

Groninger Museum

Op weg naar een financiële stabilisatie en control

Andreas Blühm, 5.1.2e 10 april 2024, update 16 april 2024

Inhoud

Introductie

A. Opbrengsten

Subsidies
Kaartverkoop
Museumcafé
Museumwinkel
Eigen activiteiten
Collecties
Presentaties
VriendenLoterij
Sponsoring
Nalatenschappen en relatiemarketing
Participatie & Educatie

B. Kosten

Presentaties
Personeel
Huisvesting
Investerings en afschrijvingen
Collecties en aankopen
Algemene kosten
PR & Marketing
Museumnacht
Depot Hoogkerk
Participatie & Educatie
Beveiliging
Rentebaten en -lasten
BIS-projecten

C. BEGROTINGSCYCLUS, FINANCIËLE ADMINISTRATIE, TRANSPARANTIE EN BERICHTGEVING

D. BIJLAGE 1 Analyse resultaat 2023 en voorstel verbetering (januari 2024)

E. BIJLAGE 2 Concept opzet maandelijkse rapportage (februari 2024)

INTRODUCTIE

Dit document biedt een samenvatting van eerder gedeelde stukken over de verbetermaatregelen die het Groninger Museum gaat nemen om beter in control te kunnen zijn.

Deze maatregelen komen voort uit de analyse die we gemaakt hebben naar aanleiding van de problemen die voorgaande jaren aan het licht kwamen. De maatregelen zijn deels al genomen en zullen deels nog verder geïmplementeerd moeten worden.

In dat kader willen we ook graag kritische feedback op dit stuk, zodat we de nog te nemen maatregelen verder kunnen aanscherpen.

A. OPBRENGSTEN

Subsidies

Gemeente, Provincie en Rijk (BIS via Ministerie van OCW) zorgen voor ruim 50% van de inkomsten van het museum en nemen daarmee hun rol als drager van cultuur en beschermer van erfgoed waar.

In het kader van de middellange termijn en de financiële zorgen van de gemeente is het nu van groot belang dat gespreken over strategie en ambitie gevoerd worden. Kan het Groninger Museum zijn rol als bewaarder van erfgoed, als factor in het onderwijs én als dé culturele trekpleister in het Noorden blijven houden als de kosten op alle fronten stijgen en de subsidies niet meestijgen of, nog erger, zelfs verminderen? Bij een negatief antwoord op deze vragen is te vrezen dat bij een vermindering van de attractiviteit van het programma ook nog meer inkomsten mislopen (ticketverkoop) en het spiraal verder naar beneden gaat. Dat is geen optie, zeker niet als het streven is om de financiële weerbaarheid juist te versterken (opbouw eigen vermogen).

Maatregelen:

- We wijzen de politieke organen continu op hun rol en op de gunstige effecten van het museum (en cultuur in het algemeen), op de leefbaarheid en het vestigingsklimaat. Gelukkig zijn politiek en bedrijfsleven in Groningen hiervan doordrongen.
- We verstrekken informatie over de positieve economische gevolgen van het museum in het algemeen en de grote tentoonstellingen voor de vrijetijdseconomie (*economic impact*). Deze onderwerpen horen regelmatig bij de overleggen aan de orde te komen.
- Op korte termijn willen we het gesprek voeren over toekomst en ambitie.

WIE: Directie, MT

WANNEER: Na de zomer op basis van betrouwbare cijfers en begroting 2025, deels afhankelijk van procedure werving en selectie directeur en zakelijk leider.

Kaartverkoop

Terwijl het aantal bezoekers in 2023 volgens verwachting was, was de mix van betalend, minder of niet betalende bezoekers dat helaas niet. De oorzaken daarvoor waren complex (ander gedrag van bezoekers na Covid, meer bezoek van VriendenLoterij kaarthouders, meer bezoekers van het gratis gedeelte van het museum). De benchmark “David Bowie Is” was voor “The Rolling Stones – Unzipped” te optimistisch. Het museum had dit echter veel eerder moeten aan zien komen en daarmee ook de gevolgen voor de opbrengsten.

Maatregelen:

De bezoekcijfers en de mix worden wekelijks gemonitord en de vertaling in (te verwachten) inkomsten uit ticketverkoop worden daarbij meegenomen. Trends zijn zichtbaar vanaf 3-4 weken na het begin van een tentoonstelling. Bij afwijkingen wordt meteen geschakeld. De trends worden gerapporteerd bij alle maandelijkse ambtelijke overleggen en bij alle vergaderingen met de Raad van Toezicht/Auditcommissie.

- De ticketprijzen zijn in 2024 verhoogd (van € 15 naar € 16,50).
- Studenten uit Groningen betalen nu ook het tarief voor alle andere studenten (€ 10).
- Kinderen t/m 18 jaar zijn gratis. Bij voortdurend negatieve ontwikkelingen zullen we mogelijk gedwongen zijn om hiervan af te zien.
- Een verhoging van de vaste toegangsprijs is niet uitgesloten. We observeren de ontwikkelingen in het land en passen ons aan.
- Grote tentoonstellingen worden getoetst op de mogelijkheid om een toeslag te vragen (zoals b.v. Rolling Stones).

Positieve afwijkingen hebben geen effect op de uitgaven. Het herstel van een eigen vermogen heeft hoogste prioriteit.

Negatieve afwijkingen zullen in eerste instantie binnen de projecten worden gecompenseerd. Maatregelen kunnen zijn (en zijn ook reeds in het verleden toegepast):

- Terugbrengen van de uitgaven voor marketing
- Besparingen bij het volgende project
- Schrappen van projecten
- Reorganisatie

WIE: Directie, MT

WANNEER: Doorlopend en direct als cijfers dusdanig tegenvallen dat ingegrepen moet worden. Zicht hierop na de zomer en in de loop van de voorbereiding van de begroting 2025.

Museumcafé

De inkomsten uit de exploitatie van het museumcafé waren in 2023 te optimistisch begroot. De factor is echter niet van grote orde.

Maatregelen:

- Per kwartaal met Vermaat (uitbater) vaststellen van trends.

