

VERTROUWELIJK

Voorbereiding afspraak 7 februari 2025 subsidiënten en RvT Groninger Museum

De subsidiënten van het Groninger Museum voor Stad en Lande hebben gevraagd hoe de Raad van Toezicht (RvT) van het museum zijn rol de afgelopen twee jaar heeft ingevuld. In dit document blikken de leden van de RvT terug op deze periode. Onder aan het document is een korte reflectie. We bespreken deze graag verder met u op 7 februari 2025.

Terugblik 2023

In februari 2023 wordt de RvT door de directie geïnformeerd dat de eerder gepresenteerde financiële cijfers over 2022 niet blijken te kloppen. Het geprognosticeerde positieve resultaat wordt bijgesteld naar een tekort van € 575.000. De hoofdoorzaken van dit tekort zijn: een stelselwijziging van de BIS, tegenvallende inkomsten (met als hoofdoorzaak lagere bezoekersaantallen) en hogere kosten (grotendeels te wijten aan inflatie).

De RvT van het Groninger Museum intensificeert daarop zijn toezicht en verzoekt de directie om een bezuinigingsplan voor het kalenderjaar 2023 op te stellen. Dit plan wordt op 3 februari 2023 gepresenteerd, gevolgd door een stappenplan 'financieel weer in control' dat eind februari 2023 gedeeld wordt.

Tijdens deze periode komt steeds duidelijker naar voren dat de controller, die op dat moment meer dan 25 jaar in dienst was, niet naar behoren functioneert. Zaken werden onvolledig en gekleurd aan de directie en de RvT gepresenteerd. De controller wordt op non-actief gesteld en zijn dienstverband wordt vervolgens ontbonden op 01-08-2023.

Begin februari 2023 start een interim-controller, die in juni 2023 wordt opgevolgd door de huidige financieel controller (Grooten). Onder leiding van de nieuwe controllers lijkt de financiële situatie zich te stabiliseren. De gespreksfrequentie tussen subsidiënten en de directie wordt verhoogd naar een maandelijks overleg. Vanuit de RvT worden indringende gesprekken gevoerd met de directie over o.a. de urgentie de financiële processen en rapportages, waarbij aanvullende afspraken worden gemaakt om de organisatie (financieel) weer 'in control' te krijgen.

In september 2023 vraagt de RvT de accountant van het Groninger Museum om de directie actief te ondersteunen. In deze periode groeit de ontevredenheid over de financiële rapportages en ontstaat er onduidelijkheid rondom de liquiditeitsbegroting. De interventie van de accountant leidt tot betere rapportages en duidelijkere prognoses. De gesprekken tussen de RvT en de directie over haar functioneren worden gecontinueerd.

Tijdens de Heidag eind november 2023 presenteert het museum het verwachte eindejaarsresultaat in het bijzijn van de wethouder van de gemeente Groningen en de gedeputeerde van de provincie Groningen. Een week later, op 3 november 2023, wordt de Raad van Toezicht door de directie geïnformeerd dat de gepresenteerde cijfers niet kloppen. Door een administratieve fout in de registratie van bezoekers (betaald versus onbetaald) verslechtert het resultaat met meer dan € 600.000. Deze tegenvaller komt bovenop de reeds bestaande financiële druk door de sterk stijgende kosten (inflatie en resulterende stijgende energiekosten en cao-verhogingen) waarmee het museum te maken heeft. De RvT geeft de accountant van het museum vervolgens de opdracht om de cijfers te onderzoeken en de mogelijke gevolgen hiervan op de begroting van 2024 in kaart te brengen.

Terugblik 2024

In december 2023 en januari 2024 voert de RvT gesprekken met de directie. Naast de financiële problemen zijn er zorgen over de werkcultuur en het verloop van personeel binnen de organisatie. De RvT neemt het initiatief voor het beëindigen van de arbeidsrelatie met de zakelijk directeur. Dit geschiedt in onderling overleg per half april.

