

STARTBRIEF

Groningen, 21 januari 2025.

Beste Roos en Jan Geert,

Het idee om jullie bij het begin van jullie werk een startbrief mee te geven ontstond toen de wethouder van cultuur van de stad Groningen ons vroeg "Welke opdracht geven jullie de nieuwe directie mee?". Onze eerste reflex was 'wij zijn niet de baas van de directie, die opdrachten geeft, wij zijn de toezichthouder'. Maar toen we er over doorspraken ontstond wel het idee om onze beoordeling van de situatie, onze verwachtingen en hoop voor de toekomst, aan het papier toe te vertrouwen. We ontkomen er daarbij niet aan met een zekere kritische distantie naar de huidige gang van zaken binnen het Groninger Museum te kijken.

Allereerst dit: wij zijn ons er goed van bewust dat jullie aantreden op een lastig moment. Dat geldt voor alle musea, maar zeker ook voor het Groninger Museum. Artistiek profiel, budget en visie op de functie van het GM zijn toe aan een nieuwe positiebepaling en een nieuwe inzet. Die heroverweging voor de langere termijn moet serieus worden aangepakt. We werken dat in het onderstaande en vooral in de bijlage verder uit.

Maar teruglopende bezoekersaantallen en een zeer kritisch oordeel over het GM bij onze belangrijkste subsidiegevers, met name inzake bedrijfsvoering en begrotingsbeheer, vragen op korte termijn aandacht en nadere actie van de nieuwe directie.

Dat brengt ons tot een aantal analyses en verwachtingen, die hieronder compact worden weergegeven. We zullen alle gelegenheid hebben er verder met elkaar over te spreken.

1. Onvermijdelijk vraagt het tekort op de begroting veel aandacht. De overheden verwachten natuurlijk dat wij het tekort op de lopende begroting 2025 zoveel mogelijk beperken en ons de hersens verzwikken voor 2026 niet opnieuw met een tekort aan te komen. Daartoe moet het financieel bewustzijn breed in de organisatie worden versterkt, daaronder aandacht voor inefficiënties nadrukkelijk begrepen.

Er kan naar ons oordeel op korte termijn winst geboekt worden door het beter structureren van processen als:

- *inkoop
- *tentoonstellingen
- *monitoring van bezoekersaantallen
- *de daaruit resulterende opbrengsten.

Dit slimmer inrichten van de organisatie, processen en systemen om **de basis op orde** te brengen vraagt van de directie een kwieke analyse en een kordaat optreden. De Raad van Toezicht adviseert met een **100 dagen aanpak** te komen, waarin jullie bevindingen over de interne gang van zaken moet leiden tot een plan van aanpak voor de korte termijn. Omdat dit ook consequenties heeft voor de artistieke keuzes moet het hier gaan om een gezamenlijke aanpak van jullie beide.

2. Van groot belang daarbij is dat jullie je snel een goed inzicht verwerven in de kostenstructuur van het GM o.a.:
 - *de invloed van opgelopen loon- en prijsontwikkeling, die voor een deel onzeker is en zich buiten onze invloedssfeer ontwikkelt,
 - *de manier waarop het budget intern wordt bewaakt,
 - *ramingen van kosten/opbrengsten per tentoonstelling.Het snel doorgronden van deze kostenstructuur is essentieel voor jullie - en voor ons - om minder voor verrassingen te worden geplaagd. Deze transparantie en betrouwbaarheid van de cijfers is ook voor het draagvlak bij onze subsidiënten terecht van grote betekenis.
3. Zowel de accountant (in de managementletter) als BDO in hun onderzoek hebben waardevolle adviezen gegeven. Het is essentieel dat de directie zo snel mogelijk met deze adviezen aan de slag gaat om als organisatie als geheel beter 'in control' te komen. Dit betreft zowel de financiële- als de administratieve organisatie. Bij dit beter in control geraken wordt ook de timing van de beschikbaarheid van financiële informatie bedoeld.
4. Wij beschouwen 2025 als een jaar waarin **een smal pad** bewandeld zal moeten worden. Het tentoonstellingsprogramma voor 2025 ligt nagenoeg vast en het structureel nadenken over de toekomst van het museum moet feitelijk nog beginnen. Die strategische verkenning kan dus op dit moment nog niet leidend zijn

voor de interne organisatie en de programmering voor latere jaren. Terwijl alle aandacht dit jaar uit moet gaan naar de basis op orde brengen (zie 1 t/m 3) moet worden voorkomen dat, bijvoorbeeld op basis van het te verwachten Berenschot rapport, ingrijpende ad hoc beslissingen worden genomen. Niet voor niets staat het tot stand brengen van de strategische verkenning op het programma van 2025.

Door in 2025 geconcentreerd te werken aan wat **nu** nodig is helpt dat voor een belangrijke omslag: van een cultuur van ijsschotsenspringen naar een professionele aanpak van het lange afstandschaatsen.