WIE: Directie

WANNEER: Doorlopend

Museumwinkel

De inkomsten uit de exploitatie van de museumwinkel waren in 2023 te pessimistisch begroot. De factor is echter niet van grote orde.

Maatregelen:

- Per kwartaal met CEDON (uitbater) vaststellen van trends.

WIE: Directie

WANNEER: Doorlopend

Eigen activiteiten

Eigen activiteiten zijn rondleidingen, evenementen en zaalverhuur. De afwijkingen zijn niet van grote omvang. (Het verhuur van ruimtes in het depot Hoogkerk aan de Groninger Archieven is hier buiten beschouwing gehouden.)

Maatregelen:

- Rondleidingen zijn deels niet kostendekkend (b.v. voor primair onderwijs). Educatie is echter prioriteit en een investering in de bezoekers van de toekomst. Alleen bij extreem negatieve resultaten grijpen we in en stellen het prijsbeleid bij. Het is echter geen grote factor.
- De afdeling Evenementen is erop gewezen dat ons prijsbeleid dusdanig aangepast moet worden dat zaalverhuur meer dan kostendekkend is. Dit wordt regelmatig in maandelijks overleggen getoetst.

WIE: Hoofd Participatie & Educatie, afdeling Development & Evenementen

WANNEER: In het kader van de begroting 2025.

Collecties

De activiteiten van de afdeling Collecties zijn in principe geen factor die winst oplevert. Bijdragen van begunstigers zoals het Mondriaan Fonds of de Vereniging Rembrandt dragen bij aan dekking voor aankopen.

Maatregelen:

N.v.t.

Presentaties

Opbrengsten bij presentaties zijn naast ticketverkoop (= dure tentoonstellingen leveren in de regel meer opbrengsten op!) bijdragen van sponsors of doorverkoop van eigen exposities. Dit is erg volatiel en afhankelijk van de aard van de tentoonstellingen. Het museum gaat reeds zeer bewust om met een mix van import, eigen producties en export.

Maatregelen:

- Zie ticketverkoop.
- Als er kansen zijn voor doorverkoop van tentoonstellingen zal het museum die zeker benutten.

WIE: Projectmanager tentoonstellingen

WANNEER: Doorlopend

VriendenLoterij

De VriendenLoterij steunt het museum structureel (in 2023 verhoogd met € 50.000 naar € 350.000 per jaar) en door geormerkt lotenverkoop. De ontwikkeling van de lotenverkoop vertoont een stijgende lijn. De brutowinst was 2023 ca. € 400.000. Daar tegenover staat de vergoeding voor de lotenverkopers en potentieel verlies aan inkomsten door gebruik van de kaart van de VriendenLoterij-deelnemers.

Maatregelen:

- In principe zal het museum door moeten gaan met de samenwerking omdat die (zeer) winstgevend is. De manager Finance & Control is in nauw contact met de VriendenLoterij om meer inzicht te krijgen in de werkwijze en de vergoeding van de lotenverkopers. We zijn ook in overleg met andere musea. Hierover volgt later meer informatie.

WIE: Directie, afdeling Development & Evenementen

WANNEER: Niet acuut. Bij onbevredigende antwoord op het vraagstuk kosten voor lotenverkoop schakelen we.

Sponsoring

(Corporate) Sponsoring is volatiel en in het Noorden van Nederland door gebrek aan grote spelers helaas geen grote factor. Het Groninger Museum wordt regelmatig gesponsord door de Gasunie en GasTerra. GasTerra stopt per 2026 en Gasunie neemt maar voor een deel over.

Maatregelen:

- Duurzaam werken aan vertrouwen en bieden van mogelijkheden om attractieve projecten te steunen.
- Versterking van de sector Development (herbezetting van de Fondsenwerver).

- Actief uitdragen dat de Gasunie een belangrijke factor in de energietransitie is en voorkomen dat negatieve publiciteit (fossiele industrie!) overheerst.

WIE: Directie, afdeling Development & Evenementen

WANNEER: Accountmanager fondsen en relaties wordt nu geworven. Daarna meteen actie, verder doorlopend.

Nalatenschappen en relatiemarketing

Nalatenschappen zijn potentieel een belangrijke factor, maar nog minder voorspelbaar dan sponsoring. Gelukkig groeit het aantal leden van de Vereniging Vrienden en het Groninger Museum Salon. Successen op het gebied van nalatenschapmarketing vergen een lange adem en kunnen niet berekend worden voor de korte termijn. (Zo is er op dit moment een nalatenschap beloofd, een kleine kunstcollectie en een appartement in Groningen. De meeste kleine en grote nalatenschappen komen echter onverwachts.)

De Vereniging Vrienden heeft net (april 2024) de contributie verhoogd. De Vrienden kosten echter ook geld, het museum zorgt voor de administratie van de vereniging.

Maatregelen:

- Deelname aan acties en informatiebijeenkomsten voor notarissen (reeds in gang gezet).
- Meer gebruik van data van relaties (Vereniging Vrienden, Groninger Museum Salon). Hier ontbreekt het nog aan capaciteit.
- Er worden nu gesprekken gevoerd met de Vereniging Vrienden om hun contributie ook voor de administratieve kosten van het museum te gebruiken en niet uitsluitend voor aankopen.
- Versterking van de sector Development.

WIE: Directie, afdeling Development & Evenementen

WANNEER: Accountmanager fondsen en relaties wordt nu geworven. Daarna meteen actie, verder doorlopend.

Participatie & Educatie

Participatie & Educatie doet mee in alle projecten en is daardoor ook onderhevig aan de strenge regels en de reguliere berichtgeving. Rondleidingen voor het onderwijs en particulieren zijn geen grote factor in kosten en opbrengsten. De afdeling is reeds heel succesvol in het verwerven van middelen in geld en natura.

Maatregelen:

- We monitoren doorlopend of de prijzen voor rondleidingen nog marktconform zijn (een verhoging is onlangs doorgevoerd).

