



Concept

Stichting Groninger Museum Stad en Lande
Financiële analyse tussentijdse rapportage 3^e kwartaal 2024
Groningen, 18 december 2024

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Algemeen	5
Financiële analyse balans per 30 september 2024	10
Financiële analyse exploitatierekening per 30 september 2024	15
Conclusie en aanbevelingen	19
Bijlage	21

Inleiding

Inleiding

Context van de opdracht

De Stichting Groninger Museum voor Stad en Lande, verder te noemen Groninger Museum, is verantwoordelijk voor de exploitatie van een museum en organiseert tentoonstellingen en evenementen. De financiële situatie van het museum is de laatste jaren niet al te rooskleurig. De financiële functie binnen het Groninger Museum is klein van omvang. Door de omvang en drukte staat de tijdigheid van het opleveren van de P&C-producten (w.o. financiële tussenrapportages) onder druk. Bovendien bleken de tussentijdse financiële rapportages in het verleden niet altijd geschikt te zijn als instrument voor interne sturing van de bedrijfsvoering. Er is medio 2024 een eindejaar prognose 2024 opgesteld met als uitgangspunt de halfjaarcijfers 2024, maar deze is onvoldoende doorleefd en geeft onvoldoende vertrouwen.

Als reactie op deze ontwikkelingen hebben de twee belangrijkste stakeholders van het museum, de gemeente Groningen en de provincie Groningen, de behoefte aan een extra duiding van de 3^e kwartaalcijfers door een onafhankelijke externe deskundige. Naast deze duiding is er ook de behoefte om breder te kijken naar de inrichting van de huidige financiële functie, de risico's en of de financiële tussentijdse rapportage voldoende geschikt als sturingsinstrument.

Vraagstelling

De raad van toezicht heeft ons gevraagd om ons onderzoek te richten op de volgende zaken:

- Een financiële analyse van de 3^e kwartaalrapportage 2024 (periode januari - september).
- Analyse van de aanwezige risico's en hoe het museum deze zoveel mogelijk beperkt.
- Een beknopte analyse van de inrichting en opzet van de huidige financiële functie binnen het museum en of de opgestelde kwartaalrapportage voldoende geschikt is als sturingsinstrument.

Reikwijdte van de rapportage

Het onderzoek is gebaseerd op de aan ons verstrekte informatie door Groninger Museum. Onze werkzaamheden betreffen geen controle- of beoordelingsopdracht of enig andere assurance opdracht. Dit houdt in dat wij geen onderzoek hebben gedaan naar de getrouwheid van de aan ons verstrekte informatie. Ons onderzoek heeft zich gericht op de 3^e kwartaalrapportage waarbij de forecast buiten beschouwing is gelaten omdat geen inzicht in de rapportage is gegeven hoe deze tot stand is gekomen.

De besluitvorming over en de verantwoordelijkheid voor beheers- en beleidsbevoegdheden blijven ten allen tijde voorbehouden aan het bestuur van het Groninger Museum.

Verloop van het onderzoek

Op 19 november jongstleden hebben wij een kennismakingsgesprek gehad met de manager Finance & Business Control. Tijdens dit gesprek is onder andere de lijst van benodigde documenten voor het onderzoek besproken. Op vrijdag 22 november hebben wij documenten ontvangen, met uitzondering van de 3^e kwartaalrapportage. Deze was nog in bewerking en zou eind week 48 in concept worden aangeleverd. Op 2 december hebben wij een Excel-bestand ontvangen met daarin een cijfermatige uitwerking van de exploitatie met betrekking tot het 3^e kwartaal. Wij hebben hierop onze eerste werkzaamheden uitgevoerd en geconcludeerd dat de aangeleverde cijfermatige uitwerking in Excel en de daaronder liggende stukken kwalitatief niet toereikend waren voor ons onderzoek. Dit hebben wij op 4 december aan de manager Finance & Business Control en de raad van toezicht laten weten. Op 5 december hebben we opnieuw contact gehad met genoemde partijen en afspraken gemaakt over de kwaliteit van de op te leveren stukken. Op maandag 9 december en dinsdag 10 december hebben wij de stukken ontvangen inclusief de 3^e kwartaalrapportage. Vooraf hebben wij op maandag 9 december nog afstemming gehad met de manager Finance & Business Control. In de loop van dinsdag hebben wij onze werkzaamheden weer opgepakt.

Gezien de late oplevering van de benodigde documenten en de gestelde deadline van oplevering voor 18 december a.s., heeft ons onderzoek in een tijdsbestek van enkele dagen plaatsgevonden. Dit heeft geresulteerd in een bondige rapportage waarin onze onderzoeksresultaten op hoofdlijnen zijn weergegeven.

Leeswijzer

Dit rapport is opgedeeld in een viertal secties. In sectie I wordt de context van de opdracht en vraagstelling beschreven. Sectie II gaat kort in op de organisatie, de opzet van de kwartaalrapportage en risico's. De financiële analyse van de balans en de winst- en verliesrekening per 30 september wordt respectievelijk in sectie III en IV behandeld. Tot slot geven wij in sectie V onze conclusie en geven wij een aantal aanbevelingen.

Algemeen

Algemeen	Pagina
2.1 Inleiding	6
2.2 Kwartaalrapportage	8
2.3 Risico's	9

2.1 Inleiding

Groninger Museum Stad en Lande

Het Groninger Museum houdt zich bezig met de exploitatie van een museum en organisatie van tentoonstellingen en evenementen. De activiteiten worden verricht onder de rechtspersoonlijkheid van een stichting.

