurgroep

Dirk Aerts – Directeur Collectiebeleid en Behoud en Beheer – Musea en Erfgoed Antwerpen
Annelies Anseeuw – depotconsulent behoud en beheer – provincie West-Vlaanderen
Philip Bogaert – Adviseur – Fonds Culturele Infrastructuur
Carolien Coenen – Clusterverantwoordelijke Innovatie, e-cultuur en film – Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media (afdeling Beleid en Beheer)
Yolande Deckers – wetenschappelijk directeur collectiemanagement – Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen
Jan De Vree – Afdelingsverantwoordelijke Archief en Collectie – M HKA
Hans Feys – Coördinator collectie Vlaamse Gemeenschap – Kunsten en Erfgoed
Marijke Houba – Juridische Dienst en Kennisbeheer Stad Gent
Marina Laureys – Afdelingshoofd Erfgoed – Kunsten en Erfgoed
Joris Scheers – Adjunct Vlaamse Bouwmeester
Leon Smets – consulent behoud en beheer – FARO
Livia Snauwaert – depotconsulent registratie – provincie West-Vlaanderen
Prof. dr. Steven van Garsse – manager Vlaams Kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking
Astrid Van Ingelgom – Departement Cultuur Stad Gent
Katrijn van Kerchove – Team Cultureel-erfgoedorganisaties – Kunsten en Erfgoed

Grafische Vormgeving

Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid, Afdeling Communicatie,
Suzie Favere

Druk

Universiteit Antwerpen

Uitgave

December 2011

Deze studie had nooit haar huidige vorm gekregen zonder de inbreng van de vele geïnterviewden, de inzet van de leden van de stuurgroep en de frisse ideeën en suggesties van de collega's van het dept. Management – Cultuurmanagement, Ellen Loots, Laila de Bruyne en Sigrid van der Auwera. We wensen hen dan ook van harte te danken voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