WIE: Hoofd Participatie & Educatie

WANNEER: In het kader van begroting 2025 en doorlopend

B) KOSTEN

Presentaties

Tentoonstellingen variëren enorm in omvang en kosten. Alle afdelingen van het museum zijn hierbij betrokken. Het besparen van inrichting en vormgeving is reeds ingezet. Tentoonstellingen hebben een (veel) langere looptijd dan voorheen.

Maatregelen:

- Conservatoren en projectleiders opereren heel kostenbewust. Projecten worden nog strenger op financiële haalbaarheid getoetst dan voorheen al.
- De manager Finance & Control en de directie overleggen in korte afstanden (maandelijks) met alle projectleiders over de financiële stand van zaken.
- Het Coop Himmelb(l)au paviljoen wordt na afloop van de Kinderbiënnale (november 2024) vooralsnog uit de programmering gehaald.
- In 2025 verhuist de vaste collectie naar Mendini -1. Dat levert meer ruimte op voor de vaste presentatie ten kosten van de (duurdere) wisseltentoonstellingen.
- In 2025 verhuist de collectie De Ploeg van de binnenzalen van De Lucchi naar de buitenring (waar nu de vaste collectie te zien is). Dat levert ruimte voor kleinere B-tentoonstellingen op.
- Deze verhuizingen zullen ervoor zorgen dat v/a 2026 geen periodes meer zijn dat het museum voor langere periodes voor de helft gesloten is en wij dan ook maar de halve toegangsprijs vragen.
- Het Ovaal West wordt met ingang van 2024 (vrijwel) uitsluitend voor presentaties van de eigen collectie gebruikt.
- Sinds begin 2024 is de coördinator Tentoonstellingen projectmanager Tentoonstellingen. Daarmee is zij (budget)verantwoordelijk voor het resultaat. Dat geeft de conservatoren meer ruimte om op de inhoud te focussen. De projectmanager Tentoonstellingen heeft daarmee ook het mandaat om in te grijpen als er overschrijdingen dreigen.

WIE: Directie, MT, projectmanager tentoonstellingen, projectleiders, conservatoren

WANNEER: Doorlopend en nu vooral in het kader van begroting 2025

Personeel

In 2023 werd (te laat) een negatief verschil tussen begroting en resultaat geconstateerd.

Maatregelen:

- De personeelskosten worden maandelijks gerapporteerd en afwijkingen gemeld (HR adviseur en manager Finance & Control).
- Elke vacature wordt getoetst op behoefte, profiel en honorering (iets wat het museum altijd al doet).

- Projectsubsidies worden strenger getoetst op gevolgen voor de inzet van eigen personeel en de kosten ervan worden in de aanvragen en berekeningen meegenomen. (Zo dragen de subsidies van de ELJA Foundation en de BIS bij aan de betaling van vast personeel.)
- De samenwerking met het Museum aan de A kan op het gebied van back office op de lange termijn synergie-effecten en dus besparingen opleveren. Dit zal echter pas na de opening van het MadA meetbare resultaten opleveren. De manager Finance & Control werkt nu al voor beide musea.

WIE: Directie, MT, HR-adviseur

WANNEER: Doorlopend en nu vooral in het kader van de begroting 2025. Samenwerking MadA is voor de langere termijn.

Huisvesting

De huisvestingskosten zijn grotendeels niet te beïnvloeden. Zakelijke lasten, revitalisatie en onderhoudscontract RO/EZ zijn vaste bedragen. Het onderhoud van het museumgebouw is gebaseerd op de demarcatie met de gemeente. Een belangrijke factor voor het negatieve resultaat van 2023 waren de gestegen energiekosten.

Maatregelen:

- De beheerskosten zijn voor het jaar 2024 realistischer begroot.
- Het Groninger Museum heeft een nulmeting op het gebied van duurzaamheid laten uitvoeren en is bezig met een aantal maatregelen, waarbij investering en opbrengst uiteraard goed met elkaar moeten worden afgestemd. Zo is het Starck-paviljoen als laatste nog niet van LED-verlichting voorzien. Voor dat die echter energiebesparing oplevert is een forse investering in apparatuur nodig. Hier zijn we nog niet uit.
- Het museum is in gesprek met het Vastgoedbedrijf van de gemeente om het aansturen van de klimaatbeheersing te verbeteren (op basis van AI). Met de inzet van data kan het museum een betere inzicht krijgen in data en sturen op de apparatuur met het doel om kosten te besparen. Hier moeten we nog beter inzicht verschaffen, intern en extern.
- Het Wall House #2 (eigendom gemeente, beheerd en geprogrammeerd door het museum) wordt apart begroot. Programmeur, hoofd Facilitair en manager Finance & Control bespreken de cijfers per kwartaal. Bij (structureel) verlies moeten we overwegen om met beheer en programmering te stoppen.
- De huismeesters worden nu ook structureel maximaal ingezet buiten de reguliere openingstijden om (duur) inhuur te verminderen.

WIE: Directie, manager Finance & Control, hoofd Facilitair, hoofd Collecties

WANNEER: Doorlopend en nu vooral in het kader van de begroting 2025.

Investeringen en afschrijvingen

Omdat naast het resultaat ook de liquiditeit onder druk staat, wordt gestart met het maken van een investeringsbegroting, naast de reguliere exploitatiebegroting. Deze zal meegenomen worden in het begrotingsproces voor 2025.

WIE: Directie, MT

WANNEER: In het kader van de begroting 2025

Collecties en aankopen

De verrijking van de collectie is een kerntaak van het museum. Traditioneel werden de structurele middelen van de VriendenLoterij voor aankopen gebruikt (€ 200.000 van de € 350.000, € 100.000 zijn gereserveerd voor de digitalisering).

Maatregelen:

- Alle aankopen en ook de bijkomende kosten (b.v. transport, restauratie) dienen volledig gedekt te zijn en dan met name door geoormerkte externe bronnen (b.v. Mondriaan Fonds).
- Dat geldt nu ook voor kleine aankopen (met name van de sector erfgoed).
- De middelen van de VriendenLoterij werden en zijn in 2023 en 2024 volledig bevroren en staan vooralsnog niet ter beschikking.
- Bijzondere aankopen kunnen alleen gerealiseerd worden door externe fondsen (b.v. Vereniging Rembrandt).

