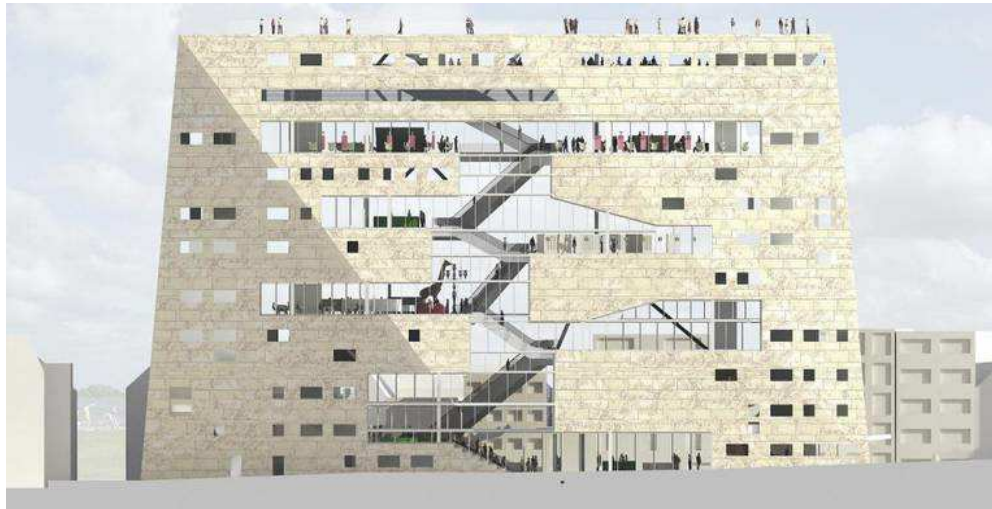


Beoordeling exploitatieopzet Groninger Forum



Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Rapport
Gemeente Groningen

BMC Advies
7 maart 18
drs. C.H. (Cor) Wijn
drs. A.H.M. (Toine) van Helden
Projectnummer: P004857
Correspondentienummer: AD-0703-90826

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

MANAGEMENTSAMENVATTING		2
HOOFDSTUK 1	AANLEIDING, VRAAGSTELLING EN AANPAK	9
	1.1 Aanleiding	9
	1.2 Vraagstelling	10
	1.3 Aanpak: zo veel mogelijk objectiveren	10
	1.4 Beoordelvingsvragen	12
HOOFDSTUK 2	ZICHT OP DE CIJFERS	13
	2.1 Verschillen tussen de ramingen van november 2016 en december 2017	13
	2.2 De ramingen door het Groninger Forum van december 2017 herschikt	14
HOOFDSTUK 3	BEOORDELING EXPLOITATIEBEGROTING	16
	3.1 De begroting als geheel	16
	3.2 De begroting 2020 in vergelijking met die van 2016	19
	3.3 De begroting op onderdelen	20
	3.4 Conclusies	27
HOOFDSTUK 4	BENCHMARKS	31
	4.1 Bibliotheek	31
	4.2 Filmtheater	33
	4.3 Conclusies	34
BIJLAGE 1	INZICHT IN BEGROTING GRONINGER FORUM 2020	36
BIJLAGE 2	BENCHMARK BIBLIOTHEKEN	66
BIJLAGE 3	BENCHMARK FILMTHEATERS	69
BIJLAGE 4	FUNCTIEMATRIX GRONINGER FORUM 2018	72
BIJLAGE 5	UITVRAAG HORECA	74

Managementsamenvatting

Vraagstelling en informatie

De gemeente Groningen vroeg ons om een 'second opinion' op de uitgangspunten en veronderstellingen in de exploitatiebegroting van de stichting Groninger Forum voor het jaar 2020 (het eerste volledige exploitatiejaar) en daarna. Deelvragen waren:

- Zijn de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de begroting 2020 van stichting Groninger Forum realistisch?
- Zijn de plannen realistisch vertaald in de aanvangsbegroting van stichting Groninger Forum?
- Past de begroting van stichting Groninger Forum bij de opdracht die zij van de gemeente krijgt?
- Welke risico's ziet u en hebt u een aanbeveling hoe en in hoeverre de stichting Groninger Forum deze risico's kan beheersen?

In bijlage 1 bij deze rapportage hebben wij alle (financiële) feiten en cijfers op een rij gezet en zo veel mogelijk inzichtelijk gemaakt, in het bijzonder ook voor lezers die de aansluiting zoeken bij eerder gepresenteerde cijfers (november 2016). De gemeente heeft aangegeven dat de huurprijsberekening niet in de beoordeling betrokken diende te worden.

Hoofdstuk 2 bevat de twee centrale tabellen die het overzicht geven over de exploitatiebegroting 2020:

- de ontwikkeling van de exploitatiebegroting naar de inzichten van november 2016 versie die van december 2017 (tabel 2.1);
- de actuele exploitatiebegroting (naar inzichten december 2017) naar een herschikking die inzicht biedt in de verhouding tussen baten en lasten per groep van activiteiten (tabel 2.2).

De stad profiteert, de stichting draagt het risico

In algemene zin stellen wij vast dat de realisatie van het Groninger Forum niet alleen de bouw van een cultureel complex inhoudt, maar ook een gebiedsontwikkeling met positieve effecten voor de stad. De bouw van het Groninger Forum met daarbinnen de innovatieve *Story World* past in het concept van de 'beleveniseconomie' dat zich meer en meer in onze maatschappij doet gelden. Kort getypeerd: mensen zoeken belevenissen en zijn bereid daarvoor extra te betalen. Als het Groninger Forum en de *Story World* een trekker worden voor bezoekers van buiten, zal dit een positieve impact hebben op de hele stad.

Onderkend moet daarbij worden dat het Forum zelf niet de actor is die het meest van die positieve effecten profiteert. Het is vooral de stedelijke samenleving die bij de ontwikkeling baat heeft. De stichting Groninger Forum gaat als cultureel ondernemer een avontuur aan dat kansen biedt, maar ook risico's in zich draagt. De stichting kan baat hebben bij de opwaardering van de buurt die plaatsvindt, maar kan er ook 'hinder' van ondervinden, bijvoorbeeld van de concurrerende horeca.

De begroting van de stichting past bij de opdracht die de gemeente stelt

De opdracht die de gemeente aan de stichting Groninger Forum heeft gegeven is omvangrijk en ambitieus, zowel wat betreft te programmeren (publieke en commerciële) activiteiten en te realiseren publieksaantallen als wat betreft de strategische opgave: het tot een succes maken van een spectaculair en spraakmakend nieuw openbaar gebouw in het hart van de stad.

In het licht van die opdracht is de begroting passend. Ons benchmarkonderzoek laat zien dat binnen de cultuurclusters die in de afgelopen jaren in Nederland zijn gerealiseerd de omvang van de gemeentesubsidies aanzienlijk is voor de onderdelen Bibliotheek en Film. Wil het Groninger Forum zijn ambities kunnen waarmaken, dan dient de bibliotheekfunctie – als dragende kracht binnen het geheel – inderdaad bij benadering de budgettaire omvang te hebben die nu door de stichting wordt voorgesteld.

Belangrijk om daarbij te onderkennen is dat het merendeel van de bibliotheken uit de benchmark amper wijkvestigingen kent. In Almere en Assen is er nog slechts één centrale vestiging, in Breda en Apeldoorn is er naast de hoofdvestiging maar één filiaal en in Arnhem en Nijmegen zijn er nog twee. Dit is een belangrijk aspect. De begroting die de stichting Groninger Forum heeft opgesteld is qua omvang passend bij een organisatie waarvan de bibliotheek het centrale onderdeel is en waarvan de huisvesting wordt geregeld via een combinatie van een ambitieuze hoofdvestiging en daarnaast nog zes nevenvestigingen met hun eigen kosten aan huisvesting, personeel, collectie et cetera. Overigens zij hierbij vermeld dat de laatste trend in de bibliotheeksector (zie bijv. Amsterdam, Rotterdam en Utrecht) er juist weer een is van zo veel mogelijk aanwezig zijn in de wijken met activiteiten en collecties voor doelgroepen.

Benodigde subsidie

Het tekort in de actuele exploitatiebegroting 2020 bedraagt thans op papier € 1.256.000,— (tegen € 430.000,— in de begroting naar het inzicht van november 2016). Het tekort heeft een structurele en een incidentele component. De structurele component bedraagt € 829.000,—. De incidentele component (ter grootte van € 427.000,— in 2020) wordt veroorzaakt door frictiekosten binnen de personeelskosten in de periode 2020-2023. Cumulatief over deze periode bedragen de frictiekosten afgerond € 1.000.000,— (zie paragraaf 3.3 onder Personeel en bijlage 1 onder 'Lasten van personeel'). Deze kostenpost zal naar verwachting na 2023 door natuurlijk verloop worden gecorrigeerd.

Het Groninger Forum kent op dit moment in de exploitatie vanaf 2020 een structureel tekort van € 829.000,—. Zowel het Groninger Forum als de gemeente hebben hiervoor in de afgelopen jaren voorzieningen aangelegd die daarvoor kunnen worden ingezet. Daarnaast is een eenmalige dekking van de personele frictiekosten nodig van € 1.000.000,—.

Wat betreft de structurele meerkosten moet worden opgemerkt dat deze lager zijn dan het bedrag dat de gemeente in 2014 en 2015 heeft bezuinigd op het Groninger Forum. Met structurele doorwerking naar volgende jaren telt deze korting namelijk op tot € 1 miljoen. Ook merken wij op dat uit de benchmark met vergelijkbare openbare bibliotheken in andere steden blijkt dat de huidige exploitatiesubsidie voor de bibliotheekfunctie relatief aan de lage kant is. Per bibliotheeklid is de subsidie de laagste van de onderzochte bibliotheken en per inwoner de een na laagste.

De bovengenoemde tekortbedragen zijn mede gebaseerd op onze aanname dat de gemeente haar subsidie in de jaren 2019 en 2020 (en de jaren daarna) met 1,5% per jaar indexeert voor loon- en prijsstijgingen en dat dit neutraal uitpakt in relatie tot de werkelijke inflatie van de lasten van het Groninger Forum. Indien de gemeente niettemin toch minder indexeert dan de werkelijke inflatie van de lasten van de stichting, valt het tekort hoger uit. Bij een verschil met 1,5% in zowel 2019 als 2020 gaat het globaal om een bedrag van € 244.000,—, met een structurele doorwerking naar latere jaren.

Wij adviseren de gemeente om een eventuele verhoging van haar subsidie niet op voorhand structureel toe te zeggen, maar afhankelijk te maken van de feitelijke ontwikkelingen na 2019. Enerzijds zijn er immers kansen voor Groninger Forum om het structurele tekort zelf te verminderen en anderzijds is het wenselijk dat de organisatie ten minste voldoende prikkels heeft om die kansen te benutten.

Beoordeling van de aannames

Wij hebben de aannames van de stichting Groninger Forum getoetst aan ervaringen uit het verleden, ervaringen elders (zie hoofdstuk 4, benchmark) en ons eigen expertoordeel. De uitgangspunten onder de exploitatiebegroting 2020 van het Groninger Forum en de wijze waarop deze zijn vertaald in de aanvangsbegroting achten wij realistisch en voldoende objectief. Wel hebben we daarbij een correctie aangebracht voor de raming van de hoogte van de gemeentelijke subsidie in 2020. Groninger Forum raamt namelijk de indexering in de jaren 2019 en 2020 van de subsidie voor loon- en prijsstijgingen naar onze mening onnodig somber. De begroting past bij de opgave die de gemeente en de stichting voor het Forum zien. Met de aanvangsbegroting die thans voorligt moet de stichting in beginsel goed kunnen functioneren, mits de gemeente kans ziet aanvullende maatregelen te treffen in de subsidiëring die het tekort van € 1.256.000,— in 2020 kan reduceren tot nihil.

Naar onze mening biedt de voorliggende actuele exploitatiebegroting (na correctie voor de berekening van de gemeentelijke subsidie) een evenwichtig beeld. Hieronder gaan wij nader in op de risico's en de wijze van beheersing daarvan. Wij wijzen er echter nadrukkelijk op dat elk van deze risico's ook kan worden gezien als kans. Het is aan het Groninger Forum om die kansen te benutten en de gemeente in staat te stellen om op termijn te komen tot een vermindering van haar structurele subsidie. Het is aan beide partijen om elkaar steeds weer opnieuw te stimuleren om te komen tot een dergelijke ontwikkeling.

Personeelsbegroting

De organisatie geeft zich er rekenschap van dat het een deels nieuwe culturele formule moet realiseren in een nieuw en qua gebruik nog onbekend gebouw. Daarbij is een belangrijke nieuwe factor dat de openingstijden straks zeer ruim zullen zijn: zeven dagen per week van 09:00 uur 's ochtends tot 01:00 uur 's nachts. Een en ander zal veel vergen van de medewerkers. De stichting anticipeert hierop met een passende personeelsbegroting.

Enkele kanttekeningen zijn op hun plaats wat betreft het personeelsbudget. Allereerst geeft de stichting aan dat na 2020 het aantal fte weliswaar constant blijft, maar dat de loonsom voor een aantal werknemers dan omlaag gaat (het zittende personeel is relatief duur). Wij adviseren de gemeente om geregeld te controleren of dit inderdaad gebeurt en zo mogelijk de subsidie na 2020 gefaseerd weer naar een wat lager niveau te brengen. De stichting geeft aan dat de relatief hoge loonsom voor een aantal medewerkers het gevolg is van fusies en het bedrag dat daarmee is gemoeid valt te kenschetsen als frictiekosten. Wij hebben dit bedrag berekend op eenmalig € 1.000.000,— (zie paragraaf 3.3 onder Personeel en bijlage 1 onder 'Lasten personeel').

Een tweede punt betreft de opbouw van de personeelsformatie. Wij signaleren dat er nu nog relatief veel functies zijn in het middensegment – wat meer dan bij culturele organisaties elders. Dit hangt volgens de directie van het Groninger Forum samen met de historisch gegroeide opbouw van het personeelsbestand en zal in de komende jaren geleidelijk veranderen. Naar verwachting zal de stichting toegroeien naar een situatie waarin de organisatieopbouw wat eenvoudiger is dan thans (op papier) wordt geschetst.

Het derde punt hangt hiermee samen. In veel bibliotheken in het land wordt gewerkt met vrijwilligers. Voor de langere termijn zien wij goede mogelijkheden voor de stichting om in de wijkvestigingen van de bibliotheek en voor nieuwe rollen die in het Forum zijn te vervullen een beroep te doen op vrijwilligers. Zeker na de aanloopjaren (2019-2023) is dit een realistisch perspectief. Een aantal van 150 tot 200 vrijwilligers voor allerlei hand- en spandiensten binnen de bibliotheekorganisatie als geheel (Forum en vestigingen) achten wij op langere termijn zeker realistisch. Het sluit ook aan bij wat binnen het Groninger Forum gangbaar is bij het onderdeel Film: daar wordt al met een dertigtal vrijwilligers gewerkt.

Een vierde punt heeft betrekking op het feit dat het gebouw veel zal gaan vergen van de medewerkers vanwege de vele open ruimtes, de openingstijden en de hectiek die in de beginfase kan ontstaan bij veel publieke belangstelling. Wij adviseren de stichting om een proactief personeelsbeleid te voeren, met veel aandacht voor het welbevinden van de medewerkers. Ook de gemeente dient hierop alert te zijn. Er moet voor worden gewaakt dat de vaste personeelskosten (afgezien van loonstijgingen) in de aanloopjaren toch gaan oplopen in plaats van dalen, zoals gepland. Oplopende kosten, bijvoorbeeld als gevolg van verzuim en noodzakelijke vervanging, moeten zo spoedig mogelijk worden geanalyseerd op mogelijke verbanden met de architectuur van het gebouw en anderszins en aan de subsidiegever worden gemeld.

Overigens is het gebouw ook de reden dat wij stellen dat het niet raadzaam is om in de nieuwe situatie direct al met een grote groep vrijwilligers aan de slag te gaan.

Bibliotheek-, cursus- en filmfunctie

De ramingen met betrekking tot de bibliotheek-, de cursus- en de filmfunctie achten wij terdege onderbouwd en in lijn met de begrotingen van vergelijkbare organisaties elders in het land. Weliswaar kan het aantal boekuitleningen geleidelijk verder dalen (conform de landelijke trend) en daalt over de gehele linie ook de belangstelling voor het traditionele volksuniversiteitsaanbod, maar daar staat tegenover dat de bibliotheek een nieuw aanbod van activiteiten en cursussen kan ontwikkelen (in den lande zijn inmiddels veel goede innovatieve voorbeelden bekend) waarmee kan worden aangesloten bij de geest van de tijd. Hierbij zij wel opgemerkt dat in de eerste jaren natuurlijk het risico bestaat dat de aandacht van de stichting vooral uitgaat naar het nieuwe gebouw en de organisatie en minder naar inhoudelijke innovatie. Het is belangrijk dat de stichting zich van dit risico bewust is en proactief optreedt: de innovatie van de bibliotheek- en de cursusproducten is voor de middellange termijn van essentieel belang.

Wat betreft de film onderschrijven wij dat er voor het Forum ruimte is om de opbrengsten te vergroten ten opzichte van de huidige situatie. Wel moet er oog zijn voor de grote concurrentie op de Groningse filmmarkt. Daarom is het belangrijk dat het complex aan het Hereplein na 2020 niet meer wordt gebruikt voor reguliere filmvertoningen.

Verhuur

De ramingen met betrekking tot de commerciële verhuur achten wij ook voldoende onderbouwd, vooral omdat verwacht mag worden dat het gebouw (met een aantal zeer bijzondere zalen) een grote aantrekkingskracht zal uitoefenen. Wel wijzen wij erop dat – zeker op termijn – een gespecialiseerde businessunit wenselijk is om de marketing, acquisitie en verhuur van de ruimtes op professionele wijze uit te voeren in combinatie met de benodigde catering.

Horeca

Kanttekeningen plaatsen wij bij de ramingen voor de horeca en de tentoonstellingen in die zin dat de uitkomsten van deze begrotingen gevoelig zijn voor de aannames. Met name de horeca zien wij als een risicovol element. Dit komt onder meer omdat het succes afhangt van diverse factoren die niet alle door het Groninger Forum zijn te controleren. Goede afspraken met de exploitant die als pachter gaat optreden zijn essentieel, waarbij er zeker in de beginjaren ruimte moet zijn om vrijelijk te hercontracteren als blijkt dat het gebouw, de bezoekers en/of de exploitant zich anders gedragen dan voorzien. Sowieso is het van cruciaal belang om aandacht te geven aan de wijze waarop het gebouw zich gedraagt wat betreft beveiliging, klimaatbeheersing, looproutes (i.v.m. bevoorrading) en onderhoud. Hierbij is het zaak dat de stichting van meet af aan de vinger aan de pols houdt. Het gedrag van het gebouw in combinatie met de geraamde horecaopbrengsten vormt het belangrijkste risico voor de exploitatie van de stichting.

Tentoonstellingen

Ten aanzien van de tentoonstellingen stellen wij vast dat de onderbouwing van de ramingen plausibel is, maar wel omgeven met bijzondere onzekerheden. Deze onzekerheden hebben vooral betrekking op de wisselwerking tussen gebouw en publiek. Zal het gebouw zich zodanig laten compartimenteren dat bezoekers van bibliotheek of horeca niet gratis naar de exposities kunnen lopen? Zullen de tentoonstellingsruimten en de verkeersruimten voldoende capaciteit hebben om op piekmomenten de publieke belangstelling te absorberen? Zal een grote toestroom van publiek niet leiden tot een al te grote stijging van de onderhoudskosten? Op deze vragen valt thans nog geen antwoord te geven. Wel is duidelijk dat de stichting de opbrengsten van tentoonstellingen naar normale maatstaven heeft begroot. Dit betekent dat als de toeloop groter wordt dan voorzien er in principe extra baten zullen optreden die kunnen worden aangewend om de meerkosten te dekken.

Waarop kan worden geanticipeerd is de wisselwerking tussen het Groninger Forum en het Groninger Museum. Wij stellen vast dat er, ondanks goede intenties aan beide zijden, (nog) geen afspraken bestaan tussen beide organisaties over de toekomstige programmering (bijv. een wederzijdse informatieplicht over voorgenomen tentoonstellingen en een afspraak om elkaar niet te beconcurreren bij pogingen om een bepaalde expositie binnen te halen). Wij adviseren de gemeente om hierin de regie te nemen.

Het concept van Story World achten wij kansrijk en een interessante *follow-up* van het huidige Stripmuseum. De raming is gestoeld op realistische aannames. Dit neemt echter niet weg dat moet worden afgewacht of het concept als zodanig aanslaat. Wij adviseren de stichting om veel contact te houden met verwante organisaties elders over vergelijkbare innovatieve concepten en de werking daarvan op het publiek.

Toerekenen van baten en lasten naar (groepen van) activiteiten

Essentieel voor het verkrijgen van goed zicht op de exploitatie en voor het sturen en bijsturen op de doelen en de financiële randvoorwaarden is naar onze mening het toerekenen van personeelskosten (en zo mogelijk ook kosten van marketing, communicatie en overige activiteiten) aan (groepen van) activiteiten. Dat gebeurt nu nog niet. Wij dringen er bij de stichting op aan om dat wel te gaan doen, omdat het de directie anders ontbreekt aan sturingsmogelijkheden. De gemeente adviseren wij om erop toe te zien dat dit de komende jaren zijn beslag krijgt.

Financiële buffers

Tot slot maken we enkele opmerkingen over de financiële buffers voor de toekomst. De Stichting beschikt thans over voldoende reserves: ultimo 2017 is er aan bestemmingsreserves een kleine € 2,5 mln. aan algemene reserve € 2,3 mln. De bestemmingsreserves zullen in de komende jaren geheel worden ingezet voor het gebruiksklaar maken van het gebouw en voor de opening. De algemene reserve zal per ultimo 2019 nog ongeveer € 2,3 mln. bedragen (zie bijlage 1, onder Eigen vermogen). Dit is bijna 17% van het totaal aan lasten in 2020. Op voorwaarde dat het gesignaleerde exploitatietekort wordt opgelost, is de verwachting dat de stichting daarna voldoende weerstandsvermogen overhoudt om te kunnen ondernemen en te kunnen functioneren zonder bancaire krediet. Wel moet het peil van de algemene reserve de komende jaren goed in de gaten worden gehouden: aanloopproblemen kunnen soms snel een gat slaan in het weerstandsvermogen en een organisatie zo in moeilijkheden brengen.

Voorts achten wij het raadzaam dat er goede afspraken worden gemaakt tussen gemeente en stichting over de reserveringen voor onderhoud en vervanging van gebouw, installaties en inventaris. Belangrijk is dat er transparantie is over de omvang en ontwikkeling daarvan in de tijd en dat de gemeente en de stichting beslissingen in gezamenlijkheid nemen over inzet, planning en werkwijze van deze middelen.

