

Gemeente Groningen

Ter attentie van 5.1.2e 5.1.2e en 5.1.2e 5.1.2e

Verzonden per mail:

5.1.2e

Datum: 5 december 2024

Onderwerp: Voorstel onderzoek financiële positie en opgaven Groninger Museum

Status: Intern vertrouwelijk

Geachte mevrouw 5.1.2e en heer 5.1.2e beste 5.1.2e en 5.1.2e

Op uw verzoek doe ik u een voorstel toekomen voor het uitvoeren van een onderzoek naar de financiële positie en opgaven van het Groninger Museum. Ik heb hierin uw feedback en die van de provincie op de vorige versie verwerkt. Hierna schets ik de context van de opdracht, formuleer ik de opdracht en presenteer ik de aanpak.

Context

Het Groninger Museum kampt al een aantal jaren met financiële problemen. In 2023 werd een negatief financieel resultaat geboekt van € 68.000, in 2022 van € 479.000. De verwachting is dat zal 2024 afsluiten met een verlies van ongeveer € 240.000. De begroting 2025 komt uit op een tekort van € 200.000. Het eigen vermogen van het museum is op dit moment negatief (€ 1 mln.). Het museum heeft de tekorten kunnen aanvullen met opgebouwde reserves, o.a. door ontvangen Corona steun. Dat heeft de financiële problemen enigszins kunnen verhullen, maar is niet langer mogelijk.

De gemeente Groningen en de provincie Groningen (de belangrijkste financiers van het museum met een jaarlijkse subsidie van respectievelijk € 4 mln. en € 1,3 mln.) constateren al een tijd dat het museum financieel niet in control is. De sturingsinformatie blijkt regelmatig niet te kloppen, het ontbreekt aan budgetdiscipline en de financiële functie is mager ingevuld. De aanvraag bij het ministerie van OCW om in aanmerking te komen voor subsidie vanuit de BIS was in eerste instantie afgewezen, maar is na een herkansing alsnog gehonoreerd. De relatie van het Groninger Museum met de Vriendenloterij (ook een belangrijke financier) verloopt stroef. De gemeente en de provincie zijn al geruime tijd in gesprek met het museum (directie en Raad van Toezicht) om de financiële positie te verbeteren. Er zijn verbeterplannen gemaakt, maar de zorgen zijn niet weggenomen.

De kosten van elk museum voor personeel (o.a. CAO-stijging en toepassing Fair Practise Code), de huisvesting (energie) en tentoonstellingen zijn de laatste jaren fors gestegen en blijven dit naar verwachting de komende jaren doen. De musea hebben moeite om de stijging van kosten op te vangen door meer inkomsten uit ticketverkoop, sponsoring en fondsen te genereren. Dit lukt nauwelijks waardoor nadrukkelijk gekeken wordt naar de gemeenten en provincies om de subsidies te verhogen. Als overheden hiertoe niet bereid zijn worden musea gedwongen hun museale ambities aan te passen.

Kortom veel musea zien zich gesteld voor een neerwaartse spiraal. Voor een structurele gezonde exploitatie zullen veel musea hun ambitie moeten bijstellen (bijvoorbeeld minder en goedkopere tentoonstellingen, reductie educatieprogramma) met minder eigen inkomsten (minder bezoekers) en maatschappelijk draagvlak als gevolg. Ook zal er onvermijdelijk in de kosten moeten worden gesneden. Dit lijkt ook voor het Groninger Museum het geval. De financiële opgave is zo groot dat er fundamentele keuzes gemaakt moeten worden. De "kaasschaaf" werkt met dit soort bedragen niet. Bovendien zijn diverse "makkelijke" maatregelen al getroffen.

Het Groninger Museum krijgt begin volgend jaar een nieuwe directie. De zakelijk directeur is eerder dit jaar vertrokken, de artistiek directeur is onlangs met pensioen gegaan. Dit betekent dat er geen grote besluiten genomen kunnen worden totdat de nieuwe directie is aangetreden.

Om een goede strategie te kunnen kiezen heeft het museum inzicht nodig in de exploitatie. Daarbij is een onafhankelijke blik van buiten gewenst. Zijn de ambities van het museum realistisch als je deze plaatst in de financiële realiteit van dit moment? De analyse moet inzicht bieden in de financiële situatie van het museum en mogelijkheden om deze te verbeteren en biedt de nieuwe directie een houvast bij de aanpak van de financiële opgaven van het museum.