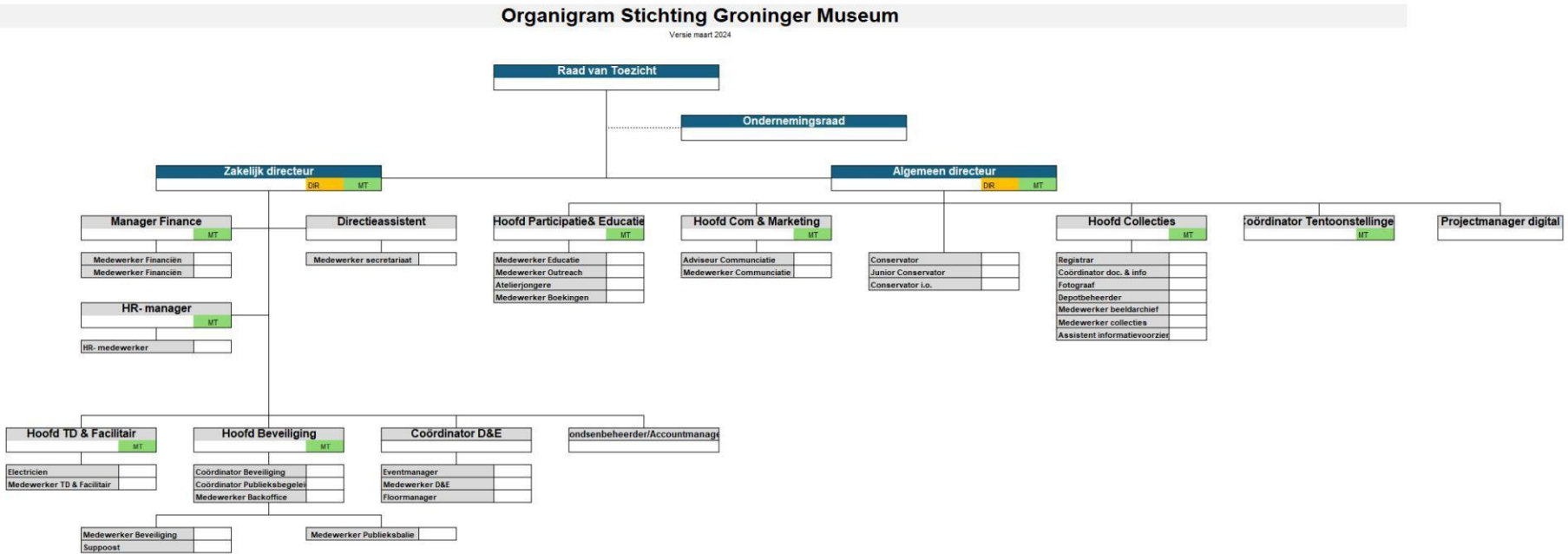
De stichting is volgens de statuten op 17 september 1958 opgericht. De statuten zijn het laatst gewijzigd op 18 juli 2022. Op dit moment draagt de stichting de naam “Groninger Museum Stad en Lande” (hierna: Groninger Museum) met als statutaire vestigingsplaats gemeente Groningen.

De doelstelling van de stichting volgens de laatste gewijzigde statuten is:

1. het exploiteren van musea, expositie-gebouwen en dergelijke, het organiseren van tentoonstellingen en evenementen en het geven van voorlichting. Daarnaast is het bijeenbrengen en verzorgen van voorwerpen van geschiedkundige, kunsthistorische en actueel kunstzinnige aard doel van het Groninger Museum.

2. Het aangaan van samenwerkingen, het deelnemen in, het oprichten en aankopen van, alsmede het uitoefenen van het beheer, management of de directie bij andere vennootschappen en/of ondernemingen, die passen binnen het doel zoals onder 1 vermeld.

De stichting is in het Handelsregister ingeschreven onder nummer 02058065 waarbij de activiteiten zijn toegeschreven aan SBI-code 91021: Musea.



2.1 Inleiding

Het bestuur binnen het Groninger Museum wordt ingevuld door een directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder is in dienst van de stichting en is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de organisatie en beleid. De directeur-bestuurder legt verantwoordelijk af aan de raad van toezicht over de uitvoering van het beleid en de financiële situatie van de stichting.

De directie van het museum bestaat uit de directeur-bestuurder (algemeen directeur) en een zakelijk directeur die verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering. Op het moment van ons onderzoek waren beide functies vacant. De functie van directeur-bestuurder wordt tijdelijk waargenomen door de managers Finance & Business Control en HR.

In een museum is de financiële functie een essentieel onderdeel van het dagelijkse beheer van de organisatie. Het financiële team is verantwoordelijk voor het beheren van de financiële middelen van het museum, inclusief het opstellen van begrotingen, tussentijdse rapportages en het beheer van de kasstroom. De uitvoering van de financiële functie is voornamelijk belegd bij de manager Finance & Business control die daarbij wordt ondersteunt door een administratief medewerker. Dit is kwetsbaar, zowel uit oogpunt van continuïteit als kwaliteit.

Het Groninger Museum heeft ons laten weten dat op het moment van ons onderzoek er geen juridische procedures of claims lopen die financieel impact hebben op het resultaat van het museum.



2.2 Kwartaalrapportage

Inleiding

Een kwartaalrapportage is van groot belang voor een museum als het gaat om financiële sturing. Door periodiek inzicht te hebben in de financiële stand van zaken, kan het museum tijdig bijsturen en de juiste beslissingen nemen om de financiële situatie op peil te houden.

Een kwartaalrapportage biedt dit inzicht. Het rapporteert over de gerealiseerde opbrengsten en lasten in relatie tot de begroting en cashflow. Daarnaast biedt een kwartaalrapportage inzicht in de prestaties van het museum. Door te kijken naar bijvoorbeeld bezoekersaantallen, tentoonstellingen en evenementen, kan het museum beoordelen of er sprake is van groei of juist achteruitgang. Op basis hiervan kan tijdig actie worden ondernomen om de prestatie te verbeteren.

Tot slot is een kwartaalrapportage van belang voor de verantwoording aan belanghebbenden, zoals raad van toezicht, gemeente, provincie en financiers. Door transparant te zijn over de financiële situatie en prestaties van het museum, kan het vertrouwen van belanghebbenden worden gewonnen en behouden. Kortom, een kwartaalrapportage is een belangrijk instrument voor financiële sturing en het behoud van de financiële gezondheid van een museum.

Eén van de onderzoeksvragen van de raad van toezicht is of de opgestelde kwartaalrapportage door het Groninger Museum voldoende geschikt is als sturingsinstrument. De beantwoording van deze vraag hebben wij gebaseerd op de opgestelde rapportages kwartalen Q1, Q2 en Q3.

Kwartaalrapportage Groninger Museum

Vanaf het boekjaar 2024 stelt het Groninger Museum een kwartaalrapportage op waarin de (financiële) ontwikkeling van het betreffende kwartaal in relatie tot de begroting wordt geschetst. Verschillende posten worden tekstueel toegelicht in de rapportage. Naast het in beeld brengen van de financiële ontwikkeling van betreffende kwartaal wordt er een forecast voor het gehele boekjaar in de rapportage opgenomen. In de rapportages over Q1 en Q2 is een ook een prognose van de liquiditeit weergegeven. Wij hebben kennisgenomen van deze drie rapportages en onze observaties hierna weergegeven.