Tot slot: aanbevelingen voor stichting Groninger Forum

Samenvattend adviseren wij de stichting Groninger Forum om de businesscase te optimaliseren aan de hand van onze adviezen. Daarbij adviseren wij om met de gemeente en eventuele andere financiers in overleg te treden over het dekken van het tekort dat zich manifesteert.

Onze aanbevelingen luiden als volgt:

Organisatorisch:

- Veel aandacht geven aan de wijze waarop het gebouw zich gedraagt. Het gedrag van het gebouw in combinatie met de geraamde horecaopbrengsten vormt het belangrijkste risico voor de exploitatie van de stichting.
- Het activiteitenaanbod van de bibliotheek blijven vernieuwen.
- Fors innoveren wat betreft het cursusaanbod.
- Onderzoeken van innovatieve manieren van toegangsregulatie en beprijzing.
- Proactief personeelsbeleid.
- Op langere termijn: streven naar het inzetten van nog meer vrijwilligers, vooral in de openbare bibliotheek.
- Snel evalueren van de openingstijden.
- Invoeren van kostprijsmethode gebaseerd op (groepen van) activiteiten.
- Maken van een businessunit voor de zaalverhuur annex catering.
- Zorg dragen voor een goede inhoudelijke afstemming met het Groninger Museum.

Financieel:

- Goede, flexibele contractuele afspraken maken met de horecaexploitant.
- De gemeente vragen de subsidie voor komende jaren op reguliere wijze te indexeren.
- Aanvullende structurele inkomsten verkrijgen.
- Aanvullende incidentele inkomsten verkrijgen ter compensatie van de tijdelijke frictiekosten binnen de personeelslasten.
- Pand Hereplein afstoten en met de gemeente afspreken dat dit niet meer zal worden gebruikt voor filmvertoningen.
- Vinger aan de pols houden in de eerste jaren: goed volgen van de ontwikkelingen in de horeca (het resultaat van de aanbesteding en de ontwikkeling in baten en lasten) en in het verloop van het personeelsbudget.

Hoofdstuk 1

Aanleiding, vraagstelling en aanpak

Het gebouwencomplex Groninger Forum wordt naar verwachting opgeleverd in 2019. Het is onderdeel van de transformatie van de oostzijde van de Grote Markt, het centrale plein van Groningen. Het bevat het gebouw Forum, een parkeergarage en een fietsenstalling.

Voor de invulling van het complex is de stichting Groninger Forum opgericht. De stichting voert de volgende functies uit:

- Stadsbibliotheek/leeseducatie
- Filmhuis
- Museum
- Het Nederlands Stripmuseum 'nieuwe stijl'
- Kennis en debat
- Educatie
- Ontwikkelen en ontdekken
- Werken, ontmoeten en leren
- Eigentijdse horeca

Voorts biedt het Forum als gebouw straks ruimte aan een (zelfstandig functionerende) VVV-winkel. Een deel van programmering komt tot stand door of in samenwerking met instellingen en inwoners uit Stad en Ommeland.

In de stichting zijn de Openbare Bibliotheek Groningen en Filmtheater Images opgegaan. De stichting wordt verantwoordelijk voor twee grote expositiezalen en drie horecagedeelten in het gebouwencomplex. Zij blijft ook verantwoordelijk voor de bestaande nevenvestigingen van de bibliotheek. De bedoeling is dat de museale activiteiten van het Nederlands Stripmuseum worden voortgezet door de stichting Groninger Forum in het nieuwe gebouw en de activiteiten van de VVV eveneens in dit gebouw worden uitgevoerd. Naast deze twee organisaties kent de stichting als samenwerkingspartners onder meer het Groninger Museum, het debatcentrum DwarsDiep, de Hanzehogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen.

De inzet is om de uitkomst meer te laten zijn dan de som der delen. Het Forum is bedoeld als algemene ontmoetingsplek voor bewoners en bezoekers van de stad Groningen. Het Forum verwacht meer dan 1,3 miljoen bezoekers per jaar te ontvangen.

1.1 Aanleiding

Jaarlijks informeert het college de gemeenteraad over de voortgang rond het Groninger Forum. In de laatste update (d.d. 17 mei 2017) gaf het college aan voornemens te zijn aan de Forumorganisatie een krediet te willen verstrekken van ruim € 11 mln. voor de aanschaf van inventaris. Met het goedkeuren door de raad van deze kredietverstrekking is ook de *Kadernota weerstandsvermogen 2016* in werking getreden. Hierin geeft de gemeente aan dat zij bij projecten met een aanzienlijk risico een secondopiniononderzoek zal laten uitvoeren door een onafhankelijke partij. Eventuele aanbevelingen kunnen dan worden benut voor het treffen van beheersmaatregelen en/of voor het bijstellen van het beschikbare weerstandsvermogen. De aanbevelingen worden voorgelegd aan het college en de raad.

Het Groninger Forum is fysiek en inhoudelijk een uniek concept. Het bijzondere karakter van het project brengt met zich mee dat zich ook onverwachte vraagstukken zullen aandienen en opgaven die voor alle betrokkenen nieuw zijn. Een en ander vraagt om een businesscase die anticipeert op onverwachte gebeurtenissen, zoals nieuwe ontwikkelingen in de markt en veranderingen die kunnen optreden in ruimtegebruik en in de (wijze van) bedrijfsvoering.

Belangrijk daarbij is ook dat de businesscase realistisch is. De stichting Groninger Forum heeft een bedrijfsplan met bijbehorende startbegroting opgesteld waarmee wordt beoogd om aan deze eisen tegemoet te komen. Het plan en de begroting 2020 zijn gebaseerd op zorgvuldig onderzoek. Wel zijn beide, vanwege het dynamische karakter van het Forum-concept, nog steeds onderhevig aan veranderingen. Ook wordt de begroting nog geregeld geactualiseerd op basis van voortschrijdend inzicht en/of de uitwerking van onderliggende gegevens of veronderstellingen.

1.2 Vraagstelling

Met de opening van het Groninger Forum in zicht wil de gemeente Groningen de exploitatiebegroting van het Groninger Forum voor het jaar 2020 (het eerste volledige exploitatiejaar) en daarna door een onafhankelijke partij laten toetsen op financiële soliditeit. Daarbij geeft de gemeente zich er rekenschap van dat de voorliggende plannen noodzakelijkerwijs zijn gebaseerd op aannames en vraagt u ons als expertisebureau om ook op deze wijze naar de planvorming te kijken.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Kom met een 'second opinion' op de uitgangspunten en veronderstellingen in de exploitatie van de stichting Groninger Forum.

Deelvragen zijn:

- Zijn de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de begroting 2020 van stichting Groninger Forum realistisch?
- Zijn de plannen realistisch vertaald in de aanvangsbegroting van stichting Groninger Forum?
- Past de begroting van stichting Groninger Forum bij de opdracht die zij van de gemeente krijgt?
- Welke risico's ziet u en hebt u een aanbeveling hoe en in hoeverre de stichting Groninger Forum deze risico's kan beheersen?

Het verzoek hierbij is om te komen tot een onderzoek en advies op hoofdlijnen.

Daarbij werd in een toelichtende gesprek d.d. 31 oktober jl. aangegeven dat de huurprijsberekening niet bij de beoordeling betrokken dient te worden. De gemeentelijke subsidiecomponent zal wel deel uitmaken van de beoordeling. Daarbij wordt dan bedoeld op de verhouding met en het verloop daarvan ten opzichte van de begroting van de stichting en de opdracht aan de Forumorganisatie.

1.3 Aanpak: zo veel mogelijk objectiveren

Voor de uitvoering van dit onderzoek maakten wij gebruik van een aanpak waarbij we in interactie met de opdrachtgever en met de stichting Groninger Forum tot een geobjectiverd beeld zijn gekomen van de exploitatieraming en de relevante aannames en argumenten die daaraan ten grondslag liggen. We hebben de exploitatieraming per onderdeel en als geheel geanalyseerd. Ten behoeve van de beoordeling voerden we tevens een benchmark-onderzoek uit (zie bijlage 2).

Bij de start van het onderzoek hebben wij alle relevante informatie verzameld. Die informatie wonnen wij in bij de betrokken culturele instelling(en) en bij de gemeente. Wij vroegen relevante documenten op en legden het Groninger Forum schriftelijke vragen voor met het verzoek die te beantwoorden. We hebben toegewerkt naar een conceptinformatiedocument, waarin we de feiten hebben opgenomen die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen (zie bijlage 1). Het informatiedocument is op feitelijke juistheid getoetst door de stichting Groninger Forum en de gemeente. Het doel van het document was om alle verzamelde informatie inzichtelijk te presenteren en – wat betreft de informatie die afkomstig is van de stichting – na te gaan of de feiten, omstandigheden en gebeurtenissen kloppen, of onze interpretatie daarvan wordt onderschreven en of het aldus ontstane beeld relevant is en voldoende volledig voor het doel dat we met deze opdracht beogen.

Als uitgangspunt voor het onderzoek hebben we de exploitatiebegroting 2020 genomen, zoals opgesteld in oktober 2016 (voorgelegd aan de gemeenteraad in november 2016) en bijgesteld in december 2017. Daarbij hebben we de eenmalige uitgaven (en de bijbehorende dekking) ten behoeve van de transitie van de thans in gebruik zijnde panden naar het nieuwe gebouw niet bij het onderzoek betrokken.

Bij de analyse van de exploitatiebegroting hebben wij ons in eerste instantie laten leiden door onder meer de volgende vragen:

- Op basis van welke hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p) is de (deel)raming (pxq) opgesteld?
- Welke aannames liggen ten grondslag aan de (deel)raming van pxq?
- Waarop zijn deze aannames gebaseerd?
- In hoeverre zijn deze aannames getoetst aan ervaringen uit het verleden, ervaringen elders, expertoordelen door ondersteunende diensten binnen de gemeente Groningen en bijvoorbeeld Biblionet en onafhankelijke expertoordelen door derden?
- In hoeverre is er per deelraming inzicht gegeven in de gevoeligheid van aannames op de uitkomsten en in de eventuele afhankelijkheid van de aannames van de uitkomsten van andere activiteiten en projecten van de gemeente en de deelnemers binnen Groninger Forum?
- In hoeverre kan uit de aannames worden afgeleid welke ontwikkeling van pxq valt te verwachten voor de eerstkomende jaren na 2020, met name ook in de personeelskosten?
- Welke kansen en risico's zijn per deelraming geëxpliciteerd?

Vervolgens hebben wij de actuele stand van zaken in ogenschouw genomen, dat wil zeggen de situatie zoals gebaseerd op de inzichten van december 2017 (start van het onderzoek). Daartoe stelden wij ons de volgende vragen:

- Is er per december 2017 sprake van veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten bij de opstellers van de exploitatieraming november 2016 en huurberekening januari 2017? Zo ja, tot welke actualisering leidt dit van aannames, berekening van (deel)ramingen en explicitering van kansen en risico's?
- Tot welke actuele berekeningen en toelichtingen leidt dit?

Op basis van het inzicht dat volgde uit beide stappen stelden wij het informatiedocument op. Wij bespraken dit met de stichting Groninger Forum en met de gemeente.

1.4 Beoordelvingsvragen

We hebben de feiten en cijfers zoals opgenomen in het informatiedocument onderworpen aan een nadere analyse en beoordeling. Dit deden we door middel van de volgende beoordelvingsvragen:

Realisme:

- Zijn de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de ramingen realistisch?
- Zijn de plannen realistisch vertaald in de aanvangsbegroting?
- Past de begroting van stichting Groninger Forum bij de opdracht die zij van de gemeente krijgt?

Per afzonderlijk post/activiteit van de exploitatiebegroting 2020 zoomen wij aanvullend in op de volgende aspecten.

Objectiviteit, gevoeligheid, afhankelijkheid en ontwikkeling na 2020:

- De mate waarin de aannames door Groninger Forum getoetst aan ervaringen uit het verleden, ervaringen elders, expertoordelen door onafhankelijke derden.
- De mate waarin de uitkomsten gevoelig zijn voor de aannames.
- De mate waarin de aannames afhankelijk zijn van activiteiten en projecten buiten Groninger Forum.
- De mate waarin bijzondere ontwikkeling in lasten en baten valt te verwachten voor de eerstkomende jaren na 2020.

Ervaring BMC:

- Welke bijzondere aandachtspunten leiden we af uit onze ervaring met vergelijkbare instellingen of activiteiten elders in den lande?

Benchmarkonderzoek BMC:

- Welke bijzondere aandachtspunten leiden we af uit benchmarkonderzoek dat wij hebben verricht voor deze beoordeling?

Risico's en beheersmaatregelen;

- Welke risico's zien we?
- Welke aanbevelingen doen we voor het beheersen ervan?

In de navolgende hoofdstukken worden deze vragen beantwoord. Voor een recapitulatie van de bevindingen en conclusies verwijzen wij naar de managementsamenvatting, voorafgaand aan hoofdstuk 1.

Rest ons tot slot de directie van het Groninger Forum, het Nederlands Stripmuseum, het Groninger Museum en de medewerkers van de gemeente Groningen te bedanken voor hun welwillende medewerking.

Hoofdstuk 2

Zicht op de cijfers

In dit hoofdstuk presenteren wij de cijfers van de exploitatiebegroting op twee verschillende wijzen.

2.1 Verschillen tussen de ramingen van november 2016 en december 2017

Onderstaande tabel bevat een samenvatting van de exploitatiebegroting en toont de bedragen van de baten en lasten naar drie gezichtspunten, van links naar rechts:

- de raming die in november 2016 is voorgelegd aan de gemeenteraad, naar de inzichten van het Groninger Forum van oktober 2016;
- de actuele raming van het Groninger Forum van december 2017;
- de actuele raming van het Groninger Forum van december 2017, zoals wij die hebben aangepast op basis van een andere aanname over de ontwikkeling van de gemeentelijke subsidie.

In de kolommen B en C laten wij, per regel in de tabel, tevens zien of de wijziging van de raming van december 2017 een positief, negatief of neutraal effect heeft op de exploitatiebegroting ten opzichte van de raming voor die regel van november 2016. Een positief effect wordt weergegeven met groene cijfers, een neutraal effect (geen wijziging) met zwarte cijfers en een negatief effect met rode cijfers.

De aanpassing die wij in kolom C hebben gemaakt ten opzichte van de raming door het Groninger Forum in kolom B betreft de indexatie van de gemeentelijke subsidie aan het Groninger Forum voor loon- en prijsstijgingen. Het Groninger Forum gaat voor de jaren 2019 en 2020 uit van een indexatie van nihil en wij gaan uit van een indexatie van de subsidie in die jaren van 1,5%. Dat doen wij omdat de gemeente er op dit moment zelf van uitgaat dat de subsidie aan het Groninger Forum, anders dan het geval was over de jaren 2017 en 2018, wel zal worden geïndexeerd. Het percentage van 1,5% hebben wij gekozen omdat de ramingen van het Groninger Forum van oktober/november 2016 voor alle jaren rekende met een subsidie-indexatie met dat percentage en ook liet zien dat de werkelijke loon- en prijsstijgingen in die orde van grootte per jaar zou liggen.

Tabel 2.1 Samenvatting exploitatiebegroting

	<i>A. Versie raadsvoorstel november 2016 (= versie Groninger Forum oktober 2016)</i>	<i>B. Versie Groninger Forum december 2017</i>	<i>C. Versie december 2017, met aanname van indexatie subsidie gemeente over de jaren 2019 en 2020 met 1,5%</i>
Baten			
Subsidies	€ 8.613.000	€ 8.115.000	€ 8.359.000
Programmering	€ 4.034.000	€ 3.746.000	€ 3.746.000
Commerciële activiteiten	€ 1.477.000	€ 1.498.000	€ 1.498.000
Totaal baten	€ 14.124.000	€ 13.359.000	€ 13.603.000

Lasten			
Personeel	€ 5.117.000	€ 5.550.000	€ 5.550.000
Huisvesting & afschrijving filialen	€ 436.000	€ 355.000	€ 355.000
Huisvesting Forum (excl. huur + onderhoud)	€ 1.202.000	€ 1.250.000	€ 1.250.000
Programmering	€ 3.587.000	€ 3.402.000	€ 3.402.000
Commerciële activiteiten	€ 397.000	€ 487.000	€ 487.000
Marketing en communicatie	€ 415.000	€ 415.000	€ 415.000
Overige activiteiten	€ 736.000	€ 736.000	€ 736.000
Totaal lasten	€ 11.890.000	€ 12.195.000	€ 12.195.000
Saldo (beschikbaar voor huur gebouw en inrichting)	€ 2.234.000	€ 1.164.000	€ 1.408.000
Huur Forum (incl. onderhoud gebouw, kosten inventaris en vervanging inventaris)	€ 2.664.000	€ 2.664.000	€ 2.664.000
Tekort	€ 430.000	€ 1.500.000	€ 1.256.000
Opbouw van eigen vermogen	vooralnog geen ruimte voor opbouw van eigen vermogen uit de exploitatieresultaten		

Bijlage 1 toont per regel van bovenstaande tabel de achterliggende aannames en uitgangspunten.

2.2 De ramingen door het Groninger Forum van december 2017 herschikt

Voor de beoordeling van de actuele exploitatiebegroting (naar de stand van december 2017), zoals het Groninger Forum die heeft opgesteld naar de onderlinge samenhang tussen de verschillende begrotingsposten geven we de voorkeur aan de opstelling zoals we die hieronder laten zien.

Deze opstelling komt overeen met die van kolom C uit tabel 2.1.

Tabel 2.2 Exploitatieoverzicht 2020

Exploitatieoverzicht 2020	<i>Ramingen 2020 door Groninger Forum, naar inzichten per december 2017, met aannahme van indexatie subsidie gemeente over de jaren 2019 en 2020 met 1,5% en met indeling door BMC</i>		
	<i>Baten</i>	<i>Lasten</i>	<i>Saldo</i>
Subsidies			
• Gemeentelijk	€ 8.303.000		
• Provinciaal	€ 56.000		
Totaal Subsidies	€ 8.359.000		€ 8.359.000
Programmering	€ 3.746.000	€ 3.402.000	€ 344.000
• Film	€ 1.135.000	€ 456.000	€ 679.000
• Programmering (non-film)	€ 1.435.000	€ 1.734.000	-/- € 299.000

• Collectie en dienstverlening	€ 966.000	€ 1.112.000	-/- € 146.000
• Forum Academie	€ 210.000	€ 100.000	€ 110.000
Commerciële activiteiten	€ 1.498.000	€ 487.000	€ 1.011.000
• Horeca	€ 873.000	€ 387.000	€ 486.000
• Overige commerciële activiteiten	€ 625.000	€ 100.000	€ 525.000
Totaal outputgerichte en inkomstenverwervende activiteiten	€ 5.244.000	€ 3.889.000	€ 1.355.000
Personeel		€ 5.550.000	
Huisvesting & afschrijving filialen		€ 355.000	
Huisvesting Forum (excl. huur + onderhoud)		€ 1.250.000	
Marketing en communicatie		€ 415.000	
Overige activiteiten		€ 736.000	
• Algemene kosten		€ 155.000	
• Administratie en automatisering		€ 426.000	
• Overige kosten		€ 155.000	
Totaal lasten niet toegerekend aan activiteiten (excl. lasten huur Forum)		€ 8.306.000	-/- € 8.306.000
Totaal algemeen (excl. lasten huur Forum)	€ 13.603.000	€ 12.195.000	€ 1.408.000
Huur Forum (incl. onderhoud gebouw, kosten inventaris en vervanging inventaris)		€ 2.664.000	-/- € 2.664.000
Totaal algemeen, incl. huur Forum			-/- € 1.256.000
Opbouw van eigen vermogen	vooral nog geen ruimte voor opbouw van eigen vermogen uit de exploitatieresultaten		

Hoofdstuk 3

Beoordeling exploitatiebegroting

In dit hoofdstuk beoordelen wij de actuele ramingen (versie Groninger Forum december 2017) zoals we die hebben opgenomen in tabel 2.2, inclusief de toelichtingen daarop die wij hebben aangegeven in bijlage 1 (Informatiedocument). Het gaat daarbij om toelichtingen wij hebben afgeleid van de exploitatiebegroting 2020 die aan de raad is aangeboden (november 2016) en van de antwoorden op de nadere vragen die wij aan de stichting Groninger Forum hebben gesteld.

3.1 De begroting als geheel

Wat betreft de begroting als geheel vallen de volgende punten op.

Positieve financiële marge van programmering

De activiteiten van de programmering leveren als geheel een positieve marge op tussen de baten en de direct toegerekende lasten (van € 344.000,—). Daarvan leveren weliswaar twee onderdelen een negatieve financiële marge op – de programmering (non-film) en de collectie/dienstverlening (bibliotheek) – maar dat wordt gecompenseerd door de twee andere onderdelen (film en Forum Academie). Hierbij zij overigens wel opgemerkt dat deze marges betrekking hebben op de *directe* lasten; de personeelslasten zijn hierbij niet meegenomen.

Subsidies dekken de niet-toegerekende lasten, maar dekken niet de huur van Forum

De subsidies zijn voldoende om het totaal aan lasten te dekken die niet worden toegerekend aan activiteiten (als we de huurlasten van het Forumgebouw buiten beschouwing laten), ofwel de lasten van personeel en bedrijfsvoering.

De begroting toont een fors tekort in 2020

Het saldo van baten en lasten van de exploitatie in 2020 vertoont een tekort van € 1.256.000,— (zie tabel 2.2). Dit is het tekort als de lasten voor het Forumgebouw worden meegerekend (inclusief onderhoud gebouw, kosten van inventaris en van toekomstige vervanging inventaris) en als we ervan uitgaan dat de gemeente haar subsidie in de jaren 2019 en 2020 indexeert met 1,5% per jaar. Dit tekort werd in november 2016 nog geraamd op € 430.000,— (zie tabel 2.1). De negatieve ontwikkeling voor het jaar 2020 ten opzichte van het inzicht van eind 2016 (van € 1.256.000,— €430.000,— = € 826.000,—) wordt veroorzaakt:

- (voor € 427.000,—¹) door hogere raming van kosten van salarissen en sociale lasten personeel (gemiddeld hogere salariskosten per personeelslid, op basis van een meer realistische berekening);
- (voor € 254.000,—) door niet indexeren door de gemeente van haar subsidie in 2017 en 2018;
- (voor € 145.000,—) door een saldo van verschillende aanscherpingen in de ramingen van baten en lasten).

Er is geen mogelijkheid voor groei van het eigen vermogen uit exploitatieresultaten

Doordat er een tekort op de exploitatie resteert is het voor het Groninger Forum onmogelijk om vanaf 2020 het eigen vermogen verder op te bouwen.

¹ Zie hiervoor paragraaf 3.3 onder 'Personeel' en bijlage 1 onder 'Lasten personeel'.

In zijn algemeenheid hebben organisaties eigen vermogen nodig om:

- calamiteiten te kunnen opvangen;
- voldoende armslag te hebben om te kunnen functioneren zonder bancaire krediet. Een redelijke norm hiervoor is 15% van de baten;
- armslag te hebben voor ondernemen en investeren, dat wil zeggen proactief te kunnen optreden in een veranderende samenleving en daartoe te kunnen investeren. Een redelijke norm hiervoor is nog eens 5% van de baten, waarmee het totaal benodigde percentage komt op 20%.