Tegelijkertijd moet het onderzoek ook de gemeente en de provincie inzicht geven om een onderbouwd besluit te kunnen nemen over de aanpak van de financiële problemen van het museum. De gemeente en provincie zijn erbij gebaat dat er voor het museum een duidelijk perspectief voor de toekomst ontstaat.

Berenschot is gevraagd om een voorstel te doen voor het analyseren van de financiële positie van het Groninger Museum en daarbij de toekomstige ambities nadrukkelijk te betrekken.

Opdracht

Het doel van de opdracht is om een scherpe analyse te krijgen van de financiële situatie van het Groninger Museum in relatie tot de opdracht/taken die het museum heeft.

Berenschot wordt 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? Wat betekenen deze scenario's voor de economische, maatschappelijke en culturele waarde van het museum voor de stad Groningen en de provincie?

De antwoorden op deze vragen zullen aan de nieuwe directie als kader worden meegegeven voor het maken van een plan voor verbetering van het financiële fundament van het museum. De gemeente en de provincie kunnen de verkregen inzichten gebruiken bij de gesprekken met directie en RvT van het museum om de financiële problemen duurzaam op te kunnen lossen met een duidelijk perspectief naar de toekomst.

Aanpak

Wij stellen de volgende aanpak voor. De werkzaamheden kunnen voor een deel parallel worden uitgevoerd.

1. Exploitatieanalyse van het Groninger Museum.
2. Benchmarkonderzoek.
3. Scenarioanalyse.

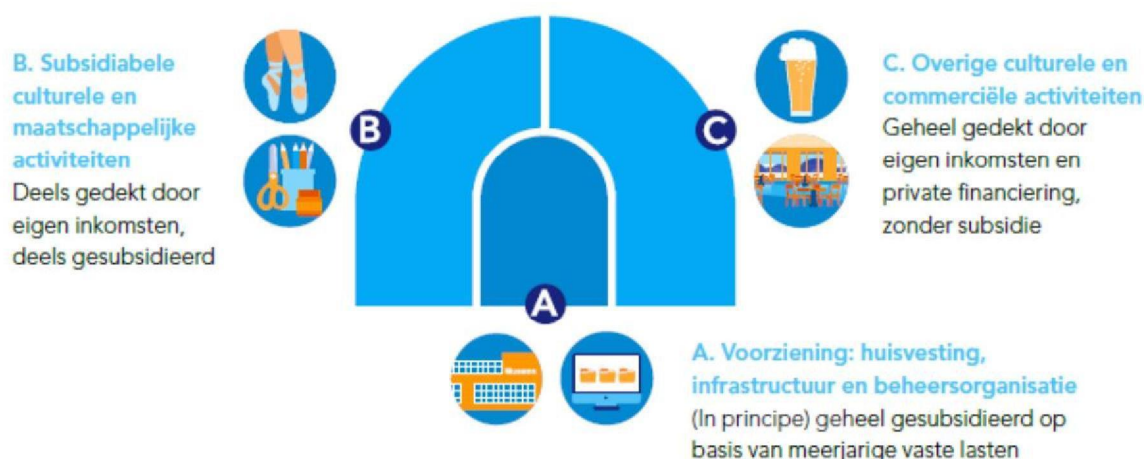
1 Exploitatieanalyse

Om de financiële positie van het museum te kunnen duiden zullen we eerst een goed inzicht moeten krijgen in de exploitatie van het museum in de periode 2022-2024. Wat heeft het museum in die periode gedaan om kosten te reduceren en de inkomsten te vergroten? Wat zijn de oorzaken van de tekorten en hoe heeft het museum gehandeld toen de tekorten bekend werden?

De exploitatie van het Groninger Museum kunnen we analyseren en inzichtelijk maken met behulp van het door Berenschot ontwikkelde en specifiek voor musea nader uitgediepte Iglo-model. Met dit model plaatsen we de exploitatie van de huidige en toekomstige situatie en het resulterende exploitatiesaldo in een beleidsmatig kader.