5. Dat brengt ons bij die strategische verkenning. Om een nieuwe positiebepaling voor het GM scherp te krijgen is het snel opstarten van die verkenning cruciaal. We beschouwen dat als een project dat onder regie van de directie in samenspraak met de Raad van Toezicht tot stand moet komen. Ons staat een projectgroep onder externe onafhankelijke leiding voor ogen, waarin vertegenwoordigers van directie en staf, externe deskundigen en leden die het vertrouwen hebben van stad en provincie samenwerken. Het rapport Berenschot kan één van de onderliggende documenten zijn, net als een bouwstenennotitie, die onze voorzitter eerder maakte, en waarvan we de nu relevante delen bijvoegen. (zie **bijlage**)
6. Hoewel het hoofdprogramma voor 2025 vastligt hopen wij dat jullie kans zien, binnen dat 100 dagen programma, alvast een inzicht te geven in de artistieke koers die jullie voorstaan. In bv presentaties, publieke discussies en verkenningen kunnen ook al in 2025 alvast nieuwe accenten worden gezet.
7. Bij het uitzetten van die artistieke koers zijn twee zaken van groot belang.
Ten eerste moet er voor de programmering gewerkt worden aan **intern draagvlak**. Die dialoog mag tussen directie en staf af en toe best schuren; en uiteindelijk draagt de directie voor de artistieke koers de verantwoordelijkheid. Maar de inzet moet zijn dat de programmering gezamenlijk wordt gedragen.
Ten tweede: het GM moet ook een bijdrage blijven leveren aan belangstelling van buiten de eigen regio. Daarbij gaat het er niet om bezoekersaantallen geïsoleerd

centraal te stellen, maar simpel gezegd wel om het beantwoorden van de vraag: *Wat moeten wij als GM laten zien opdat mensen van dichtbij en van veraf in de benen komen omdat ze beslist naar die tentoonstelling in het GM willen.*

Wat de uitkomst van de strategische verkenning ook zal zijn, de bereidheid van stad en provincie in het GM te blijven investeren zal nauw samenhangen met voldoende bezoek uit de stad en het Noorden, de Randstad en vergeet Noord-Duitsland niet. Zichtbaarheid in de landelijke media, maar ook in de sociale media is daarbij randvoorwaarde. Dat vraagt naar ons oordeel ook een heroverweging van het communicatie- en reclamebeleid van het GM.

Niet geïsoleerd sturen op aantallen bezoekers dus, maar er wel terdege rekening mee houden dat beneden de 200.000 zakken, zoals recent is gebeurd, het bestuurlijk draagvlak onder het GM kan aantasten.

8. Tegen deze achtergrond is spoedige duidelijkheid over het programma voor 2026 wezenlijk. Het zou prachtig zijn als vooruitlopend op de strategische verkenning de ontwerp begroting voor de 2026 zou laten zien hoe we aan een neerwaartse spiraal kunnen ontkomen. Het zal daarbij nodig zijn actief naar extra middelen voor de programmering te zoeken bij fondsen en sponsors, we zijn blij met twee directieleden, die daar veel ervaring mee hebben.
9. Een museum in transitie verhoogt de druk op de interne organisatie. De verbetering van de interne communicatie, de mate waarin alle medewerkers zich betrokken weten bij de beleidsontwikkeling van de directie, de veiligheid die zij moeten ervaren om open hun mening te geven, dat alles vraagt veel aandacht voor het interne klimaat.
10. Verder lijkt het, in aansluiting op 1 t/m 3, onvermijdelijk de interne structuur en werkwijze (omvang MT bijvoorbeeld) en de overleg- en besluitvormingslijnen zorgvuldig te bezien. Zo groot is de organisatie nu ook weer niet, het moet mogelijk zijn zowel het medeverantwoordelijkheidsbesef als een efficiënte besluitvorming te organiseren. Een goede, niet formele,

maar open relatie met de OR kan daar zeer dienstbaar aan zijn. Hier valt naar ons oordeel een wereld te winnen.

11. Tenslotte: wij hebben als Raad van Toezicht bewust gekozen voor een tweehoofdige directie, twee directeuren die vanuit hun specifieke deskundigheid samen het bestuur van het museum vormen. Het gaat er dus om een balans te vinden tussen de inhoudelijke portefeuilleverdeling en die gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat vraagt volledige transparantie tussen de beide directeuren over hun werkzaamheden, het regelmatig afstemmen en vooral de vaste wil elkaar niet voor verrassingen te plaatsen. Het gaat daarbij om een collegiale, gezamenlijke verantwoordelijkheid en niet om een hiërarchische. En we hebben nadrukkelijk gezocht naar twee directeuren die vanuit hun artistieke respectievelijk zakelijke ervaringen die gezamenlijke uitdaging willen aangaan. Het is niet eenvoudig, maar we hebben er vertrouwen in dat jullie samen de schouders er onder zullen zetten.

We zien - vanuit onze sterk verschillende verantwoordelijkheden - uit naar de samenwerking tussen directie en Raad van Toezicht en wensen jullie heel veel succes.

Namens de Raad van Toezicht,

Jacques Wallage

voorzitter