

ADVIES

HERSTELPLAN GRONINGER MUSEUM ONDER DE LOEP

Opdrachtgever: Provincie Groningen en Gemeente Groningen
Project: Herstelplan Groninger Museum onder de loep
Door: Drs. René Hooijdonk CMC en Dr. Alinda van Bruggen
met medewerking van Prof.Dr. Henk van Os (UvA)
Datum: 13 februari 2012

WagenaarHoes Organisatieadvies
Hoofdstraat 69, Driebergen

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	3
1.1.	Aanleiding	3
1.2.	Adviesopdracht	3
1.3.	Verantwoording	4
1.4.	Opzet van dit advies	4
2.	Schets en diagnose van de situatie	5
2.1.	Wat is er aan de hand?	5
2.2.	Schets van recent proces met stakeholders	5
2.3.	Huidige problematiek en voorgestelde maatregelen in perspectief	7
2.4.	Financiële problematiek	8
2.5.	Voorgestelde maatregelen	9
2.5.1.	Oplossingen voor financiële nood op korte termijn	9
2.5.2.	Voorgestelde oplossingen op langere termijn	9
3.	Naar een sterk Groninger Museum	13
3.1.	Het Groninger Museum als organisatie van professionals	13
3.2.	Te zetten stappen	15
3.2.1.	Tijdelijke maatregelen voor knelpunten in organisatie	16
3.2.2.	Processtappen bij reorganisatie	17
3.2.3.	Ontwerpen organisatiestructuur vanuit missie en visie	18
3.2.4.	Uitwerken functieprofielen	18
3.2.5.	Invulling functies	18
3.2.6.	Organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkelingstrajecten	19
4.	De weg naar herstel: maatregelen en aandachtspunten	20
4.1.	Overleving van het Groninger Museum op korte termijn	20
4.1.1.	Doorbreken patstelling directie-ondernemingsraad met scenario's	20
4.1.2.	Uitwerken sociaal plan	23
4.1.3.	Afspraken over organisatieontwikkeling	23
4.1.4.	Aantrekken nieuwe directeur	24
4.1.5.	Resumerend	24
4.2.	Herstel van gezonde bedrijfsvoering	25
4.2.1.	Behoud en herstel van artistiek-inhoudelijke kracht en waarde	25
4.2.2.	Governance	25
4.2.3.	Groninger Museum als professionele organisatie	26
4.2.4.	Organisatieontwikkeling	26
4.3.	Tenslotte	29
	Bijlage 1: Praktijkvoorbeeld	30
	Bijlage 2: Profielschets algemeen directeur Groninger Museum	32

1. INLEIDING

1.1. AANLEIDING

Het Groninger Museum verkeert in een kritieke situatie. Er is sprake van een nijpende financiële situatie en van onrust en onvrede in de organisatie over zowel het interne functioneren tot op heden als over de door de directie voorgestelde reorganisatie. Op zeer korte termijn zijn maatregelen nodig om de liquiditeitspositie te verbeteren en om het pad naar structurele verbeteringen te banen.

Daarnaast is uiteraard ook op korte termijn besluitvorming nodig over een samenhangende aanpak van de oorzaken die tot het ontstaan van de huidige problemen hebben geleid, en over een gedeeld perspectief op een goede toekomst van het museum. Het gaat daarbij niet alleen om oorzaken op het vlak van bedrijfsvoering, planning en control, een te grote schuldenlast; maar ook om de formulering van een strategische visie en een vertaling daarvan in de praktijk.

Juist omdat de maatregelen om het acute liquiditeitsprobleem op te lossen een forse financiële bijdrage zullen vergen van de grootste subsidieverstrekkers, de gemeente Groningen en de provincie Groningen, is het noodzakelijk dat een helder en realistisch perspectief bestaat op een artistiek en bedrijfsmatig gezond functionerend Groninger Museum in de toekomst.

Het Expertise Centrum (HEC) heeft onderzoek gedaan naar de administratieve organisatie, de governance en de financiële situatie van het Groninger Museum. Daarnaast is medio december 2011 door de interim directeur een voorstel voor reorganisatie van het Groninger Museum ontwikkeld, waarover inmiddels op verschillende momenten is gecommuniceerd met de Raad van Toezicht en de ondernemingsraad.

