

Oorzaken analyse resultaat 2023

10 januari 2024

Van: Directie GM

Aan: Gemeente Groningen en Provincie Groningen

Inleiding

N.a.v. de bijgestelde prognose 2023 is in de december-vergadering van de RvT afgesproken dat er een rapportage van feitelijke bevindingen aangaande resultaat 2023 opgesteld zal worden. Deze rapportage zal op 11 januari 2024 mondeling in een extra Auditvergadering besproken worden, waarna de schriftelijke uitwerking volgt.

Deze rapportage zal de volgende onderdelen bevatten:

1. op basis van de stand van 1 december 2023 de balansposities worden opgemaakt.
2. de analyse op de afwijkingen in de resultaatprognose zijn uitgediept op de belangrijkste onderwerpen (projecten, bezoekers en personeel)
3. de doorwerking op de begroting 2024 is vertaald.

De accountant is tevens betrokken geweest bij dit proces en heeft in deze fase werkzaamheden verricht met betrekking tot de tussentijdse cijfers 2023, de risico's en de doorwerking in de begroting 2024.

Analyse

We hebben de afgelopen twee weken gewerkt aan de analyse van de afwijkingen in de resultaatsprognose 2023 en de doorwerking daarvan op de begroting 2024.

Het is van belang om uit te zoeken en met elkaar vast te stellen waardoor we in 2023 in de bedrijfsvoering niet de stappen gezet hebben die nodig zijn om vertrouwen te hebben in de (tussentijdse) cijfers en rapportages en daarmee over de juiste stuurinformatie beschikken. Daar hangt mee samen dat we o.a. daardoor te laat bepaalde trends/ontwikkelingen hebben waargenomen en daarmee dit ook te laat konden rapporteren.