De Stichting beschikt thans over voldoende reserves: ultimo 2017 is er een kleine € 2,5 mln. aan bestemmingsreserves en € 2,3 mln. aan algemene reserve (zie bijlage 1, onder Eigen vermogen). De bestemmingsreserves zullen in de komende jaren geheel ingezet worden voor het gebruiksklaar maken van het gebouw en voor de opening. De verwachting is dat de stichting daarna voldoende weerstandsvermogen overhoudt om te kunnen ondernemen en te kunnen functioneren zonder bancaire krediet. Wel moet het peil van de algemene reserve komende jaren goed in de gaten worden gehouden: aanloopproblemen (in de sfeer van energiegebruik, klimaatbeheersing, beveiliging, schoonmaak, onderhoud, etc.), kunnen snel een gat slaan in het weerstandsvermogen en de organisatie zo in moeilijkheden brengen.

Het financiële tekort moet wel in een groter perspectief worden gezien

Bij alle opmerkingen over het financiële tekort van het Groninger Forum moet wel worden onderkend dat de bouw ervan ook een *gebiedsontwikkeling* inhoudt. Dit betekent dat beoogd wordt dat het omliggende stedelijk gebied een opwaardering zal ondergaan door de komst van het Forum. De eerste tekenen wijzen er ook al op dat dit plaatsvindt (zie de aangroei van hotelcapaciteit). De opwaardering van het gebied is positief en kan de hele binnenstad ten goede komen. Studies van Meulenbelt (naar de komst van het Nationale Opera & Balletgebouw in Amsterdam, 1991), Marlet (naar de vestigingsfactoren van steden) en ABF-research (in het kader van het grote stedenbeleid) laten steeds weer zien dat cultuur bijdraagt aan waardecreatie in de onmiddellijke omgeving (werkgelegenheid, stijgende vastgoedprijzen).

Steeds duidelijker wordt dat we tegenwoordig te maken hebben met wat wordt genoemd een 'beleveniseconomie', naar het gelijknamige boek van Pine en Gillmore (1999) hierover. Zij betogen dat mensen tegenwoordig meer willen dan alleen een product of een dienst afnemen: ze willen een belevenis ondergaan. En hoe groter de belevenis is, hoe meer men ervoor wil betalen. Dit is de reden dat een kop koffie bij Starbucks meer kost dan bij een stationskiosk en aan het San Marcoplein in Venetië meer dan op de Grote Markt in Groningen. De bouw van het Groninger Forum met daarbinnen de innovatieve *Story World* past in deze ontwikkeling. Verwacht mag worden dat het effect aanzienlijk zal zijn, niet alleen op de ontwikkeling in de omgeving, maar ook op de bezoekersaantallen. Als het Groninger Forum en de *Story World* een trekker worden voor bezoekers van buiten, zal dit een positieve impact hebben op de hele stad.

De ramingen als totaal zijn realistisch te noemen

Wat betreft de mate van realisme van de exploitatiebegroting 2020 als geheel concluderen wij het volgende:

- De exploitatiebegroting 2020 is over de hele linie voorzien van realistische uitgangspunten, die bovendien realistisch zijn vertaald naar lasten en baten.

- Over elke afzonderlijke deelraming kan natuurlijk discussie ontstaan of die niet iets te hoog of te laag is (zie de navolgende paragraaf), maar het geheel weerspiegelt naar onze mening een realistische raming, met oog voor doelmatig werken en voor ondernemerschap. De feiten uit de benchmarks (zie hoofdstuk 4) ondersteunen deze constatering. Behalve benchmarks zijn ook maatschappelijke en culturele tendensen relevant. Hoe je het ook wendt of keert: de uitleentaak van de bibliotheek zal verder teruglopen, het filmbezoek zal misschien wel nog meer stijgen en de belangstelling voor grote tentoonstellingen (blockbusters) misschien evenzeer (al zorgt het succes van de Museumjaarkaart ervoor dat de opbrengsten niet altijd daarmee in de pas lopen).

3.2 De begroting 2020 in vergelijking met die van 2016

Bij wijze van 'dubbelcheck' op onze bevindingen van paragraaf 4.1 hebben wij aanvullend nog een vergelijking gemaakt tussen de begrotingen van het Groninger Forum van 2016 en 2020. Dit leidt tot het volgende overzicht:

Tabel 3.2

Bedragen in euro's	Realisatie 2016			Begroting 2020, inclusief indexatie subsidie gemeente over 2019 en 2020 van 1,5%			Saldo 2020 t.o.v. 2016	
	Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo	%	€
Totaal Subsidies	8.059.000		8.059.000	8.359.000		8.359.000	3,7	300.000
Programmering, wv	2.385.212	2.271.012	114.200	3.746.000	3.402.000	344.000	201	229.800
• Film	730.913	327.114	403.799	1.135.000	456.000	679.000		
• Non Film	367.175	619.646	-252.471	1.435.000	1.734.000	-299.000		
• Collectie	1.015.773	1.185.361	-169.588	966.000	1.112.000	-146.000		
• Academie	205.131	92.906	112.225	210.000	100.000	110.000		
• Projecten	66.220	45.985	20.235					
Comm. activiteiten	257.530	27.373	230.157	1.498.000	487.000	1.011.000	339	780.843
Overige baten	61.187		61.187					-61.187
Totaal outputgerichte en inkomstenverwervende activiteiten	2.703.929	2.298.385	405.544	5.244.000	3.889.000	1.355.000	234	949.456
Personeel		4.296.524	-4.296.524		5.550.000 #)	-5.550.000	29	-1.253.476 #)
Huisvesting & afschrijving		2.284.467 ^{*)}	-2.284.467		4.269.000 ^{**)}	-4.269.000	87	-1.984.533
Marketing en communicatie		166.444	-166.444		415.000	-415.000	149	-248.556

#) waarvan frictiekosten personeel € 427.338,—. Het structurele deel van deze personeelskosten is daarom € 826.138,— (= € 1.253.476,— – € 427.338,—).

*) 1.932.001 (huisvesting) + 352.466 (afschrijving en vrijval)

**) 355.000 (filialen) + 1.250.000 (Forum excl. huur en onderhoud) + 2.664.000 (Forum: huur, onderhoud en vervanging gebouw en inventaris)

Uit dit overzicht leiden wij het volgende af:

- De outputgerichte en inkomstenverwervende activiteiten leveren € 0,9 mln. meer op in het nieuwe gebouw (als saldo van directe baten en lasten).
- De kosten van marketing, communicatie en overige activiteiten stijgen mee en liggen in het nieuwe gebouw € 0,5 mln. hoger (€ 248.556— + 296.333,—).
- De personele kosten nemen in het nieuwe gebouw toe met € 1,3 mln., waarvan structureel € 0,8 mln.
- Dus buiten de hogere kosten van huisvesting is in het nieuwe gebouw sprake van € 1,3 mln. aan structurele meerkosten (= € 0,5 + 0,8 mln.) en is er – buiten de indexatie van de subsidies – sprake van € 0,9 mln. aan meeropbrengsten. Per saldo een structureel nadeel van € 0,4 mln. Dit kan grotendeels worden opgevangen door de verwachte verhoging van de subsidies in 2020 met € 0,3 mln. als gevolg van indexatie.

Deze 'dubbelcheck' laat daarmee volgens ons zien dat de bevindingen die wij vermelden in paragraaf 4.1 kunnen worden bevestigd als we de begroting 2020 als geheel bezien in het perspectief van die van 2016.

3.3 De begroting op onderdelen

In deze paragraaf bespreken we in het kort de diverse onderdelen van de begroting en geven wij een indicatie van kansen en risico's.

De subsidies

Hiervoor gaven wij al aan dat opvalt dat de gemeentesubsidie in 2017 en 2018 beperkt is geïndexeerd en dat nog onduidelijk is wat het beleid voor de komende jaren zal zijn. De begroting laat nu een tekort zien dat fors is: de gemeentelijke subsidie is in 2020 niet toereikend, ook niet na indexering in de jaren 2019 en 2020.

Wij constateren ook dat de gemeentelijke subsidie in de jaren 2014 en 2015 is verlaagd, met 10,8% respectievelijk 0,7% (zie bijlage 1, onder Baten uit subsidies).

Overigens zij opgemerkt dat de provinciale subsidie is bedoeld om de vertoning van films door het Groninger Forum buiten de stad (i.e. in de provincie) mogelijk te maken.

De programmering

De programmering is bij de exploitatie van culturele organisaties vaak een sluitpost: het betalen van de huur, het vaste personeel en andere vaste lasten gaat meestal voor.

	<i>Baten</i>	<i>Lasten</i>	<i>Saldo</i>
Programmering	€ 3.746.000	€ 3.402.000	€ 344.000
• Film	€ 1.135.000	€ 456.000	€ 679.000
• Programmering	€ 1.435.000	€ 1.734.000	-/- € 299.000
• Collectie en dienstverlening	€ 966.000	€ 1.112.000	-/- € 146.000
• Forum Academie	€ 210.000	€ 100.000	€ 110.000

Een belangrijk uitgangspunt van de stichting bij de programmering is dat kosten en baten steeds in een bepaalde verhouding tot elkaar zijn gedacht. Dat wil zeggen dat bij een bepaalde opbrengst aan entreegelden automatisch een bepaald kostenniveau wat betreft de inkoop (van de film, expositie of anderszins) hoort. En vice versa: als er een aanname is wat betreft te verwachten inkomsten uit bezoek, vloeit daaruit het budget voort dat voor de inkoop en/of de productie van het programma beschikbaar is.

Door op deze manier te werken met verhoudingsgetallen (zie verder bijlage 1) kan de begroting op een passende manier meebewegen met nieuwe feiten of inzichten.

Wat betreft de toekomstige activiteiten is het volgende schema relevant:

	Locatie en/of uitstraling gebouw niet cruciaal voor raming pxq	Locatie en/of uitstraling gebouw wel cruciaal voor raming pxq
Bestaande activiteiten	A Veilig	B Redelijk veilig
Nieuwe of aanmerkelijk gewijzigde activiteiten	C Redelijk veilig	D Onzeker
	Ervaring met activiteit en locatie aanwezig binnen GF	Ervaring met activiteit en locatie niet aanwezig binnen GF

Hieruit blijkt dat wat betreft de bibliotheek- en de filmactiviteiten en het cursusaanbod (Volksuniversiteit) de ramingen als redelijk veilig kunnen worden beschouwd: de verandering van gebouw zal naar verwachting geen negatieve invloed hebben op het bibliotheek- en filmbezoek, omdat voor dit bezoek de locatie en de uitstraling van het gebouw minder van belang zijn: mensen willen hoe dan ook een bepaalde film zien of de bibliotheek bezoeken (voor een boek, een studieplek, een cursus of een activiteit), ook al worden er wel minder boeken uitgeleend dan een paar jaar geleden (wat ook een landelijke ontwikkeling is). Daar komt bij dat de bijbehorende dienstverlening voor de organisatie een gangbare activiteit is.² Verwacht mag dus worden dat de toekomstige bibliotheek-, cursus- en filmexploitatie niet sterk zal afwijken van de geraamde. Wel is het zo dat er een autonome daling van de belangstelling kan zijn als gevolg van een dalende interesse in boeken lenen en traditioneel aangeboden cursussen. Naar verwachting zal deze daling zich geleidelijk voltrekken, wat de organisatie de kans biedt om hierop met nieuwe soorten van aanbod in te spelen.

- Minder veilig tot onzeker zijn de nieuwe activiteiten die in het Forum zullen plaatsvinden. Het gaat dan om de wisseltentoonstellingen en om *Story World*. Voor beide activiteiten geldt dat ze nieuw zijn en dat de bestaande organisatie er bovendien geen ervaring mee heeft. Op het succes van dit nieuwe aanbod is bovendien ook het functioneren van het gebouw van grote invloed. Het onderdeel programmering valt dus als een risico te bestempelen. Binnen de totale exploitatie van € 13,5 mln. betreft dat een aandeel van iets meer dan 10%.

Wij signaleren dat de opbrengst van exposities, ook grote tentoonstellingen, tegenwoordig kan tegenvallen door factoren zoals:

- programmering die onvoldoende aan slaat bij het publiek;
- de grote concurrentie op de markt van exposities;
- het intensieve gebruik door de Nederlander van de Museumjaarkaart (1,3 miljoen mensen hebben inmiddels zo'n kaart; kaarthouders bezoeken gemiddeld 6,6 keer per jaar een museum).

² Aanname is dat het beheer over de bibliotheekfilialen Haren en Ten Boer per 2019 met 'gesloten beurs' overgaat van de beide huidige gemeenten naar Groninger Forum. Vooral nog lijkt dit een realistische aanname.

Bij de grote musea in de Randstad weegt het laatste punt minder zwaar door het grote aantal buitenlandse bezoekers (niet in het bezit van de kaart), maar de musea die het moeten hebben van het Nederlandse publiek kampen met dalende inkomsten per bezoeker en een gelijktijdige toename van onderhouds- en schoonmaakkosten als gevolg van de stijging in absolute zin van de bezoekersaantallen.³

Vanwege het feit dat het Stripmuseum straks onderdeel zal zijn van het Forum, zullen mogelijk de *Story World* en ook de wisseltentoonstellingen voor museumjaarkaarthouders toegankelijk zijn. Wij zien als aanzienlijk risico dat hierdoor de feitelijke inkomsten uit bezoek kunnen achterblijven bij de (positief) geraamde baten. Overigens beoordelen de meeste museumdirecteuren het effect van de Museumkaart desondanks als positief, onder meer vanwege de bijkomende positieve effecten op horeca en museumwinkel (zie kader).

Intermezzo: de werking van de Museumjaarkaart

De Museumkaart kost € 59,90 p.j. en wordt gekocht van de Stichting Museumkaart. De kaart geeft gratis toegang tot musea, in ieder geval tot de vaste collectie. Bij tijdelijke tentoonstellingen kan een museum een toeslag vragen. Voor ieder met de Museumkaart afgelegd bezoek wordt door de Stichting achteraf aan het museum een bezoeker-vergoeding uitgekeerd. Dit is een percentage van de gemiddelde toegangsprijs van het normaal betalende bezoek. Het vergoedingspercentage wordt jaarlijks landelijk vastgesteld. De Stichting streeft ernaar dat het minimaal 60% is.

Door SEO werden in 2013 de financiële effecten voor musea in beeld gebracht. Door de extra bezoeken van museumkaarthouders verdienden de deelnemende musea in 2012 € 27 mln. Deze extra verdiensten kwamen zowel uit de vergoeding van museumkaartbezoek door de Stichting Museumkaart als door inkomsten uit horeca en museumwinkels. Als de museumkaart niet had bestaan, hadden de musea geen € 29 mln. aan museumkaartinkomsten maar € 15 mln. aan entreegelden verdiend aan de bezoeken van de museumkaarthouders. Aan de museumwinkel en kleine horeca werd daarnaast bijna € 13 mln. verdiend door extra bezoeken van de museumkaarthouders. Bij het berekenen van de extra inkomsten zijn personeelskosten door extra bezoeken door museumkaarthouders niet meegenomen (bijv. extra medewerkers bij de garderobe, kassa, museumwinkel en museumhoreca). De extra inkomsten sloegen voornamelijk neer bij grote musea: € 11 mln. van de € 27 mln. is verdiend door de 10 musea met de meeste museumkaartbezoekers. Ruim 70% van de museumdirecteuren was positief over het financiële effect van deelname aan de museumkaart voor hun museum.

	Baten	Lasten	Saldo
• Programmering	€ 1.435.000	€ 1.734.000	-/- € 299.000

Een punt van aandacht is de afstemming met het Groninger Museum. Voor zover wij konden nagaan bestaan er (nog) geen afspraken tussen de beide organisaties over de tentoonstellingen die worden geprogrammeerd. Dergelijke afspraken zijn wel wenselijk. Beide organisaties worden tenslotte met publieke middelen gefinancierd en niemand heeft baat bij onnodige concurrentie.

³ De gewogen gemiddelde toegangsprijs van vol betalend bezoek bedroeg in 2016 € 10,20. De bezoeker-vergoeding voor Museumkaartbezoeken in 2016 bedroeg 63% van de gemiddelde toegangsprijs op basis van voltarief.

Het ware wenselijk dat de gemeente hierin de regie neemt en de beide organisaties ertoe brengt om afspraken te maken. Deze kunnen betrekking hebben op de communicatie (Op welk moment is de ene partij verplicht de ander ergens over te informeren? Denk aan het voornemen tot inkoop en of ontwikkelen van tentoonstellingsconcepten) en ze kunnen eveneens gaan over de inhoud van de programmering: thema's, aandachtsgebieden, collectionering en dergelijke.

Ook met andere organisaties is adequate samenwerking van belang. Het is zaak dat de gemeente ook dat aspect bewaakt. Te noemen vallen in dit verband de wisselwerking met het Noordelijk Scheepvaartmuseum (straks ook verantwoordelijk voor het thema stadshistorie), het debatcentrum DwarsDiep, Noorderlicht en diverse andere culturele organisaties in de stad.

De commerciële activiteiten

	<i>Baten</i>	<i>Lasten</i>	<i>Saldo</i>
Commerciële activiteiten	€ 1.498.000	€ 487.000	€ 1.011.000
• Horeca	€ 873.000	€ 387.000	€ 486.000
• Overige commerciële activiteiten	€ 625.000	€ 100.000	€ 525.000

Uit het overleg met de directie van het Groninger Forum blijkt dat de horeca een belangrijk en ook spannend onderdeel van de exploitatie is. De baten van de horeca zijn belangrijk voor de exploitatie. Veel hangt af van de manier waarop de horeca zal worden uitgevoerd (in eigen beheer of uitbesteed aan een exploitant). Positief is dat de directie zich wat betreft de horeca uitvoerig heeft georiënteerd (daarin ondersteund door HTC) en ook deskundig advies heeft ingewonnen (o.a. het rapport Moerkerk, al stamt dat uit 2014 en is dat inmiddels gedateerd). De uitvraag voor het vinden van een geschikte horecaexploitant is professioneel aangepakt en maakt duidelijk wat het ambitieniveau is (zie bijlage 3).

Wij zijn van oordeel dat dit professioneel is aangepakt en dat de ambitie die aan de dag wordt gelegd de enige juiste is, gezien de aspiraties die Groningen met het Forum heeft. Dit laat echter onverlet dat de horeca een element van groot risico in zich draagt, omdat het succes mede afhankelijk is van factoren die soms moeilijk te beïnvloeden zijn, zoals:

- de populariteit van het gebouw;
- de sfeer en het verblijfsklimaat in het gebouw;
- de kwaliteit van het bedienend en bereidend personeel;
- de routes in het gebouw voor horecatoelevering;
- de concurrentie in de omgeving.

De ramingen zoals gemaakt door de stichting achten wij realistisch als de genoemde factoren positief uitpakken. Het moge echter duidelijk zijn dat er ook aanzienlijke risico's aan deze post zijn verbonden. En de stichting heeft wel greep op een deel van deze risico's (als het gaat om exploitant, personeel en sfeer), maar niet op de gebouwgebonden factoren.

Zoals wij over het financiële tekort van Groninger Forum Terzijde aangaven moet te allen tijde worden onderkend dat de bouw van het Forum ook een *gebiedsontwikkeling* inhoudt met vele positieve effecten voor de stad. Echter: voor het Forum houdt deze 'gentrificatie' ook een risico in, omdat zich in de nabijheid concurrerende horeca kan vestigen, wat het financiële resultaat van de Forumhoreca kan gaan drukken.

Wat betreft de overige commerciële activiteiten is vooral de verhuur van zalen (in combinatie met de horecaexploitatie) van belang. Met de verhuur van zalen heeft de stichting nu al ervaring, want aan het Hereplein worden ook veel inkomsten gerealiseerd met zaalverhuur. De organisatie verwacht dat enkele van de vaste huurders zullen meegaan naar het Forum. Dit neemt niet weg dat ook de inkomsten uit verhuur in de nieuwe situatie moeten worden aangemerkt als een zeker risico. Want ook al zijn het gebouw en de zalen straks nieuw en spectaculair, niet te voorzien valt hoe huidige en nieuwe huurders zullen reageren op de nieuwe propositie.

Bovendien moet worden onderkend dat er ook op het terrein van zalenverhuur sprake is van veel concurrentie in de markt en bovendien van in de tijd wisselende wensen, behoeften en soorten accommodaties.

Personeel

		<i>Lasten</i>
Personeel		€ 5.550.000

Het onderwerp personeel vormt een goede aanleiding om iets te zeggen over de kern van de toekomstige organisatie van het Forum. Het Groninger Forum wordt in de toekomst een organisatie die zeven dagen in de week van 09:00 uur 's ochtends tot 01:00 uur 's avonds(!) open is.⁴ Voor Nederlandse begrippen is dit vrij uniek (ter vergelijking: de OBA in Amsterdam is geopend van 10:00 tot 22:00u) en voor de bestaande organisatie betekent dit een forse verandering. Een belangrijk aspect van de openstelling is dat deze in feite wordt gedicteerd door het gebouw: doordat de filmzalen midden in het gebouw liggen en het pand niet gedeeltelijk valt af te sluiten (door het ontwerp van de looproutes), is het noodzakelijk het gebouw tot na de laatste filmvoorstelling open te houden. Verwacht mag worden dat de nieuwe werktijden in combinatie met de bijzondere architectuur ervoor zullen zorgen dat de druk op de organisatie groot wordt: van het personeel zal, zeker in de beginfase, enorm veel worden gevraagd. Daarmee is meteen duidelijk dat de personeelskosten (veruit de grootste post in het geheel) een cruciale factor zijn in het geheel. Om de forse groei in openingstijden en activiteiten mogelijk te maken zal de formatie groeien van 65 fte in 2016 naar 97 fte in 2020. In bijlage 4 is de toekomstige functiematrix weergegeven. Wat hierin overigens opvalt is dat er niet zoveel extra operationele fte's zijn toegevoegd. Wij signaleren dat er nu nog sprake is van verhoudingsgewijs veel functies in het (midden)segment. Volgens de directie van Groninger Forum is dit een historisch gegroeid gegeven, waarin de komende jaren geleidelijk verandering zal komen.

Een aspect dat ons ook opvalt is dat er door het Groninger Forum in de bibliotheek nog weinig wordt gewerkt met vrijwilligers, terwijl dat bij bibliotheken elders in het land al een hoge vlucht neemt.

Natuurlijk moet worden voorkomen dat regulier betaald werk wordt vervangen door onbetaald vrijwilligerswerk, maar wij zien voor de langere termijn zeker goede mogelijkheden voor de stichting om juist voor nieuwe rollen die in het Forum zijn te vervullen ook een beroep te doen op vrijwilligers. De ervaring elders leert dat bijna geen enkele organisatie zo populair is bij mensen die vrijwilligerswerk willen doen als juist de bibliotheek. Zeker na de aanloopjaren (2019-2023) zien we hier voor het Forum goede mogelijkheden.