1.2. ADVIESOPDRACHT

Ter ondersteuning van de besluitvorming over de te nemen maatregelen aan de hand van een herstelplan hebben de provincie Groningen en de gemeente Groningen gezamenlijk opdracht gegeven aan WagenaarHoes organisatieadvies om met medewerking van Prof. dr. Henk van Os, een second opinion te geven op het reorganisatievoorstel en beleidsplan 2013-2016 die op 16 december 2011 in het bestuurlijk overleg van provincie, gemeente en Groninger Museum zijn gepresenteerd door de interim directeur, daarbij gebruikmakend van de analyse en aanbevelingen die zijn gedaan in het HEC-rapport. Meer specifiek betreft het een antwoord op de volgende vragen:

1. Zijn de voorgestelde maatregelen reëel, genereren die het beoogde effect en hoe vertalen die zich in de praktijk?
2. Wordt door het herstelplan een duurzame bedrijfsvoering voor de langere termijn gewaarborgd? Zijn daarbinnen belangrijke randvoorwaarden te benoemen?

3. Kunt u de verschillende modellen rond good governance, zoals genoemd in het HEC rapport, voorzien van een advies?
4. Kunt u nieuw af te sluiten contracten toetsen op fiscale en juridische aspecten?

1.3. VERANTWOORDING

De onderzoekers hebben voor dit advies de door de opdrachtgever verstrekte documentatie (het HEC-rapport, het Herstelplan van interim-directeur Verberg, de briefwisseling tussen directie en ondernemingsraad en diverse daaraan gerelateerde documenten) bestudeerd en aanvullende gesprekken gevoerd met de interim-directeur van het Groninger Museum, de voorzitter van de Raad van Toezicht, de controller en P&O adviseur van het Groninger Museum, de voorzitter en leden van de ondernemingsraad; de concerncontroller en het afdelingshoofd Cultuur en Welzijn van de provincie Groningen; de concerncontroller en de programmaverantwoordelijke bij OCSW van de gemeente Groningen, de onderzoeker/opsteller van het HEC-rapport en met de ingeschakelde adviseur van Deloitte.

Los van de genoemde recente contacten heeft Prof. Dr. Henk van Os in de afgelopen jaren frequent en goed samengewerkt met diverse mensen in en om het Groninger Museum.

1.4. OPZET VAN DIT ADVIES

In het volgende hoofdstuk reflecteren wij op basis van de beschikbaar gestelde documentatie op de huidige positie van het Groninger Museum en de oorzaken van de ontstane knelpunten. In hoofdstuk 3 gaan wij in op de lange termijn visie voor het Groninger Museum en de het hanteren van de spanning tussen de noodzakelijke maatregelen op korte termijn en een missie-gestuurde ontwikkeling van het Groninger Museum op langere termijn. In hoofdstuk 4 formuleren wij onze conclusies en aanbevelingen. Wij doen dit vanuit het perspectief dat de provincie en de gemeente, als subsidienten en cruciale actoren in het plan om het voortbestaan van het Groninger Museum veilig te stellen, moeten kunnen beoordelen of de nu voorgestelde maatregelen zullen leiden tot een duurzaam herstel, of dat er een risico bestaat dat het Groninger Museum na de reparaties zakelijk en/of artistiek zozeer verzwakt zal blijven dat nieuwe problemen te verwachten zijn. We presenteren maatregelen en aandachtspunten om te komen tot een kansrijke weg naar herstel.

Dit advies is het resultaat van samenspraak en gedeeld inzicht van de adviseurs van WagenaarHoes en van Henk van Os. Zowel Henk van Os als WagenaarHoes staan volledig achter alle onderdelen van dit rapport.

Omdat we ons realiseren dat het voor het goede begrip van de lezer van belang kan zijn om te weten dat bepaalde passages expliciet en uniek van de hand van Henk van Os zijn hebben we die passages gemarkeerd door ze in een kader te plaatsen.

2. SCHETS EN DIAGNOSE VAN DE SITUATIE

2.1. WAT IS ER AAN DE HAND?

Het Groninger Museum verkeert in een kritieke situatie. Er is sprake van zowel acute financiële nood als van structurele financiële problemen. Daarnaast is er sprake van serieuze problemen of onvrede rond de governance en de interne organisatie van het Groninger Museum waar het gaat om de bedrijfsmatige en artistiek-inhoudelijke sturing, op het proces- en projectniveau en op het vlak van werksfeer, samenwerking en cultuur.

In dit hoofdstuk reflecteren wij op de huidige positie van het Groninger Museum zoals die naar voren komt uit de beschikbare documentatie en de gesprekken die wij hebben gevoerd, en op de belangrijkste stappen die zijn gezet om tot herstel van een bedrijfsmatig en artistiek-inhoudelijk gezonde positie en toekomst van het Groninger Museum te komen. Voor een reële diagnose van de situatie en een beoordeling van oplossingen op hun slaagkans, is het noodzakelijk om zowel de objectieve financiële en bedrijfsmatige problematiek als de verhoudingen met de ondernemingsraad/medewerkers en de subsidienten als belangrijkste stakeholders in samenhang te bezien. Wij geven hieronder daarom eerst een schets van het proces dat met de stakeholders doorlopen is en vervolgens een samenvatting van de huidige hoofdpunten van de problematiek.