WIE: Directie, hoofd Collecties, conservatoren

WANNEER: Doorlopend

Algemene Kosten

Hieronder valt een breed panorama, waaronder automatisering en (online) ticketprovider (manager Finance & Control). Ook deze kosten zijn aan inflatie onderhevig.

Maatregelen:

- Kosten automatisering moeten apart inzichtelijk gemaakt, gemonitord en op efficiëntie getoetst. Algemene kosten maken deel uit van de maandelijkse rapportage.

WIE: Manager Finance & Control

WANNEER: In het kader van begroting 2025, daarna doorlopend

PR & Marketing

De kosten voor PR & Marketing zijn voor het grootste deel gebonden aan projecten. PR & Marketing voor het museum als geheel is dus relatief weinig en geen factor waar besparing substantiële bedragen oplevert.

Maatregelen:

- Zie onder projecten, verder n.v.t.

WIE: Hoofd Marketing & Communicatie

WANNEER: Doorlopend

Museumnacht

Het Groninger Museum heeft een centrale rol bij de organisatie en financiële afwikkeling van de Museumnacht. Door een niet transparante rolverdeling tussen externe en interne projectleider is er in het verleden een overschrijding ontstaan.

Maatregelen:

- De interne projectleider is nu alleen verantwoordelijk voor het programma van de Museumnacht in het Groninger Museum en de externe projectleider is dat voor de overkoepelende zaken bij de 7 andere deelnemende musea in Groningen.
- We heroverwegen of het Groninger Museum de ticketverkoop moet blijven verzorgen.

De Museumnacht wordt een apart deel van Evenementen en niet meer onderdeel van PR & Marketing. De coördinator Evenementen wordt budgethouder.

WIE: Afdeling Development & Evenementen

WANNEER: Nu

Depot Hoogkerk

De schimmelproblematiek in het Depot Hoogkerk was en is potentieel nu nog een risico, ook in financieel opzicht. Het sealen van de kopse kanten van het gebouw lijkt een positief effect te hebben, de situatie is op dit moment stabiel.

Maatregelen:

- De depotbeheerders monitoren de situatie heel nauwkeurig. Het depot is een vast agendapunt in het management-overleg.
- De interne verhuizing wordt voorbereid, maar kosten worden nu niet gemaakt. Dit is *on hold* in afwachting van een beslissing over een eventuele verhuizing naar het Niemeijer terrein.*
- De verzekeraar heeft onze claim inmiddels gemotiveerd afgewezen. We doen nog een juridische toets op de onderbouwing daarvan, maar verwachten op dit moment dat er niks uitgekeerd zal worden.

WIE: Hoofd Collecties

WANNEER: In afwachting van de ontwikkelingen

*Het project depot Niemeijer Open is van een hele andere orde en geen onderdeel van deze opstelling. Het moge echter duidelijk zijn dat een financiering van verbouwing, inrichting en verhuizing uitsluitend met externe middelen gerealiseerd kan worden. Exploitatie en onderhoud horen dan kostenneutraal te zijn, waarbij met nadruk gestreefd wordt naar synergie-effecten door samenwerking met andere musea.

Participatie & Educatie

De afdeling werkt kostenbewust, maar heeft veel menskracht nodig (vaste museumdocenten, ZZP'ers). Verder zie opbrengsten. De afdeling brengt ook 1-2 keer per jaar het Groninger Museum Magazine uit.

Maatregelen:

- De afdeling draait uiteraard mee bij alle interne overleggen en processen rondom begroting en budgetbewaking.
- Het Groninger Museum Magazine is niet (geheel) kostendekkend, verkoop en oplages wisselen. Met lange looptijd (nu Kinderbiënnale en Groninger Museum 150) zou kostenneutraliteit in het zicht komen. Het zou zonde zijn om deze publicatie te moeten schrappen, maar een optie is dat natuurlijk wel.

WIE: Hoofd Participatie & Educatie

WANNEER: Doorlopend, nu in het kader van begroting 2025. Besluit Magazine is voor de langere termijn.

Beveiliging

De afdeling Beveiliging (inclusief publieksbalies) is de grootste groep medewerkers.

Maatregelen:

- Het museum blijft strak sturen op beperking van inhuur.
- Een aantal medewerkers heeft een cursus *art handling* gevolgd en wordt al succesvol ingezet bij de op- en afbouw van tentoonstellingen wat inhuur bespaart.

WIE: Hoofd Beveiliging, HR-adviseur

WANNEER: Doorlopend

Rentebaten en -lasten

N.v.t.

BIS-projecten

Één van de vier BIS-projecten is afgesloten (Kinderbiënnale 1), twee zijn begonnen en lopen nog (online ontsluiting van de collectie, shuttle voor eenzame mensen) en één project begint eind dit jaar (tentoonstelling "Hoe Van Gogh naar Groningen kwam"). Omdat sommige projecten over meerdere jaren liepen en lopen moest er binnen de begrotingen geschoven worden wat voor verwarring zorgde.

Maatregelen:

- De stand van deze projecten wordt nauwkeurig gemonitord (manager Finance & Control, directie, projectleiders) met het doel dat met afloop van de eerste BIS-periode aan de voorwaarden van het Ministerie van OCW volledig wordt voldaan.

WIE: Directie, manager Finance & Control, projectleiders

WANNEER: Tweede helft 2024

C) BEGROTINGSCYCLUS, FINANCIËLE ADMINISTRATIE, TRANSPARANTIE EN BERICHTGEVING

Het Groninger Museum doet verslag aan de Raad van Toezicht, de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en in het ambtelijk en bestuurlijk overleg aan de subsidiegevers Gemeente en Provincie. Over de BIS-projecten rapporteert het museum aan het Ministerie van OCW. De accountant werkt in opdracht van de Raad van Toezicht.

De negatieve resultaten van 2022 en 2023 en de gebrekkige informatievoorziening hebben ertoe geleid dat de interne en externe controles en rapportages scherper en frequenter gebeuren. Dit geldt niet alleen voor de kostenbeheersing, het doorvoeren van bezuinigingen, maar in administratieve zin ook voor meer transparantie bij het toerekenen van subsidies en het toerekenen van projecten aan boekjaren.