Observaties

- Het is een positieve ontwikkeling dat het Groninger Museum in 2024 is gestart met het opstellen van een kwartaalrapportage. De kwartaalrapportages schetsen een beeld van de financiële ontwikkeling van het betreffende kwartaal. We zien dat het opstellen van de kwartaalrapportages nog in ontwikkeling is. De opzet (structuur van de rapportage) en diepgang (inhoud en toelichting) is nog een punt van aandacht. Door de tijdsdruk is in de rapportage over Q3 geen inzicht gegeven van de ontwikkeling van de liquiditeit.
- In de inleiding hebben we reeds benadrukt dat een kwartaalrapportage een belangrijk instrument binnen de planning & controlcyclus is voor financiële sturing. Tijdigheid is hierbij essentieel. Tijdens ons onderzoek hebben wij geconstateerd dat de 3^e kwartaalrapportage nog moest worden opgesteld. Het rapporteren van 3^e kwartaalcijfers in begin december is wat ons betreft niet tijdig en te laat om ingezet te kunnen worden als sturingsmiddel. Dit laat zien dat de planning & controlcyclus nog niet volwaardig is geïntegreerd in de bedrijfsvoering van het museum.
- Bij het opstellen van kwartaalcijfers is het belangrijk om ervoor te zorgen dat alle opbrengsten en kosten worden meegenomen en dat deze op de juiste manier worden toegerekend aan de juiste periode. Het draait hierbij om het zogenaamde matchingprincipe. Het toepassen van dit principe is van belang bij het opstellen van de kwartaalcijfers van het museum. Het zorgt voor een nauwkeurige weergave van de financiële prestaties en voorkomt vertekening van de resultaten als gevolg van timingsverschillen tussen de opbrengsten en kosten. We hebben geconstateerd dat dit principe niet consequent wordt toegepast zoals bijvoorbeeld bij toerekening van de subsidies.
- De kwartaalrapportages missen structuur, doordat de samenhang tussen de begroting en de realisatie niet duidelijk naar voren komt. Het ontbreekt bijvoorbeeld aan inzicht in de balans, zichtbare cijferanalyse op eventuele verschillen tussen begroting en realisatie, visualisatie van ontwikkelingen/verloop bijvoorbeeld bezoekers en kaartverkoop etc., (financiële) ontwikkeling van tentoonstellingen etc. Door het ontbreken of onvoldoende rapporteren van deze elementen is het financiële beeld van het museum moeilijk te doorgronden.
- De opgenomen forecast is naar onze mening onvoldoende toegelicht. Het ontbreekt aan inzicht in de totstandkoming van de forecast en welke uitgangspunten daarbij zijn gehanteerd.
- De ontwikkeling van de in de begroting genoemde risico's zien wij niet terug in de kwartaalrapportage.

2.3 Risico's 2024

Musea kunnen te maken krijgen met verschillende algemene en financiële risico's. Hieronder zijn enkele voorbeelden van de verschillende risico's benoemd:

1. Algemene risico's:

1. **Bezoekersrisico:** Een daling in het aantal bezoekers kan een grote impact hebben op de inkomsten van een museum. Dit kan veroorzaakt worden door externe factoren zoals economische recessies, pandemieën of veranderingen in toeristische trends.
2. **Operationele risico's:** Dit omvat risico's zoals brand, diefstal, vandalisme en natuurrampen die de fysieke collectie en infrastructuur van het museum kunnen beschadigen.
3. **Reputatierisico:** Negatieve publiciteit of controverses kunnen de reputatie van een museum schaden, wat kan leiden tot een afname van bezoekers en donaties.

2. Financiële risico's:

1. **Liquiditeitsrisico:** Musea kunnen te maken krijgen met liquiditeitsproblemen, vooral als ze afhankelijk zijn van seizoensgebonden inkomsten of als er onverwachte uitgaven zijn. Dit kan leiden tot problemen bij het betalen van rekeningen en salarissen.
2. **Fondsenwervingsrisico:** De afhankelijkheid van donaties en subsidies kan een risico vormen, vooral als de economische omstandigheden verslechteren en donoren minder bereid zijn om bij te dragen.
3. **Kostenbeheersingsrisico:** Stijgende kosten voor onderhoud, beveiliging en energie kunnen de financiële stabiliteit van een museum onder druk zetten. Het is belangrijk om inzicht te hebben in de cashflow en uitgaven te beheersen.

Deze risico's benadrukken het belang van een goed risicobeheer.

Het Groninger Museum heeft op dit moment geen risicomanagementsysteem om risico's te identificeren, te beheersen en te monitoren. In de begroting 2024 heeft het museum een aantal risico's geïdentificeerd die van invloed kunnen zijn op het financiële resultaat. Het gaat hier om de volgende risico's:

- Bezoekersaantallen en opbrengsten.
- Energiekosten.
- Connected, Groninger Museum 150 jaar.
- Kosten calamiteit depot.
- Nieuwe CAO van juni 2024.

De genoemde risico's vallen onder de algemene- en financiële risico's die eerder zijn genoemd. Om echter specifiek te kunnen bepalen welke risico's van toepassing zijn op het Groninger Museum, is een grondige analyse van de algemene- en financiële risico's nodig.

Financiële analyse balans

Financiële analyse balans per 30 september 2024	Pagina
3.1 Balans en vermogenspositie per 30 september 2024	11
3.2 Werkkapitaal	13

3.1 Balans en vermogenspositie per 30 september 2024 (I/II)

Balans per	(bedragen * € 1.000)	2022	2023	3e kw. 2024
Materiele vaste activa		1.773	1.636	1.469
Totaal vaste activa		1.773	1.636	1.469
Vorraden		140	95	97
Vorderingen		1.127	690	501
Overlopende activa		1.126	272	341
Liquide middelen		2.142	1.147	3.108
Totaal vlottende activa		4.535	2.204	4.047
Totaal activa		6.308	3.840	5.516
Balans per	(bedragen * € 1.000)	2022	2023	3e kw. 2024
Algemene reserve		-523	-590	-590
Bestemmingsreserve		252	252	252
Onverdeeld resultaat t/m 3e kwartaal 2024		-	-	131
Totaal eigen vermogen		-271	-338	-207
Voorzieningen intern onderhoud		492	451	499
Overige voorzieningen		62	23	56
Totaal voorzieningen		554	474	555
Langlopende leningen		411	1.009	1.009
Totaal langlopend vreemd vermogen		411	1.009	1.009
Overige kortlopende schulden		5.613	2.695	832
Overlopende passiva		-	-	3.327
		5.613	2.695	4.159
Totaal passiva		6.307	3.840	5.516
KPI		2022	2023	3e kw. 2024
Solvabiliteit		-4%	-9%	-4%
Current ratio		0,8	0,8	1,0

Algemeen

Het Groninger Museum heeft voor de Q3-rapportage geen balans per 30 september 2024 opgesteld. Aangezien wij dit een essentieel onderdeel van de kwartaalrapportage vinden, hebben wij op basis van de door het Groninger Museum verstrekte kolommenbalans een balans samengesteld. Hierna hebben we voor de belangrijkste balansposten een toelichting en onze observaties toegevoegd.