2.2. SCHETS VAN RECENT PROCES MET STAKEHOLDERS

In oktober 2011 is door de toenmalige directie van het Groninger Museum een plan van aanpak geformuleerd als antwoord op de financiële problemen waarin het Groninger Museum verkeerde.

Het Expertise Centrum (HEC) is door de directie van het Groninger Museum ingeschakeld om een onderzoek te verrichten naar de administratieve organisatie, de governance en de mogelijke en noodzakelijke acties om de nodige financiële maatregelen te realiseren. Het onderzoek diende tevens bij te dragen aan een gedeelde visie op de toekomst van het Groninger Museum bij alle partijen en aan te zetten tot sterker bedrijfsmatig functioneren van het Groninger Museum en herstel van de onderlinge verhoudingen en het vertrouwen. Op 16 december 2011 is door HEC een tussenrapport uitgebracht. Wij baseren ons commentaar op het integrale eindrapport van HEC van 23 januari 2012.

In november 2011 is de heer Verberg aangesteld als interim zakelijk directeur van het Groninger Museum, na een door de ondernemingsraad positief beantwoorde adviesaanvraag hierover door de toenmalig directeur Van Twist.

Nadat het akkoord van de Raad van Toezicht op 7 december heeft op 8 december de directie Groninger Museum aan de ondernemingsraad advies gevraagd over de voorgenomen reorganisatie en afslanking van de organisatie aan de hand van het herstelplan en conceptbeleidsplan 2013- 2016 'Het Groninger Museum voorwaarts'. Op 16 december presenteerde de interim directeur de plannen in het bestuurlijk overleg met de provincie en gemeente. Op dezelfde dag gaf de ondernemingsraad een uitvoerige

reactie en kwam tot een negatief advies, hoewel hij erkent dat voor financiële gezondmaking van het Groninger Museum vermindering van fte's, met helaas ook gedwongen ontslagen, een realistisch uitgangspunt is. De belangrijkste redenen voor dit negatief advies zijn de volgende. Het gemis aan een financiële onderbouwing van het genoemde aantal van zeven fte's, waardoor de ondernemingsraad zich geen oordeel kan vormen over de vraag of het bij dit aantal zal blijven. Daarnaast is de ondernemingsraad van mening dat de aanpak onvoldoende inspeelt op de sociaal-organisatorische problematiek (de bedrijfscultuur) waarover de ondernemingsraad al eerder zijn beklag deed. Ook mist de ondernemingsraad een argumentatie voor de gepresenteerde organisatiestructuur, temeer omdat deze in lijn ligt met de door de vorige directeur voorgestelde en doorgevoerde veranderingen, die in februari 2012 geëvalueerd zouden worden. Tevens heeft de ondernemingsraad problemen met de voorgelegde personele invulling van de nieuwe hoofden-functies. Met besef van de grote urgentie dringt de ondernemingsraad aan op onafhankelijk onderzoek dat breder strekt dan het financiële aspect.

Op 19 december nam de interim zakelijk directeur Verberg de algemene directie op zich, vanwege het vertrek van directeur Van Twist.

Op 21 december heeft de interim-directeur de ondernemingsraad geantwoord en aangegeven dat hij de voorgestelde reorganisatie en afslanking ondanks het negatieve advies wil doorvoeren, vanwege de urgentie om de levensvatbaarheid van het Groninger Museum overeind te houden. De interim-directeur heeft de ondernemingsraad gevraagd om vanwege de urgentie, de directie te ontheffen van zijn verplichting (uit hoofde van de Wondernemingsraad) tot opschorting met één maand vanaf mededeling van het Voorgenomen besluit tot reorganisatie en afslanking. Op 21 december zijn door de directie de plannen toegelicht in een personeelsbijeenkomst en in een persconferentie. De ondernemingsraad heeft op 22 december aangegeven niet in te stemmen met het verzoek tot ontheffing van de opschorting.

Vanaf eind december 2011 is de meest acute geldnood gelenigd doordat de gemeente versneld substantiële voorschotten heeft verstrekt.

