

Analyse resultaat 2023 en voorstel verbetering
23 januari 2024
Van: Directie Groninger Museum
Aan: Gemeente Groningen en Provincie Groningen

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 ticketverkopen 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.

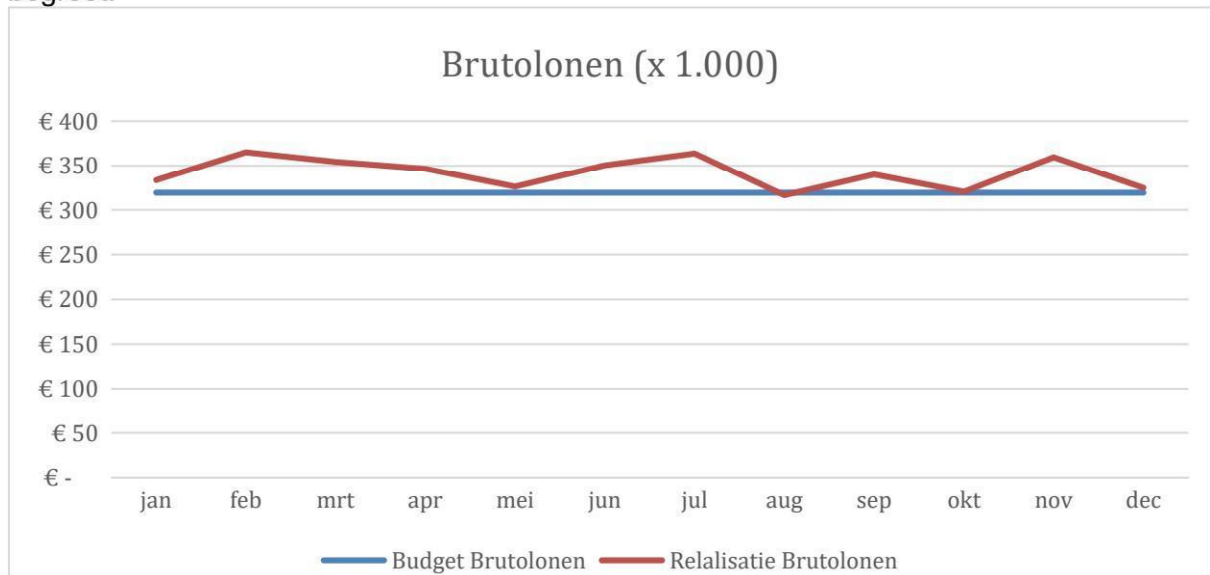
Maatregelen

- 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 tweewekeijks 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^e 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.

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	