Activa

► **Materiële vaste activa:** De verloop van de materiële vaste activa is in onderstaand overzicht weergegeven.

	Inventaris & machines	Gebouwen & terreinen	Vervoermiddelen	Automatisering & beveiliging	Totaal
Boekwaarde 31 dec. 2023	417	973	7	240	1.637
Investering t/m 3e kw. 2024	2	-	-	14	16
Desinvesteringen t/m 3e kw. 2024	-	-	-	-	-
	419	973	7	254	1.653
Afschrijvingen t/m 3e kw. 2024	71	56	2	54	183
Boekwaarde 30 sept. 2024	348	917	5	200	1.470

- Aan de hand van de afschrijvingsstaat hebben wij geconstateerd dat op de aanwezige activa ultimo 2023 negen maanden is afgeschreven, conform de afschrijvingspercentages zoals opgenomen in de jaarrekening 2023.
- Op de gedane investeringen in 2024 zijn door het Groninger Museum geen afschrijvingen toegepast.
- We hebben geconstateerd dat het Groninger Museum in haar afschrijvingssystematiek geen rekening houdt met eventuele restwaardes op activa waar dit in het algemeen gebruikelijk is.
- In de afschrijvingsstaten ontbreekt het jaar van investering van de activa. Dit belemmert het inzicht in de ouderdom van de activa en het bepalen of deze nog aanwezig zijn.
- Bovengenoemde opmerkingen hebben geen significante impact op het resultaat.

► **Voorraad:** De voorraad bestaat uit de onderdelen: catalogi en design, kantoorartikelen en museumkaarten.

Vorraden (bedragen x € 1.000)	Catalogi & design	Kantoorartikelen	Museumkaarten	Totaal
Boekwaarde 31 dec. 2023	76	17	1	94
Mutaties (aanschaf/verkoop)	-	-	3	3
Afschrijvingen	-	-	-	-
Boekwaarde 30 sept. 2024	76	17	4	97

- We hebben geconstateerd dat de stand van de voorraden niet actueel worden bijgehouden. Hierdoor ontbreekt inzicht in de voorraadmutaties en eventuele financiële impact.
- Op de voorraad catalogi & design vindt afschrijving plaats op basis van ouderdom. We hebben geconstateerd dat deze afschrijving nog niet in de 3e kwartaalcijfers is verwerkt. De afschrijving op basis van de standen ultimo 2023 bedraagt t/m het 3e kwartaal circa € 20K.

3.1 Balans en vermogenspositie per 30 september 2024 (II/II)

- ▶ **Flottende activa:** Het saldo van de openstaande vorderingen en de overlopende activa zijn in het 3^e kwartaal 2024 ten opzichte van de balans per 31 december 2022 gedaald. De openstaande vorderingen en overlopende activa lichten we in het onderdeel werkkapitaal verder toe.
- ▶ **Liquide middelen:** het saldo liquide middelen is in het 3^e kwartaal van 2024 fors toegenomen ten opzichte van de balans per ultimo 2023. Deze toename is voornamelijk veroorzaakt door bevoorschotting vanuit subsidies en ontvangsten uit externe fondsen. Het saldo liquide middelen van de banken sluit aan met de saldo's op dagafschriften ultimo september 2024. Het saldo van de kas sluit met het saldo volgens het kasboek.

Passiva

- ▶ **Eigen vermogen:** Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserve. Er hebben zich tot en met het 3^e kwartaal geen mutaties voorgedaan op beide reserves. Het (voorlopig) resultaat tot en met het 3^e kwartaal is vermeld onder het eigen vermogen.
- ▶ **Voorzieningen:** Per 30 september 2024 beschikt het Groninger Museum over een drietal voorzieningen die in onderstaande tabel zijn weergegeven.

Voorzieningen (bedragen x € 1.000)	Intern onderhoud	Onderhoud depot	Jubileum	Totaal
Boekwaarde 31 dec. 2023	451	-	23	474
Dotaties	139	-	3	142
Onttrekkingen	91	-30	-	61
Boekwaarde 30 sept. 2024	499	30	26	555

Voorziening Intern onderhoud

- Het Groninger Museum doteert maandelijks een bedrag naar de voorziening Intern Onderhoud ter grootte van € 15.470 (9 maanden x € 15.470= € 139.230). Dit is conform het onderhoudsplan.
- De onttrekkingen van de voorziening Intern onderhoud zijn door het Groninger Museum beoordeeld. Bij het kennisnemen van de mutaties hebben wij geen afwijkende kosten gezien die niet in de onttrekking thuishoren.
- Wij hebben van het Groninger Museum begrepen dat de dotaties aan de voorziening Intern onderhoud gebaseerd zijn op een verouderd onderhoudsplan. Of de voorziening volledig toereikend is hebben wij niet kunnen vaststellen.

Voorziening onderhoud depot

- De voorziening onderhoud depot Hoogkerk was gebaseerd op een onderhoudscontract met de BAM. Waarschijnlijk wordt dit depot op termijn verkocht en is het onderhoudscontract met de BAM beëindigd. Om deze redenen is deze voorziening ultimo 2023 op nihil gesteld. In 2024 zijn op de voorziening wederom de termijnen van het onderhoudscontract op de voorziening geboekt. We hebben geconstateerd dat tot en met het 3^e kwartaal er drie termijnen op de voorziening zijn geboekt, echter op 30 september is er een journaalpost gemaakt waarbij niet drie termijnen maar vier termijnen zijn gecorrigeerd naar de exploitatie. Het effect hiervan is dat 1 termijn teveel in de exploitatie is opgenomen. Dit heeft een positief effect van € 30K op het resultaat.

Voorziening jubileum

- Wij hebben geconstateerd dat de dotaties aan de voorziening te laag zijn opgenomen. Volgens de aangeleverde specificatie zou er tot en met ultimo september 2024 nog een dotatie ter grootte van circa € 30K moeten plaatsvinden. Dit heeft negatief effect op het resultaat.

- ▶ **Langlopende leningen:** Het verloop van de langlopende leningen tot en met het 3^e kwartaal is in onderstaande tabel weergegeven.

Leningen (bedragen x € 1.000)	Lening K&O	Gemeente Groningen I	Gemeente Groningen II	Totaal
Boekwaarde 31 dec. 2023	700	67	346	1.113
Aangetrokken	-	-	-	-
Aflossingen	-	67	37	104
Boekwaarde 30 sept. 2024	700	-	309	1.009

- De genoemde bedragen in de tabel komen overeen met de onderliggende lenings-overeenkomsten. In het overzicht is geen rekening gehouden met de aflossingsverplichtingen voor komend boekjaar. Dit heeft ook geen impact op het resultaat of balansratio's.