Op 3 januari 2012 is door de ondernemingsraad en de directie gesproken met een vertegenwoordiger van de ABVAKABO. In dat gesprek is geconstateerd dat "er nog onvoldoende is geslaagd een nieuw begin te maken", en heeft de vertegenwoordiger van de vakbond aan de ondernemingsraad en de directie gevraagd na te denken over een manier om een brug naar elkaar te slaan. De interim directeur doet op 4 januari in een brief een toenaderingspoging aan de ondernemingsraad waarin hij aangeeft bereid te zijn het door de ondernemingsraad het gevraagde onderzoek naar bedrijfscultuur en personeelsbeleid gelijktijdig met de reorganisatie te laten lopen, maar met de reorganisatie niet te kunnen wachten op de uitkomsten van dit onderzoek. Want de snelheid van het financieel economisch herstel mag niet in gevaar komen door de aanpak van langer lopende personeelskwesties, vertrouwen en cultuur. De ondernemingsraad heeft op 17 januari hierop afwijzend gereageerd en heeft een voorlopige voorziening aangevraagd bij de Ondernemingskamer. De Ondernemingskamer zal op 23 februari deze zaak behandelen. De uitspraak van de Ondernemingskamer zal binnen een termijn van 6 weken (wellicht binnen 2 weken) na behandeling volgen.

De interim-directeur heeft de vakbonden opgeroepen het overleg over een Sociaal plan niet te laten afhangen van de procedure en uitslag bij de Ondernemingskamer en het overleg te hervatten, tot nu toe tevergeefs.

Aan de hand van de door HEC gepresenteerde mogelijkheden om de structurele financieringsbasis te versterken hebben gemeente en provincie gesproken over de beste manier om deze te realiseren. De variant om een hypothecaire lening te nemen op het depot in Hoogkerk bleek alleen te realiseren als provincie en/of gemeente garant zouden willen staan. Op advies van Deloitte is vervolgens gesproken over het verstrekken van een dotatie aan het Groninger Museum.

Vlak voor de afronding van dit rapport heeft de gemeente zich voorgenomen een eenmalige kapitaalinjectie te geven om het bestaande liquiditeitstekort op te lossen, alsmede een verhoging van de jaarlijkse bijdrage voor groot onderhoud. Ook heeft Gasterra toegezegd drie jaar tegen vergoeding het museum voor ontvangsten te willen gebruiken en is het Fonds Kunst en Oudheden bereid een schuld kwijt te schelden. Daardoor heeft het Groninger Museum de mogelijkheid om schulden te saneren en toe te groeien naar een positief eigen vermogen.

Aan deze injectie zijn vanuit de gemeente voorwaarden verbonden, met name:

- verscherpt financieel toezicht,
- stem van de gemeentesecretaris bij aantrekken van de nieuwe directeur,
- de reorganisatie moet doorgang vinden om kosten te besparen.

2.3. HUIDIGE PROBLEMATIEK EN VOORGESTELDE MAATREGELEN IN PERSPECTIEF

We tekenen aan dat de insteek van het pakket van maatregelen in dit type van 'organisaties in nood' soms al te sterk vooral gericht is op het bedenken van oplossingen vanuit een probleemgericht perspectief. Ons inziens is daarnaast ook altijd voldoende oog en aandacht nodig voor een perspectief dat gericht is op het aanscherpen en realiseren van de missie en strategische doelen van de organisatie.

Als we vanuit deze notie reflecteren op het doorbreken van de genoemde patstelling dan valt op dat de thans voorliggende plannen en maatregelen weinig expliciete aandacht geven aan de missie en strategische doelen van het Groninger Museum en aan de eisen en voorwaarden die dat aan de organisatie stelt. Dus niet alleen voorkomen dat het fout gaat, maar ook bevorderen dat het goed gaat!

Gelet op dit inzicht zullen we hierna de voorliggende maatregelen niet alleen kritisch beschouwen op gedegenheid, haalbaarheid en duurzaamheid, maar ook vanuit de vraag of sprake is van voldoende scherpte en samenhang in het strategisch perspectief. We zullen dus niet alleen letten op de gedegenheid van de afzonderlijke voorgestelde maatregelen maar ook op hun samenhang in het perspectief van duurzaamheid van de doelbereiking van het Groninger Museum als hoogwaardige culturele voorziening voor Stad en Ommelanden.

2.4. FINANCIËLE PROBLEMATIEK

De drie grote financiële problemen van het Groninger Museum zijn (zie HEC-rapport p.11):

- Een niet sluitende exploitatie, waardoor verliezen het negatieve eigen vermogen verder aantasten
- Een zware schuldenlast, waardoor geen nieuw vermogen en liquiditeit kan worden aangetrokken
- Een liquiditeitspositie die inmiddels een technisch faillissement betekent.
Nota bene: Door de recent voorgenomen financiële injectie van de gemeente is dit acute gevaar afgewend.