Op 29 januari 2024 biedt de directie van het Groninger Museum een aangepaste begroting aan. Tegelijkertijd voert de RvT gesprekken met de algemeen directeur, de ondernemingsraad (OR) en het managementteam (MT) over de (tijdelijke) invulling van de directie. De maandelijkse gesprekken tussen subsidiënten en directie worden gecontinueerd, evenals het verscherpte toezicht van de RvT op de (financiële) organisatie.

Begin februari 2024 vindt een overleg plaats tussen de subsidiënten en de RvT op het Stadhuis. Tijdens deze bijeenkomst worden de ontstane situatie en wederzijdse verwachtingen besproken. De RvT heeft uiteindelijk niet ingestemd met de notulen van dit overleg vanwege onjuistheden op het gebied van de rolverdeling en verantwoordelijkheden tussen Raad en directie en ontbrekende zaken als de strategische verkenning.

In het voorjaar van 2024 presenteert het Groninger Museum de startnotitie voor de strategische verkenning.

De gesprekken met de algemeen directeur over de invulling van de tijdelijke en toekomstige directiefuncties leiden eind april 2024 tot een vervroegde pensionering van de algemeen directeur. Op 22 april wordt aangekondigd dat hij op 1 december 2024 zal vertrekken.

De RvT intensificeert de gesprekken met de OR en het MT over de gewenste invulling van de tijdelijke en nieuwe directie. De keuze wordt gemaakt om de taken van de zakelijk directeur intern te beleggen bij de controller en het hoofd HR. In juni 2024 krijgt 5.1.2e Consultancy de opdracht van de RvT om de zoektocht naar een nieuwe directie te begeleiden. De vacatures voor een directeur Artistiek & Museale zaken en een directeur-bestuur en Publiek en Organisatie worden nog vóór de zomervakantie gepubliceerd.

In de tussenliggende periode vindt er regelmatig overleg plaats tussen de RvT, de directie en de subsidiënten over een aanvullende opdracht voor de accountant. Door uitgebreide afstemming over de exacte formulering duurt dit proces langer dan gewenst. Half september 2024 wordt hierover overeenstemming bereikt tussen de RvT en Klaas van der Wal, waarna de opdracht aan onze accountant wordt verstrekt.

Ondertussen presenteert het Groninger Museum een verbeterplan (Verbeterplan 2.0) om de interne processen verder te optimaliseren. In een overleg met de wethouder licht de RvT de voortgang toe en onderstreept opnieuw het belang van de strategische verkenning vanuit het gezichtspunt van het museum.

Het eerste halfjaar van 2024 wordt afgesloten met het bericht dat de BIS-subsidie voor de komende periode niet is toegekend. In samenwerking met de provincie wordt de aanvraag herzien en opnieuw ingediend, wat uiteindelijk eind november 2024 resulteert in een toekenning.

Na de zomer wordt de sollicitatieprocedure voor de invulling van de directie voortgezet. De gesprekken worden gevoerd door een breed samengestelde sollicitatiecommissie,

bestaande uit vertegenwoordigers van zowel het personeel als de RvT. Na meerdere gespreksrondes wordt op 8 november 2024 de nieuwe directie aangekondigd.

In september 2024 wordt de begroting herzien. De bezoekersaantallen tot dan, evenals de verhouding tussen betaald en onbetaald bezoek, vallen tegen. De verwachting omtrent het aantal bezoekers voor het jaar 2024 wordt bijgesteld van 200.000 naar 170.000 bezoekers, met de bijbehorende financiële gevolgen. Het Groninger Museum is hierin niet uniek; veel musea in Nederland zien hun bezoekersaantallen achterblijven na de corona periode en andere maatschappelijke redenen. De Museumvereniging vraagt hier ook meerdere malen aandacht voor. De directie brengt de mogelijke bezuinigingen voor 2024 in kaart.