- ▶ **Kortlopende schulden en overlopende passiva:** Het saldo van de kortlopende schulden en de overlopende passiva is in het 3^e kwartaal van 2024 gestegen ten opzichte van de balans per ultimo 2023. In het onderdeel werkkapitaal wordt dit verder toegelicht.

3.2 Werkkapitaal (I/II)

Het netto werkkapitaal wordt berekend als het verschil tussen het bruto werkkapitaal en de kortlopende vorderingen. Ofwel: de vlottende activa minus de vlottende passiva. De omvang van het netto werkkapitaal kan positief, negatief of nul zijn. Bij het Groninger Museum is de omvang van het netto werkkapitaal al jaren negatief.

Bedragen * € 1.000	2022	2023	3e kw. 2024
Vorraden	140	94	97
Vorderingen op debiteuren	163	140	266
Overige vorderingen	723	505	196
Te vorderen btw	240	45	39
Vooruitbetaalde kosten tentoonstellingen	1.046	180	341
Vooruitbetaald	80	92	-
Totaal vorderingen en overlopende activa	2.392	1.056	939
Kas	17	11	15
Bank	2.126	1.137	3.093
Liquide middelen	2.143	1.148	3.108
Totaal vlottende activa	4.535	2.204	4.047
Crediteuren	1.305	897	353
Opgebouwde vakantiegeldrechten	290	186	126
Premie loonheffing, sociale lasten en pensioen	169	128	79
Aflossing leningen	100	103	25
Overlopende passiva	334	269	249
Vooruitontvangen opbrengsten tentoonstellingen	570	767	1.685
Overige vooruitontvangen bedragen	-	-	1.282
Rekening-courant Stichting Kunstbezet en Oudheden	2.845	344	360
Totaal kortlopende passiva en overlopende passiva	5.613	2.694	4.159
Totaal vlottende passiva	5.613	2.694	4.159
Netto werkkapitaal	€ -1.078	€ -490	€ -112

Analyse werkkapitaal

Uit de hiernaast staande overzicht blijkt dat het Groninger Museum de afgelopen jaren te maken heeft met een negatief netto werkkapitaal. Deze ontwikkeling zet zich ook door in het 3^e kwartaal 2024. Hoewel de omvang van het negatieve werkkapitaal in de loop van de tijd verbetert, blijft het een aandachtspunt voor het museum.

In geval van een negatief werkkapitaal is de som van de vlottende activa kleiner dan de som van de vlottende passiva. In de kern betekent dit dat het museum meer geld uitgeeft dan het binnenkrijgt. Dit kan leiden tot liquiditeitsproblemen, waarbij het museum niet genoeg geld heeft om zijn dagelijkse activiteiten te financieren. Een ander aspect waarmee rekening gehouden moet worden is dat er geen “eigen” financiële middelen zijn om te investeren in bijvoorbeeld nieuwe tentoonstellingen, collecties of faciliteiten, tenzij er dekking wordt gevonden uit externe fondsen/subsidies. De afhankelijkheid van externe fondsen/subsidiegevers wordt steeds groter.

Hierna lichten we enkele belangrijke balansposten toe die onderdeel zijn van het werkkapitaal van het Groninger Museum.

Vorderingen en overlopende activa:

- **Vorderingen op debiteuren:** De vorderingen op debiteuren laten ten opzichte van de balans ultimo 2023 een hoger saldo zien. Dit wordt met name veroorzaakt door een beperkt aantal vorderingen op fondsen en sponsors. Nagenoeg alle debiteuren vallen binnen de betalingstermijn <30dagen (98%). De omvang debiteuren >30 dagen is verwaarloosbaar. In de debiteurenanalyse zijn geen bijzonderheden aangetroffen, behalve dat de subadministratie debiteuren niet aansluit met de balans. Het verschil bedraagt € 3,4K. Het Groninger Museum is hierover in gesprek met de software leverancier om dit verschil op te lossen.
- **Overige vorderingen:** De grootste post onder de overige vorderingen is de vordering op de Vriendenloterij (€ 146K). Ultimo november is circa € 35K meer ontvangen met betrekking tot het derde kwartaal dan waarmee in de financiële administratie rekening was gehouden. Dit verschil van circa € 35K heeft een positief effect op het resultaat.

3.2 Werkkapitaal (II/II)

- **Vooruitbetaalde kosten tentoonstellingen:** Het Groninger Museum hanteert als uitgangspunt dat de kosten van tentoonstellingen pas ten laste van de exploitatie komen als daar opbrengsten tegenover staan. Vooruitbetaalde kosten omvatten alleen kosten van actuele lopende of nog te organiseren tentoonstellingen. In Q4 start een nieuwe tentoonstelling, getiteld “Hoe Van Gogh naar Groningen kwam”. De aanloopkosten van deze tentoonstelling zijn geactiveerd onder deze balanspost. Op 30 september 2024 zijn de kosten van de volgende tentoonstellingen geactiveerd.

Bedragen * € 1.000	
Van Gogh	263
Behind the scenes	37
Draken en demonen	41
Totaal voorbetaald in kader tentoonstellingen	341

In de kwartaalrapportage wordt onvoldoende toelichting gegeven op de financiële ontwikkeling van de tentoonstellingen, wat naar onze mening essentieel is gezien de direct invloed op het resultaat. Wij zijn van mening dat deze post in de kwartaalrapportage niet alleen tekstueel, maar ook cijfermatig van een onderbouwing moet worden voorzien.

Kortlopende schulden en overlopende passiva:

- **Crediteuren:** In onderstaande tabel is het saldo van de openstaande crediteuren per 30 september 2024 weergegeven.

Bedragen * € 1.000			
0-30 dagen	31-60 dagen	> 60 dagen	Totaal
244	8	102	353

- 69% van het crediteuren valt binnen de betalingstermijn van 0-30 dagen.
- Per 30 september 2024 staat er in de ouderdomsanalyse een crediteurenbedrag open van € 101.756 met een betalingstermijn >60 dagen. Van dit bedrag is inmiddels circa € 85K door het Groninger Museum betaald.

Vooruitontvangen opbrengsten tentoonstellingen: De balanspost vooruitontvangen opbrengsten tentoonstellingen is fors gestegen door ontvangsten uit verschillende fondsen voor o.a. de nieuwe tentoonstelling voor Van Gogh en de aankoop van de Zonnewijzer. In onderstaande tabel is deze balanspost gespecificeerd naar de stand van 30 september 2024.