Aan de acute financiële nood bij het Groninger Museum lag een aantal oorzaken ten grondslag. Deze zijn deels binnen het Groninger Museum veroorzaakt, maar er zijn ook externe factoren betrokken.

Interne oorzaken voor de huidige schuldenlast en nijpende liquiditeitspositie zijn: overschrijdingen bij de revitalisatie in 2010, overschrijdingen bij enkele grote projecten en in het algemeen onvoldoende monitoring van en sturing op kosten en budgetten. Daaraan ten grondslag liggen, volgens het HEC-rapport (p.12) forse problemen ten aanzien van

- de governance,
- de kosten,
- de begrotingscyclus.

“Naast deze problemen aan de uitgavenkant, lijkt er aan de inkomstenkant geen optimaal rendement te worden behaald uit de kernactiviteiten¹ van het Groninger Museum. Grote exposities kunnen beter uitgebaat worden en datzelfde geldt voor het beter vermarkten van het reguliere expositieprogramma en de collectie.” – Henk van Os

Externe oorzaken voor de huidige nijpende positie zijn met name de doorberekening door de gemeente Groningen van de kosten van de revitaliseringsoperatie in 2010 in de huisvestingskosten van het Groninger Museum. De subsidieverlaging door de provincie en de opgelopen financieringskosten dreigen deze situatie nog verder te verslechteren.

We wijzen op het belang van blijvende aandacht voor de structuur van de financiering en op het belang van verdere sanering van de financiële positie van het Groninger Museum. De belangrijkste voorwaarden die daarbij in acht genomen moeten worden zijn een heldere strategische koers en versterking van de vitaliteit en ondernemende capaciteit van het Groninger Museum.

De eerder genoemde financiële injectie van de gemeente om de schuldpositie diepgaand te saneren moet gepaard gaan met een breder, samenhangend en uitvoerbaar maatregelenpakket dat perspectief biedt op een bedrijfsmatig en artistiek-inhoudelijk gezond Groninger Museum op termijn.

¹ educatie, presentaties en collectie

2.5. VOORGESTELDE MAATREGELEN

Hierna geven we een kale opsomming van de voorgestelde maatregelen. Op onderdelen waar bij commentaar hebben en nadere voorstellen willen geven beperken we ons tot een korte tekst en verwijzen waar nodig naar het volgende hoofdstuk van dit rapport.

2.5.1. OPLOSSINGEN VOOR FINANCIËLE NOOD OP KORTE TERMIJN

Hoewel de acute financiële nood gelenigd is, lijkt het ons nuttig om eerst nog even stil te staan bij het geheel van voorgestelde financiële maatregelen op korte termijn. Al is het maar om te ondersteunen dat het beraad over toekomst van het Groninger Museum bij de gemeente en bij de provincie – en onderling - gebaat is bij een volledig beeld en een heldere analyse van het ontstaan van de problemen en bij het denken over mogelijke, wenselijke en werkbare oplossingsrichtingen.

Voor het oplossen van de acute financiële nood zijn verschillende maatregelen ontwikkeld en verkend. De volgende maatregelen werden in het HEC-rapport beschreven.

- Hypothecaire lening op het depot in Hoogkerk, of een sale en financial leaseback van dit depot. Deze optie is niet meer aan de orde.
- Kwijtschelding van een lening bij de stichting Kunst en Oudheden, waarmee eenmalig de schuldpositie wordt verbeterd met € 297.000. Uitgaande van bereidheid en de bevoegdheid van het bestuur van deze stichting om deze lening kwijt te schelden, die volgens de laatste informatie aanwezig is, voorzien we geen complicaties bij het realiseren van deze optie.
- Herstructurering van de huisvestingskosten, met name door middel van het terugdraaien van de huurverhoging die is gebaseerd op doorberekening van de revitaliseringskosten door de gemeente en daarnaast eenmalige compensatie van een deel van de kosten van de revitalisatie die wel rechtstreeks voor rekening van het Groninger Museum kwamen en waarvoor tevergeefs op externe sponsors was gerekend.
We tekenen aan dat de kern van de overeenkomst tussen de gemeente en het Groninger Museum over dit bouwproject inhoudt dat alleen de gemeente als aanbestedende partij en bouwheer zal optreden en dat dus de beheersing van deze kosten te beschouwen is als een gemeentelijke taak en verantwoordelijkheid. We realiseren ons dat daarmee niet de vraag beantwoord is op welke wijze de gerealiseerde kostenoverschrijding gedekt wordt.
- Aanvullende financiële noodhulp van gemeente en provincie, waaronder een uitstel van de (toen nog) voorgenomen subsidieverlaging door de provincie en het (gedeeltelijk) kwijtschelden van een andere lening door de gemeente. Ook de eerder genoemde financiële injectie van de gemeente past in dit kader.