⁴ Alleen uit Denemarken kennen we het voorbeeld van bibliotheken met openingstijden tot laat in de avond. Daar zijn de ochtenduren en latere avonduren echter zonder toezicht. Dit blijkt goed blijkt te werken.

Een aantal van 150 tot 200 vrijwilligers voor allerlei hand- en spandiensten binnen de bibliotheekorganisatie als geheel (Forum en vestigingen) achten wij op de langere termijn zeker realistisch.

Bij het rekenen aan de begroting van november 2016 was de stichting nog uitgegaan van een theoretische personeelsformatie per 2020. Inmiddels is het reële bestaande personeelsbestand doorgerekend (prospecties) en valt te zien dat de kosten hoger uitvallen dan in 2016 gedacht (€ 433.000,—). Binnen deze € 433.000,— is een bedrag van € 427.338,— aan te merken als een tijdelijke situatie (hogere kosten van salarissen en sociale lasten). De organisatie ziet dit als een vorm van 'frictiekosten': het is niet mogelijk om in het nieuwe gebouw en met de nieuwe activiteiten meteen ook te werken met een daarmee volledig corresponderende personeelsformatie.

De frictie zit hem in twee aspecten:

- Ten dele zijn in de organisatie straks andere functies nodig dan thans: niet alle bestaande personeelsleden zijn echter in te passen in andere/nieuwe functies.
- In de nieuwe situatie zal er behoefte zijn aan meer flexibele inzet en wat minder vaste formatie. Echter, de bestaande aanstellingen en rechtsposities maken het niet mogelijk de bestaande formatie tijdig te beperken. De doorrekeningen door de stichting laten zien dat naar verwachting in 2023 het personeelsbestand weer zal matchen met de gewenste functies en competenties en de organisatie dan weer een gezonde gemiddelde salaris-hoogte per fte kent. De stichting merkt de periode tot 2023 aan als een transitiefase met flinke frictiekosten. Deze fase gaat gepaard met een tijdelijke budgettaire tegenvaller, die in de jaren 2020 tot en met 2023 snel afneemt naar vrijwel nihil:

	2020	2021	2022	2023	Cumulatief
Frictiekosten	€ 427.338	€ 361.158	€ 158.023	€ 51.771	€ 998.290

- Na 2020 blijft het aantal fte constant, maar gaat de totale loonsom omlaag (tot deze na 2023 weer stijgt als gevolg van jaarlijkse generieke loonstijgingen). Behalve de verandering van taken die optreedt door het nieuwe gebouw, ligt ook de historie van de verschillende organisaties ten grondslag aan de gemiddelde hoogte van de salarissen in de periode tot 2023.

Behalve de inflexibiliteit van de kosten is er nog een ander aspect dat aandacht behoeft. Om als management te kunnen sturen is het noodzakelijk om te werken met een begroting waarin alle personeelskosten worden toegerekend aan activiteiten. Op die manier worden directe kosten van activiteiten zichtbaar en is het voor het management mogelijk om keuzes te maken. Op dit moment laten de personeelskosten van de stichting zich niet toedelen naar functies (bibliotheek, film, non-filmactiviteiten, Forum Academie, backoffice). Voor de toekomst is het wel wenselijk dat dit gebeurt. Alleen op die manier kan het management na 2020 beoordelen of de verschillende vormen van output ook in financiële zin voldoende toegevoegde waarde opleveren en op welke output moet worden bijgestuurd. Ook de gemeente krijgt dan beter zicht op de besteding van haar subsidie in relatie tot de toegevoegde waarde die haar bijdrage oplevert.

Marketing en communicatie

		<i>Lasten</i>
Marketing en communicatie		€ 415.000

De algemene trend in de culturele sector is dat marketing- en communicatiebudgetten stijgen als gevolg van de toenemende concurrentie tussen de actoren en het almaar groeiende aanbod in de vrijetijdsmarkt.

Culturele organisaties zoals theaters en musea geven tegenwoordig soms wel 8 tot 10% van hun totale exploitatiebudget uit aan marketing. Ter vergelijking: het Groninger Forum rekent met 12% van het *programmerings*budget.

Bij het Groninger Forum zal net zoals elders een belangrijk deel van de marketingkosten ongetwijfeld bestaan uit personeelslasten. Deze kosten zijn echter niet aan deze post toegerekend (maar maken deel uit van de grote en ongedifferentieerde post Personeel). Derhalve kan niet geconcludeerd te worden dat de geraamde marketingkosten (€ 415.000,—) van het Groninger Forum te laag zijn. Dit neemt niet weg dat voor de langere termijn de marketing een aandachtspunt is. Op de korte termijn zal blijken dat het gebouw een zodanige trekpleister is dat er relatief weinig marketinginspanningen nodig zijn om het publiek tot een bezoek aan het Forum te verleiden. Voor de langere termijn is voldoende marketingpower echter beslist een punt van aandacht. We hebben overigens geen reden om aan te nemen dat de directie zich daarvan niet bewust is.

Huisvesting Forum en filialen

		<i>Lasten</i>
Huisvesting & afschrijving filialen		€ 355.000
Huisvesting Forum (excl huur + onderhoud)		€ 1.250.000
Huur Forum (inclusief onderhoud gebouw, kosten inventaris en vervanging inventaris)		€ 2.664.000

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 behoort het beoordelen van de huurprijs en de onderliggende berekening niet tot de opdracht die de gemeente ons heeft gegeven. Het uitgangspunt bij de gemeente lijkt op het moment van schrijven van dit rapport te zijn dat de huurlasten volledig worden gesubsidieerd dan wel dat de huurlasten volledig intern zullen worden verrekend. Uit de benchmark (zie hoofdstuk 4) blijkt dat de huisvestingslasten van het Groninger Forum nu relatief laag zijn. Wij gaan ervan uit dat in de nieuwe situatie (2020) de huisvestingskosten vergelijkbaar zullen zijn met die van andere relatief nieuwe gebouwen, zoals Rozet in Arnhem, CODA in Apeldoorn en De Nieuwe Kolk in Assen.

Opvallend is dat reserveringen voor toekomstige herinvesteringen (ook van inventaris) worden meegenomen in de huurprijs. Op zich vinden wij het een goede zaak dat er voor vervangings- investeringen wordt gereserveerd. Bij veel culturele organisaties schort het hier immers aan, wat er vaak toe leidt dat er na verloop van jaren een hernieuwd beroep wordt gedaan op gemeente en particuliere fondsen. Een nadeel van de systematiek is wel dat het de gemeente is die de reserve aanlegt en de gemeente verantwoordelijk is voor het uitvoeren van onderhoud. Vanuit oogpunt van transparantie maar ook om ondernemerschap bij de organisatie te stimuleren zou het ook denkbaar zijn dat Groninger Forum verantwoordelijk wordt voor het gebruikersonderhoud (inclusief vervanging van inventaris) en wordt verplicht om zelf binnen haar exploitatie een bepaalde reservering daarvoor te maken. Hoe dit uiteindelijk ook wordt geregeld, belangrijk is dat de eigenaar en de gebruiker beide zeggenschap hebben in de wijze waarop en de timing waarmee onderhoud en vervanging plaatsvinden en hierover samen tot goede afspraken komen.

Voor het Groninger Forum is het van belang dat de uitvoering van onderhoud en vervanging past in zijn toekomstvisie en zijn dagelijkse programmering.

3.4 Conclusies

Op dit moment is er sprake van een negatief exploitatiesaldo (na toerekening van huur voor het nieuwe pand en na indexering van de gemeentelijke subsidie in 2019 en 2020 met 1,5%) van afgerond € 1,3 mln. Dit is een realistisch geraamd bedrag.

In de nieuwe situatie spitsen de risico's zich toe op de nieuwe vormen van programmering (wisseltonstellingen en StoryWorld) en op de horeca. Beide exploitatieonderdelen zijn wat betreft risico voor de stichting slechts in beperkte mate op de korte termijn te beheersen: de tentoonstellingen meer dan de horeca, want de stichting heeft de programmering in eigen hand en kan die bijstellen. Daarnaast moet worden afgewacht of de geprognosticeerde inkomsten uit verhuur inderdaad gerealiseerd kunnen worden. Ook hier zien wij een (beperkt) risico.

Een ander risico betreft het gebruik van het gebouw als zodanig. Tot onze opdracht behoorde niet het analyseren van de huisvestingslasten. Echter: algemeen bekend is dat nieuwe gebouwen zich in het begin soms anders gedragen dan vooraf in de theoretische reken- en tekenmodellen was bedacht. Soms leidt dit tot financiële tegenvallers van structurele aard, bijvoorbeeld als bepaalde soorten gebouwgebonden kosten onverwacht hoger uitvallen.

Gegeven de gesignaleerde risico's is het zaak dat wordt gekomen tot passende beheersmaatregelen. Voor de stichting gaat het dan vooral om het beperken van de risico's met betrekking tot de horecaexploitatie en de tentoonstellingen, een en ander in combinatie met de openstellings-uren. Wat betreft de horeca bevelen wij aan om goede afspraken vast te leggen met de pachter en contractueel te regelen dat bijstelling van de afspraken binnen enkele jaren mogelijk is (geen langjarig pachtcontract afsluiten, maar flexibiliteit inbouwen). Met betrekking tot de exposities adviseren wij om goed te bezien hoe het gebouw zich gedraagt en te voorkomen dat bezoekers voornamelijk gratis of tegen gereduceerd tarief de tentoonstellingen bezoeken. Ten aanzien van de openingstijden adviseren wij om deze al na een halfjaar te evalueren op de effecten op het personeel, de bezoekersaantallen, de bezoekerstevredenheid en de veiligheid(sbeleving).

Een andere beheersmaatregel is om ervoor te zorgen dat de organisatie in de komende jaren over voldoende weerstandsvermogen blijft beschikken. Dit is een kwestie van monitoring van de algemene reserves en goed overleg tussen de gemeente en de stichting. Positief is wel dat de gemeente op deze feiten heeft geanticipeerd en in de eigen begroting een bedrag van € 5,4 mln. heeft gereserveerd voor aanloopverliezen.

Voorts: in de toekomst moet de stichting toe naar het werken met een begroting waarin de personeelskosten worden toegerekend aan activiteiten.

En tot slot: de gemeente doet er goed aan de regie te nemen waar het gaat om het maken van afspraken tussen het Groninger Forum en het Groninger Museum over de programmering in de toekomst.

Schematisch laten onze conclusies zich met betrekking tot de begroting als volgt weergeven:

Begrotingspost	Risico's	Te treffen beheersmaatregelen
<i>Baten</i>		
Subsidies	Achterblijven indexering voor loon- en prijsontwikkelingen	De gemeente is zich bewust van deze problematiek (die overigens geldt voor alle instellingen die zij subsidieert) en verwacht de komende jaren te kunnen komen tot hogere indexering dan in de jaren 2017 en 2018.
Opbrengsten uit programmering	Het aantal boekuitleningen kan geleidelijk verder dalen conform de landelijke trend.	De bibliotheek kan zich richten op een breed activiteitsaanbod.
	De belangstelling voor traditioneel cursusaanbod kan dalen conform de landelijke trend.	Nieuwe vormen ontwikkelen, zoals KennisMakers in Den Bosch.
	De concurrentie op de filmmarkt is groot en commerciële aanbieders kunnen hun inspanningen om publiek te trekken vergroten. Het pand aan het Hereplein kan uitgroeien tot een concurrent als het in de handen van bioscoopexploitanten valt.	Pand Hereplein na 2020 niet meer laten gebruiken voor reguliere filmvertoning.
	De baten van tentoonstellingen kunnen tegenvallen als blijkt dat het gebouw zich lastig laat compartimenteren (risico van gratis toegang).. Als gevolg hiervan kan er minder budget blijken te zijn voor exposities, waardoor de impact van het Forum achterblijft bij de verwachtingen. Er zijn tot dusverre geen afspraken over de afstemming van de programmering tussen het Forum en het Groninger Museum.	Onderzoeken van andere mogelijkheden (dan controle op kaarten voor exposities) van toegangsregulatie en beprijzing. Goede afstemming met het Groninger Museum onder regie van de gemeente.
	<i>Story World</i> is een nieuw concept: afgewacht moet worden of dit aanslaat.	

Opbrengsten uit commerciële activiteiten	Het succes van de horeca hangt af van diverse factoren, die niet alle door het Groninger Forum zijn te beheersen.	<p>Goede afspraken vastleggen met de horecaexploitant.</p> <p>Contractueel regelen dat bijstelling van de afspraken binnen enkele jaren mogelijk is (geen langjarig pachtcontract afsluiten, maar flexibiliteit inbouwen).</p> <p>Veel aandacht geven aan de wijze waarop het gebouw zich gedraagt.</p> <p>Vinger aan de pols houden in de eerste jaren: regelmatige verantwoording aan de gemeente.</p>
	De opbrengsten uit verhuur zijn positief ingeschat. Een risico is dat andere aanbieders in de markt aantrekkelijker zijn of worden.	Een goede marketing is belangrijk. Het kan nuttig zijn een businessunit in te richten specifiek voor de marketing, acquisitie en verkoop van de zalen. Zalenverhuur is een vak op zich, zeker in combinatie met catering.
<i>Lasten</i>		
Kosten personeel	<p>Tot 2023 is er sprake van een transitiefase die frictiekosten met zich meebrengt.</p> <p>Het nieuwe gebouw zal veel vergen van het personeel: het heeft veel open ruimtes en zal ruime openingstijden kennen. Het zal tijd kosten voor de organisatie zich naar het gebouw heeft 'gezet'. Het ziekteverzuim kan oplopen.</p> <p>Het management heeft nu weinig mogelijkheden tot sturen op activiteiten, omdat medewerkers niet worden toegerekend naar activiteiten en het dus onduidelijk is wat de kostprijs van activiteiten is.</p>	<p>Overwogen kan worden om in de subsidie tijdelijk een aanvullend budget voor frictiekosten op te nemen.</p> <p>Een proactief personeelsbeleid is noodzakelijk. Veel aandacht moet worden gegeven aan het welbevinden van de medewerkers. Oplopende kosten moeten z.s.m. aan de gemeente worden gemeld.</p> <p>Het verdient aanbeveling de openingstijden (van 9:00u 's ochtends tot 1:00u 's avonds) na betrekkelijke korte tijd (bijvoorbeeld een halfjaar) te evalueren.</p>

		Invoering van een systeem van 'activity based costing' is een must. De gemeente moet hierop toezien.
Huisvestingskosten Forum (excl. huur + onderhoud)	<p>Doordat het de gemeente is die de reserve beheert voor vervangingsinvesteringen, is wellicht in de toekomst niet altijd maximaal transparant waar het budget staat en hoe dit zich ontwikkelt (denk aan indexering).</p> <p>De visie en programmering van Groninger Forum kunnen worden doorkruist door toekomstige keuzes van de gemeente als eigenaar van gebouw en inventaris in soort, timing en werkwijze van onderhoud en vervanging.</p>	<p>Goede onderlinge afspraken (gemeente en Groninger Forum) maken over het afstemmen van de uitvoering van onderhoud en vervanging.</p> <p>Evt. het budget voor vervangingsinvesteringen toevoegen aan de subsidie en de stichting verplichten om binnen haar exploitatie reserveringen te plegen.</p>
Programmakosten	Zie de opmerking hiervoor over activity based costing.	
Kosten commerciële activiteiten	Idem	
Marketing en communicatiekosten	Op termijn, als het effect van het nieuwe gebouw op bezoekaantallen is uitgewerkt, kan blijken dat het budget waarmee wordt gewerkt te laag is.	Anticiperen op aanvullende marketinginspanningen op termijn.
Opbouw van eigen vermogen	<p>Ca. 20% van de jaarlijkse baten kan als bovengrens gelden voor het eigen vermogen om calamiteiten het hoofd te bieden, schommelingen in de bedrijfsvoering te kunnen opvangen en investeringen te kunnen doen in het kader van ondernemerschap.</p> <p>De stichting heeft momenteel een weerstandsvermogen van voldoende omvang. Beheer en gebruik kunnen echter leiden tot forse incidentele tegenvallers.</p>	Gemeente en stichting moeten in de aanloopfase samen het gedrag van het gebouw monitoren en bewaken dat er niet een te groot beroep moet worden gedaan op de aangelegde reserve.

Hoofdstuk 4

Benchmarks

Wij hebben twee benchmarks uitgevoerd om een beeld te krijgen van het presteren van het Groninger Forum. De ene benchmark hebben wij uitgevoerd ten aanzien van de bibliotheekfunctie en de andere met betrekking tot het filmtheater. Voor beide benchmarks hebben wij organisaties geselecteerd die zijn gelegen in een studentenstad (niet zijnde de G4) en/of deel uitmaken van een multifunctionele accommodatie. Uiteraard was een derde voorwaarde dat de gegevens van de desbetreffende organisatie ook werden vrijgegeven. De benchmarkgegevens hebben betrekking op het boekjaar 2016 (tenzij anders aangegeven) en zijn weergegeven in bijlage 2. Op grond van de benchmarks stellen wij het volgende vast.

4.1 Bibliotheek

De bibliotheekfunctie binnen het Groninger Forum werd enige jaren geleden losgemaakt van Biblionet Groningen. Dit neemt niet weg dat Biblionet nog steeds een aantal functies voor de bibliotheek vervult (denk aan het interbibliothecair leenverkeer): deze taken worden door of voor het Groninger Forum uitgevoerd tegen verrekening van de kosten.

De stadsbibliotheek omvat niet alleen de centrale vestiging in de Oude Boteringestraat, maar ook nog een aantal wijkvestigingen (in Beijum, De Wijert, Hoogkerk, Lewenborg, Selwerd en Vinkhuizen). De bibliotheekorganisatie als totaal (dus inclusief de wijkvestigingen) is in de benchmark meegenomen. Dit geldt ook voor de openbare bibliotheken uit de andere steden waarmee de Groningse stadsbibliotheek is vergeleken.

Uit de benchmark met de openbare bibliotheken in Almere, Breda, Nijmegen, Apeldoorn en Assen (de meest nabije grote bibliotheek) komen de volgende punten:

- Het percentage inwoners dat in de gemeente Groningen lid is van de Openbare Bibliotheek is relatief laag.
- De bibliotheekleden lenen relatief veel materialen; aanzienlijk meer dan bij de referentiebibliotheken.
- De exploitatiesubsidie is nu aan de lage kant. Per bibliotheeklid is de subsidie de laagste van de onderzochte bibliotheken en per inwoner de een na laagste:

	Groninger Forum nu	De nieuwe bibliotheek Almere	De Nieuwe Veste Breda	Bibliotheek Gelderland -Zuid Nijmegen	Rozet Arnhem	De Nieuwe Kolk Assen
Exploitatiesubsidie						
- p. inwoner (incl. huisvesting)	€ 26	€ 41	€ 24	€ 30	€ 29	€ 39
- p. inwoner. (excl. huisvesting)	€ 18	€ 25	€ 17	€ 25	€ 18	€ 24
- per bibliotheeklid	€ 117	€ 130	€ 119	€ 121	€ 105	€ 135

- De gebruikersinkomsten (voornamelijk inkomsten uit contributie) zijn ietwat bovengemiddeld. Dit blijkt als wordt gekeken naar de inkomsten per bibliotheeklid.
- Op het vlak van specifieke dienstverlening kan de Openbare Bibliotheek Groningen nog stappen zetten: de inkomsten hieruit zijn lager dan elders, zeker gezien per lid.

- Wat betreft het totaal aan inkomsten zit Groningen aan de lage kant, zowel gezien per bibliotheeklid als per inwoner. Dit komt vooral door de relatief lage subsidie en de geringe inkomsten uit specifieke dienstverlening (betaalde dienstverlening, zoals trainingen en cursussen die worden gegeven, catering die wordt verzorgd, inkomsten van een restaurant of koffiecorner, detachering van personeel bij andere organisaties, deelname aan projecten).
- De huisvestingskosten zijn nu relatief laag. Bibliotheken die in de afgelopen jaren nieuwbouw hebben gepleegd (Almere, Assen, Apeldoorn) hebben een huisvestingslast die per bibliotheeklid het dubbele bedraagt van wat Groningen nu kwijt is.
- De mediakosten van Groningen zijn in relatieve en absolute zin hoog. Groningen investeert duidelijk veel in haar collectie, wat zich ook lijkt te vertalen in het gebruik daarvan, getuige het hoge aantal uitleningen per lid. Bibliotheekleden in Groningen krijgen waar voor hun (contributie)geld.
- Daarbij valt ook op dat het aantal uitleningen per lid relatief hoog is. Dit kunnen we mede zien in samenhang met de benchmarkgegevens over het interbibliothecair leenverkeer (IBL). Het IBL heeft betrekking op het transport van fysieke materialen tussen bibliotheekorganisaties. In Groningen is dat tussen de stadsbibliotheek en Biblionet. De cijfers zouden erop kunnen wijzen dat er vanuit de omliggende gemeenten relatief veel materialen worden geleend van de goed uitgeruste stadsbibliotheek. Dit is een beeld dat we ook elders wel zien. De centrumbibliotheken (van oudsher met een wetenschappelijke steunfunctie) houden vaak een grote collectie aan, waarvan de regio dan sterk meeprofiteert.
- Belangrijk om daarbij te onderkennen is dat het merendeel van de bibliotheken uit de benchmark amper wijkvestigingen kent. In Almere en Assen is er nog slechts één centrale vestiging, in Breda en Apeldoorn is er naast de hoofdvestiging maar één filiaal en in Arnhem en Nijmegen zijn er nog twee. Overigens zij hierbij vermeld dat de laatste trend in de bibliotheeksector (zie bijv. Amsterdam, Rotterdam en Utrecht) er juist weer een is van zo veel mogelijk aanwezig zijn in de wijken met activiteiten en collecties voor doelgroepen. Dit vanuit het besef dat bibliotheken meer en meer een rol spelen in het sociaal domein en zich manifesteren op het terrein van het bestrijden van taalachterstanden, isolement, werkloosheid et cetera. Ook is het aanbod voor de jeugd en de samenwerking met de scholen in toenemende mate van belang. Om bij deze zaken resultaten te boeken moet de bibliotheek naar de overtuiging van de gemeenten en van bibliotheken van de grote steden dicht bij de genoemde groepen zijn en zich niet terugtrekken op een centraal bastion in de stad.
- Wat betreft de personeelskosten zijn er geen vergelijkende conclusies te trekken. In Groningen werkt veel personeel niet alleen voor de bibliotheek, maar ook voor andere onderdelen van de organisatie. De personeelskosten worden niet naar activiteitensoort toegerekend. Derhalve is het maken van een vergelijking met de personeelsbudgetten van andere bibliotheken onmogelijk. Interessant is de vraag of Groningen nog stappen zou kunnen zetten waar het gaat om de inzet van vrijwilligers. Bij veel bibliotheken en ook bij enkele van de organisaties die zijn opgenomen in de benchmark is het de tendens om wijkfilialen met vrijwilligers te bezetten, met een achterwacht in de centrale vestiging.
- Wat betreft de bibliotheekprogrammering is het om dezelfde reden moeilijk om conclusies te trekken. Het lijkt erop dat de kosten van de bibliotheekprogrammering in Groningen relatief laag zijn, maar het valt niet vast te stellen of dit komt doordat de personeelskosten anders worden versleuteld, de activiteitenkosten op een andere post worden geboekt of de activiteiten goedkoper zijn of gewoonweg doordat er minder activiteiten worden ontplooid.