Fondsen/subsidies	Doel	Bedrag (* € 1.000)
BIS	Shuttle/ digitale ontsluiting	540
ELJA	Elja Tour/ Kinderbienale	90
Beringer	T.b.v. tentoonstelling Van Gogh	120
FCRE	T.b.v. tentoonstelling Van Gogh	400
Mondriaanfonds	T.b.v. tentoonstelling Kinderbienale	19
Zonnewijzer	T.b.v. aankoop Zonnewijzer	485
Prov. Groningen	T.b.v. tentoonstelling Kinderbienale	32
Totaal		1.686

- De BIS-subsidie loopt tot einde van dit jaar en moet in 2025 worden vastgesteld. Het museum verwacht dat deze subsidie niet volledig zal worden gebruikt en dat ongeveer € 250K overblijft. Momenteel is het Groninger Museum in gesprek met het ministerie om het niet gebruikte deel van de subsidie door te schuiven naar de nieuwe subsidietermijn die begint in 2025.
- **Overige vooruitontvangen bedragen:** De overige vooruitontvangen bedragen bestaan hoofdzakelijk uit de vooruitontvangen gemeentelijke subsidie met betrekking tot Q4 (€ 1.079K).

Financiële analyse exploitatierekening

Financiële analyse exploitatierekening per 30 september 2024

Pagina

4.1 Exploitatierekening t/m 3^e kwartaal 2024

16

4.1 Exploitatierkening t/m 3e kwartaal 2024 (I/II)

Baten

Nr. Bedragen * € 1.000	begroting 2024		Budget 3e kwartaal 2024		Realisatie t/m 3e kw. 2024		Forecast 2024	
	bedrag	%	bedrag	%	bedrag	%	bedrag	%
1. Kaartverkoop	1.627	17,0%	1.221	17,0%	1.124	16,2%	1.350	13,3%
2. Café en winkel	63	0,7%	48	0,7%	44	0,6%	58	0,6%
3. Eigen activiteiten	133	1,4%	100	1,4%	125	1,8%	136	1,3%
4. Collecties	35	0,4%	26	0,4%	8	0,1%	13	0,1%
5. Dekking presentaties	1.130	11,8%	848	11,8%	515	7,4%	1.065	10,5%
6. Verhuur depot	120	1,3%	90	1,3%	87	1,3%	117	1,2%
7. Overige	10	0,1%	7	0,1%	16	0,2%	16	0,2%
8. Bijdrage Vriendenloterij	510	5,3%	383	5,3%	521	7,5%	600	5,9%
9. Subsidies	5.515	57,5%	4.137	57,5%	4.134	59,6%	5.660	55,9%
10. Subsidie huur	445	4,6%	334	4,6%	331	4,8%	442	4,4%
11. Dekking aankopen	-	0,0%	-	0,0%	26	0,4%	676	6,7%
Totaal opbrengsten	9.589	100,0%	7.194	100,0%	6.931	100,0%	10.133	100,0%
12. Lonen en salarissen	4.529	47,2%	3.397	47,2%	3.189	46,0%	4.400	43,4%
13. Huisvestingskosten	1.941	20,2%	1.456	20,2%	1.445	20,8%	1.990	19,6%
14. Afschrijvingen	257	2,7%	193	2,7%	183	2,6%	250	2,5%
15. Aankopen	-	0,0%	-	0,0%	35	0,5%	695	6,9%
16. Algemene kosten	471	4,9%	353	4,9%	409	5,9%	545	5,4%
17. Communicatie, PR en marketing	160	1,7%	135	1,9%	141	2,0%	200	2,0%
18. Collecties	438	4,6%	306	4,3%	385	5,6%	510	5,0%
19. Presentaties	1.669	17,4%	1.274	17,7%	927	13,4%	1.557	15,4%
20. Participatie en educatie	70	0,7%	53	0,7%	32	0,5%	50	0,5%
21. Beveiliging	20	0,2%	15	0,2%	16	0,2%	20	0,2%
22. Rentebaten en lasten	30	0,3%	23	0,3%	38	0,5%	49	0,5%
Totaal lasten	9.585	100,0%	7.205	100,2%	6.800	98,1%	10.266	101,3%
Resultaat	4	0,0%	-11	-0,2%	131	1,9%	-133	-1,3%

Algemeen

De cijfers in de hiernaast staande tabel zijn afkomstig van de door het Groninger Museum opgestelde 3e kwartaalrapportage. Wij hebben de 3e kwartaalcijfers verrijkt met percentages om daarmee mee inzicht te verkrijgen in de relatieve onderlinge cijfermatige verhoudingen.

Exploitatierkening tot en met 3e kwartaal 2024

Opbrengsten

De gerealiseerde opbrengsten tot en met 3e kwartaal ligt 3,6% lager ten opzichte van budget 3e kwartaal.

De lagere opbrengsten zijn voornamelijk toe te schrijven aan lagere bezoekersaantallen/kaartverkoop en dekking presentaties. De belangrijkste opbrengsten worden hierna verder toegelicht.

- **Kaartverkoop:** De opbrengst uit de gerealiseerde kaartverkoop is lager dan voor Q3 is begroot. De opbrengsten zijn in onderstaand overzicht weergegeven en aangesloten met onderliggende registraties vanuit het kassasysteem, e-tickets systeem CM, ontvangen bedragen museumkaart en overzicht Vriendenloterij.

Specificatie kaartverkoop	
Omzet Kassa H1	251
Omzet Ticketzuil + online	367
Omzet Museumkaart	338
Omzet vriendenloterij	119
Totaal	1.074
Nog uit te betalen omzet sept (in okt)	23
Vooruitbetaalde omzet uit 2023	27
Totaal	1.124

4.1 Exploitatierekening t/m 3e kwartaal 2024 (II/III)

Baten

► **Dekking presentaties:** De dekking presentaties is als volgt opgebouwd:

- Bis-subsidies (besteed aan Shuttle en digitale ontsluiting)	€ 202.000
- Elja Tour (dekking vanuit Elja Foundation)	€ 174.000
- Kinderbienale (dekking vanuit fondsen)	€ 125.000
- Draken en demonen (dekking vanuit Collectie Anders)	€ 14.000
Totaal	€ 515.000

In de kwartaalrapportage wordt onvoldoende toelichting gegeven op de financiële ontwikkeling van de tentoonstellingen, wat naar onze mening essentieel is gezien de directe invloed op het resultaat. Wij zijn van mening dat deze post in de kwartaalrapportage niet alleen tekstueel, maar ook cijfermatig van een onderbouwing moet worden voorzien.