De haalbaarheid en effectiviteit van deze maatregelen is onderzocht door Deloitte. Om die reden gaan wij hierop niet verder in.

2.5.2. VOORGESTELDE OPLOSSINGEN OP LANGERE TERMIJN

De maatregelen die zijn voorgesteld om het Groninger Museum door de huidige problemen heen te loodsen en weer in een levensvatbare positie te brengen, zullen we hierna samenvatten. Ze zijn ontleend aan het Herstelplan met hernieuwd meerjarenperspectief 2013 – 2016 en het HEC rapport. Ook hier beperken we ons

commentaar tot korte kanttekeningen, die we verderop zullen uitwerken.

- Het meerjarenperspectief zegt over de strategische koers:
 - Handhaving van (inter-)nationale ambities, maar aanpassingen en versoering waar mogelijk.Wij bepleiten een verdere uitwerking en aanscherping van de strategische koers. Verderop komen we daarop terug.

- Aanbod & activiteiten:
 - Minder (internationale) complexe tentoonstellingen
 - Beperking openingstijden
 - Herziening exploitatie Mendini-restaurant, meer richten op catering-activiteiten;
 - Meer aandacht voor samenwerking met regionale culturele instellingen
 - Vrijspelen Coop Himmelblau voor commerciële activiteiten (groei commerciële verhuur)
 - Heroverwegen vele kortingsvormen op toegangskaarten.We tekenen hierbij aan dat voor de museumwinkel geldt dat de huidige fysieke ruimte inadequaat is en dat het raadzaam is om te overwegen dat een beperkte investering (volgens de interim directeur geschat op € 250.000) zich op termijn ruimschoots zal terugverdienen.

- Versterking interne samenwerking en sturing door een reorganisatie:
 - Vorming van drie grotere productie-afdelingen en één stafcluster;
 -
 - Plaatsing van de controller en HR-functionaris buiten de lijn;De onderbouwing en argumentatie van deze groep van maatregelen achten wij thans te summier en te zeer ingegeven vanuit het 'probleemgerichte perspectief'. Verderop komen we daarop terug.

- Versterking financieel beheer door
 - Aanscherping planning en control
 - Instellen viermaandelijke financiële rapportage,
 - Plaatsing van controller buiten de lijn
 - Bij het aantrekken van een nieuwe directeur het primaat te leggen bij diens zakelijke kwaliteiten.Verderop gaan we in op het profiel van de nieuwe directeur.

- Aanpassing van overige interne processen:
 - Aanpassing van administratieve processen conform aanbevelingen HEC;
 - Invoering projectmatig werken bij exposities (hoop op doorbreken interne concurrentie en bewerkstelligen samenwerking/synergie), waarbij conservatoren integrale projectverantwoordelijkheid dragen;
 - Adequate voortgangscontrole en afleggen van verantwoording door hoofden en conservatoren.

- Reductie personeelskosten door reorganisatie
 - Naast al eerder geplande reductie met 5 fte nog extra reductie met 7 fte.
 - Reductie directie tot eenhoofdige directie.
De procedures en afspraken over de wijze waarop deze reductie gerealiseerd wordt verdienen nadere uitwerking. Dit mede als onderdeel van de veel bredere scope van de ingezette reorganisatie. Zie verderop.

- Investeren in personeel
Onder deze noemer wordt een aantal gebreken uit het verleden benoemd, zoals communicatie over de situatie van het museum, personeelsbeleid, functioneringsgesprekken en opleidingen, onderling vertrouwen en gebrek aan respons op signalen vanuit de ondernemingsraad. Er zijn nog geen positieve maatregelen benoemd.

- Besturing en het externe toezicht. Het HEC-rapport signaleert een aantal tekortkomingen in de effectiviteit van het toezicht door de Raad van Toezicht, en in de noodzakelijke checks and balances. met name ook door het tijdelijk ontbreken van een zakelijk directeur sinds eind 2010. HEC bepleit in dat verband
 - Instelling van een audit committee;
 - Bij het aantrekken van een nieuwe (eenhoofdige) directie, het primaat te leggen bij diens zakelijke competenties.
 HEC is terughoudend in het commentaar en de aanbevelingen op dit thema aangezien dit buiten de scope van hun rapport valt. Op de Raad van Toezicht komen we verderop terug.