Het model bouwen we op met de jaarrekeningen van 2019, 2022, 2023, de prognose 2024, de begroting 2025 en de meerjarenbegroting 2025-2028.

In de kern maakt het Iglo-model onderscheid in drie delen:



Een museum zoals het Groninger Museum heeft een stevige basis nodig als voorziening, deel A, en daar is ook substantiële en structurele subsidie voor nodig. Deel C is bij het Groninger Museum relatief klein, zoals bij de meeste musea.

Naast een documentanalyse zullen wij een aantal gesprekken nodig hebben met vertegenwoordigers van het museum, de gemeente en de provincie om een volledige duiding van de cijfers te kunnen geven.

2 Benchmarkonderzoek

Doel van het benchmarkonderzoek is om inzichtelijk te maken of de kosten en de beschikbare middelen van het Groninger Museum vergelijkbaar zijn met die van andere musea of juist hoger of lager zijn. Dit inzicht is nodig om de kansen te identificeren voor het reduceren van kosten of het verhogen van inkomsten.

Interessant is om vervolgens de oorzaken van de aangetroffen verschillen te analyseren. Hebben deze bijvoorbeeld te maken met gemaakte strategische keuzes

van het Groninger Museum of met de historisch gegroeide exploitatie en positionering van het museum?

Om een reële vergelijking met het Groninger Museum mogelijk te maken is het belangrijk om een goede referentiegroep samen te stellen.

Voorbeelden van musea die volgens ons kunnen worden meegenomen in de benchmark:

- Bonnefantenmuseum Maastricht
- Fries Museum Leeuwarden
- Centraal Museum Utrecht
- Museum de Fundatie Zwolle
- Drents Museum Assen
- Kröller Müller Museum Otterlo
- Noord-Brabants Museum Den Bosch

De definitieve selectie van musea maken wij graag in overleg met de opdrachtgever en het museum.

Belangrijk aandachtspunt bij de selectie van musea is de inschatting of de benodigde gegevens beschikbaar zijn in openbare bronnen, en of musea bereid zijn om (aanvullende) gegevens aan te leveren en onder welke voorwaarden. Jaarrekeningen zijn in het algemeen goed toegankelijk. Aanvullende gegevens zijn via Museana (benchmark Museumvereniging) of via navraag bij de musea zelf beschikbaar.

Na selectie van de musea die meedoen aan het benchmarkonderzoek is de volgende stap het kiezen van de kengetallen.

Wij denken dat de volgende kengetallen interessant kunnen zijn voor de analyse van de financiële positie van het Groninger Museum:

- Kosten voor tentoonstellingen in absolute zin en als % van de totale kosten.
- Kosten behoud en beheer collectie als % van de totale kosten.
- Personeelskosten als % totale kosten.
- Huisvestingskosten als % totale kosten.
- Subsidie per bezoeker.
- Opbrengsten per bezoeker (tickets, winkel, horeca).
- Inkomsten uit entree, fondsen en verhuur als % totale inkomsten.
- Inkomsten uit subsidie als % van totale inkomsten.
- Aantal fte en kosten per fte.

Wij stellen voor 2023 als referentiejaar te kiezen. De Coronajaren geven geen goed beeld en in 2022 waren er nog teveel naweeën zichtbaar. De cijfers over 2024 zullen pas op zijn vroegst in de loop van april 2025 beschikbaar komen. Dit is te laat voor dit onderzoek.

3 Scenarioanalyse

Via een beperkt aantal gesprekken met medewerkers van het museum, de gemeente en de provincie en een documentanalyse zullen wij een aantal scenario's uitwerken. Elk scenario heeft als uitgangspunt een dekkende begroting. De scenario's zullen wij met elkaar vergelijken aan de hand van een toetsingskader. Als voorzet voor een dergelijk kader kan aan het volgende worden gedacht:

- De maatregelen zijn uitvoerbaar en hebben het gewenste effect.
- Er zijn geen consequenties voor de kerntaken van het museum.
- De ambities van het museum passen in de gemeentelijke en provinciale beleidskaders en financiële kaders.
- Het museum biedt economische en maatschappelijke waarde voor stad en ommelanden.
- Het publieksbereik blijft op niveau 2023.
- De risico's zijn beperkt.
- Het museum opereert rondom het gemiddelde van de benchmark.
- Etc.