► **Bijdrage vriendenloterij:** De bijdrage Vrienden Loterij valt ten opzichte van begroting tot en met het 3^e kwartaal hoger uit. De bijdrage bestaat uit een vaste vergoeding en een variabele vergoeding op basis van het aantal loten. Uit de aangeleverde afrekeningen, waarin het variabele deel wordt gespecificeerd blijkt dat de verantwoorde opbrengsten uit de Vriendenloterij circa € 35k hoger moeten zijn. Dit bedrag is ultimo november 2024 ook daadwerkelijk uitbetaald.

► **Subsidies:** Het Groninger Museum ontvangt van de gemeente Groningen en de provincie Groningen een subsidie. Beide subsidies worden gedurende het jaar via voorschotten ontvangen en worden aan de perioden toegerekend. We hebben geconstateerd dat 1 periode (ad € 112K over maand april) niet is verstrekt door de provincie Groningen. Aangezien het Groninger Museum hierover geen duidelijkheid kan verschaffen of dit terecht is, is voorzichtigheidshalve deze opbrengst niet verantwoord in het resultaat.

4.1 Exploitatierekening t/m 3e kwartaal 2024 (III/III)

Lasten

Nr.	Bedragen * € 1.000	begroting 2024		Budget 3e kwartaal		Realisatie t/m 3e kw.		Forecast 2024	
		bedrag	% t.o.v. baten	bedrag	% t.o.v. baten	bedrag	% t.o.v. baten	bedrag	% t.o.v. baten
Lasten		Bedrag	% t.o.v. baten	Bedrag	% t.o.v. baten	Bedrag	% t.o.v. baten	Bedrag	% t.o.v. baten
12. Lonen en salarissen		4.529	47,2%	3.397	47,2%	3.189	46,0%	4.400	43,4%
13. Huisvestingskosten		1.941	20,2%	1.456	20,2%	1.445	20,8%	1.990	19,6%
14. Afschrijvingen		257	2,7%	193	2,7%	183	2,6%	250	2,5%
15. Aankopen		-	0,0%	-	0,0%	35	0,5%	695	6,9%
16. Algemene kosten		471	4,9%	353	4,9%	409	5,9%	545	5,4%
17. Communicatie, PR en marketing		160	1,7%	135	1,9%	141	2,0%	200	2,0%
18. Collecties		438	4,6%	306	4,3%	385	5,6%	510	5,0%
19. Presentaties		1.669	17,4%	1.274	17,7%	927	13,4%	1.557	15,4%
20. Participatie en educatie		70	0,7%	53	0,7%	32	0,5%	50	0,5%
21. Beveiliging		20	0,2%	15	0,2%	16	0,2%	20	0,2%
22. Rentebaten en lasten		30	0,3%	23	0,3%	38	0,5%	49	0,5%
Totaal lasten		9.585	100,0%	7.205	100,2%	6.800	98,1%	10.266	101,3%

- **Lonen en salarissen:** De ontwikkeling van de kosten van lonen en salarissen ligt tot en met het 3^e kwartaal 6% lager ten opzichte van het begrote budget voor het 3^e kwartaal. De opgenomen lasten tot en met de 3^e kwartaal sluiten aan met saldo's uit loonadministratie. De loonkosten liggen t.o.v. van het budget 3^e kwartaal 2024 circa 6% lager. Ondanks een CAO-verhoging medio 2024 zijn de loonkosten lager uitgevallen doordat niet alle vacatures zijn ingevuld.
- **Huisvestingskosten:** De huisvestingskosten liggen in lijn met de begroting en bestaan voornamelijk uit huur, energiekosten en onderhoud. De opgenomen huursom ad € 331K in de huisvestigingskosten komt overeen met de subsidie huur zoals die is verantwoord onder de baten.
- **Afschrijvingen:** De afschrijvingen tot en met het 3^e kwartaal zijn conform de afschrijvingen zoals weergegeven in de afschrijvingsstaten.
- **Algemene kosten:** De gerealiseerde algemene kosten liggen hoger dan waar mee in de begroting rekening is gehouden. De hogere kosten zijn deels toe schrijven aan een correctieboeking van Elja bijdrage (€ 30K) betrekking hebbende op 2022. Het ligt meer voor de hand deze post onder de presentaties te rubriceren.

- **Collecties:** Dit betreffen kosten inzake het depot. Op deze post moet nog een bedrag van € 30K worden gecorrigeerd vanuit de voorziening. De reden waarom verwijzen wij u naar onze opmerking bij post voorzieningen.
- **Presentaties:** De gerealiseerde kosten van de presentaties zijn ten opzichte van begrote kosten Q3 lager uitgevallen. We hebben kennisgenomen van de kosten van de onderliggende projecten en hebben deze op hoofdlijnen kunnen volgen met het saldo zoals opgenomen in de exploitatierekening. Ook hier de opmerking dat in de kwartaalrapportage slechts beperkt toelichting wordt gegeven op de financiële ontwikkeling van de tentoonstellingen. Naar onze mening biedt dit onvoldoende inzicht, terwijl dit een belangrijke post is die direct impact heeft op het resultaat.
- **Rentebaten en lasten:** We hebben kunnen vaststellen dat de rente van de twee langlopende leningen onder deze post is verantwoord.

Forecast

We hebben kennisgenomen van de forecast zoals opgenomen in de 3^e kwartaalrapportage. Hoe de forecast tot stand is gekomen is niet uit de kwartaalrapportage af te leiden en ook niet welke uitgangspunten daarvoor zijn gebruikt. Derhalve nemen wij de forecast voor kennisgeving aan en doen hierover geen verdere uitspraken.

Kwartaalresultaat n.a.v. observaties

Uit de analyse van de balans en exploitatierekening van het 3^e kwartaal zijn observaties naar voren gekomen die impact hebben op het 3^e kwartaalresultaat. Deze zijn hieronder weergegeven.

Resultaat 3 ^e kwartaal 2024	€ 131.000
- Voorraad mutatie	€ 20.000-
- Mutatie voorziening onderhoud	€ 30.000+
- Mutatie voorziening jubileum	€ 30.000-
Totaal te corrigeren mutaties	€ 20.000-
3 ^e kwartaalresultaat na aanpassingen	€ 111.000

Wij hebben de observatie dat er 1 maand voorschot subsidie van de provincie Groningen ontbreekt niet meegenomen in bovenstaande overzicht, omdat het Groninger Museum op het moment van ons onderzoek geen duidelijkheid kon verschaffen over deze observatie.

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie

In opdracht van de raad van toezicht hebben wij een financiële analyse uitgevoerd op de cijfers van de 3e kwartaalrapportage en gekeken of deze voldoende geschikt is als sturingsinstrument. Aangezien de benodigde stukken voor deze analyse pas in heel laat stadium tot onze beschikking zijn gekomen hebben wij in een zeer kort tijdsbestek onze werkzaamheden moeten verrichten.