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

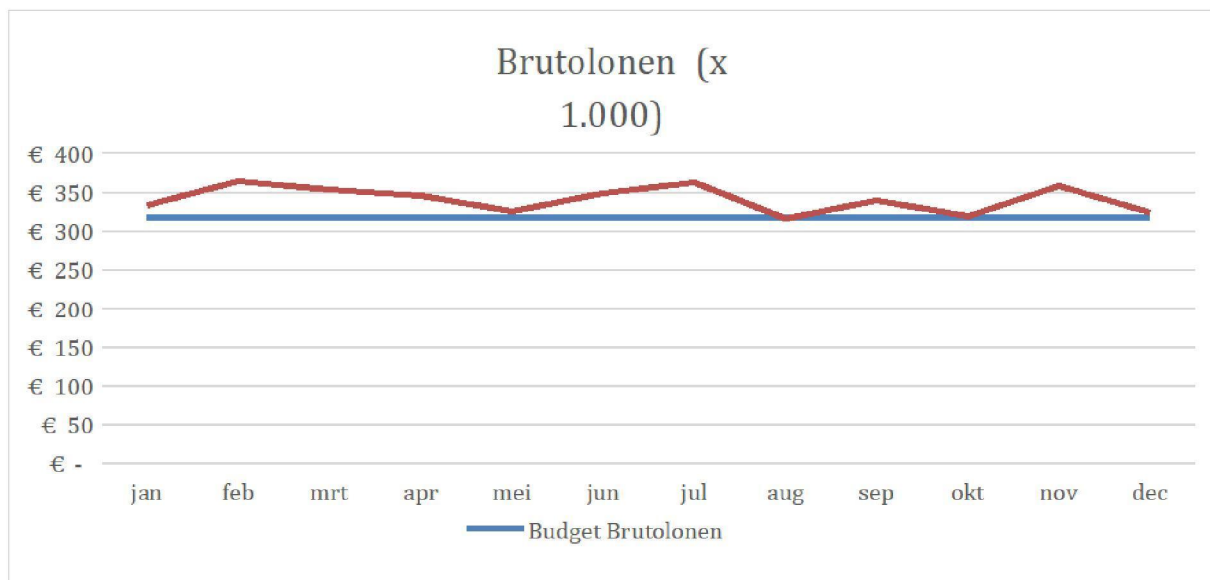
Begroting 2023

Allereerst de begroting 2023. Deze is opgesteld door de oude controller, die met een dienstverband van 28 jaar bij het museum over de nodige ervaring en kennis beschikte op basis waarvan hij elk jaar een begroting opstelde. We moeten constateren dat ondanks de vele gesprekken die daarover gevoerd zijn met de verschillende stakeholders er aannames gedaan zijn die niet aansluiten bij de realisatie. Denk hierbij aan de bezoekersmix en de geschatte opbrengsten die daarmee samenhangen. De les hieruit is dat transparantie over de totstandkoming van cijfers en het expliciet maken van aannames en schattingen beter moet. Dat betekent dat gebroken moet worden met de (overigens al langer bekende traditie) van eigen administraties. Daardoor is informatie diffuus en is de betrouwbaarheid onvoldoende geborgd. Het vertrek van de controller en de herimplementatie van Afas helpen daarbij, maar de overstap van salarisverwerking en de uitloop van de jaarrekeningcontrole 2022 hebben er ook voor gezorgd dat de ontwikkeling trager is gegaan dan gepland.

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 zit hem vooral in de brutoloonkosten. Die waren begroot op € 3.830k en komen € 296k hoger uit op € 4.100k. Die brutoloonkosten zijn gedurende het jaar niet wezenlijk gestegen of gedaald (zie afbeelding).

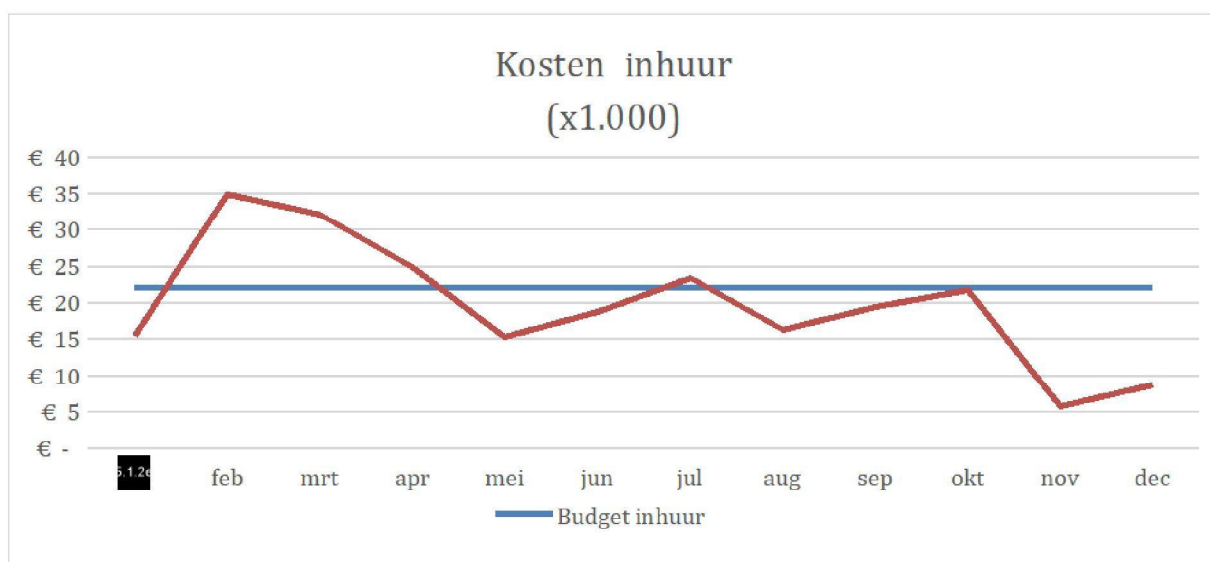


De realisatiekosten schommelen in de boekhouding. Dit heeft te maken met verschuivingen van boekingen tussen de periodes, in basis blijven de salarissen nagenoeg constant over 2023.

Daarnaast is er een overgang van systeem. In 2022 is er gestart met een herimplementatie van Afas. Hiermee beschikken we weer over een up-to-date-versie van dit systeem. Tevens draagt deze herimplementatie bij aan het inzichtelijk maken van de financiële informatie voor hoofden en projectleiders. De overgang van systeem maakt de vergelijkbaarheid van cijfers lastig. Dit zien we met name bij de Personeelskosten, ook omdat we daar per mei 2023 overgegaan zijn op het uitbesteden van de salarisadministratie. Deze combinatie bemoeilijkt het om een goede forecast hiervoor te maken. Hierdoor zijn bepaalde trends in de bijkomende kosten als reiskosten en scholing onvoldoende onderkend.