Uitvoering

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door 5.1.2e 5.1.2e lid van het team Kunst en Cultuur van Berenschot. Hij heeft 30 jaar ervaring als organisatieadviseur en onderzoeker in de publieke sector (KPMG, PwC en Berenschot). In de afgelopen jaren focust 5.1.2e zich op opdrachten voor culturele instellingen en dan met name musea (recent o.a. Kröller Müller Museum, Museum het Valkhof, Museum Boijmans Van Beuningen en het Wereldmuseum in Leiden en Amsterdam). Dit jaar voerde 5.1.2e opdrachten uit voor het Rijksmuseum Amsterdam, Museum de Fundatie in Zwolle, Museum aan de A in Groningen, de Kunsthal in Rotterdam, Fries Museum in Leeuwarden en het Maritiem Museum in Rotterdam. Benchmarkonderzoek en exploitatieanalyses zijn vaak onderdeel van zijn opdrachten.

5.1.2e zal worden ondersteund worden door een collega van het team Kunst en Cultuur. Deze collega zal zich vooral bezighouden met het benchmarkonderzoek.

Wij stellen voor een begeleidingscommissie in te stellen die bestaat uit vertegenwoordigers van de gemeente Groningen, de provincie Groningen en het

Groninger Museum. Belangrijkste taak van de begeleidingscommissie is wat ons betreft het geven van feedback op onze bevindingen en aanbrengen van draagvlak voor de conclusies en aanbevelingen. Wij verwachten dat de commissie gedurende het onderzoek niet meer dan twee keer bij elkaar hoeft te komen.

De planning en de doorlooptijd van het onderzoek zijn nader te bepalen in overleg met de opdrachtgever. Het onderzoek kan wat ons betreft medio december 2024 starten. Wij realiseren ons dat de gemeente en de provincie de resultaten van het onderzoek als kader aan de nieuwe directie van het museum willen meegeven. Wij adviseren u als opdrachtgever om de nieuwe directie (die per 1 februari 2025 aantreedt) in staat te stellen om feedback te geven op onze bevindingen, voordat de definitieve versie door u is vastgesteld. Wat dit precies betekent voor de planning overleggen wij graag met u.

Wij ramen voor het uitvoeren van het onderzoek 23 dagen nodig te hebben. Deze verdelen we als volgt over de verschillende werkzaamheden:

Stappen	Aantal dagen
Start en afspraken over o.a. planning	1
Exploitatieanalyse	5
Benchmarkonderzoek	5
Scenarioanalyse	7
Rapportage(concept/definitief)	3
Overleg en afstemming	2
Totaal	23

Wij voeren in toenemende mate en naar tevredenheid van opdrachtgevers onze opdrachten uit tegen een vast bedrag. Ook u willen wij dit aanbod doen. Wij kunnen het hiervoor geschetste onderzoek voor u uitvoeren voor het vaste bedrag van € 34.500. Dit bedrag is exclusief btw, maar inclusief reis- en kantoorkosten.

Facturatie geschiedt wat ons betreft in twee termijnen: 50% bij opdrachtverstrekking en 50% na afronding van de opdracht.

Voor de uitvoering van dit projectplan zijn wij afhankelijk van de medewerking en de beschikbaarheid van (interim) directie van het Groninger Museum. Wij rekenen erop dat dit is gewaarborgd.

Op al onze werkzaamheden zijn onze algemene voorwaarden van toepassing (zie link: [algemene-voorwaarden-v01-01-2022-002.pdf](#) ([berenschot.nl](#))), tenzij uw algemene voorwaarden uitdrukkelijk van toepassing zijn verklaard.

Hiermee hopen wij u een passend voorstel te hebben gedaan. Indien u akkoord gaat met dit voorstel, ontvangen wij graag een opdrachtbevestiging of een ondertekend exemplaar van deze offerte retour.

Wij staan in de startblokken om voor u aan de slag te gaan. Wij verheugen ons op een prettige samenwerking met u, uw collega's van de provincie en de medewerkers van het museum.

Met vriendelijke groet,

Berenschot B.V.

5.1.2e

5.1.2e