De samenstelling van de Raad van Toezicht (RvT) wijzigt door het vertrek van Agnes Koops en de komst van Koen Perik. In oktober ontstaat er onduidelijkheid over de aanvullende opdracht die aan de accountant is verstrekt. De provincie blijkt niet voldoende betrokken geweest bij het formuleren van de opdracht en heeft aanvullende wensen met betrekking tot de samenstelling (en met name de omvang) ervan. Dit leidt tot diverse gesprekken tussen de subsidiënten, de Raad van Toezicht en de directie. Uiteindelijk wordt in november 2024 besloten om BDO (niet de huisaccountant) in te schakelen voor een extern accountants onderzoek naar de juistheid van de financiële cijfers over 2024. De resultaten van dit onderzoek worden in december 2024 gepresenteerd.

Op 1 november 2024 wordt de begroting voor 2025 aangeboden aan de subsidiënten. Deze begroting gaat uit van een negatief resultaat voor het jaar 2025.

Op 1 december 2024 vertrekt de algemeen directeur. Totdat er een nieuwe directie is aangesteld, wordt het museum tijdelijk (tot 1 februari 2025) geleid door de controller en de HR-manager. De RvT voert wekelijks overleg met de interim-directie om de voortgang te bewaken.

In januari 2025 blijkt dat de bezoekersaantallen voor de Van Gogh-tentoonstelling tegenvallen. De RvT verzoekt de directie om de consequenties hiervan voor de begroting in kaart te brengen. Subsidiënten en het museum voeren overleg over de controle opdracht voor 2025. In februari 2025 start Berenschot haar opdracht.

Vergaderfrequentie

In 2023 heeft de RvT zeven keer vergaderd samen met de directie en vier keer zonder de directie. De auditcommissie kwam negen keer bijeen, terwijl de remuneratiecommissie twee vergaderingen heeft gehouden.

In 2024 heeft de RvT eveneens zeven keer vergaderd met de directie, en acht keer zonder de directie. De auditcommissie vergaderde tien keer en de remuneratiecommissie twee keer.

Daarnaast zijn er in deze periode diverse gesprekken gevoerd met de ondernemingsraad, het managementteam en tussen individuele leden van de RvT onderling. Ook vonden er gesprekken plaats met de directie en subsidiënten. De sollicitatieprocedure, exclusief voorbereidende en contractgesprekken, heeft acht dagdelen in beslag genomen.

Reflectie

De RvT van het Groninger Museum kijkt met een gemengd gevoel terug op de afgelopen jaren. We zijn trots op het museum en op de mensen die zich dagelijks met hart en ziel inzetten om het museum bij een zo breed mogelijk publiek onder de aandacht te brengen. Deze trots, gecombineerd met het belang van het Groninger Museum voor stad en regio, heeft ons in moeilijke tijden gesterkt en de energie gegeven om door te gaan.

Tegelijkertijd kijken we met de kennis van nu ook kritisch naar ons eigen functioneren. Terugkijkend hadden we op bepaalde momenten wellicht andere of eerdere keuzes willen maken. Eén onderwerp waarop we als RvT in retrospectief wellicht eerder hadden kunnen ingrijpen, is het disfunctioneren van de directie. De interne en externe effecten daarvan zijn ex post moeilijk te overzien, een vertrekregeling, interim-management hadden in elk geval forse kosten met zich meegebracht.

Hoewel er verbeterpunten zijn, vinden we dat we als RvT vaak ook goed hebben gehandeld. Op cruciale momenten waren we aanwezig en werden ingrijpende beslissingen genomen.

Met het aantreden van de nieuwe directie in 2025 verwachten wij dat er een nieuwe fase aanbreekt. Met een kundige nieuwe directie zal de RvT, naast zijn toezichthoudende taak, meer aandacht kunnen besteden aan zijn adviserende rol en het ontwikkelen van een visie op de toekomst. De afgelopen jaren heeft de RvT zich soms begeven op het snijvlak tussen toezichthouden en besturen. De strategische verkenning, gebruikmakend van de adviezen van BDO, en de uitkomsten van Berenschot zullen ons daarbij ondersteunen, evenals een goede samenwerking met de subsidiënten.