

MEMO

Aan	K. De Wrede					
Van	5.1.2e	5.1.2e	5.1.2e	5.1.2e	5.1.2e	5.1.2e
Afdeling	DMO Bel./Team Cultuur					
CC	5.1.2e	5.1.2e	, Provincie			
Datum	26 augustus 2025					
Onderwerp	Ontwikkelingen Groninger Museum					

Inleiding

In 2023 werd een negatief financieel resultaat geboekt van € 98.000,--, in 2022 van € 575.000,--, 2024 is afgesloten met een positief resultaat van ongeveer € 324.000. De begroting 2025 gaat uit van een tekort van € 200.000,--. De reserves van het museum zijn beperkt (algemene reserve eind 2024 negatief en beperkte bestemmingsreserves).

Sinds voorjaar 2023 voeren we, samen met de provincie, structureel intensieve gesprekken (zowel ambtelijk als bestuurlijk) met de directie van het Groninger Museum n.a.v. het tekort van €575.000,-- op de exploitatie 2022. Naar aanleiding van de analyse van de overschrijdingen 2022 heeft het museum een verbeterplan opgesteld om grip te krijgen op de financiële situatie. Gericht op beheersmaatregelen om beter in control te zijn en herstel vermogenspositie. Echter zonder duidelijk resultaat en bleken prognosecijfers niet gestoeld op de werkelijkheid. Wederom in 2023 bleek het resultaat negatief en in 2024 vielen de resultaten wel positief uit, maar dit was volkomen onverwacht. Waaruit blijkt dat het museum nog steeds niet in controle is. De sturingsinformatie blijkt regelmatig niet te kloppen, het ontbreekt aan budgetdiscipline en de financiële functie is wat betreft formatie mager ingevuld.

Het museum heeft deze crisis aangegrepen om intern een groot aantal veranderingen door te voeren in de organisatiestructuur en de personele bezetting, maar ook wijzigingen in directie en rvt.

Een en ander speelt zich af tegen een decor waarbij er sectorbreed zorgen zijn over de stijgende lasten als gevolg van groeiende loonkosten (door CAO-stijging en toepassing Fair Practice Code), huisvesting (energiekosten) en hogere tentoonstellingskosten. Berenschot constateert dat musea moeite moeten doen om de kostenstijgingen op te vangen: enerzijds met efficiëncyslagen en anderzijds door te trachten meer inkomsten te genereren uit ticketverkoop, sponsoring en fondsen. Bij meerdere musea is er sprake van dat er een nieuwe balans moet worden gevonden tussen inkomsten en uitgaven. Soms betekent dit volgens de Museumvereniging dat musea hun ambities moeten aanpassen, denk bijvoorbeeld aan het organiseren van minder en goedkopere tentoonstellingen of het beperken van het educatieprogramma. Het vergroten van het kostenbewustzijn en het aanpassen van werkwijzen kan ook een gevolg zijn.

Onderzoek BDO

In opdracht van de raad van toezicht heeft BDO in 2024 een financiële analyse uitgevoerd op de cijfers van de 3e kwartaalrapportage en gekeken of deze voldoende geschikt is als sturingsinstrument.

De belangrijkste conclusie is dat het afsluitproces van de periodes, waaronder de kwartaalrapportages, niet toereikend is. Ze hebben geconstateerd dat het opstellen van de 3e kwartaalrapportage een moeizaam proces is geweest, waarin veel interactie heeft plaatsgevonden tussen het Groninger Museum en BDO 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.

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

Onderzoek Berenschot

In opdracht van gemeente en provincie heeft Berenschot een onderzoek gedaan naar de financiële opgaven van het museum, het presenteren van het museum irt andere musea om daarmee noodzakelijke bouwstenen voor de toekomst te geven. Het rapport is bedoeld om zowel de overheden als de nieuwe directie van het museum te ondersteunen bij het nemen van onderbouwde beslissingen voor de toekomst. (Zie Bijlage)

Berenschot is gevraagd de volgende drie vragen te beantwoorden:

1. Wat zijn de oorzaken van de financiële problemen van het Groninger Museum vanaf 2022 en wat zijn de financiële kaders voor toekomstige scenario's?
2. Hoe presteert het Groninger Museum financieel als je het museum vergelijkt met andere musea?
3. Welke scenario's zijn denkbaar voor het museum om te komen tot een structureel gezonde financiële bedrijfsvoering? Welke maatregelen zijn mogelijk om de kosten te reduceren en de inkomsten te vergroten? (Deze scenario's zijn later benoemt als bouwstenen)

De belangrijkste conclusies van Berenschot

1. Het Groninger Museum staat er zowel in absolute als in relatieve zin niet slecht voor, maar moet opnieuw zijn koers bepalen, zowel artistiek als zakelijk. Er ligt veel op het bord van het nieuwe directieteam.
2. De structurele subsidie is toereikend, maar de organisatie is te weinig flexibel. De vaste formatie is te groot, de ruimte voor nieuwe en innovatieve projecten te klein.
3. Het geringe weerstandsvermogen maakt de organisatie kwetsbaar. Het Groninger Museum moet met zijn personeelsformatie een transitie door, maar daarvoor ontbreekt het aan eenmalig budget. Daarnaast moet het museum met de programmering risico's kunnen lopen (i.e. cultureel ondernemerschap aan de dag leggen). Dat is nu ten ene male onmogelijk.
4. De gebouwen vragen aandacht: het depot zou bij voorkeur aan de gemeente moeten worden verkocht omdat zij, anders dan het museum, is gespecialiseerd in gebouwbeheer. Het museum zelf moet geschikt worden gemaakt voor de toekomst, onder andere wat betreft duurzaamheids -voorzieningen en tentoonstellingsruimten.

Ad.1

- Het museum heeft geen actuele strategische koers. Het laatste beleidsplan dateert uit 2020. Keuzes werden in de afgelopen periode impliciet gemaakt, zonder duidelijke legitimatie en onderbouwing.
- Geef de nieuwe directie de tijd en de ruimte om een nieuwe koers te bepalen. Gebruik 2025-2026 als overgangsjaren, met 2027 als nieuw startpunt.
- Positief is dat inmiddels verbeteringen zijn doorgevoerd in functiescheiding, aanbestedingen en rapportages. Er is thans sprake van stabiliteit in de financiële afdeling, maar de personele bezetting hiervan blijft kwetsbaar. De begrotingscyclus is verbeterd, maar het goed uitvoeren van voorgenomen maatregelen is cruciaal.
- We wachten nog op de harde afsluiting van de accountant om bevestiging te krijgen dat de maatregelen zijn vruchten afwerpt. (eind september verwacht)

Ad. 2

- Uit de benchmark blijkt dat het GM moet blijven koersen op een groot publieksbereik (gemiddeld 200.000 bezoekers in alle categorieën per jaar) en het reduceren van de personeelskosten (formatie).
 - In onze cultuurnota's vinden we een breed publieksbereik belangrijk: kunst en cultuur voor iedereen. GM heeft altijd aangegeven dat 200.000 bezoekers minimaal is voor een museum met deze reputatie en programmering.
 - We krijgen signalen dat de artistieke koers meer gericht is op de ontwikkeling van een artistiek profiel dan op een breed publieksprofiel.

- We krijgen signalen dat de genoemde 4-jaarlijkse Blockbusters onwenselijk worden gevonden door museum.
- Aandeel structurele subsidie is in 2024 conform benchmark.
- Aantallen fte in dienst in 2023 en 2024 liggen boven de benchmark. Musea met vergelijkbare budgetten hebben minder fte in dienst. => De directie van het museum heeft aangegeven dat ze toch nog weer gaan onderzoeken hoe het precies zit met de personeelslasten en aantal fte. Museum geeft aan dat ze onvoldoende inzicht hierin hebben. Mogelijk leidt dit nog tot aanpassingen in het rapport. Maar de conclusie dat de personeelslasten hoog zijn, blijft staan.
- De structurele subsidie afgezet tegen de totale kosten is in 2024 conform de benchmark en daarmee als voldoende te bestempelen.

Ad 3.