Onze belangrijkste conclusie naar aanleiding van het onderzoek is dat het afsluitproces van de periodes, waaronder de kwartaalrapportages, niet toereikend is. We hebben gemerkt dat het opstellen van de 3^e kwartaalrapportage een moeizaam proces is geweest, waarin veel interactie heeft plaatsgevonden tussen het Groninger Museum en ons om tot de gewenste en verwachte kwaliteit van de benodigde stukken te komen. Dit proces heeft aangetoond dat het afsluitproces van periodecijfers bij het Groninger Museum niet adequaat is, wat resulteert in risico's met betrekking tot nauwkeurigheid, betrouwbaarheid en tijdigheid die niet zijn gewaarborgd.

We hebben kennis genomen van de derde kwartaalcijfers en hebben de belangrijkste posten kunnen verifiëren aan de hand van onderliggende documentatie. Ons onderzoek heeft, ondanks een aantal geïdentificeerde verschillen, geen significante afwijkingen aan het licht gebracht die het financiële resultaat beïnvloeden. Ons onderzoek betreft geen controle- of beoordelingsopdracht of enige andere assurance-opdracht, waardoor we geen uitspraken doen over de getrouwheid van de cijfers en toelichtingen zoals opgenomen in de 3e kwartaalrapportage 2024.

Ten aanzien van de kwartaalrapportage is onze conclusie dat deze nu niet als volwaardig stuurinstrument kan worden ingezet. De structuur en diepgang van de kwartaalrapportage is voor verbetering vatbaar. De rapportages zijn niet tijdig, zoals blijkt uit de late rapportage van het 3e kwartaal. Het matchingprincipe wordt niet consequent toegepast, wat leidt tot onnauwkeurige financiële weergaven. Daarnaast ontbreekt het aan structuur en inzicht in de balans, cijferanalyses en visualisaties. Ook de forecast en risico's worden onvoldoende toegelicht.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van ons onderzoek doen wij een aantal aanbevelingen.

- ▶ Onze belangrijkste aanbeveling is om het afsluitproces van periodeafsluiting vanaf de “basis” opnieuw in te richten waarbij rekening moet worden gehouden met de randvoorwaarden nauwkeurigheid, betrouwbaarheid en tijdigheid.

Dit houdt in dat bij de inrichting van het afsluitproces o.a. aandacht moet zijn voor:

1. Tijdige en nauwkeurige registratie van financiële transacties in de boekhouding.
 2. Interne controle/toetsing op de juistheid en volledigheid van de financiële gegevens.
 3. Een correctie verwerking en toewijzing van kosten en opbrengsten.
 4. Het analyseren en interpreteren van de financiële resultaten en het opstellen van een toelichting daarop.
- ▶ Een ander aanbeveling is om maandelijks een interne afsluiting te doen zodat de financiële administratie up-tot-date is en dat kwartaalrapportages sneller tot stand kunnen komen.
 - ▶ Om de risico's voor Groninger Museum goed in beeld te krijgen is onze aanbeveling om een risico-analyse uit te voeren. Dit helpt het museum om potentiële bedreigingen en kwetsbaarheden te identificeren. Door deze risico's te identificeren, kan het museum vervolgens passende maatregelen treffen om deze risico's te minimaliseren of te voorkomen.
 - ▶ Om kwartaalrapportage doeltreffend in te zetten als stuurinstrument is onze aanbeveling om vooraf stuurvariabelen te formuleren die relevant zijn voor de doelstellingen van het museum. Mogelijke stuurvariabelen kunnen zijn:
 - Bezoekersaantallen: hoeveel bezoekers hebben het museum bezocht in het afgelopen kwartaal? Hoe verhoudt dit zich tot dezelfde periode vorig jaar?
 - Opbrengsten: wat zijn de totale opbrengsten van het museum in het afgelopen kwartaal? Hoe verhoudt dit zich tot dezelfde periode vorig jaar?
 - Collectiebeheer: hoeveel nieuwe items zijn toegevoegd aan de collectie? Hoeveel items zijn verwijderd? Zijn er speciale tentoonstellingen geweest?
 - Financiële prestaties: hoe is het budget van het museum uitgevoerd in het afgelopen kwartaal? Zijn er afwijkingen ten opzichte van het budget of de verwachtingen?

Bijlage

Bijlage: Overzicht exploitatie 3e kwartaal 2024

GRONINGER MUSEUM

Kwartaalrapportage & forecast Q3 2024

Realisatie Q3 en Forecast

(bedragen x € 1.000,-)

Opbrengsten	Budget 2024	Forecast 2024	Realisatie Q3	Budget Q3
1 Kaartverkoop	€ 1.627	€ 1.350	€ 1.124	€ 1.221
2 Cafe en winkel	€ 63	€ 58	€ 44	€ 48
3 Eigen activiteiten	€ 133	€ 136	€ 125	€ 100
4 Collecties	€ 35	€ 13	€ 8	€ 26
5 Dekking Presentaties	€ 1.130	€ 1.065	€ 515	€ 848
6 Verhuur depot	€ 120	€ 117	€ 87	€ 90
7 Overige	€ 10	€ 16	€ 16	€ 7
8 Bijdrage Vriendenloteri	€ 510	€ 600	€ 521	€ 383
9 Subsidies	€ 5.515	€ 5.660	€ 4.134	€ 4.137
10 Subsidie huur	€ 445	€ 442	€ 331	€ 334
Dekking Aankopen	P.M.	€ 676	€ 26	
Totaal	€ 9.589	€ 10.133	€ 6.932	€ 7.192
Kosten				
11 Lonen en Salarissen	€ 4.529	€ 4.400	€ 3.189	€ 3.397
12 Huisvestingskosten	€ 1.941	€ 1.990	€ 1.445	€ 1.456
13 Afschrijvingen	€ 257	€ 250	€ 183	€ 193
14 Aankopen	P.M.	€ 695	€ 35	
15 Algemene kosten	€ 471	€ 545	€ 409	€ 353
16 Comm, PR en marketin	€ 160	€ 200	€ 141	€ 135
17 Collecties	€ 438	€ 510	€ 385	€ 306
18 Presentaties	€ 1.669	€ 1.557	€ 927	€ 1.274
19 Participatie & educatie	€ 70	€ 50	€ 32	€ 53
20 Beveiliging	€ 20	€ 20	€ 16	€ 15
22 Rentebaten en lasten	€ 30	€ 49	€ 38	€ 23
Totaal	€ 9.585	€ 10.265	€ 6.800	€ 7.204
Resultaat	€ 4	€ -132	€ 131	€ -12

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountancy, Tax & Legal B.V. of een van haar adviseurs. BDO Accountancy, Tax & Legal B.V., de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.

www.bdo.nl