De managementletters van de accountant laten zien dat het museum in de afgelopen twee jaar veel verbeteringen heeft doorgevoerd. Zo zijn functiescheiding, aanbestedingen sterk verbeterd.

Er is nu ook stabiliteit op het gebied van de afdeling Financiën, waarbij zeker opgemerkt moet worden dat de personele bezetting heel kwetsbaar is. Het tijdelijke wegvallen van de zakelijk directeur is een niet te onderschatten belasting!

De begrotingscyclus loopt conform de regels van het museum. Vóór de zomer 2024 wordt met alle afdelingshoofden en projectleiders individueel en in teamverband de begroting 2025 voorbereidt.

Maatregelen:

Begrotingen worden nog tijdiger voorbereid en met alle budgethouders en afdelingshoofden besproken. Begrotingen waar meerdere afdelingen betrokken zijn (zoals tentoonstellingen) werden en worden met alle afdelingen besproken en daarna vastgelegd. Cijfers van de voorgaande jaren zijn de basis, maar worden niet kritiekloos overgenomen.

De rol en verantwoordelijkheden van budgethouders zijn vastgelegd en de projecten worden maandelijks in financieel opzicht getoetst. Hiervoor is een regulier overleg ingesteld waarbij o.l.v. de manager Finance & Control de projectleiders bij elkaar zitten en dan ook naar de andere projecten kijken. Tenslotte heeft alles een effect op alles en leert de organisatie zo beter de beheersing van de budgetten.

De toegankelijkheid en beheersing van AFAS als instrument voor de budgethouders moet verbeterd worden. De integratie van de verplichtingen binnen de budgetten is op dit moment nog onvoldoende.

We zijn er nog niet uit welke assistentie de manager Finance & Control nodig heeft om efficiënter te kunnen werken. Het wegvallen van de zakelijk directeur is daarbij een pijnlijke belemmering.

Voor de interne en externe controle en berichtgeving zijn vaste ijkmomenten vastgelegd:

- Intern wekelijks: directeur, manager Finance (bezoekcijfers, bezoekersmix)
- Intern maandelijks: directeur, manager Finance, budgethouders (projecten)
- Intern maandelijks: managementteam (alle posten)
- Intern per kwartaal: alle projecten en budgetten toetsen met de afdelingshoofden en projectleiders, waarbij een harde afsluiting plaatsvindt en de rapportage daarover ook gedeeld wordt met alle stakeholders.

Bij afwijkingen toetsen directie, manager Finance & Control en de budgethouders gezamenlijk welke risico's er (nog) zijn en of er maatregelen nodig zijn. De directie besluit. Ingrijpende maatregelen worden intern en extern (stakeholders) gecommuniceerd. (Niet ingrijpend is een verschuiving binnen een project, b.v. meer educatie, minder PR. Ingrijpend is het schrappen van onderdelen van projecten of van hele projecten.)

- Ambtelijk overleg (svz, liquiditeitsprognoses): maandelijks
- Directie/RvT/Auditcommissie: om de drie maanden (maart, mei, sep, dec)
- Bestuurlijk overleg: om de drie maanden/halfjaarlijks (?)

De kwartaalrapportage zal in één of andere vorm nog gedeeld worden met de accountants om een controle te kunnen doen over het gepresenteerde. De exacte invulling moet nog afgestemd worden. De accountant zal de realisatie en de P&C-cyclus verifiëren.

Minimaal 3 maal per jaar zal een forecast gemaakt worden op basis van de gerealiseerde cijfers, waarbij de budgethouders en projectmanagers verantwoordelijk zijn voor het opleveren van de financiële verwachtingen. Op basis van die verwachtingen wordt met de directie afgestemd welke keuzes gemaakt moeten worden, en wordt een prognose afgegeven.

De RvT vormt een oordeel over rapportages, forecasts en risico's (op hoofdlijnen).

Het maandelijks voortgangsoverleg met Gemeente en Provincie op basis van financiële en inhoudelijke rapportages is gestart en kan met heldere notulen, schriftelijke afspraken met deadlines nog verbeterd worden en daarmee voor een herstel aan vertrouwen zorgen.

Bijlage 1. Analyse resultaat 2023 en voorstel verbetering (januari 2024)

Inleiding

Directie, accountant en auditcommissie van het Groninger Museum hebben de afgelopen weken gewerkt aan de analyse van de afwijkingen in de resultaatsprognose 2023 en de doorwerking daarvan op de begroting 2024.

Analyse oorzaken resultaat 2023

Het is van cruciaal belang om uit te zoeken waardoor we in 2023 niet over de juiste stuurinformatie beschikten en bepaalde ontwikkelingen te laat hebben waargenomen en te laat hebben gerapporteerd. Dat had niet mogen gebeuren en heeft hoogste prioriteit om dat te verbeteren.

Een aantal punten zijn hier in 2023 van invloed en deze zullen we nader toelichten.

Begroting 2023

Deze is opgesteld op basis van de ervaringen uit voorgaande jaren. We moeten constateren dat aannames gedaan zijn die niet aansluiten bij de realisatie.

Bezoekersaantallen en ticketverkoop

De grootste tegenvaller betreft niet de bezoekersaantallen, die zeer dicht in de buurt van de schattingen uitkwamen, maar de mix uit betalend, minder betalend of gratis bezoekers. De bezoekersmix is weliswaar altijd bestempeld als een groot risico, maar hier is onvoldoende op gecontroleerd en de gevolgen werden onderschat.

Omzet ticketverkoop:

Voor 2023 was een omzet aan ticketverkoop begroot ter hoogte van € 3,3 miljoen. Dit bedrag gaat ongeveer uitkomen op € 2,65 miljoen. Het verschil bedraagt ca. € 600k. De aantallen en uitsplitsing naar categorie zijn als volgt.