Qua inhuur personeel was er € 267k begroot. Uiteindelijk zijn we daar uitgekomen op € 246k, dus onder budget. Bovendien neemt de inhuur gedurende het jaar wat af, door ingezet beleid en kostenbesparing in het 4^e kwartaal.

Hetzelfde geldt voor de algemene personeelskosten (ARBO, OR, kleding, kantine etc.). Daar was begroot op € 134k en zijn we geland op € 122k.



Bezoekersaantallen en ticketverkoop

Dan de bezoekersaantallen en de opbrengsten die daaruit voortkomen. Deze zijn het gehele jaar altijd bestempeld als een (groot) risico inherent aan onze organisatie. Met een eindtotaal van 243.000 bezoekers komen we in de buurt van het begrote aantal van 250.000 bezoekers. De opbrengsten die begroot waren voor de Rolling Stones-tentoonstelling zouden een belangrijk aandeel hebben in een gunstig resultaat 2023. Doordat de bezoekersmix na corona onvoorzien anders is dan daarvoor zien we verschuivingen in de verdeling van de verschillende groepen in de bezoekersmix. De impact van dit risico is te laat onderkend. Mede doordat er afgelopen jaar weinig tijd of rust is geweest omdat er eerst andere zaken prioriteit hebben gekregen zijn we er nog niet in geslaagd om een goede en tijdige informatievoorziening hiervoor op te zetten.

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. Een verschil van 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%

Er is sprake van een iets lager aantal bezoekers dan begroot (4%). De grotere invloed op de omzet komt echter door de verschuiving in het type bezoekers.

Het aantal vol betalende bezoekers is 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 met een vergelijkbare hoeveelheid toegenomen is. Daar staan echter geen inkomsten tegenover.

Een andere verschuiving, die relatief nieuw is, is de opkomst van de Vriendenloterijkaart. Deze kaart lijkt te groeien in populariteit, die voornamelijk ten koste lijkt te gaan van de Museumkaart.

Als museum krijgen we van beide partijen een vergelijkbare vergoeding uitbetaald. Bij de Vriendenloterijkaart is het echter zo dat (eventuele) toeslagen niet betaald hoeven te worden. Daarvoor in de plaats betalen ze in 2023 wel een iets hogere vergoeding dan de Museumkaart, maar voor Gianni Versace Retrospective (GVR) en Rolling Stones Unzipped (RSU) levert dit alsnog netto een lagere vergoeding op dan begroot en waar tussentijds mee gerekend is.

We hebben navraag gedaan bij de Museumvereniging wat het vergoedingspercentage 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
 <i>Omzet per bezoeker</i>	€ 13	€ 11	
<i>Omzet per betalende bezoeker</i>	€ 16	€ 17	

Tot de betalende bezoekers worden de volbetalende bezoekers; de bezoekers met korting; de beide kortingskaarten én de toeslagen daarop gerekend. Daarbij wordt duidelijk dat betalende bezoekers het qua gemiddelde opbrengst in lijn liggen met de begroting. Het probleem zit hem in het percentage betalende bezoekers ten opzichte van het begrote percentage (resp. 65% versus 81%).

Omzet per presentatie in 2023

Een ander risico zijn de projectopbrengsten en kosten. Ook hiervoor geldt dat we een eerste analyse hebben gedaan en dat in 2024 er tijd en aandacht naar uit moet gaan – die we tijdens de hectiek van 2023 niet gehad hebben.

Gedurende 2023 zijn er twee grote presentaties geweest: Gianni Versace Retrospective (GVR) & Rolling Stones Unzipped (RSU). De begrotingen van beide projecten is ook opgenomen in de begroting 2023 zoals die gedeeld is met de diverse stakeholders. Een analyse per presentatie is helaas lastig te maken, omdat de projectbegrotingen niet makkelijk te koppelen zijn aan de jaarbegroting 2023. De begroting gaat bijvoorbeeld uit van 250 duizend bezoekers op basis van de bezoekers van GVR en RSU (resp. 117 duizend en 123 duizend). De overige 10 duizend bezoekers worden toegerekend aan Hipgnosis (waarvoor geen aparte projectbegroting is opgenomen in de jaarbegroting). De inschatting van de 250 duizend bezoekers is dus gebaseerd op de volledige bezoekersaantallen van bovengenoemde projecten. Die projecten lopen echter ook deels in 2022 en 2024.