Toelichting weerstandsvermogen

Als maat voor het weerstandsvermogen wordt door het ministerie van OCW voor het cultuurveld gebruik gemaakt van het eigen vermogen gedeeld door de totale baten: dit wordt de *haringmaat* genoemd.*) Als deze verhouding gunstig genoeg is heeft de instelling voldoende financiële middelen om bij tegenvallende inkomsten haar activiteiten gedurende een periode weergegeven door deze ratio voort te kunnen zetten. Als het eigen vermogen minder dan 0% is van de totale baten dan loopt een instelling een hoog risico. Als het eigen vermogen tussen de 0% en 10% bedraagt is er sprake van een middelmatig risico. En als het eigen vermogen meer dan 10% is van de totale baten dan is er op termijn van een jaar sprake van weinig risico voor voortzetting van de activiteiten.

Per 31 december 2024 was de algemene reserve van het museum negatief: - € 109.918. Ten opzichte van het jaar ervoor is – dankzij het positieve exploitatieresultaat over 2024 (+ € 323.592) – de reservepositie wel verbeterd.

Omdat de bestemmingsreserve is opgebouwd uit (a) schenkingen bestemd voor de aankoop van kunstwerken (per 31/12 bedroeg deze reservering € 252.094) en (b) de bestemmingsfondsen die heel specifiek zijn omdat ze onder meer zijn opgebouwd uit legaten, rekenen we deze beide onderdelen van het eigen vermogen niet tot het weerstandsvermogen.

Berenschot stelt vast dat het eigen vermogen onder de (haring)maat is: dit vormt een risico voor de continuïteit van het museum.

	Totale Baten	Weerstandsvermogen	Haringmaat
2023	€ 11.113.108	€ -433.510	-3,9 %
2024	€ 10.408.469	€ -109.918	-1,1 %

Berenschot concludeert: Een eenmalige financiële impuls is nodig voor transitie en versterking eigen vermogen. Voor een organisatie die risicovol programmeert adviseren wij een norm van tenminste 10% van de totale baten, liefst 15%. De buffer kan ook in tranches worden opgebouwd

Ad 4.

De gesprekken over de overname depot lopen en worden binnenkort voorgelegd aan college.

Forecast 2025

Op basis van de forecast die dateert van mei 2025 is de prognose dat het tekort slechter uitvalt dan de initiële begroting. De begroting liet een tekort zien van 200 duizend en de prognose 347 duizend (best case: positief resultaat van 450 duizend en worstcase negatief resultaat van 850 duizend). De bezoekersaantallen en personeelskosten dragen voor het grootste gedeelte bij aan het slechtere resultaat.

Bespreekpunten

- Vaststellen rapport Berenschot – instemmen met conclusies.

- Op korte termijn bestuurlijk gesprek met de RvT over de actuele ontwikkelingen bij het GM, met het verzoek ons bij te praten over de stappen die genomen worden om het afgesproken proces en tijdpad te realiseren: basis op orde en strategische visie. => Rol bepalen ten aanzien van proces.
- Het merendeel van de conclusies uit het rapport vragen vervolgacties van het museum zelf. Voor ons zijn en aantal punten relevant.
 - Hoe houden we vinger aan de pols? Verantwoordelijkheid ligt bij Rvt en directie. Rapport geeft aan dat we de verhoudingen weer moeten normaliseren. Bestuurlijk is aangegeven dat we, zolang we nog geen duidelijke verbetering zien, de reguliere afspraken continueren.
 - Voorstel: wanneer wij op basis van harde afsluiting beoordelen (eventueel met externe expertise) dat het museum voldoende stappen heeft gezet en in voldoende mate in controle is (inclusief prognose) willen we de situatie voorzichtig normaliseren.
- Het reduceren van formatie vraagt inzet van middelen die het museum niet heeft. Zowel gemeente, als provincie heeft middelen om deze transitie in te zetten. We wachten op een plan van aanpak museum.
- Weerstandvermogen ligt ver onder de maat. Ca. 1,5 miljoen investeren geeft Berenschot aan. Het museum is niet zelfstandig in staat om deze weer op niveau te kunnen krijgen in de komende periode?
 - Liquiditeit is nog steeds wel in orde, dus niet dringend actie op vereist, maar we willen wel gaan onderzoeken wat en of we iets kunnen doen in het verhogen van het weerstandsvermogen.