	Aantallen (x1.000)		Percentages	
	<i>Begroot</i>	<i>Gerealiseerd</i>	<i>Begroot</i>	<i>Gerealiseerd</i>
Volbetalend	83	49	33%	20%
Korting	21	12	8%	5%
Museumkaart	98	60	39%	25%
Vriendenloterij	0	36		15%
Onder 18 & gratis	48	83	19%	35%
Totaal	250	240	100%	100%

Het aantal vol-betalende bezoekers is dus wezenlijk lager dan begroot. Dat we toch richting de begrote aantallen bezoekers zijn uitgekomen, heeft te maken met het feit dat het aandeel gratis bezoekers toegenomen is.

Een andere verschuiving, die relatief nieuw is, is de opkomst van de bezoeker met de VriendenLoterijkaart. Deze kaart groeit enorm in populariteit, die voornamelijk ten koste lijkt te gaan van de Museumkaart. Als museum krijgen we van beide partijen weliswaar een vergelijkbare vergoeding uitbetaald, bij de VriendenLoterijkaart is het echter zo dat (eventuele) toeslagen niet betaald hoeven te worden. Voor de Gianni Versace Retrospective (GVR) en Rolling Stones Unzipped (RSU) levert het netto een lagere vergoeding op dan begroot. We hebben navraag gedaan bij de

Museumvereniging wat het vergoedingspercentage voor de Museumkaart voor 2023 zal zijn. Er is nog geen formeel besluit maar zij geven aan dat het niet meer dan 60% zal worden.

Qua omzetten levert dit het volgende beeld op:

	Bedragen (x1.000)			<i>verschil</i>
	<i>Begroot</i>	<i>Gerealiseerd</i>		
Entree volbetalende bezoekers	€ 1.142	€ 759		€ -383
Entree bezoekers met korting	€ 210	€ 68		€ -142
Opbrengst museumkaart	€ 858	€ 504		€ -354
Gefactureerde omzet entree	€ -	€ 379		€ 379
Toeslag presentaties	€ 1.107	€ 1.009		€ -98
Totaal	€ 3.317	€ 2.719		€ -598
Omzet per bezoeker	€ 13	€ 11		
Omzet per betalende bezoeker	€ 16	€ 17		

Analyse Begroting 2023, Bezoekersaantallen en Ticketverkoop

De les hieruit is dat transparantie over de totstandkoming van cijfers en het expliciet maken van aannames en schattingen beter moet en we hadden dit eerder gezien moeten hebben.

Informatie was diffuus en de betrouwbaarheid onvoldoende geborgd. Het aannemen van een nieuwe controller en de herimplementatie van Afas helpen nu al bij de verbetering van deze situatie, maar er is nog veel te doen.

Maatregelen

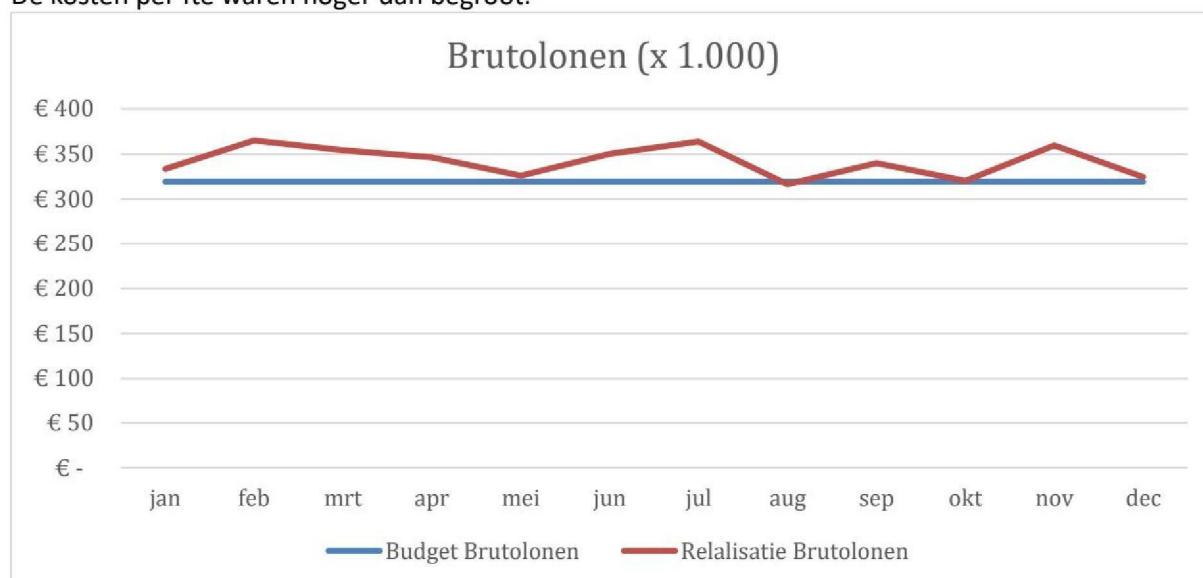
- op basis van deze kennis herzien/actualiseren van Begroting 2024
- implementeren projecteigenaarschap via AFAS en opleiden en begeleiden van projectleiders en budgethouders
- wekelijkse controle van bezoekerscijfers en bezoekersmix om trends en ontwikkelingen nauwlettend te volgen
- frequente periodieke bespreking van de realiteit en nog te verwachten kosten en opbrengsten, met directie en budgethouders.
- tijdelijke uitbreiding van team Financien door het aanstellen van ondersteuning. Deze tijdelijke kracht zal zich allereerst richten op de jaarrekeningcontrole. De controller kan zich dan richten op de uitkomsten van deze analyse zoals het (her)inrichten en borgen van onderdelen van processen, personeelskosten en de bezoekersmix.
- maandelijkse rapportage richting stakeholders (subsidiegevers, auditcommissie, accountant) en overleg hierover.
- structureel overleg tussen budgethouders en de controller – vooralsnog frequentie twee wekelijks of maandelijks.

Personeelskosten

In de begroting 2023 is uitgegaan van € 4.231k aan personeelskosten. We gaan per einde 2023 uitkomen op € 4.467k aan personeelskosten, ca. € 236k hoger dan begroot.