Voor de omzetten is schijnbaar wel een correctie gemaakt, in de zin dat niet de volledige omzetten uit de projectbegrotingen is overgenomen in de jaarbegroting. Er is in de jaarbegroting geen duidelijk link meer tussen de bezoekersaantallen en de projectopbrengsten (De enige uitzondering zijn de toeslagen voor GVR en RSU, die wel zijn verdeeld over de jaren). Maar ook weer afwijken t.o.v. het totaal in de jaarbegroting).

Met terugwerkende kracht zijn aannames gedaan over de verdeling van inkomsten en bezoekersaantallen. GVR kende een stevige ambitie als het gaat om bezoekersaantallen en net als bij veel collega-musea is in die periode het niet gelukt om de traditionele bezoekers terug te krijgen in de musea. Dat geldt dus ook voor het aantal betalende bezoekers. Dat heeft uiteraard consequenties voor de opbrengst op het project. Aangezien in de begroting

alleen de toeslagen zijn opgenomen, is zichtbaar dat die toeslagen bij GVR achterblijven op de begroting. Qua bezoekersaantallen is het verschil minimaal (begroot 117 duizend versus 115 duizend gerealiseerd), maar ook hier is de bezoekersverdeling ongunstiger dan begroot.

Bij RSU zijn dezelfde trends zichtbaar, hoewel daar de bezoekersaantallen ten opzichte van de begroting sterker tegenvallen (resp. 107 duizend versus 123 duizend in 2023). Daar moet wel bij opgemerkt worden dat dit de stand is t/m december 2023 en het project nog drie weken loopt in 2024. Ook hier kunnen de aantallen dus nog in de buurt komen (van de projectbegroting).

Qua kosten wijken beide presentaties nauwelijks af van de begrotingen.

Huisvestingskosten

Huisvestingskosten zijn ook aanzienlijk hoger dan begroot. Een aanzienlijk deel daarvan is energie, wat ca. € 130k hoger uitviel dan de begroting.

Daarnaast zijn de zakelijk kosten € 20k hoger. Onder andere de OZB en verzekering zijn hierin opgenomen. Waarschijnlijk is hier (te) krap begroot.

De schoonmaakkosten vallen ook ca. € 20k hoger uit. Dit als gevolg van de gevelreiniging (à € 34k) die niet jaarlijks plaats vindt en klaarblijkelijk ook niet begroot is. Dit verklaart ook een deel van de overschrijding van het Wall House, waar ook een gevelreiniging geweest is (à € 7k).

Beheerskosten voor het Groninger Museum vallen ca. € 50k hoger uit dan begroot. Dat heeft voornamelijk te maken met het lage begrote bedrag van € 10k. Alleen al het contract van de facility Trade Group (toiletvoorzieningen) komt op € 15k per jaar.

Aankopen

Ook in 2023 heeft het Groninger Museum een aantal voorwerpen van kunst en erfgoed kunnen verwerven. Hiervoor wordt een administratie bijgehouden.

Voor de dekking van deze aankopen heeft het museum meerdere bronnen. Structureel ontvangen wij bijdragen van Mondriaanfonds, VriendenLoterij, Vereniging Vrienden van en Groninger Museum Salon. Daarnaast is het mogelijk om ook bij incidentele fondsen zoals de Stichting Beringer Hazewinkel, de Vereniging Rembrandt, ons eigen Bouwman Fonds een aanvraag in te dienen. Voor 2023 is het totale budget voor aankopen € 270.000. Daarmee zijn op twee uitzonderingen na de aankopen gedekt. De uitzonderingen zijn kraantjekannen en vuurstenen dolk van in totaal € 2.750. Dit is de erfenis van onze oud-conservator die inmiddels met pensioen is en zich ondanks herhaalde herinneringen niet aan de werkafspraken heeft gehouden.