- De kosten van de automatiseringssystemen worden niet door alle bibliotheken expliciet in beeld gebracht. Uit de cijfers waarover we kunnen beschikken leiden we af dat Groningen met haar automatiseringskosten thans aan de lage kant zit, aanzienlijk lager dan elders. Wellicht komt dit omdat automatisering vaak wordt gezien als een onderdeel van de infrastructuur en dat er de laatste jaren minder in is geïnvesteerd vanwege de op handen zijnde verhuizing. Een andere verklaring kan zijn dat een deel van de kosten neerslaat bij Biblionet Groningen.

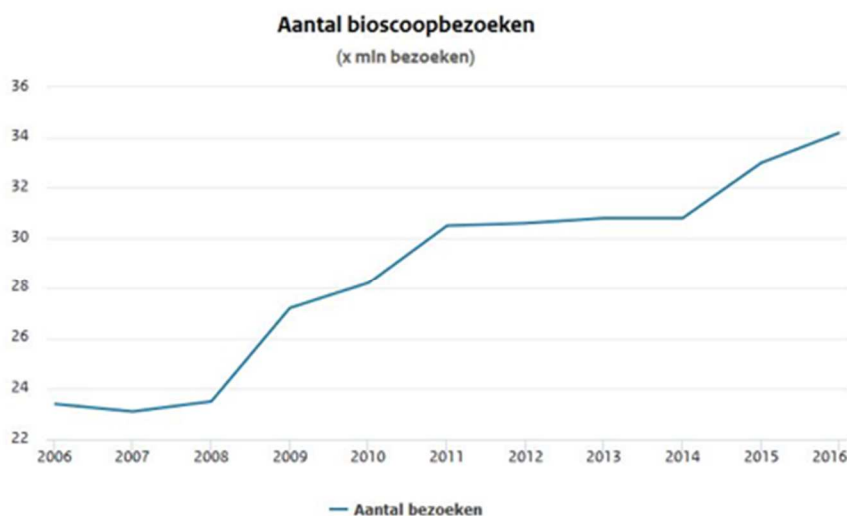
4.2 Filmtheater

Benchmarkonderzoek met betrekking tot filmtheaters is wat complexer, omdat filmtheaters onderling een grotere diversiteit vertonen dan (stads)bibliotheken: deze diversiteit zit vooral in de programmering (arthousefilms versus meer commercieel aanbod) en is meestal ook afhankelijk van het concurrerende filmaanbod in stad en regio.

Een aantal filmtheaters in studentensteden (Maastricht, Tilburg, Eindhoven) is de afgelopen jaren verbouwd, waardoor die theaters niet (of slechts ten dele) geopend waren voor het publiek. Hierdoor bieden zij helaas geen vergelijkingsmateriaal.

Uit de benchmark met de filmtheaters in Nijmegen, Haarlem en Assen en met enkele landelijke kengetallen komen de volgende punten:

- Het aantal bezoeken per stoel ligt voor het Groninger Forum nu aan de wat lage kant, zeker gezien de populariteit waarin film zich de laatste jaren mag verheugen (zie figuur). Er lijkt zeker potentie te zijn voor groei.
- Daarbij moet wel worden aangetekend dat het aantal filmdoeken en stoelen in de gemeente Groningen hoog is. Met andere woorden: er is veel concurrentie. Het Groninger Forum heeft thans een aandeel van 10% in de lokale filmmarkt. Dat is lager dan het aandeel van filmtheaters elders (het extreme tegendeel is te zien in Assen, waar De Nieuwe Kolk 100% van de lokale markt bestrijkt). In de nieuwe situatie zou het Groninger Forum in staat moeten worden geacht om zijn lokale aandeel te vergroten. Daarbij moet wel worden aangetekend dat het natuurlijk de vraag is wat er zal gebeuren met de zalen en doeken van voorheen Forum Images aan het Hereplein. Mochten die in andere handen overgaan en worden gecontinueerd, dan wordt de concurrentie wellicht alleen nog groter en wordt vergroting van het marktaandeel mogelijk lastiger.



Nederlands Filmfonds o.b.v. NVB/NVF

- Het aantal bezoeken per reguliere voorstelling ligt eveneens aan de lage kant. Dit kan te maken hebben met de programmering (relatief moeilijker aanbod dan elders) en ook met de positionering ten opzichte van andere filmvertoners in de stad (zie het punt hiervoor).
- Over subsidieniveaus vallen geen uitspraken te doen. Bij de onderzochte theaters maakt de filmexploitatie deel uit van een groter geheel en kennen de betrokken gemeenten een subsidiebedrag toe dat niet wordt gespecificeerd naar het soort activiteiten.
- Over de inkomsten uit filmbezoek valt wel wat te zeggen. Deze liggen in Groningen opvallend laag, vooral per inwoner, wat erop duidt dat het Groninger Forum nog veel inwoners van Groningen niet weet te bereiken met zijn filmaanbod. De opbrengst per bezoeker is wat lager dan bij de referentietheaters, maar het verschil is vrij marginaal. Er lijkt ruimte te zijn om de toegangskarten in de toekomstige situatie enigszins in prijs te verhogen.
- Opvallend is dat het Groninger Forum relatief veel inkomsten haalt uit de verhuur van de (film)zalen, aanzienlijk meer dan elders. Dit heeft waarschijnlijk mede te maken met de multifunctionaliteit van een van de zalen.
- De inkoopwaarde per vertoonde film is helemaal in lijn met wat elders gangbaar is. Opvallend is wel dat de inkoopwaarde afgezet tegen het aantal inwoners heel laag is, wat de constatering bevestigt dat veel inwoners de weg naar het filmaanbod van het Groninger Forum nog niet hebben gevonden.

4.3 Conclusies

Bibliotheek

Uit de benchmark met vergelijkbare openbare bibliotheken blijkt dat de collectie van de bibliotheek Groningen groot is en veel wordt uitgeleend. De huidige exploitatiesubsidie is relatief aan de lage kant. Per bibliotheeklid is de subsidie het laagst van de onderzochte bibliotheken en per inwoner het een na laagst. Op het vlak van de specifieke dienstverlening kan de OB Groningen in de nieuwe situatie nog stappen zetten: de inkomsten hieruit zijn thans lager dan elders, zeker bezien per lid. De huisvestingskosten zijn nu relatief laag. Bibliotheken die in de afgelopen jaren nieuwbouw hebben gepleegd (Almere, Assen, Apeldoorn) hebben een huisvestingslast die per bibliotheeklid het dubbele bedraagt van wat Groningen nu kwijt is. Uiteraard komt hierin in de nieuwe situatie verandering. Groningen maakt dan een inhaalslag.

Film

Wat betreft het filmgedeelte valt op dat het aantal bezoeken per stoel voor het Groninger Forum nu wat aan de wat lage kant is. Er lijkt zeker potentie te zijn voor groei. Daarbij moet echter worden aangetekend dat het aantal filmdoeken en -stoelen in de gemeente Groningen hoog is. Met andere woorden: er is veel concurrentie. In de nieuwe situatie zou het Groninger Forum in staat moeten worden geacht om zijn lokale aandeel te vergroten. Daarbij moet wel worden aangetekend dat het de vraag is wat er zal gebeuren met de zalen en doeken van voorheen Forum Images aan het Hereplein. Mochten die in andere handen overgaan en worden gecontinueerd, dan wordt de concurrentie groter en wordt vergroting van het marktaandeel mogelijk lastiger.

Het concept als geheel

De begroting van de stichting Groninger Forum past bij de opdracht die zij van de gemeente krijgt.

De opdracht die de gemeente aan de stichting Groninger Forum heeft gegeven is omvangrijk en ambitieus, zowel wat betreft de te programmeren (publieke en commerciële) activiteiten en te realiseren publieksaantallen als wat betreft de strategische opgave: het tot een succes maken van een spectaculair en spraakmakend nieuw openbaar gebouw in het hart van de stad. In het licht van die opdracht is de begroting passend.

Ons benchmarkonderzoek laat zien dat binnen de cultuurclusters die in de afgelopen jaren in Nederland zijn gerealiseerd de omvang van de gemeentesubsidies aanzienlijk is voor de onderdelen Bibliotheek en Film. Hoewel vergelijken altijd lastig is vanwege de veelheid aan variabelen, valt wel vast te stellen dat de Openbare Bibliotheek Groningen op dit moment op een lager niveau wordt gesubsidieerd dan elders. Wil het Groninger Forum zijn ambities kunnen waarmaken, dan dient de bibliotheekfunctie – als dragende kracht binnen het geheel – inderdaad bij benadering de budgettaire omvang te hebben die nu door de stichting wordt voorgesteld.

Bijlage 1

Inzicht in begroting Groninger Forum 2020

In deze bijlage hebben wij alle relevante (financiële) feiten en cijfers op een rij gezet en zo veel mogelijk inzichtelijk gemaakt, in het bijzonder ook voor lezers die de aansluiting zoeken bij eerder gepresenteerde cijfers (november 2016).

Dit informatiedocument heeft tot doel een verheldering te geven van de uitgangspunten en veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de exploitatiebegroting van het Groninger Forum, teneinde een beoordeling van mogelijk te maken van die uitgangspunten en veronderstellingen en te komen tot een beoordeling van risico's en het geven van adviezen. De beoordeling zelf komt hierin niet aan de orde.

Bronnen die ons ter beschikking zijn gesteld

Door de gemeente (november 2017):

- Raadsvoorstel Krediet inrichting Groninger Forum, mei 2017
- Concept begroting Groninger Forum 2020, november 2016 (geheime bijlage bij raadsvoorstel)
- Colleaguebrief 17 mei 2017 Groninger Forum, actualisering Programma van Eisen
- Huurberekening Forum, januari 2017 (geheime bijlage bij raadsvoorstel).

Door Groninger Forum (januari 2018):

Algemene bronnen

- Exploitatie 2020, versie oktober 2016 schoon (Excelbestand Groninger Forum)
- Jaarverslag Stichting Groninger Forum 2016
- Jaarrekening Stichting Groninger Forum 2016, gewaarmerkt
- Exploitatie 2020, versie december 2017 (Excelbestand Groninger Forum)
- Toelichting begroting 2020, versie december 2017.

Specifieke bronnen

- Doorsnede interieur gebouw en plattegronden met m2
- Factsfigures 2017, Excelbestand
- Draaijer & Partners, Actualisatie onderhoudsbegroting Forum Actualisatie exploitatiekosten Forum, 3 april 2014
- Moerkerk Advies, Exploitatieprognoses horeca Groninger Forum: alternatieven, 15 april 2013
- Moerkerk Advies, Informatiedocument gunning horeca Groninger Forum, December 2014
- Beveiliging nieuwbouw begroting (Excelbestand)
- Open Facilities, Exploitatiebegroting schoonmaakkosten nieuwbouw Groninger Forum, oktober 2016
- Het Snoer Om, Indicatieve exploitatiebegroting 2019 inzake energiekosten nieuwbouw Groninger Forum, 12 december 2016
- Functie matrix en organogram, OR november 2017
- Reserveringen tot 2020 na definitieve begroting 2018 (Excelbestand Groninger Forum)
- Subsidies vanaf 2012 (Excelbestand gemeente).

Overzicht van lasten en baten 2020 en leeswijzer

Onderstaande tabel bevat een samenvatting van de exploitatiebegroting. Onder deze tabel geven wij nader inzicht in de uitgangspunten van algemene aard en in het publieksbereik over 2016 en 2017. Daarna geven wij voor elk van de afzonderlijke baten- en lastenposten schematisch inzicht in de specifieke uitgangspunten die het Groninger Forum heeft gehanteerd.

Bij de toelichtingen (in tabelvorm) op de onderscheiden baten- en lastenposten gaan wij steeds uit van de exploitatiebegroting zoals die is voorgelegd aan de gemeenteraad in november 2016. In het grijs gearceerde tabelgedeelte geven wij aan of en zo ja in hoeverre de versie van de exploitatiebegroting die het Groninger Forum in december 2017 heeft opgesteld afwijkende bedragen laat zien. Afwijkingen lichten wij toe.

In onderstaande samenvattende tabel tonen wij in de kolom die grijs gearceerd is tevens of de wijziging een positief dan wel een negatief of een neutraal effect heeft op de exploitatiebegroting. Een positief effect wordt weergegeven met groene cijfers, een neutraal effect (geen wijziging) met zwarte cijfers en een negatief effect met rode cijfers.

De rechterkolom bevat een aanpassing door BMC op de versie die het Groninger Forum heeft opgesteld in december 2017 op alleen de regel 'subsidies'. Wij lichten dit toe in het onderdeel 'Baten uit Subsidies'.

Wij vervolgen deze notitie, na de toelichtingen per baten- en lastenposten, met een overzicht van de risico's die het Groninger Forum heeft vermeld in de exploitatiebegroting 2020 (versie november 2016). Tot slot voegen wij een actueel overzicht toe van de raming van de ontwikkeling van het eigen vermogen van het Groninger Forum (inzicht per oktober 2017) en een inzicht in de bedragen die de gemeente heeft gereserveerd voor het opvangen van aanloopverliezen.

Samenvattende tabel

	<i>Versie raadsvoorstel november 2016 (= versie Groninger Forum oktober 2016)</i>	<i>Versie Groninger Forum december 2017</i>	<i>Versie december 2017, met aanneمة van indexatie subsidie gemeente over de jaren 2019 en 2020 met 1,5% *)</i>
Baten			
Subsidies	€ 8.613.000	€ 8.115.000	€ 8.359.000
Programmering	€ 4.034.000	€ 3.746.000	€ 3.746.000
Commerciële activiteiten	€ 1.477.000	€ 1.498.000	€ 1.498.000
Totaal baten	€ 14.124.000	€ 13.359.000	€ 13.603.000
Lasten			
Personeel	€ 5.117.000	€ 5.550.000	€ 5.550.000
Huisvesting & afschrijving filialen	€ 436.000	€ 355.000	€ 355.000

Huisvesting Forum (excl. huur + onderhoud)	€ 1.202.000	€ 1.250.000	€ 1.250.000
Programmering	€ 3.587.000	€ 3.402.000	€ 3.402.000
Commerciële activiteiten	€ 397.000	€ 487.000	€ 487.000
Marketing en communicatie	€ 415.000	€ 415.000	€ 415.000
Overige activiteiten	€ 736.000	€ 736.000	€ 736.000
Totaal lasten	€ 11.890.000	€ 12.195.000	€ 12.195.000
Saldo (beschikbaar voor huur gebouw en inrichting)	€ 2.234.000	€ 1.164.000	€ 1.408.000
Huur Forum (incl. onderhoud gebouw, kosten inventaris en vervanging inventaris **)	€ 2.664.000	€ 2.664.000	€ 2.664.000
Tekort	€ 430.000	€ 1.500.000	€ 1.256.000
Opbouw van eigen vermogen	vooralsnog geen ruimte voor		

*) Zie voor een toelichting op deze variant onder 'Baten uit Subsidie'.

**) Kostprijsdekkende aanvangshuur prijspeil 2020, met bedrag € 2.663.996,— (afgerond naar € 2.664.000,—). Deze huur is opgebouwd uit een component voor het gebouw (incl. eerste inrichting) van € 1.963.326,— en een component voor vervanging van de inrichting van € 700.670,—. Bij de berekening is ervan uitgegaan dat het Groninger Forum de volgende eenmalige kapitaalbijdragen verstrekt: € 1.540.000,— uit de lopende begroting en € 3.747.254,— uit spaargeld. Het huurbedrag is de huur als de verantwoordelijkheid van al het onderhoud en ook de vervangingskosten bij de gemeente komt te liggen. Verwacht wordt dat er een nadere verdeling van de onderhoudswerkzaamheden in huurdersonderhoud en verhuurdersonderhoud wordt gemaakt en dat er afspraken worden gemaakt dat stichting Groninger Forum verantwoordelijk wordt voor de vervangingskosten van de inrichting. Deze componenten komen dan te vervallen in de berekening van de kostprijsdekkende huur.

Algemene uitgangspunten

Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Stichting Groninger Forum, waarin zijn opgegaan: <ul style="list-style-type: none"> filmtheater Images/stichting Liga 68, Stadsbibliotheek Volksuniversiteit Groningen (thans Forum Academie genaamd) De stichting zoekt verbinding met en staat open voor samenwerking met derden.
Doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> Bijdragen aan de ontwikkeling van '21st Century Skills', waaronder digitale kennis, mediawijsheid, kritisch en creatief denken De focus ligt op actualiteit, populaire cultuur, kennis en technologie, plezier en ontmoeting.
Functies	<ul style="list-style-type: none"> Stadsbibliotheek/leeseducatie Filmhuis (met vier reguliere filmzalen, een loungezaal en een ruimte voor openluchtbioscoop) Museum Nederlands Stripmuseum 'nieuwe stijl' Kennis en debat Educatie Ontwikkelen en ontdekken Werken, ontmoeten en leren

	<ul style="list-style-type: none"> Eigentijdse horeca VVV-winkel <p>Een deel van programmering komt tot stand door, of in samenwerking met, inwoners uit Stad en Ommeland.</p>
Gebouw Forum	<p>Begane grond:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entree, 300 m² Ontvangstruimte voor publiek, 250 m² Café, 180 m² VVV-winkel, 150 m² Innamebalie boeken, 160 m² Facilitair gebied, 260 m² <p>Verdieping 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> Auditorium, 300 m² Leesplein, 240 m² <p>Verdieping 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cursusruimte, 120 m² Cursusruimte, 80 m² <p>Verdieping 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> Forumlabor, 670 m² Expozaal, 600 m² <p>Verdieping 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> Forumwinkel en inleiding expozaal, 200 m² Expoplein, Geo Groningen, 260 m² <p>Verdieping 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expozaal, 450 m² 3 Filmzalen, 66, 71 en 115 zitplaatsen <p>Verdieping 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plein Beeld & Geluid, 400 m² Filmcafé, 125 <p>Verdieping 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 filmzalen, 158 en 78 zitplaatsen Informatieplein, 1.100 m² <p>Verdieping 7:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nederlands Stripmuseum, 550 m² <p>Verdieping 8:</p> <ul style="list-style-type: none"> Werkplekken Kantoren Forumpersoneel (niet toegankelijk voor publiek), 525 m² <p>Verdieping 9:</p> <ul style="list-style-type: none"> Installaties (niet toegankelijk voor publiek) <p>Verdieping 10:</p> <ul style="list-style-type: none"> Skylounge met café-restaurant, 550 m² en patio, 150 m² <p>Verdieping 11:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dakterras, 600 m² en patio 150 m² (voor openluchtbioscoop, feesten en partijen)
Openingstijden gebouw Forum	<ul style="list-style-type: none"> Maandag t/m vrijdag 09.00-01.00 uur Zaterdag & zondag 10.00-01.00 uur
Wijkfilialen	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn nu, naast de hoofdvestiging in de Oude Boteringestraat zes wijkfilialen (en vanaf 2019 acht): <ul style="list-style-type: none"> - Locatie Beijum

	<ul style="list-style-type: none"> - Locatie De Wijert - Locatie Hoogkerk - Locatie Lewenborg - Locatie Selwerd - Locatie Vinkhuizen - Locatie Ten Boer (formeel vanaf 2019) - Locatie Haren (formeel vanaf 2019) • Doel is filialen tot pijlers in de wijk te maken met een flexibel inzetbare ruimte: voor de maatschappelijke opdracht van de Stadsbibliotheek, als Forum-satelliet voor kinderactiviteiten, als voorpost van het Forum in het sociaal domein en als schakel tussen de stedelijke scholen en het educatieaanbod van het Forum
Start exploitatie	<ul style="list-style-type: none"> • Verwachte opleverdatum nieuwbouw: 1 september 2019. • 2019 is een overgangsjaar. • 2020 is het eerste jaar van volledige exploitatie.
Niet in exploitatie-begroting opgenomen lasten	<ul style="list-style-type: none"> • Lasten van huur gebouw en inrichting zijn vooralsnog opgenomen als sluitpost (positief saldo van baten en lasten is hiervoor beschikbaar). • Mogelijke effecten van de aardbevingsbestendige aanpassingen aan het gebouw en eventuele uitkering van een claim zijn niet opgenomen in de ramingen.