Het grote verschil zat vooral in de brutoloonkosten. Die waren begroot op € 3.830k en kwamen € 296k hoger uit op € 4.100k. Die brutoloonkosten waren gedurende het jaar niet wezenlijk gestegen of gedaald (zie afbeelding). Het aantal fte's was gedurende 2023 niet gestegen en aan het eind van het jaar zaten we nagenoeg op hetzelfde niveau als aan het begin van het jaar. De reden voor de hogere

personeelskosten is dat er bij het opstellen van de begroting 2023 een te lage inschatting is gemaakt. De kosten per fte waren hoger dan begroot.



De realisatiekosten schommelen in de boekhouding. Dit heeft te maken met verschuivingen van boekingen tussen de maandelijkse periodes. Daarnaast was er een overgang van systeem door de herimplementatie van AFAS. Deze overgang maakte de vergelijkbaarheid van cijfers lastig. Bovendien zijn we begonnen met het uitbesteden van de salarisadministratie. De forecast was gebaseerd op de boekingen in AFAS, die echter moeilijk te interpreteren waren door wisseling van systeem en van salarisadministrateur. De combinatie van deze factoren bemoeilijkte het om een goede forecast te maken. Hierdoor werden bepaalde trends in de bijkomende kosten zoals reiskosten en scholing onvoldoende onderkend.

Maatregelen:

Ook voor het onderdeel Personeelskosten geldt dat transparantie over de totstandkoming van cijfers en het expliciet maken van aannames en schattingen beter moet. De maatregelen met betrekking tot Personeelskosten maken onderdeel uit van de maatregelen die hiervoor genoemd zijn bij Analyse Begroting 2023 zijn genoemd.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten waren in 2023 ook hoger dan begroot. Een aanzienlijk deel daarvan is energie, wat ca. € 130k hoger uitviel.

Daarnaast zijn de zakelijk kosten € 20k hoger, waarbij in de begroting niet expliciet rekening gehouden is met de hoogte van de OZB en de verzekeringen. Onder andere de OZB en verzekering (zoals opslagverzekering) zijn niet in deze kostenpost opgenomen.

De schoonmaakkosten vallen ca. € 20k hoger uit. Dit is een gevolg van de gevelreiniging (€ 34k) die niet begroot was omdat door een late en slecht gecommuniceerde aanpassing in de demarcatielijst tussen VastgoedBedrijf Gemeente Groningen en Groninger Museum onduidelijkheid was ontstaan wie deze kosten zou dragen.

De beheerskosten voor het Groninger Museum vallen ca. € 50k hoger uit dan begroot, een voor ons niet meer te achterhalen misser omdat door bestaande contracten met leveranciers bekend had moeten zijn dat de kosten hoger zouden worden.

Verbetermaatregelen

- op basis van deze kennis wordt de Begroting 2024 herzien op het onderdeel huisvestingskosten

- structureel tweeweekijks overleg met budgethouders en controller.

Bij de algemene kosten lopen alle posten uit de pas, waarbij met name een bedrag van ca. €30k voor ons digitale ticketsysteem niet in de begroting opgenomen was.

Bij de kosten voor PR & Marketing is er een overschrijding geweest van het budget voor evenementen, met name als gevolg van de Museumnacht en extra kosten voor evenementen in het Wall House.

Bij de kosten van collecties is een deel van de overschrijding afkomstig van de hogere energiekosten. Daarnaast zitten hier meerkosten voor de schimmelbestrijding bij in.

Samenvatting

Samenvattend stellen wij dat het gebrek aan transparante informatie en communicatie daarover de kern zijn van het probleem. Daarnaast is er te weinig gestuurd op budgetten. We moeten tijdig en frequent de cijfers bekijken en met de verantwoordelijken vooruitkijken. Enerzijds om in te schatten waar we gaan landen, anderzijds om nog bij te kunnen sturen.

In dit kader moeten een aantal zaken met prioriteit opgepakt worden:

- toerekenen van subsidies
- kostenbeheersing.

Borging van afspraken en processen is hierbij essentieel. Zoals de managementletters van de afgelopen jaar uitwijzen is er vooruitgang geboekt op het gebied van functiescheidingen, inkoop etc. Dit traject moet met zicht op de problemen voortgezet worden.

Met de kennis en ervaring van afgelopen jaar en de opgave die er ligt moeten we concluderen dat de bezetting van de afdeling Financiën van het museum te smal is om hieraan te kunnen voldoen. Er moet geïnvesteerd worden in allereerst tijdelijke ondersteuning binnen de afdeling Financiën.

Verbetermaatregelen algemeen

Om te voorkomen dat in 2024 niet gebeurt wat er in 2023 is gebeurd moeten we in ieder geval de volgende stappen nemen:

- Periodiek (maandelijks) financiële projectbesprekingen houden.
- Periodiek (twee maandelijks) de (volledige) realisatie bespreken met de budgethouders/directie, en daarbij vooruitkijken;
- Qua verantwoordelijkheid moeten de budgethouders, op basis van de realisatie, aangeven waar ze nog kosten gaan maken en hoe zich dat verhoudt tot het budget;
- De afdeling Financiën verwerkt die input tot prognoses (dat is een fundamenteel andere werkwijze dan voorheen, waarbij financiën de inschatting maakte;
- De directie en Financiën horen de prognoses kritisch te toetsen op basis van de realisatie en te bespreken met de budgethouders;
- Toetsing vanuit de directie dient vooral te gebeuren op basis van risico's. Daarvoor moet er dus een goede risico-analyse zijn. Daar waar de risico's groot zijn, hoort de toetsing frequenter te zijn en kritischer.

De accountant zal de realisatie en de P&C-cyclus verifiëren. De accountant kijkt of we de juiste cijfers rapporteren en of we ons houden aan onze afgesproken processen. Deze processen moeten nog op onderdelen worden aangepast of her/geschreven worden.

Vervolgens moet de RvT dan een oordeel vormen over de forecast vs. de rapportage (op hoofdlijnen) en de benoemde risico's valideren sturen we op de juiste zaken).

Wij zien dit als een eerste aanzet tot een verdere uitwerking van de P&C-cyclus. De details moeten nog verder uitgewerkt worden en besproken met accountant en gemeente/provincie.