- Verdere aanbevelingen van HEC betreffen
 - Strikter naleven en inhoud geven aan interne overlegstructuur
 - Actualisering en vervolgens implementatie en naleving van de AO/IC, met nadrukkelijk managementaandacht
 - Verbetering verplichtingenadministratie en sturing op naleving
 - Verbetering projectmanagement bij grote tentoonstellingen, inclusief uitvoeren businesscases, verplichtingenadministratie en uren- en projectenregistratie
 - Verbeteringen in totstandkoming begroting, door
 - Invoering van budgetverantwoordelijkheid van hoofden en conservatoren
 - Het in de – door de Raad van Toezicht goed te keuren - begroting opnemen van de kosten voor presentaties in komende jaren
 - Instellen van de regel dat overschrijdingen binnen de eigen begroting dienen te worden opgelost
 - Instellen van collegiale toetsing van plannen en begrotingen om goedkopere en slimmere oplossingen te vinden
 - Invoering van viermaandelijke verantwoording in de planning en control cyclus
 - Omslag van boekhoudkundige benadering van planning en control naar verantwoording door managers en conservatoren over de realisatie van activiteiten ten opzichte van de planning en begroting, en bijsturingsacties waar nodig.

- Verbetering risicomangement, door
 - Toevoeging van een risicoparagraaf aan de jaarplannen
 - Toevoeging in plannen van aanpak voor presentaties van een risicoanalyse en maatregelen voor bijstelling indien risico's optreden
 - Toevoeging van een risicoparagraaf aan projecten
 - In verantwoordingen aandacht te besteden aan het voorkomen van risico's en gevolgen van risico's die zijn opgetreden.

3. NAAR EEN STERK GRONINGER MUSEUM

In dit hoofdstuk geven wij vanuit een organisatiekundig en veranderkundig perspectief onze visie op de vraag wat er nodig is voor een artistiek-inhoudelijk en bedrijfsmatig gezond functioneren van het Groninger Museum, en op de stappen die daartoe gezet zouden moeten worden.

Gezien de aard van de problemen waarin het Groninger Museum verkeert, zijn wij ervan overtuigd dat een breed maar vooral samenhangend pakket aan maatregelen nodig is. Niet alleen de acute financiële problemen moeten worden opgelost, maar ook de structureel niet sluitende begroting, falend toezicht, inadequate bedrijfsvoering, suboptimale interne werkprocessen, en problemen in de interne samenwerking en werksfeer.

Bij deze breedte en vervlochtenheid van problemen achten wij een visie-gestuurde aanpak nodig.

3.1. HET GRONINGER MUSEUM ALS ORGANISATIE VAN PROFESSIONALS

Het Groninger Museum heeft een duidelijke missie²:

“Collecties en presentaties vormen samen met educatie de basis van het Groninger Museum.

Het Groninger Museum is extrovert en veelkleurig en richt zich op een breed publiek.

Met presentaties, van nationale en internationale betekenis, wil het Groninger Museum het publiek verwonderen en aanzetten tot meningsvorming.”

De bestaansreden, de ambitie en de waarde van het Groninger Museum zijn gelegen in de drie functies Collecties, Presentaties en Educatie. Het Groninger Museum onderscheidt zich daarbij van andere musea door veelkleurigheid, unconventionaliteit en spraakmakendheid.

De provincie en de gemeente Groningen hebben uitgesproken hieraan geen concessies te willen doen. De organisatie zal dus moeten worden ingericht om te kunnen excelleren op deze functies om op de langere termijn levensvatbaar te zijn.

De conservatoren zijn de cruciale professionals in het primaire proces van de organisatie. Alle andere functies, van management en ICT tot beveiliging en schoonmaak, zijn voorwaardenscheppend aan dit primaire proces. Het Groninger Museum behoort kortom te worden ingericht als organisatie van professionals. Net als bijvoorbeeld een ziekenhuis of een advocatenkantoor. Het primaire proces draait niet slechts om het faciliteren van losse professionals, maar ook om hun onderlinge samenwerking, bijvoorbeeld op het vlak van programmering, innovatie, etc.

² Conform profielschets Algemeen Directeur Groninger Museum. Zie bijlage 2.

Een organisatie waar losse professionals werken, is nog geen 'organisatie van professionals'. Zo is een platte organisatiestructuur, zoals voorheen bij het Groninger Museum bestond, niet zonder meer kenmerkend voor een organisatie van professionals. Bij een professionele organisatie horen specifieke vormen van sturing en verantwoording en facilitering.