Publieksbereik in 2016 en 2017

<i>Functie</i>	<i>Bezoekers 2016</i>	<i>Bezoekers 2017</i>
Bibliotheek (hoofdvestiging en wijkfilialen)	1.010.000	1.063.000
Film (Oude Boteringestraat)	117.000	124.000
Film in de provincie (via Liga 68)	15.000	15.000
Educatie (projecten en workshops)	4.000	7.500
Verhuur	25.000	12.000
Overig	22.000	16.000

Baten uit Subsidies

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 8.613.000,—		
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	Baten	2016	2020
	Subsidie van gemeente	€ 8.059.000	€ 8.554.000
	Subsidie van provincie	€ 55.000	€ 59.000
	Totaal	€ 8.114.000	€ 8.613.000
	De provinciale subsidie betreft filmprogrammering in de provincie, op basis van de provinciale Cultuurnota, die loopt tot en met 2020.		
Aannames onder pxq	Prognose 2016 met jaarlijks accres van 1,5%		

Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> De verwachting is dat beide subsidies ook na 2020 worden voortgezet. 																																																									
Vermelde kansen en risico's	Wanneer de indexering niet gelijk loopt met de prijsstijging, ontstaat er in 2020 een maximaal extra tekort van € 500.000,—																																																									
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 8.115.000,—																																																									
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 498.000,—																																																									
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente heeft, volgens de opgave van het Groninger Forum aan BMC, over de jaren 2017 en 2018 geen loon- en prijscompensatie verstrekt. Indien zij dat over de jaren 2019 en 2020 ook niet zou doen, blijft het bedrag van de gemeentelijke subsidie op het bedrag van 2016. De verslechtering van de exploitatie die hierdoor ontstaat heeft dan een structurele doorwerking in de jaren na 2020. Ook kan de organisatie daardoor minder sparen en beschikt zij daarmee over minder geld om risico's af te dekken. De provinciale subsidie voor 2020 wordt nu lager ingeschat op basis van gerealiseerde lagere stijgingen in 2017 en 2018. Beide effecten samen leiden tot de raming van pxq door Groninger Forum uit december 2017: <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>Baten</th> <th>2016</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Subsidie van gemeente</td> <td>€ 8.059.000</td> <td>€ 8.059.000</td> </tr> <tr> <td>Subsidie van provincie</td> <td>€ 55.000</td> <td>€ 56.000</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>€ 8.114.000</td> <td>€ 8.115.000</td> </tr> </tbody> </table> 	Baten	2016	2020	Subsidie van gemeente	€ 8.059.000	€ 8.059.000	Subsidie van provincie	€ 55.000	€ 56.000	Totaal	€ 8.114.000	€ 8.115.000																																													
Baten	2016	2020																																																								
Subsidie van gemeente	€ 8.059.000	€ 8.059.000																																																								
Subsidie van provincie	€ 55.000	€ 56.000																																																								
Totaal	€ 8.114.000	€ 8.115.000																																																								
Nuancering	<ul style="list-style-type: none"> Volgens opgave van de gemeente aan BMC heeft de subsidie zich als volgt ontwikkeld over de afgelopen jaren: <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Groninger Forum</th> <th>Bibliotheek</th> <th>Liga '68</th> <th>Totaal</th> <th>Toename/ Afname</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>€ 2.127.000</td> <td>€ 6.329.000</td> <td>€ 183.000</td> <td>€ 8.639.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>€ 2.445.000</td> <td>€ 6.044.000</td> <td>€ 180.000</td> <td>€ 8.669.000</td> <td>0,35%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>€ 2.242.000</td> <td>€ 5.332.000</td> <td>€ 159.000</td> <td>€ 7.733.000</td> <td>-10,80%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>€ 2.262.000</td> <td>€ 5.282.000</td> <td>€ 135.000</td> <td>€ 7.679.000</td> <td>-0,70%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>€ 2.604.000</td> <td>€ 5.318.000</td> <td>€ 137.000</td> <td>€ 8.059.000</td> <td>4,95%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>€ 8.093.000</td> <td></td> <td></td> <td>€ 8.093.000</td> <td>0,42%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>€ 8.110.000</td> <td></td> <td></td> <td>€ 8.110.000</td> <td>0,21%</td> </tr> </tbody> </table> Als we de (geringe) stijging over de jaren 2017 en 2018 meenemen, ziet de gecorrigeerde raming uit december 2017 er als volgt uit: <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>Baten</th> <th>2016</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Subsidie van gemeente</td> <td>€ 8.059.000</td> <td>€ 8.093.000</td> </tr> <tr> <td>Subsidie van provincie</td> <td>€ 55.000</td> <td>€ 56.000</td> </tr> </tbody> </table> 	Jaar	Groninger Forum	Bibliotheek	Liga '68	Totaal	Toename/ Afname	2012	€ 2.127.000	€ 6.329.000	€ 183.000	€ 8.639.000		2013	€ 2.445.000	€ 6.044.000	€ 180.000	€ 8.669.000	0,35%	2014	€ 2.242.000	€ 5.332.000	€ 159.000	€ 7.733.000	-10,80%	2015	€ 2.262.000	€ 5.282.000	€ 135.000	€ 7.679.000	-0,70%	2016	€ 2.604.000	€ 5.318.000	€ 137.000	€ 8.059.000	4,95%	2017	€ 8.093.000			€ 8.093.000	0,42%	2018	€ 8.110.000			€ 8.110.000	0,21%	Baten	2016	2020	Subsidie van gemeente	€ 8.059.000	€ 8.093.000	Subsidie van provincie	€ 55.000	€ 56.000
Jaar	Groninger Forum	Bibliotheek	Liga '68	Totaal	Toename/ Afname																																																					
2012	€ 2.127.000	€ 6.329.000	€ 183.000	€ 8.639.000																																																						
2013	€ 2.445.000	€ 6.044.000	€ 180.000	€ 8.669.000	0,35%																																																					
2014	€ 2.242.000	€ 5.332.000	€ 159.000	€ 7.733.000	-10,80%																																																					
2015	€ 2.262.000	€ 5.282.000	€ 135.000	€ 7.679.000	-0,70%																																																					
2016	€ 2.604.000	€ 5.318.000	€ 137.000	€ 8.059.000	4,95%																																																					
2017	€ 8.093.000			€ 8.093.000	0,42%																																																					
2018	€ 8.110.000			€ 8.110.000	0,21%																																																					
Baten	2016	2020																																																								
Subsidie van gemeente	€ 8.059.000	€ 8.093.000																																																								
Subsidie van provincie	€ 55.000	€ 56.000																																																								

	Totaal	€ 8.114.000	€ 8.149.000
	Het bedrag waarmee de exploitatie verslechtert wordt dan € 464.000,— (= € 8.613.000,— – € 8.149.000,—).		
	<ul style="list-style-type: none"> Indien de gemeente over de jaren 2019 en 2020 wel loon- en prijscompensatie verleent ter grootte van 1,5%, komt de raming er als volgt uit zien 		
	Baten	2016	2020
	Subsidie van gemeente	€ 8.059.000	€ 8.303.000
	Subsidie van provincie	€ 55.000	€ 56.000
	Totaal	€ 8.114.000	€ 8.359.000
	Het bedrag waarmee de exploitatie verslechtert wordt dan € 254.000,— (= € 8.613.000,— – € 8.359.000,—) in plaats van € 498000,—, ofwel € 244.000,— minder verslechtering dan de raming door het Groninger Forum van december 2017.		

Baten en marge uit Programmering

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 4.034.000,—
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	<ul style="list-style-type: none"> Film € 1.135.000 Programmering € 1.435.000 Collectie en dienstverlening € 1.144.000 Forum Academie € 320.000
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 3.746.000,—
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 288.000
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	<ul style="list-style-type: none"> Film € 1.135.000 Programmering € 1.435.000 Collectie en dienstverlening € 966.000 Forum Academie € 210.000

Baten en marge uit Film

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 1.135.000,—			
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	Baten	2016	2020	Aannames 2020
Aannames onder pxq	Entreegelden Film	640.000	975.000	130.000 bezoekers à € 7,50
	Entreegelden Film loungezaal	-	110.000	11.000 bezoekers à € 10,-
	Europa Cinemas subsidie	20.000	25.000	5 x € 5.000
	Overige opbrengsten Film	10.000	25.000	
	Totaal baten	670.000	1.135.000	
	Lasten	269.000	456.000	
	Marge	401.000	679.000	

Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> Vier reguliere filmzalen en een loungezaal Op de huidige locatie Hereplein jaarlijks 100.000 kaarten in drie zalen
Vermelde kansen en risico's	Zie § Risico's, onder Bezoekersaantallen
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd

Baten en marge uit Programmering

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 1.435.000,—			
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	Baten	2016	2020	
	Exposities		894.000	
	Stripmuseum		200.000	
	Auditorium		101.000	
	Evenementen en festivals	260.000	150.000	
	Educatie	39.500	15.000	
	Fondsen	20.500	75.000	
	Totaal baten	320.000	1.435.000	
	Lasten	647.000	1.734.000	
	Marge	327.000	-/- 299.000	
Aannames onder pxq	<i>Exposities</i>			
	1 Expositie in 2 zalen	75.000	bezoekers	€ 10
	4 kleine (=1 zaal)	36.000	bezoekers	€ 4
	<i>Stripmuseum</i>	40.000	bezoekers	€ 5
	<i>Auditorium</i>			
	debat	800	kaarten	€ 4
	talkshow	800	kaarten	€ 4
	collegetour	1.000	kaarten	€ 15
	playground	900	kaarten	€ 7,50
	nachten	5.000	kaarten	€ 12,50
	cinemadiner	400	kaarten	€ 5
	kenniscafé	8	kaarten	€ 250
	literaire programma's	1.200	kaarten	€ 5
	evenementen derden	300	kaarten	€ 1
	<i>Evenementen en Festivals</i>			
	Cinekid	1000		zit in recette
	Fantastisch kinderfestival	1000		zit in recette
	iffr	8000		zit in recette
	idfa	2000		zit in recette
	nacht vd kunst&wetenschappen - - recettes	4.000	kaarten	€ 10

	- derden	n.v.t.		
	Grote Gebeuren	niet		
	Cross over festival - nieuw	8.000	kaarten	€ 10
	<i>Educatie</i>			
	<i>Bijdragen derden (fondsen)</i>	stelpost		
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> De aanname van het aantal exposities is gebaseerd op ervaringen elders in het land (van Kunsthal-achtige ruimtes). Het geraamde aantal bezoekers van het stripmuseum betreft een ambitie. Het huidige aantal bedraagt ca. 22.000. 			
Vermelde kansen en risico's	Zie § Risico's, onder Bezoekersaantallen			
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd			

Baten en marge uit Collectie en dienstverlening

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 1.144.000,—		
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	Baten	2016	2020
	<i>Contributies en leengelden</i>		
	Contributies	700.000	850.000
	Contributie Educatie	25.000	27.000
	Leengelden	10.000	0
		<u>735.000</u>	<u>877.000</u>
	<i>Dienstverlening Biblionet</i>		
	Achtergrond collectie	183.000	195.000
	Wetensch. Collectie (WSF)	43.000	46.000
		<u>226.000</u>	<u>241.000</u>
	<i>Overige baten Collectie</i>		
	Verkoop en vergoedingen	18.000	20.000
	Boetes	70.000	0
	Verlengingen en verloren kaarten	5.000	6.000
		<u>93.000</u>	<u>26.000</u>
	Totaal baten	1.054.000	1.144.000
	Lasten	1.215.000	1.293.000
	Marge	-/- 161.000	-/-149.000
Aannames onder pxq	<ul style="list-style-type: none"> Prognoses 2016 met jaarlijks accres van 1,5%. Boetes en leengelden (in 2016 samen € 80.000) zijn inmiddels afgeschaft en de bedragen zijn opgenomen in contributie (in 2020 voor € 150.000,—). 		
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> Uitgegaan is van de huidige situatie. De bibliotheek bedient feitelijk ook de regio. 		

	<ul style="list-style-type: none"> Het beheer van de filialen Haren en Ten Boer gaan per 2019 met 'gesloten beurze' over van de beide huidige gemeenten naar het Groninger Forum. Er loopt nu een ledenwervingscampagne. Voor het nieuwe Forum is het plan om te gaan werken met een Forumpas, die mogelijk ook de lenerspas bibliotheek vervangt. Dit model is nog niet uitgewerkt. 																																																																												
Vermelde kansen en risico's	Zie § Risico's, onder Bezoekersaantallen																																																																												
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 966.000,—																																																																												
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 178.000,—																																																																												
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	<p>Op basis van actuele inzichten zijn de volgende baten-bedragen aangepast (in rood):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2016</th> <th>versie nov 2016 2020</th> <th>versie dec 2017 2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Contributies en leengelden</td> </tr> <tr> <td>Contributies</td> <td>700.000</td> <td>850.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contributie Educatie</td> <td>25.000</td> <td>27.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leengelden</td> <td>10.000</td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>735.000</td> <td>877.000</td> <td>750.000</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Dienstverlening</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Biblionet</td> </tr> <tr> <td>Achtergrond collectie</td> <td>183.000</td> <td>195.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Wetensch. Collectie (WSF)</td> <td>43.000</td> <td>46.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>226.000</td> <td>241.000</td> <td>190.000</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Overige baten Collectie</td> </tr> <tr> <td>Verkoop en vergoedingen</td> <td>18.000</td> <td>20.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Boetes</td> <td>70.000</td> <td>0</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verlengingen en verloren kaarten</td> <td>5.000</td> <td>6.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>93.000</td> <td>26.000</td> <td>26.000</td> </tr> <tr> <td>Totaal baten</td> <td>1.054.000</td> <td>1.144.000</td> <td>966.000</td> </tr> <tr> <td>Lasten</td> <td>1.215.000</td> <td>1.293.000</td> <td>1.112.000</td> </tr> <tr> <td>Marge</td> <td>-/-161.000</td> <td>-/-149.000</td> <td>-/-146.000</td> </tr> </tbody> </table>		2016	versie nov 2016 2020	versie dec 2017 2020	Contributies en leengelden				Contributies	700.000	850.000		Contributie Educatie	25.000	27.000		Leengelden	10.000	0			735.000	877.000	750.000	Dienstverlening				Biblionet				Achtergrond collectie	183.000	195.000		Wetensch. Collectie (WSF)	43.000	46.000			226.000	241.000	190.000	Overige baten Collectie				Verkoop en vergoedingen	18.000	20.000		Boetes	70.000	0		Verlengingen en verloren kaarten	5.000	6.000			93.000	26.000	26.000	Totaal baten	1.054.000	1.144.000	966.000	Lasten	1.215.000	1.293.000	1.112.000	Marge	-/-161.000	-/-149.000	-/-146.000
	2016	versie nov 2016 2020	versie dec 2017 2020																																																																										
Contributies en leengelden																																																																													
Contributies	700.000	850.000																																																																											
Contributie Educatie	25.000	27.000																																																																											
Leengelden	10.000	0																																																																											
	735.000	877.000	750.000																																																																										
Dienstverlening																																																																													
Biblionet																																																																													
Achtergrond collectie	183.000	195.000																																																																											
Wetensch. Collectie (WSF)	43.000	46.000																																																																											
	226.000	241.000	190.000																																																																										
Overige baten Collectie																																																																													
Verkoop en vergoedingen	18.000	20.000																																																																											
Boetes	70.000	0																																																																											
Verlengingen en verloren kaarten	5.000	6.000																																																																											
	93.000	26.000	26.000																																																																										
Totaal baten	1.054.000	1.144.000	966.000																																																																										
Lasten	1.215.000	1.293.000	1.112.000																																																																										
Marge	-/-161.000	-/-149.000	-/-146.000																																																																										
Toelichting op nieuw inzicht	Het is inmiddels niet meer de verwachting dat de Forumpas kan worden gekoppeld aan de bibliotheekpas.																																																																												

over plan Forumpas	
-----------------------	--

Baten en marge uit Forum Academie

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 320.000,—																						
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	Baten	2016	2020																				
	Donatie FA	5.000	6.000																				
	Opbrengst cursussen	280.000	298.000																				
	Inschrijfgelden reis FA	15.000	16.000																				
	Totaal baten	300.000	320.000																				
	Lasten	97.000	104.000																				
	Marge	203.000	16.000																				
Aannames onder pxq	<ul style="list-style-type: none"> • Prognoses 2016 met jaarlijks accres van 1,5% • Forum Academie moet kostendekkend werken 																						
Vermelde kansen en risico's	Zie § Risico's, onder Bezoekersaantallen																						
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 210.000,—																						
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 110.000,—																						
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	<p>Op basis van actuele inzichten is het totaalbedrag van de baten aangepast (in rood):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2016</th> <th>versie nov 2016</th> <th>versie dec 2017</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2016</th> <th>2020</th> <th>2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Baten totaal</td> <td>300.000</td> <td>320.000</td> <td>210.000</td> </tr> <tr> <td>Lasten</td> <td>97.000</td> <td>104.000</td> <td>100.000</td> </tr> <tr> <td>Marge</td> <td>203.000</td> <td>216.000</td> <td>110.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Het aantal cursussen in 2016 is lager geweest dan geraamd. Ook in 2020 worden nu minder cursussen geraamd en dus lagere baten.</p>				2016	versie nov 2016	versie dec 2017		2016	2020	2020	Baten totaal	300.000	320.000	210.000	Lasten	97.000	104.000	100.000	Marge	203.000	216.000	110.000
	2016	versie nov 2016	versie dec 2017																				
	2016	2020	2020																				
Baten totaal	300.000	320.000	210.000																				
Lasten	97.000	104.000	100.000																				
Marge	203.000	216.000	110.000																				

Baten uit Commerciële activiteiten

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 1.477.000,—
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	<ul style="list-style-type: none"> • Horeca: € 873.000,— • Overige commerciële activiteiten (winkel, verhuur, sponsoring en business club): € 604.000,—
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 1.498.000,—
	<ul style="list-style-type: none"> • Horeca: € 873.000,—

	<ul style="list-style-type: none"> Overige commerciële activiteiten (winkel, verhuur, sponsoring en businessclub): € 625.000,—
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verbetering met € 21.000,—

Baten en marge uit Horeca

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 873.000,—	
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	Baten horeca	
Aannames onder pxq	Omzet Filmbar	435.500 o.b.v. eigen berekening Forum
	Omzet Filmbar vanuit strip en expo	212.500 idem; 50% bezoekers zetten 2,50 om (strip = 40.000, expo = 130.000)
	Huur Grand Cafe	80.000 o.b.v. rapport Moerkerk dec 2014, afgerond naar boven (gunningsdocument bij aanbesteding)
	Huur 10e verdieping	40.000 idem (gecorrigeerd naar juiste aantal m ²)
	Omzetsdeling Grand café	34.500 5% omzet; ramingen omzet: o.b.v. rapport Moerkerk 15 april 2013
	Omzetsdeling 10 ^e verdieping	70.205 9,5% omzet; ramingen omzet: idem
	Marge Filmbar	
	Omzet Filmbar	435.500
	Lasten Filmbar	230.295
	Marge Filmbar	205.205
	Marge Filmbar uit strip/expo	
	Omzet Filmbar vanuit strip en expo	212.500
	Inkoopkosten en personeel	106.250
	Marge filmbar uit strip/expo	106.250
	Marge Huur en omzetsdeling (= omzet)	224.705
	Totaal marge horeca	537.000 In 2016: € 60.000,—
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> De lasten van de horeca binnen deze raming omvatten geen lasten van eigen personeel van het Groninger Forum Locatie begane grond: uit te besteden, met doorbelasten huur en met afdracht uit omzet Filmgebied: eigen beheer 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Locatie 10e verdieping: uit te besteden; met lagere huur en hogere afdracht uit omzet dan locatie begane grond • Ondernemersrisico 10e verdieping is hoger dan die van begane grond
Vermelde kansen en risico's	<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitbesteden van de meest risicovolle horecaruimtes • Meer delen in opbrengst naarmate Forum zelf meer risico neemt <p>Risico's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De marge en omzet van de horeca valt tegen
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd

Baten en marge uit Overige commerciële activiteiten

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 604.000,—		
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	Baten	2016	2020
Aannames onder pxq	Opbrengsten sponsoring & reclame	0	100.000
	Winkel 245 m ² VVV	0	49.000 200/m ² all-in
	Rondleidingen	0	PM
	Schenkingen	0	PM
	Projecten (Europese subsidies en Hanze Hogeschool)	45.000	0
	Opbrengst museumwinkel	0	0
	Opbrengsten verhuur	150.000	415.000 incl. marge personeel en catering auditorium
	Opbrengsten businessclub	20.000	40.000 verdubbeling
	Totaal baten	215.000	604.000
	Lasten	48.000	60.000
	Marge	167.000	
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> • Marktconforme huur • Doorgerekend op basis van de huidige verhuur en vergelijkende cijfers in Groningen • De businessclub is in de huidige situatie verbonden aan de filmactiviteiten • De catering van de verhuurde ruimtes gebeurt door een externe partij met de status van preferred supplier 		
Vermelde kansen en risico's	De verhuur blijft achter		
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 625.000,—		
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verbetering met € 21.000,—		

Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	2016	versie	versie	
		nov 2016	dec 2017	
		2020	2020	
Opbrengsten sponsoring & reclame	0	100.000	50.000	Voorzichtigheidshalve verlaagd
Winkel 245 m ² VVV	0	49.000	75.000	200 per m ² all-in
Rondleidingen	0	PM		
Schenken	0	PM		
Projecten (Europe Direct, Hanze)	45.000	0	80.000	
Opbrengst museumwinkel	0	0		
Opbrengsten verhuur	150.000	415.000	380.000	Marge horeca eruit gelaten
Opbrengsten business club	20.000	40.000	40.000	
	215.000	604.000	625.000	
Voor de VVV wordt nu het bedrag geraamd dat deze organisatie nu elders betaalt.				

Lasten van Personeel

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 5.117.000,—																						
Prijs per hoeveelheid (p)	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">2020</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directie en MT</td> <td style="text-align: right;">€ 440.000</td> </tr> <tr> <td>Financiën en organisatie</td> <td style="text-align: right;">€ 317.000</td> </tr> <tr> <td>Klantendienst</td> <td style="text-align: right;">€ 1.682.000</td> </tr> <tr> <td>Klantendienst filialen</td> <td style="text-align: right;">€ 600.000</td> </tr> <tr> <td>Facilitaire dienst</td> <td style="text-align: right;">€ 417.000</td> </tr> <tr> <td>Programmering, productie en techniek</td> <td style="text-align: right;">€ 1.064.000</td> </tr> <tr> <td>Communicatie en commercie</td> <td style="text-align: right;">€ 351.000</td> </tr> <tr> <td>Reiskosten en scholing (2,5% van loonsom)</td> <td style="text-align: right;">€ 123.000</td> </tr> <tr> <td>Overige personeelslasten/ziekteverzuim (2,5%)</td> <td style="text-align: right;">€ 123.000</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td style="text-align: right;">€ 5.117.000</td> </tr> </tbody> </table>		2020	Directie en MT	€ 440.000	Financiën en organisatie	€ 317.000	Klantendienst	€ 1.682.000	Klantendienst filialen	€ 600.000	Facilitaire dienst	€ 417.000	Programmering, productie en techniek	€ 1.064.000	Communicatie en commercie	€ 351.000	Reiskosten en scholing (2,5% van loonsom)	€ 123.000	Overige personeelslasten/ziekteverzuim (2,5%)	€ 123.000	Totaal	€ 5.117.000
	2020																						
Directie en MT	€ 440.000																						
Financiën en organisatie	€ 317.000																						
Klantendienst	€ 1.682.000																						
Klantendienst filialen	€ 600.000																						
Facilitaire dienst	€ 417.000																						
Programmering, productie en techniek	€ 1.064.000																						
Communicatie en commercie	€ 351.000																						
Reiskosten en scholing (2,5% van loonsom)	€ 123.000																						
Overige personeelslasten/ziekteverzuim (2,5%)	€ 123.000																						
Totaal	€ 5.117.000																						
Hoeveelheden (q)	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Fte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Directie en MT</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Algemeen directeur</td> <td style="text-align: right;">1,00</td> </tr> <tr> <td>Hoofd financiën en organisatie</td> <td style="text-align: right;">0,80</td> </tr> <tr> <td>Hoofd publiekszaken</td> <td style="text-align: right;">0,80</td> </tr> <tr> <td>Hoofd programmering</td> <td style="text-align: right;"><u>0,80</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">3,40</td> </tr> <tr> <td>Financiën en organisatie</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Fte	Directie en MT		Algemeen directeur	1,00	Hoofd financiën en organisatie	0,80	Hoofd publiekszaken	0,80	Hoofd programmering	<u>0,80</u>		3,40	Financiën en organisatie							
	Fte																						
Directie en MT																							
Algemeen directeur	1,00																						
Hoofd financiën en organisatie	0,80																						
Hoofd publiekszaken	0,80																						
Hoofd programmering	<u>0,80</u>																						
	3,40																						
Financiën en organisatie																							