Daarnaast stellen we het volgende voor:

1. Liquiditeitsprognose: met de Gemeente en Provincie is afgesproken dat deze prognose onderdeel uitmaakt van het maandelijks overleg dat gevoerd zal gaan worden. Inmiddels is hier een start mee gemaakt.
2. De RvT dient een besluit te nemen over een aanvullende opdracht voor de accountant aangaande werkzaamheden te verrichten met betrekking tot de tussentijdse rapportage 2024.

E. BIJLAGE 2 Concept opzet maandelijks rapportage GM – febr 2024

	verbetermaatregel	wie	Voort -gang	toelichting
	Kaartverkoop			
	- Wekelijkse check in algemene zin	dir		
	- Vaste ijkmomenten 2024 Rapporteren op: met bezoekersaantallen, de bezoekersmix en de gemiddelde prijs per bezoeker (inschatting)	Financ & dir		Bij positieve afwijking: blijven sturen op kostenbesparingen Bij negatieve afwijking: trend naar beneden dan stakeholders informeren, vasthouden aan maatregelen en extra inzet op pr.
	• begin maart			
	• begin mei			
	• september			Inclusief evaluatie van de zomervakantie
	• half december			
	- Kwartaalrapportage: Financiële rapportage met bezoekersaantallen, de bezoekersmix en de gemiddelde prijs per bezoeker en omzet per kwartaal	Financ stelt de rapportage op, dir maakt de toelichting		Vervolgens wordt deze rapportage geagendeerd voor de volgende overleggen: MT, RvT & stakeholders (Gem & Prov)
	Opbrengst eigen activiteiten			
	- Inrichting van de processen verbeteren tussen afdelingen en budgethouders	Financ		
	- Maandelijks rapportage voor MT en betrokken afdelingen.	Financ stelt de rapportage op, dir maakt de toelichting		
	Collecties			
	- onderdeel van de kwartaalrapportage	Hoofd Collecties en Financ stellen de rapportage op, dir maakt de toelichting		
	Opbrengsten/Kosten Presentaties			

	- voor 2024 professionaliseren van project control	Financ, programmaman ager projecten & dir		
	- Projectbespreking per maand aan de hand van een rapportage in projectoverleg	Projectleiders en financ stellen de rapportage op, dir maakt de toelichting		
	- onderdeel van de kwartaalrapportage			Samenvattende rapportage voor stakeholders. Absolute hoogte niet relevant, maar resultaateffect.
VriendenLoterij				
	- Overzicht kosten en opbrengsten is onderdeel van de kwartaalrapportage	financ stelt de rapportage op, dir maakt de toelichting		
	- Van uit het museum strakker sturen op de inzet van de werkers voor de VL	Coördinator Evenementen		Kosten inzet werkers moeten omlaag t.o.v. 2023
Personeelskosten				
	- Vanaf eind februari maandelijks rapportage	HR en financ stellen de rapportage op, dir maakt de toelichting		
	- nadere analyse maken van de verdeling over de functies en de toewijzing naar de kernactiviteiten en activiteiten	Coördinatie HR, in samenspraak met MTleden en Financ		
	- onderdeel van de kwartaalrapportage	HR & Financ stelt de rapportage op,		Vervolgens wordt deze rapportage geagendeerd voor de volgende overleggen: MT, RvT & stakeholders (Gem & Prov)

		dir maakt de toelichting		
	Huisvestingskosten			
	- Kosten beheer: in 2023 te laag begroot, voor 2024 realistisch ingezet en op budgethouder	Hoofd Facilitair en Financ		
	- Wall House: apart begroot en voortzetten van kwartaalbesprekingen - incl hoofd Facilitair	Financ en coördinator Wall House		Coördinator Wall House rapporteert aan de directie
	- onderdeel van de kwartaalrapportage	Financ stelt de rapportage op, dir maakt de toelichting		Vervolgens wordt deze rapportage geagendeerd voor de volgende overleggen: MT, RvT & stakeholders (Gem & Prov)
	Aankopen			
	- kwartaalrapportage van aankopen en schenkingen en indien van toepassing dekking van de kosten	Hoofd Collecties en Financ stellen de rapportage op, dir maakt de toelichting		Vervolgens wordt deze rapportage geagendeerd voor de volgende overleggen: MT, RvT & stakeholders (Gem & Prov)
	- een maal per 6 weken overzicht geagendeerd voor Collectieoverleg	Hoofd Collecties		
	Algemene Kosten			
	- Kosten Automatisering moeten hieruit en een aparte eigen regel krijgen	Financ		
	- Maandelijkse rapportage	Financ stelt de rapportage op, dir maakt de toelichting		
	Kosten PR & Marketing			
	- Kosten Evenementen moeten hieruit en een aparte eigen regel krijgen	Financ		
	- Coördinator Evenementen wordt dan budgethouder	Financ & coördinator Evenementen		
	- Generieke maatregel: Altijd interne budgethouder, ook bij externe projectleider	MT		
	Verbetermaatregelen Algemeen			

	- herzien en vastleggen van rol en verantwoordelijkheden budgethouderschap en aan functienaam koppelen: deze checkt of het klopt. - Twee nieuwe aan toevoegen: HR en Evenementen	Financ en HR		
	- herzien en vastleggen rollen en verantwoordelijkheden binnen de P&C-cyclus inclusief vaste overlegmomenten.	Financ, MT en dir		Budgethouders zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van de juiste informatie en tijdig. Afwijkingen dienen gemeld te worden aan financ en/of dir
	- tijdelijke uitbreiding van team Financiën De controller van het museum zal zich dan richten op de uitkomsten van analyse zoals het (her)inrichten en borgen van processen.			In 2024 proberen ruimte te scheppen voor de controller door tijdelijke inhuur voor boekhouding. Controller kan zich dan vooral richten op analyse
	- Maandelijks voortgangsoverleg met ambtelijke vertegenwoordiging Gemeente en Provincie op basis van financiële en inhoudelijk rapportages.			
	- Maandelijkse MT-bespreking op basis van rapportage - Q-rapportage op posten zoals hier genoemd.			