Samenvattend

Samenvattend stellen wij dat transparante informatie de kern is van het probleem. In dit kader moeten we een aantal zaken met prioriteit opgepakt worden:

- toerekenen van subsidies
- kostenbeheersing
- toerekenen van projecten aan boekjaren.

Borging is hierbij essentieel. Op basis van de managementletters van de afgelopen twee jaar waren we al bezig op de processen meer op orde te krijgen, denk hierbij aan inrichten functiescheidingen, inkoop etc. Daar gaan we mee verder met de extra focus op borging in bepaalde stappen.

We kunnen stellen dat deze analyse de basis is waar mee wij – inclusief het oordeel/advies/instemming van de accountant - aan de slag gaan om verder uit te werken en vervolgens daar waar nodig aanpassingen en verbeteringen door te voeren. Dit laatste is noodzakelijk maar vergt tijd en inzet.

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

Vervolg

Om nu daadwerkelijk de slag te maken die noodzakelijk is stellen we het volgende voor:

1. Aanstellen van tijdelijke ondersteuning binnen de afdeling Financiën. Deze tijdelijke kracht zal zich richten op het proces van de jaarrekeningcontrole. De controller van het museum kan zich dan richten op de uitkomsten van deze analyse zoals het (her)inrichten en borgen van onderdelen van processen waar dat nog gemist wordt zoals in de projectadministratie. Maar ook personeelskosten en de verschuivende bezoekersmix. De periode van inhuur voor deze tijdelijke kracht zal 6-10 weken zijn.

2. Liquiditeitsprognose: door de beperkte bezetting op de afdeling Financiën en prioritering is het voorstel dat deze half februari 2024 aangeleverd wordt. De prognoses zal dan in eerste instantie tot 1 april 2025 zijn. Reguliere rapportage vanaf 2024 is op kwartaalbasis.

Opmerking Esther: 16/2 staat er een RvT-vergadering gepland. De Auditcommissie-vergadering moet nog gepland worden.

3. 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.

In de vergadering van december is hierover gesproken dat de uitwerking van deze opdracht kan in de vorm van een aanvullende controleopdracht of in een lichtere vorm. Ook de periode waarover de 1^e tussentijds rapportage loopt moet nog besproken worden. De met de gemeente afgesproken cyclus van 4 en 8 maanden past daarin minder goed omdat wij denken dat de eerste vier maanden vanwege de aard van programmering eerste helft van 2024 (Unzipped nog een paar weken in 2024, tijdelijke sluiting van de Oost-vleugel voor op- en afbouw en daarna Kinderbiennale) een minder goed beeld schetsen over m.n. de ontwikkeling van de (betalende) bezoekers in deze tijd van vele maatschappelijke ontwikkelingen met ingrijpende gevolgen. De periode tot en met mei lijkt dan beter te passen. Het streven is dan om die 5 maands-rapportage, met de bevindingen van de accountant, in de vergadering van 12 juli 2024 in de RvT te agenderen. De diepgang van deze opdracht moeten we bespreken.

Verwacht resultaat 2023

	<i>verwacht 2023</i>	<i>Begroot 2023</i>	verschil
Opbrengsten			
1 Kaartverkoop	2.719	3.317	-598
2 cafe en winkel	77	119	-42
3 opbrengst eigen activiteiten	143	136	
4 Collecties	479	415	65
5 Presentaties	396	734	-338
6 Verhuur depot	108	110	
7 Overige	25	47	-23
8 verkoop Vriendenloterij	139	250	-111
9 Subsidies	6.254	5.425	829
10 Subsidie huur	442	442	
	-		
Totaal	10.781	10.996	
Kosten			
11 Lonen en Salarissen	4.467	4.231	-236
12 Huisvestingskosten	2.320	2.074	-246
13 afschrijvingen	253	244	
14 Aankopen	199	135	-65
15 Algemene kosten	491	425	-66
16 Kosten comm, PR en marketing	128	110	-17
17 Kosten collecties	694	533	-161
18 Kosten presentaties	2.435	2.524	89
19 kosten educatie	48	95	47
20 Beveiliging	20	21	
21 BIS kosten		276	276
22 rentebaten en lasten	25	30	
Totaal	11.080	10.697	
Resultaat	-298	299	