	Financieel administrateur	0,89
	Administratief medewerkers	2,20
	Management informatie	0,00
	HRM	0,60
	HRM ondersteuning	1,00
	Secretariaat	0,89
	Ondersteuning algemeen	0,89
		<u>6,47</u>
	Facilitaire dienst	
	Hoofd facilitair bedrijf	0,89
	Inkoop/contractenbeheer	0,00
	Technische dienst	3,00
	Conciërge / logistiek	2,00
	Hoofd ICT (rest: via producten)	0,89
	ICT medewerker	1,78
	Beveiliging (zie bij huisvesting, extern)	0,00
	Schoonmaak (zie bij huisvesting, extern)	0,00
		<u>8,56</u>
	Klantendienst	
	Coördinator klantendienst	0,89
	Floormanagers	4,00
	Publieksbegeleiding	18,69
	Inlichtingen medewerkers	6,55
	Suppoosten	4,37
	Balie en kassamedewerkers	7,04
	Coördinator vrijwilligers	0,89
		<u>42,42</u>
	Klantendienst filialen	
	Formatie filialen	10,00
	Programmering, productie en techniek	
	Programmeurs	3,00
	Educatie	2,50
	Volkuniversiteit coördinator	0,89
	Assistent programmeurs	0,89
	hoofd productie	0,89
	programma coördinator	1,00
	projectleiders	1,78
	projectmedewerkers	2,00
	hoofd techniek	0,89
	Technici	3,00
	medialab	3,00
		<u>19,84</u>

	<p>Communicatie & Commercie</p> <table> <tr> <td>hoofd Marketing en PR</td> <td>0,89</td> </tr> <tr> <td>pr</td> <td>0,89</td> </tr> <tr> <td>publiciteit</td> <td>3,00</td> </tr> <tr> <td>verhuur</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>sponsoring</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>6,78</u></td> </tr> </table> <p>Totaal 97,47</p>	hoofd Marketing en PR	0,89	pr	0,89	publiciteit	3,00	verhuur	1,00	sponsoring	1,00		<u>6,78</u>
hoofd Marketing en PR	0,89												
pr	0,89												
publiciteit	3,00												
verhuur	1,00												
sponsoring	1,00												
	<u>6,78</u>												
Aannames onder pxq	<p>Hoeveelheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> De huidige formatie/bezetting per einde 2016 is ons niet bekend; de bezetting per 23 januari 2018 is 78,76 fte. Een specificatie hiervan is hieronder opgenomen, in de toelichting op de raming uit december 2017. De formatie 2020 omvat 97,47 fte, inclusief 10 fte voor de filialen en inclusief 1 medewerker vanuit het Nederlands Stripmuseum. Het verschil komt voort uit: <ul style="list-style-type: none"> het karakter van het nieuwe gebouw; de ruimere openingstijden van het nieuwe gebouw. Op ieder plein is altijd een medewerker die voor de klant aanspreekbaar is. Personeel werkt zo veel mogelijk in het zicht, zo weinig mogelijk kantoorfuncties. Alle medewerkers zijn ingeschaald volgens het functiegebouw. In principe werkt niemand fulltime; maximaal is 32 uur per week (0,89 fte). <p>Salaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uitgegaan is van de hoogste schaal en daarbinnen de middelste trede. De jaarlijkse stijging van de lonen is voor de CAO Bibliotheken voor de periode 20162019 vastgesteld op 1,75%. De personeelslasten in de jaarrekening GF 2016 bedragen € 4.316.676,—. 												
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> Het huidige personeelsbestand is relatief oud en dus duur (daarom levert de aannames van de hoogste schaal en daarbinnen de middelste trede waarschijnlijk een lagere raming van p op). Forum zoekt nog naar een zodanige besparing op aantal fte's dat dit de hogere loonsom kan compenseren. Forum beschouwt de personeelslasten als taakstellend 												
Vermelde kansen en risico's	<ul style="list-style-type: none"> De precieze aansluiting met de huidige situatie is nog niet gemaakt. Wanneer de loonindexering niet gelijk loopt met de loonstijging, ontstaat er in 2020 een extra tekort. Het werken in een open ruimte en/of in een slecht verblijfsklimaat (bij slechte klimaatbeheersing en/of lichtwering) leidt tot een verhoogd ziekteverzuim (nu circa 2,5%). 												
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 5.550.000,—												
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 433.000,—												

<p>Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten</p>	<p>In de versie van november 2016 werd gerekend op basis van een theoretisch personeelsbestand. De aansluiting met de huidige situatie is inmiddels gemaakt. In de versie van december 2017 wordt namelijk gerekend met het reële personeel. Dat werd mogelijk gemaakt doordat eind 2017 een functiewaarderingstraject is doorlopen.</p> <p>Het Groninger Forum geeft aan dat de verslechtering van € 433.000,— voor een bedrag van € 427.338,— een tijdelijke situatie is, namelijk een gevolg van het fuseren van de verschillende organisaties (en dus is te zien als frictiekosten). Doorrekeningen door het Groninger Forum laten zien dat in 2023 de loonkosten weer ongeveer op het niveau komen zoals berekend in de versie van november 2016 (€ 5.117.000,—), door uitstromingen en verjonging. Dit is een effect van vermindering van de hoogte van salarissom (p); de hoeveelheid personeel in fte (q) blijft gelijk. Vanaf 2020 ziet de ontwikkeling er als volgt uit:</p> <table border="1" data-bbox="687 817 1412 1169"> <thead> <tr> <th><i>Raming salarissen en sociale lasten *)</i>, in €</th> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Raming nov 2016</td> <td>5.298.338</td> <td>5.317.400</td> <td>5.201.000</td> <td>5.183.000</td> </tr> <tr> <td>Raming dec 2017</td> <td>4.871.000</td> <td>4.956.243</td> <td>5.042.977</td> <td>5.131.229</td> </tr> <tr> <td>Verschil</td> <td>-427.338</td> <td>-361.158</td> <td>-158.023</td> <td>-51.771</td> </tr> </tbody> </table> <p>*) Dit zijn de personeelskosten minus reiskosten, scholing, ziekteverzuim en overige personeelslasten (samen 5%).</p> <p>Het verschil cumuleert in de periode 2020 tot en 2024 tot een nadelig verschil van € 998.290,—, af te ronden op € 1.000.000,—.</p>	<i>Raming salarissen en sociale lasten *)</i> , in €	2020	2021	2022	2023	Raming nov 2016	5.298.338	5.317.400	5.201.000	5.183.000	Raming dec 2017	4.871.000	4.956.243	5.042.977	5.131.229	Verschil	-427.338	-361.158	-158.023	-51.771										
<i>Raming salarissen en sociale lasten *)</i> , in €	2020	2021	2022	2023																											
Raming nov 2016	5.298.338	5.317.400	5.201.000	5.183.000																											
Raming dec 2017	4.871.000	4.956.243	5.042.977	5.131.229																											
Verschil	-427.338	-361.158	-158.023	-51.771																											
<p>Toelichting op actuele bezetting met personeel</p>	<p>De huidige personele bezetting van het Groninger Forum is als volgt:</p> <table border="1" data-bbox="687 1417 1212 1998"> <thead> <tr> <th><i>Bezetting per 23 januari 2018</i></th> <th><i>Fte</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bouw</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Centrale backoffice</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Centrale frontoffice</td> <td>17,75</td> </tr> <tr> <td>Educatie</td> <td>3,76</td> </tr> <tr> <td>Facilitair</td> <td>3,67</td> </tr> <tr> <td>Filialen</td> <td>11,57</td> </tr> <tr> <td>Financiën</td> <td>2,67</td> </tr> <tr> <td>Floormanagement</td> <td>4,85</td> </tr> <tr> <td>Forumacademie</td> <td>1,83</td> </tr> <tr> <td>HRM</td> <td>1,34</td> </tr> <tr> <td>ICT</td> <td>1,56</td> </tr> <tr> <td>Kassa / invalpool Hereplein</td> <td>0,83</td> </tr> <tr> <td>Locatiebeheerders</td> <td>2,71</td> </tr> <tr> <td>Management team</td> <td>3,89</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Bezetting per 23 januari 2018</i>	<i>Fte</i>	Bouw	1	Centrale backoffice	2,5	Centrale frontoffice	17,75	Educatie	3,76	Facilitair	3,67	Filialen	11,57	Financiën	2,67	Floormanagement	4,85	Forumacademie	1,83	HRM	1,34	ICT	1,56	Kassa / invalpool Hereplein	0,83	Locatiebeheerders	2,71	Management team	3,89
<i>Bezetting per 23 januari 2018</i>	<i>Fte</i>																														
Bouw	1																														
Centrale backoffice	2,5																														
Centrale frontoffice	17,75																														
Educatie	3,76																														
Facilitair	3,67																														
Filialen	11,57																														
Financiën	2,67																														
Floormanagement	4,85																														
Forumacademie	1,83																														
HRM	1,34																														
ICT	1,56																														
Kassa / invalpool Hereplein	0,83																														
Locatiebeheerders	2,71																														
Management team	3,89																														

	Marketing en Communicatie 5,45 Programmering 7,85 Secretariaat 0,67 Techniek 2,86 Verhuur 1 Werkgroepen 1 Totaal 78,76
Toelichting op voorziene aantal vrijwilligers	<p>Begin 2018 zijn er circa 30 vrijwilligers die ingezet worden voor het scannen van de filmkaartjes en is er een kleine groep (circa 10) die de boekservice aan huis verzorgt. Tijdens festivals worden er veel vrijwilligers ingezet die alleen gedurende het festival hand-en-span-diensten verrichten.</p> <p>In het voorjaar van 2018 worden de openingstijden van de filialen verruimd. Vrijwilligers gaan zich bezighouden met het ontvangst en de begeleiding van de bezoeker. Het gaat hierbij om circa 50 vrijwilligers voor de zes filialen die binnenkort worden geworven, voor een inzet van gemiddeld voor 5 uur per week.</p> <p>Of de inzet van vrijwilligers nodig is in het nieuwe gebouw is nog niet bekend. De tijdelijke extra taken, zoals rondleidingen door het gebouw, zullen mogelijk door vrijwilligers worden uitgevoerd maar mogelijk ook door werkstudenten. Begin 2019 zal er meer bekend zijn over de inzet van vrijwilligers.</p>

Lasten van Huisvesting & afschrijving filialen

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 436.000,—	
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	2016	2020
Huur: Beijum		
(- 6.000 onderhuur)	152.758	162.131
Energie (elektriciteit)	34.003	36.089
Onderhoud (huurder)	15.225	16.159
Huur kopiëermachines etc	7.105	7.541
Schoonmaak	62.423	66.253
Beveiliging	6.090	6.464
Belastingen (WOZ huurder)	13.195	14.005
Afval	2.538	2.693
Afschrijving (mva 2017)	125.000	125.000
Totaal	418.335	436.335
Aannames onder pxq	<ul style="list-style-type: none"> • Lasten 2014 met jaarlijks accres van 1,5%. • Het betreft de lasten van de huidige zes filialen. • Eigendom van deze filialen berust noch bij Forum, noch bij de gemeente, met uitzondering van Hoogkerk (dat over enkele jaren overgaat). 	

	<ul style="list-style-type: none"> Het beheer van de filialen Haren en Ten Boer gaat per 2019 met 'gesloten beurze' over van de beide huidige gemeenten naar het Groninger Forum. 																				
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> Forum maakt in samenwerking met gemeente een visie op de ontwikkeling van de filialen. Uitgangspunt van Forum is dat dit in ieder geval niet tot meer kosten mag leiden. 																				
Vermelde kansen en risico's	--																				
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 355.000,—																				
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verbetering met € 81.000,—																				
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>versie nov 2016 2020</th> <th>versie dec 2017 2020</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diverse kosten</td> <td>311.335</td> <td>290.000</td> <td>Nieuwe contracten voor energie, schoonmaak, beveiliging</td> </tr> <tr> <td>Afschrijving (mva 2017)</td> <td>125.000</td> <td>100.000</td> <td>Actualisatie</td> </tr> <tr> <td>Vermindering afschrijving</td> <td></td> <td>-35.000</td> <td>Vrijval subsidie Lewenborg</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>436.335</td> <td>355.000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		versie nov 2016 2020	versie dec 2017 2020		Diverse kosten	311.335	290.000	Nieuwe contracten voor energie, schoonmaak, beveiliging	Afschrijving (mva 2017)	125.000	100.000	Actualisatie	Vermindering afschrijving		-35.000	Vrijval subsidie Lewenborg	Totaal	436.335	355.000	
	versie nov 2016 2020	versie dec 2017 2020																			
Diverse kosten	311.335	290.000	Nieuwe contracten voor energie, schoonmaak, beveiliging																		
Afschrijving (mva 2017)	125.000	100.000	Actualisatie																		
Vermindering afschrijving		-35.000	Vrijval subsidie Lewenborg																		
Totaal	436.335	355.000																			

Lasten van Huisvesting Forum, exclusief huur en onderhoud

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 1.202.000,—		
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	2014	2020	
Aannames onder pxq	Energielasten:	283.000	309.000 Draaijer april 2014
	Elektriciteit		
	Energielasten: Water	36.000	39.000 Draaijer april 2014 + 10.000 (opslagen vastrecht, meterhuur, etc.)
	Schoonmaakkosten	350.000	383.000 Interne facilitaire herrekening okt 2016
	Beveiligingskosten	330.000	361.000 Interne berekening 2016
	Afvalverwijdering	25.000	28.000 Oude cijfer + 5000

	Klein onderhoud en reparaties	75.000	82.000	Klein werk (25.000) en rapport Nelissen (50.000)
	Totaal	1.099.000	1.202.000	
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> • Lasten 2014, met jaarlijks accres van 1,5%. • Lasten 2020 zijn exclusief huur, onderhoud eigenaar en onderhoud gebruiker (is namelijk sluitpost begroting 2020). • Schoonmaak en beveiliging uit te besteden aan derden. • Doorrekening van schoonmaak en beveiliging in eigen beheer is nog niet gemaakt. 			
Vermelde kansen en risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Hogere kosten voor schoonmaak, energie, onderhoud en beveiliging, omdat het gebouw in de praktijk wat betreft logistiek en facilitair beheer nog complexer blijkt te zijn dan we ons nu vanaf de tekening kunnen voorstellen. • De kosten van noodzakelijke aanpassingen in het gebouw na oplevering zijn hoger dan het bedrag dat de gemeente hiervoor heeft gereserveerd. 			
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 1.250.000,—			
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 48.000,—			
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	Betreft het saldo van een hogere raming van lasten elektriciteit, op basis van Het Snoer Om, 2017 (scenario 3) en een gemiddeld lagere indexering per kostenpost van het jaar van raming naar 2010.			

Lasten van Programmering

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 3.587.000,—		
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	<ul style="list-style-type: none"> • Filmprogrammering • Programmering Forum • Collectie en dienstverlening • Forum Academie 	<ul style="list-style-type: none"> € 456.000 € 1.734.000 € 1.293.000 € 104.000 	
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 3.402.000,—		
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verbetering met € 185.000,—		
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden Collectie en en/of veranderde inzichten	<ul style="list-style-type: none"> • Filmprogrammering • Programmering Forum • Dienstverlening • Forum Academie 	<ul style="list-style-type: none"> € 456.000 € 1.734.000 € 1.112.000 € 100.000 	

Lasten van Filmprogrammering

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 456.000,—		
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)		2016	2020
	Inkoopkosten en rechten	269.000	456.000
Aannames onder pxq	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten zijn berekend als 42% van de entreegelden 		
Vermelde kansen en risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Meer bezoekers dan geraamd betekent meer schoonmaakkosten, onderhoud en personele bezetting. Wel meer inkomsten kaartverkoop. • De exposities en andere programmering trekken te weinig bezoekers. • Het verblijfsklimaat is slecht, bezoekers verblijven minder lang, ziekteverzuim en energielasten zijn hoger. • De akoestiek op met name de pleinen is niet goed of er is overlast tussen de verschillende programmeringen. Dit kan betekenen dat we een deel van het programma niet kunnen uitvoeren of in het slechtste geval het verblijfsklimaat zeer ongunstig wordt beïnvloed. 		
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd		

Lasten van Programmering Forum

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 1.734.000,—			
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)		2016	2020	
	Exposities		990.000	
	Stripmuseum		25.000	
	Auditorium	127.500	192.000	
	Evenementen en festivals	386.500	302.000	
	Pleinen	-	100.000	
	Educatie	69.000	50.000	
	Materiele kosten podiumtechniek en research	64.000	75.000	
	Totaal programmering	647.000	1.734.000	
Aannames onder pxq				Lasten 2020
	<i>Exposities (incl. marketing)</i>			
	1 Expositie in 2 zalen	1	all-in 750.000	750.000
	4 kleine (= 1 zaal)	4	expo's 60.000	240.000

						990.000
	<i>Stripmuseum</i>					25.000
	<i>Auditorium</i>					
	Debat	8	avonden	2.000		16.000
	Talkshow	8	avonden	3.500		28.000
	Collegetour	4	avonden	10.000		40.000
	Playground (middag en avond)	3	avonden	5.000		15.000
	Nachten	4	avonden	12.500		50.000
	Cinemadiner	8	avonden	500		4.000
	Kenniscafe	8	avonden	500		4.000
	Literaire programmas	8	avonden	1.250		10.000
	Evenementen derden	20	avonden	allow		<u>25.000</u>
						192.000
	<i>Evenementen en Festivals</i>					
	Cinekid					20.000
	Fantastisch kinderfestival					4.000
	Iffr					55.000
	Idfa					20.000
	Nacht vd kunsten & wetenschap					150.000
	Grote gebeuren					3.000
	Cross over festival - nieuw					<u>50.000</u>
						302.000
	<i>Pleinen</i>					
	Expoplein					25.000
	Filmplein					25.000
	Forumlabor					10.000
	Jeugdplein					20.000
	Overige pleinen installaties					<u>20.000</u>
						100.000
	<i>Educatie</i>					50.000
	<i>Podiumtechniek en research</i>					75.000
	<i>Totaal</i>					1.734.000

Vermelde kansen en risico's	Zie Lasten filmprogrammering
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd

Lasten van Collectie en dienstverlening

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 1.293.000,—		
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)		2016	2020
	<i>Collectiebudget</i>		
	Aanschaf collectie	390.000	414.000
	Interbibliothecair leenverkeer	10.000	11.000
	Tijdschriften & dagbladen	60.000	64.000
	Abonnement NBD	50.000	54.000
	Overige kosten	10.000	11.000
		<u>520.000</u>	<u>554.000</u>
	<i>Vergoedingen</i>		
	Vergoeding deelname netwerk Biblionet	525.000	558.000
	Leenrechtvergoedingen	170.000	181.000
		<u>695.000</u>	<u>739.000</u>
	Totaal lasten	1.215.000	1.293.000
Aannames onder pxq	<ul style="list-style-type: none"> • Prognose 2016, met jaarlijks accres van 1,5% • Overeenkomst met Biblionet Groningen (vergoeding deelname netwerk) loopt tot en met 2017. Nog niet bekend is op welke wijze de samenwerking wordt gecontinueerd. 		
Vermelde kansen en risico's	Zie Lasten filmprogrammering		
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 1.112.000,—		
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verbetering met € 181.000,—		
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	Betreft alleen de lasten van de vergoedingen (nieuwe inzichten):		
		versie nov 2016	versie dec 2017
		2016	2020
	Vergoeding deelname netwerk	525.000	558.000
	Leenrechtvergoedingen	170.000	181.000
		<u>695.000</u>	<u>739.000</u>
		558.000	558.000
	Met Biblionet zijn inmiddels voor een langere periode nieuwe afspraken gemaakt over de samenwerking. De nieuwe raming van de lasten van de vergoedingen in 2020 zijn daarop gebaseerd. Dit betreft dus een aanmerkelijke besparing.		

Lasten van Forum Academie (voorheen Volksuniversiteit)

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 104.000,—		
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	Lasten	2016	2020
Aannames onder pxq	Taalcursussen	57.000	61.000
	Werkcursussen	30.000	32.000
	Reizen	10.000	11.000
	Totaal	97.000	104.000
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal kostendekkende exploitatie • Geen subsidie voor deze activiteit 		
Vermelde kansen en risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Forum Academie is een belangrijke pijler onder programma en educatiebeleid • Zie ook Lasten filmprogramming 		
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 100.000,—		
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 4.000,—		
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	Nu wordt rekening gehouden met de mogelijkheid dat er in 2020 extra ruimtes moeten worden gehuurd voor cursussen buiten het Forumgebouw.		

Lasten van Commerciële activiteiten

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 397.000,— (directe kosten)
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	<ul style="list-style-type: none"> • horeca Filmbar € 337.000,— (eigen beheer) • horeca begane grond en 10e verdieping € 0 (uit te besteden) • overige commerciële activiteiten € 60.000,—
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 487.000,—
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 90.000,—
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	<ul style="list-style-type: none"> • horeca Filmbar € 387.000,— (eigen beheer) • horeca begane grond en 10e verdieping € 0 (uit te besteden) • overige commerciële activiteiten € 100.000,—

Lasten van horeca filmbar

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 337.000,— (directe kosten)																																																						
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: right;">2020</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inkoopkosten</td> <td style="text-align: right;">108.875</td> <td>25% van omzet</td> </tr> <tr> <td>Personeelslasten</td> <td style="text-align: right;">104.000</td> <td>= € 2.000 per week (zie hieronder)</td> </tr> <tr> <td>Diverse inkoop</td> <td style="text-align: right;">17.420</td> <td>4% van omzet</td> </tr> <tr> <td><i>Subtotaal</i></td> <td style="text-align: right;"><i>230.295</i></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inkoopkosten en personeel vanuit strip en expo</td> <td style="text-align: right;">106.250</td> <td>50% van omzet</td> </tr> <tr> <td>Filmbar incl uit strip/expo</td> <td style="text-align: right;">336.545</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">openingstijden</td> <td></td> </tr> <tr> <td>maandag</td> <td style="text-align: right;">16 uur - 24 uur</td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr> <td>dinsdag</td> <td style="text-align: right;">16 uur - 24 uur</td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr> <td>woensdag</td> <td style="text-align: right;">16 uur - 24 uur</td> <td style="text-align: right;">16</td> </tr> <tr> <td>donderdag</td> <td style="text-align: right;">16 uur - 24 uur</td> <td style="text-align: right;">20</td> </tr> <tr> <td>vrijdag</td> <td style="text-align: right;">16 uur - 24 uur</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td>zaterdag</td> <td style="text-align: right;">16 uur - 24 uur</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td>zondag</td> <td style="text-align: right;">16 uur - 24 uur</td> <td style="text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">135</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">à € 15,- = € 2.025</td> </tr> </table>		2020		Inkoopkosten	108.875	25% van omzet	Personeelslasten	104.000	= € 2.000 per week (zie hieronder)	Diverse inkoop	17.420	4% van omzet	<i>Subtotaal</i>	<i>230.295</i>		Inkoopkosten en personeel vanuit strip en expo	106.250	50% van omzet	Filmbar incl uit strip/expo	336.545						openingstijden		maandag	16 uur - 24 uur	12	dinsdag	16 uur - 24 uur	12	woensdag	16 uur - 24 uur	16	donderdag	16 uur - 24 uur	20	vrijdag	16 uur - 24 uur	25	zaterdag	16 uur - 24 uur	25	zondag	16 uur - 24 uur	25			135			à € 15,- = € 2.025
	2020																																																						
Inkoopkosten	108.875	25% van omzet																																																					
Personeelslasten	104.000	= € 2.000 per week (zie hieronder)																																																					
Diverse inkoop	17.420	4% van omzet																																																					
<i>Subtotaal</i>	<i>230.295</i>																																																						
Inkoopkosten en personeel vanuit strip en expo	106.250	50% van omzet																																																					
Filmbar incl uit strip/expo	336.545																																																						
	openingstijden																																																						
maandag	16 uur - 24 uur	12																																																					
dinsdag	16 uur - 24 uur	12																																																					
woensdag	16 uur - 24 uur	16																																																					
donderdag	16 uur - 24 uur	20																																																					
vrijdag	16 uur - 24 uur	25																																																					
zaterdag	16 uur - 24 uur	25																																																					
zondag	16 uur - 24 uur	25																																																					
		135																																																					
		à € 15,- = € 2.025																																																					
Basis van de aannames	<ul style="list-style-type: none"> • Er loopt nu een aanbestedingsprocedure voor het uitbesteden van de horeca exclusief de filmbar. In beginsel wordt de filmbar geëxploiteerd door de eigen organisatie, maar alsnog 'inschuiven' in de lopende aanbestedingsprocedure is ook een mogelijkheid • Groninger Forum beschikt nu over een functionaris die beschikt over brede leidinggevende ervaring in de horeca. 																																																						
Vermelde kansen en risico's	Zie Lasten filmprogrammering																																																						
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 387.000,—																																																						
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 50.000,—																																																						
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	Betreft verhoging raming inkoopkosten en personeel filmbar vanuit strip en expo, dan wel verlaging van inkomsten.																																																						

Lasten van Overige commerciële activiteiten

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 60.000,— (directe kosten)	
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	2016	2020
Aannames onder pxq	Projecten (Europese subsidies en Hanze Hogeschool)	30.000 -
	Overige kosten verhuur	10.000 40.000
	Kosten business club	8.000 20.000
	Totaal	48.000 60.000
Vermelde kansen en risico's	Zie Lasten filmprogrammering	
Raming 2020 (uit december 2017)	€ 100.000,—	
Verbetering of verslechtering van de exploitatie	Verslechtering met € 40.000,—	
Toelichting op eventuele veranderde omstandigheden en/of veranderde inzichten	Betreft kosten van projecten (Europe direct, Hanze). Deze worden bij nader inzien geraamd op € 40.000,— in plaats van op nihil.	

Lasten van Marketing en communicatie

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 415.000,—	
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	2016	2020
	12% van lasten programmering (€ 1.734.000 in 2020):	98.000 200.000
	Budget corporate	30.000 50.000
	Website	30.000 50.000
	Campagnes	65.000 100.000
	Overig	10.000 15.000
	Totaal	233.000 415.000
Aannames onder pxq	<ul style="list-style-type: none"> De helft van het budget is bedoeld voor publiciteit van het programma. 	
Vermelde kansen en risico's	--	
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd	

Lasten van Overige activiteiten

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 736.000,—
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	<ul style="list-style-type: none"> Algemene kosten € 155.000,— (accountantskosten, advieskosten en bestuurskosten waaronder bezoldiging leden Raad van Toezicht) Administratie en automatisering € 426.000,— (beheer werkplekken personeel en bezoekers en licentiekosten diverse automatiseringspakketten)

	<ul style="list-style-type: none"> Overige kosten € 155.000,— (kantoorartikelen, kopieerkosten, kosten voor telefonie en verzekeringen)
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd

Lasten Algemene kosten

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 155.000,—	
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)		2016 2020
	Presentaties/rondleidingen gebouw	5.000 10.000
	Representatie	10.000
	Lidmaatschappen/contributies	30.000 30.000
	Documentatie en vakliteratuur	0
	Advieskosten (juridisch/financieel)	25.000
	Accountantskosten	30.000 30.000
	Exploitatie Eurest	20.000
	Kantoor catering	12.000 15.000
	Overige bestuurskosten (vergoeding RvT)	5.000 35.000
	Totaal	102.000 155.000
Aannames onder pxq	<ul style="list-style-type: none"> De vergoeding voor leden van de Raad van Toezicht is gebaseerd op een afspraak die de gemeente heeft gemaakt met de leden van deze raad. 	
Vermelde kansen en risico's	--	
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd	

Lasten van Administratie en automatisering

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 426.000,—	
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)		2016 2020
	Administratieve ondersteuning & salaris	20.000 25.000
	ICT-werkplekken & freelance	142.000 210.000
	Softwarelicenties Bibliotheek	10.000 10.000
	Overige kosten:	
	<ul style="list-style-type: none"> Onderhoud van selfservice 	36.000
	<ul style="list-style-type: none"> Hardware (huur kopieermachines, etc.) 	32.500
	<ul style="list-style-type: none"> Internet 	37.000
	<ul style="list-style-type: none"> Onderhoud overige ICT (kassa's, etc.) 	50.000
	<ul style="list-style-type: none"> Overige licenties en up-to-date ICT 	75.000

	<ul style="list-style-type: none"> Kaartverkoop 20.000
	<p>Totaal 241.500 426.000</p>
Aannames onder pxq	<ul style="list-style-type: none"> ICT-werkplekken & freelance 2020: 350 werkplekken à € 600,— = € 210.000,— in 2016. Huidige aantal werkplekken is 285 (centrale bibliotheek 150, filialen 20 per filiaal, Hereplein 15); huidige kosten € 500,— per werkplek De overige kosten moeten in 2016 en 2020 worden gezien als een samenhangend geheel. De kosten 2020 zijn mede hoger vanwege ruimere openingstijden. Onderhoud selfservice: <ul style="list-style-type: none"> Afas jaarlijks o.b.v. 110 medewerkers 16.500 Factuurherkenning (schatting) 2.500 Yesplan (evenementenplanningssysteem) 12.500 Active tickets (nu: 3.660 per jaar) 5.000 Totaal 36.500
Basis van aannames	<ul style="list-style-type: none"> Beheer werkplekken personeel en bezoekers is nu uitbesteed aan Biblionet Groningen. Nog niet bekend is of dat ook in de nieuwbouw gaat gebeuren.
Vermelde kansen en risico's	--
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd

Lasten van Overige kosten

Raming 2020 (uit november 2016)	€ 155.000,—	
Hoeveelheden (q) en prijs per hoeveelheid (p)	2016	2020
Kantoorbenodigdheden/fotokopieerkosten	12.000	25.000
Porti en vracht	8.000	15.000
Telefoonkosten	42.000	50.000
Kleine aanschaffingen	3.500	15.000
Verzekeringen	15.000	35.000
Bankkosten	10.000	15.000
Totaal	90.500	155.000
Vermelde kansen en risico's	--	
Raming 2020 (uit december 2017)	Onveranderd	

Risico's die in de exploitatiebegroting 2020 worden benoemd

Onderwerp	Risico
Loon- en prijsstijging	De stijgingen blijken aan de uitgavenkant hoger te zijn dan aan de inkomstenkant.
Bezoekersaantallen	Meer bezoekers dan geraamd betekent meer schoonmaakkosten, onderhoud en personele bezetting. Wel meer inkomsten kaartverkoop. De exposities en andere programmering trekken te weinig bezoekers
Tegenvallende commerciële inkomsten	De marge en omzet van de horeca valt tegen, de verhuur blijft achter.
Inrichting gebouw	Forum wil voor de inrichting ruim € 1,5 mln. uit de markt halen. In principe is dit risico voor het Forum. Echter, mocht het onverhoopt dramatisch uitpakken, dan kan de kwaliteit van de inrichting in gevaar komen; dit kan negatieve gevolgen hebben voor de exploitatie.
Onbekendheid met het gebouw	Huisvestingskosten Hogere kosten voor schoonmaak, energie, onderhoud en beveiliging, omdat het gebouw in de praktijk wat betreft logistiek en facilitair beheer nog complexer blijkt te zijn dan we ons nu vanaf de tekening kunnen voorstellen.
	Werken in open ruimte Het werken in een open ruimte kan leiden tot een verhoogd ziekteverzuim.
	Lichtwering De beeldschermen zijn niet goed zichtbaar, wat ten koste gaat van de kwaliteit van de programmering. Het kan ook leiden tot een slecht verblijfsklimaat.
	Klimaatbeheersing Het verblijfsklimaat is slecht, bezoekers verblijven er minder lang, ziekteverzuim en energielasten zijn hoger.
	Akoestiek De akoestiek op met name de pleinen is niet goed of er is overlast tussen de verschillende programmeringen. Dit kan betekenen dat een deel van het programma niet kan worden uitgevoerd of in het slechtste geval het verblijfsklimaat zeer ongunstig wordt beïnvloed.
Noodzakelijke aanpassingen in gebouw na oplevering	De kosten van aanpassingen zijn hoger dan het bedrag dat de gemeente hiervoor heeft gereserveerd.

Eigen vermogen

De actuele raming voor de ontwikkeling van het eigen vermogen van het Groninger Forum ziet er als volgt uit (raming per 3 oktober 2017):

	Jaarrekening	Prognose mutaties per jaar			Stand 2020
	t/m 2016	2017	2018	2019	
Bestemmingsreserves					
Bestemmingsreserve verhuizing	200.000	0	0	-200.000	0
Bestemmingsreserve opbouw Forum (advieskosten)	1.109.916	-600.000	-400.000	-109.916	0
Bestemmingsreserve opening	512.000			-512.000	0
Bestemmingsreserve inrichting De Wijert	250.000			-250.000	0
Bestemmingsreserve inrichtingsbijdrage	1.000.000		-250.000	-750.000	0

	Jaarrekening	Prognose mutaties per jaar		
	t/m 2016	2017	2018	2019
Algemene reserve (weerstandvermogen)				
Mutatie per jaar *) (bestemming exploitatieresultaat)		795.000	221.500	-500.000 *)
Stand Algemene reserve einde jaar	1.521.616	2.316.616	2.538.116	2.038.116

*) Voor de gemeentelijke subsidie is hierbij gerekend zonder indexering voor loon- en prijsstijging. Rekening houdend met een indexatie van 1,5% in 2019 en 2020 komt dit bedrag en daarmee ook de stand van de algemene reserve per ultimo 2019 ongeveer € 244.000,— positiever uit.

Reservering gemeente

De gemeente beschikt over reserves om aanloopverliezen op te vangen. Deze hebben een omvang van € 5,4 milj. (Raadsbrief 17 mei 2017). Nader gespecificeerd gaat het om € 2 mln. vanuit de Algemene Reserve van de gemeente en € 3,4 mln. vanuit de vrijval bouw- & grondexploitatie (B&GREX). Hieruit resteert nog ongeveer € 1 mln. waarvoor nog geen bestedingsrichting is aangegeven.

Bijlage 2 Benchmark bibliotheken

INKOMSTEN (Realisatie 2016)								
	Groninger Forum nu	De nieuwe bibliotheek Almere	De Nieuwe Veste Breda	Bibliotheek Gelderland-Zuid Nijmegen	CODA Apeldoorn	Rozet Arnhem	De Nieuwe Kolk Assen	
Aantal inwoners	203.066	203.766	183.056	174.575	160.497	156.050	67.579	
Aantal bibliotheekleden (volw. en jeugd)	45.500	65.142	37.659	43.565	36.840	42.807	19.353	
Percentage inwoners dat lid is	22%	32%	21%	25%	23%	27%	29%	
Aantal uitleningen en verlengingen	1.229.616	750.246	666.971	1.107.725	1.088.340	1.366.852	444.628	
Aantal uitleningen per lid	27	12	18	25	30	32	23	
Exploitatiesubsidie gemeente	€ 5.335.000	€ 8.446.563	€ 4.464.548	€ 5.257.471	ongedeeld	€ 4.501.000	€ 2.610.073	(2015)
- p. inwoner (incl. huisvesting)	€ 26	€ 41	€ 24	€ 30		€ 29	€ 39	
- p. inwoner. (excl. huisvesting)	€ 18	€ 25	€ 17	€ 25		€ 18	€ 24	
- p. bibliotheeklid	€ 117	€ 130	€ 119	€ 121		€ 105	€ 135	
Overige subsidies	€ 0	€ 186.778	€ 67.440	0	0	€ 841.000	€ 0,00	
- per inwoner	€ 0	€ 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 5	€ 0	
- per bibliotheeklid	€ 0	€ 3	€ 2	€ 0	€ 0	€ 20	€ 0	
Gebruikersinkomsten	€ 1.011.993	€ 951.000	€ 624.190	€ 848.285	€ 926.100	€ 1.122.000	314.214	(2015)
- per inwoner	€ 5	€ 5	€ 3	€ 5	€ 6	€ 7	€ 5	
- per bibliotheeklid	€ 22	€ 15	€ 17	€ 19	€ 25	€ 26	€ 16	
Specifieke dienstverlening **)	€ 25.471	€ 141.404	€ 161.537	€ 192.605	€ 20.100	€ 369.000	€ 94.581	

- per inwoner	€ 0	€ 1	€ 1	€ 1	€ 0	€ 2	€ 1
- per bibliotheeklid	€ 1	€ 2	€ 4	€ 4	€ 1	€ 9	€ 5
Overige inkomsten	€ 39.496	€ 0	€ 3.682	€ 97.272	€ 38.500	€ 89.000	€ 67.405
- per inwoner	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1	€ 0	€ 1	€ 1
- per bibliotheeklid	€ 1	€ 0	€ 0	€ 2	€ 1	€ 2	€ 3
Totale inkomsten	€ 6.411.960	€ 9.725.745	€ 5.321.397	€ 6.395.633		€ 6.922.000	€ 3.086.273
- per inwoner	€ 32	€ 48	€ 29	€ 37		€ 44	€ 46
- per bibliotheeklid	€ 141	€ 149	€ 141	€ 147		€ 162	€ 159

UITGAVEN (Realisatie 2016)

Huisvestingskosten bibl. vestiging(en)	€ 1.619.950	€ 3.447.996	€ 1.282.401	€ 861.787	€ 2.641.200	€ 1.678.000	€ 1.016.942
- per inwoner	€ 8	€ 17	€ 7	€ 5	€ 16	€ 11	€ 15
Mediakosten (kosten collectie)	€ 1.185.361	€ 637.798	€ 604.815	€ 911.445	€ 445.000	€ 744.000	€ 312.524
- per inwoner	€ 5,84	€ 3,13	€ 3,30	€ 5,22	€ 2,77	€ 4,77	€ 4,62
Kosten bibliotheekprogrammering	€ 41.342	€ 112.894	niet te achterhalen	€ 81.170	0,00%	€ 275.000	nvt
- per inwoner	€ 0,20	€ 0,55	#WAARDE!	€ 0,46	€ 0,00	€ 1,76	#WAARDE!
Automatisering	€ 272.997	€ 669.896		€ 317.533	€ 598.400		
- per inwoner	€ 1,34	€ 3,29	€ 0,00	€ 1,82	€ 3,73	€ 0,00	€ 0,00

**) Inkomsten uit specifieke dienstverlening hebben betrekking op alle vormen van betaalde dienstverlening die door de bibliotheek worden verricht, zoals trainingen en cursussen die worden gegeven, catering die wordt verzorgd, een koffiecorner, detachering van personeel bij andere organisaties, (betaalde) deelname aan projecten et cetera.

Tabel: (Inter)bibliothecair leenverkeer binnen provincies, 2016
Bronnen: samenwerkende POI's Nederland; CBS (Statline); KB

	Aantal inwoners per 1-1-2016	Aanvragen	vervoerde materialen (heen en terug)	aflever- punten	materialen per afleverpunt	materialen per inwoner
Groningen	583.721	343.971	550.353	57	4.828	0,47
Friesland	646.040	98.153	1.048.190	49	10.696	0,81
Drenthe	488.629	104.455	208.810	41	2.546	0,21
Overijssel	1.144.280	351.472	996.000	96	5.188	0,44
Flevoland	404.068	162.133	482.884	11	21.949	0,60
Gelderland	2.035.351	111.363	2.730.300	127	10.749	0,67
Utrecht	1.273.613	56.045	1.481.000	68	10.890	0,58
Noord-Holland	2.784.854	37.424	559.796	106	2.641	0,10
Zuid-Holland	3.622.303	84.461	1.298.532	152	4.271	0,18
Zeeland	381.252	151.945	347.728	30	5.795	0,46
Noord-Brabant	2.498.749	131.962	2.122.208	207	5.126	0,42
Limburg	1.116.260	129.948	509.600	51	4.996	0,23
Totaal	16.979.120	12.335.401	12.335.401	995	6.199	0,36

Een taak die in de bibliotheeksector op provinciaal niveau wordt uitgeoefend, is het transport van fysieke materialen tussen bibliotheekorganisaties interbibliothecair leenverkeer (IBL). Verreweg de meeste materialen in het IBL blijven binnen de provinciegrenzen. Het is de provinciale ondersteuningsinstelling (POI) die de verplaatsingen uitvoert. In 2016 ging het landelijk om zo'n 12,34 miljoen verplaatsingen heen én terug. Het aantal materialen betreft dus ongeveer de helft van dat aantal: 6,17 miljoen. In 1,76 miljoen van deze gevallen, een kleine 30%, gaat het om boeken en cd's die door gebruikers specifiek zijn aangevraagd bij hun bibliotheek. Dit kunnen boeken zijn die de eigen bibliotheekorganisatie niet bezit, maar een andere in het provinciale netwerk wel. Daarnaast zijn het aanvragen bij de 'plusbibliotheken', die een achtergrondcollectie hebben op hbo+-niveau.

Bijlage 3 Benchmark filmtheaters

INKOMSTEN (Realisatie 2016)								
	Groninger Forum Hereplein	Groninger Forum 2020	Natlab/Plaza Futura Eindhoven	Lux Nijmegen	Filmschuur Haarlem	De Nieuwe Kolk Assen	Landelijke gemiddelden 2016 (kengetallen NVBF)	prognose
DE GEMEENTE								
Aantal inwoners	203.066	203.066	227.100	174.575	159.340	67.579		
Aantal doeken in de gemeente	25	26	28	20	10	5		
Aantal stoelen in de gemeente	4.193	4.236	4.461	3.796	1.462	752		
Aantal bezoekers in de gemeente	917.000	925.000	1.210.000	608.000	803.000	167.000		
Aantal bezoeken per stoel	219	218	271	160	549	222		
Filmbezoeken per inwoner	4,52	5	5,33	3,48	5,04	2,47	1,8	2,1
Lokaal filmpotentieel uitgaande van 1,8 bezoek per inwoner	365.519	426.439	408.780	314.235	286.812	121.642		
Aandeel in het lokaal potentieel	25%	33%	onbekend	54%	46%	137%		
HET FILMTHEATER								
Aantal zalen met doeken *)	4	5	4	7	2	5	2,9	
Aantal stoelen	432	475	193	830	185	750		
Aantal filmbezoeken 'regulier'	91.584	141.000	onbekend	169.535	132.127	167.000		
Aantal filmbezoeken 'specials'	21.838			46.811		4.554		
Film educatie	3.362			7.415				
Aantal filmvoorstellingen regulier	4.811	PM		12.301	3.279	5.230		
Aantal bezoeken per reguliere voorstelling	19			14	40	32		
Aantal bezoeken per stoel regulier	212	297		204	714	223		

Aandeel in totale filmbezoek in de gemeente	10%	15%		28%	16%	100%	
Exploitatiesubsidie gemeente	€ 0			€ 634.009			niet uitgesplitst
- p. inwoner (incl. huisvesting)	€ 0			€ 4			
Overige subsidies	€ 20.325			€ 30.000			0
- per inwoner	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0			
- per filmbezoek	€ 0	€ 0		€ 0			
Bezoekersinkomsten (recette)	€ 730.913	€ 1.085.000		€ 1.506.647	€ 1.111.343	€ 1.187.764	
- per inwoner	€ 4	€ 5	€ 0	€ 9	€ 7	€ 18	€ 2,00
- per regulier filmbezoek	€ 8	€ 7,70		€ 8,89	€ 8,41	€ 7,11	€ 8,41
- per voorstelling	152			€ 122	€ 339	€ 227	
Specifieke dienstverlening				€ 142.638			0
- per inwoner	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1	€ 0	€ 0	
- per filmbezoek	€ 0	€ 0		€ 1	€ 0	€ 0	
Overige inkomsten (zaalverhuur)	€ 323.750	€ 455.000		€ 103.727	0	0	
- per inwoner	€ 2	€ 2	€ 0	€ 1	€ 0	€ 0	
- per regulier filmbezoek	€ 4	€ 3		€ 1	€ 0	€ 0	
Totale inkomsten film	€ 1.074.988	€ 1.540.000	€ 0	€ 2.417.021	€ 1.111.343		
- per inwoner	€ 5	€ 8	€ 0	€ 14	€ 7		
- per regulier filmbezoek	€ 12	€ 11		€ 14	€ 8		

KOSTEN (Realisatie 2016)

			Ongespeci- ficeerd	Ongespeci- ficeerd	Ongespecifi- ceerd	Ongespeci- ficeerd
Huisvestingskosten	€ 198.824					
- per inwoner	€ 1					
Inkoopwaarde (directe kosten film)	€ 327.114			€ 1.051.000	€ 533.000	€ 553.709
- per regulier bezoeker	€ 4	€ 0		€ 6	€ 4	€ 3
- per inwoner	€ 1,61	€ 0,00	€ 0,00	€ 6,02	€ 3,35	€ 8,19
Dekking recette/directe voorstellingskosten film	2,23			1,43	2,09	2,15

*) Hereplein: 3 volwaardige zalen en 1 multifunctionele met 80 stoelen.
Nieuwbouw GF: 4 volwaardige zalen en 1 loungezaal (31 stoelen).

cijfers 2015
en deels
2014
de subsidie
was niet
gespecifi-
ceerd

Bijlage 4 Functiematrix Groninger Forum 2018

Sturing (± 3,7 fte)			Programma (± 23 fte)		Marketing & Communicatie Verhuur (± 7,5 fte)		Publiek (± 43 fte) excl. horeca			Bedrijfsvoering (± 15 fte)		Schaal
Strategisch	Strategisch Tactisch	Tactisch	Ontwerp & projecten	Uitvoering Programma (8,5fte)	Coördinatie Advies	Uitvoering	Leiding	Uitvoering publiek	Horeca	Coördinatie Advies	Uitvoering	
directeur- bestuurder												RvT
	directeur marketing & programma											RvT
												14
												13
												12
		hoofden bedrijfs- voering en publiek										11
										leiding adviseur 4		10
			programmaleider- programmeur		adviseur 3					adviseur 3		9
			programmeur programmaleider	leiding bedrijfsvoeringp roductie & techniek 4	adviseur 2		leiding publiekservice			adviseur 2		8

					adviseur 1					adviseur 1		7
				bedrijfsvoeringp roductie/ techniek 3				medewerker publiekservice 3			medewerker bedrijfsvoering 3	6
				bedrijfsvoering productie/ techniek 2		medewerker bedrijfsvoering 2		medewerker publiekservice 2			medewerker bedrijfsvoering 2	5
				bedrijfsvoering productie/ techniek 1				medewerker publiekservice 1	horeca		medewerker bedrijfsvoering 1	4
									horeca			3
												2
												1

Bijlage 5
Uitvraag horeca