In de drieslag strategie, tactiek en operaties geldt voor een organisatie van professionals dat het de professionals zijn die op het operationele niveau werken. Zij doen dat op een wijze die inhoudelijke ruimte vraagt voor professioneel handelen. De professionals werken nadrukkelijk wel op basis van de strategische koers van de organisatie en binnen de kaders en randwaarden die nodig zijn om de kwaliteit en de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

De strategische koers wordt voorbereid door de directie en vastgesteld door de Raad van Toezicht. Vervolgens zorgen directie en management dat de strategische koers wordt omgezet naar tactische kaders, richtlijnen en afspraken over onder meer: werkprocessen, projectmatig werken, planning en verantwoording, HRM, informatie en communicatie, etc. De rol van de managers naar de professionals is dus enerzijds richtinggevend (voorbeeld: tentoonstellingsprogramma) en anderzijds voorwaardenscheppend en bewakend (voorbeeld: budget, personeel, informatie, automatisering, communicatie, etc).

De nieuwe organisatiestructuur zoals voorgesteld in het herstelplan voor het Groninger Museum past goed bij een organisatie van professionals. De structuur alleen is echter niet genoeg, ook de invulling daarvan en de wijze van sturing en verantwoording moeten zorgvuldig worden gekozen. Zo is in de richting van de conservatoren sturing op operationele details onwenselijk en contraproductief.

Idealiter zou de gehele organisatie moeten worden ontworpen vanuit de behoeften voor een excellent primair proces (collectie, presentaties en educatie). Want bij een museum dat zich zoals het Groninger Museum profileert op haar veelzijdigheid, past een zwaartepunt van de personele capaciteit bij de conservatoren. De conservatoren dienen productverantwoordelijk te zijn voor de eigen tentoonstellingen en programma's.

"Het is merkwaardig en onverstandig dat het Groninger Museum heeft bezuinigd op het aantal conservatoren. Gezien de collectie zou het Groninger Museum eigenlijk een conservator Aziatische kunst of kunstnijverheid erbij moeten hebben. In plaats daarvan heeft het Groninger Museum een aantal functies voor uitvoerende taken die ook door de conservatoren of door externe inhuur zouden kunnen worden uitgevoerd. De functie van producer bijvoorbeeld, is in mijn ogen een luxe functie. In het Rijksmuseum heb ik indertijd op dergelijke functies bezuinigd. Conservatoren kunnen en horen dat werk te doen als onderdeel van hun reguliere taken." - Henk van Os

Bij het beoogde kleinere aantal managers, die naast professionals ook ondersteunende eenheden of medewerkers aansturen, is er sowieso minder gelegenheid om zich te bemoeien met de wijze waarop de operationele taken worden uitgevoerd.

Het is raadzaam dat de conservatoren in de uitvoering van hun taken intensiever en veelvuldig samenwerken met andere conservatoren en overige collega's, met name bij grote projecten (presentaties). Dit maakt het riskant om budgetverantwoordelijkheden te veel te verspreiden of laag in de organisatie neer te leggen. In de voorgestelde organisatiestructuur achten wij het raadzaam om de budgetbewaking van grote projecten op MT- niveau te beleggen.

De directeur vormt de schakel tussen Raad van Toezicht en organisatie. In onze visie dient de directeur hiervoor zowel op artistiek-inhoudelijk vlak als zakelijk een stevige bagage te hebben. Gegeven de missie van het Groninger Museum is een goede zakelijke leiding noodzakelijk, maar niet voldoende; zowel intern als naar buiten toe is inhoudelijk leiderschap en aanzien onmisbaar.

De strategische koers wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld. De Raad van Toezicht moet artistiek-inhoudelijk, bedrijfsmatig en relationeel geëquipeerd zijn om een goede strategische koers voor het Groninger Museum te bepalen en toezicht te houden op de vertaling en realisatie daarvan. De samenstelling van de Raad van Toezicht moet gebaseerd zijn op een expliciet en breed palet van kwaliteiten en competenties.

Het onderhouden van externe relaties behoort ook tot de taken van de directeur en de Raad van Toezicht. Het gaat daarbij uiteraard om de relaties met de subsidienten en sponsors, maar ook breder om (inter)nationale relaties in de museumwereld, die verder gaan dan de meer inhoudelijke professionele relaties die de conservatoren onderhouden:

“Gegeven de missie en ambities van het Groninger Museum zou dit sterker, actiever en met meer commerciële gedrevenheid kunnen gebeuren dan nu het geval is. Door haar missie en ambitie om zich te onderscheiden van andere musea staat het Groninger Museum in een competitieve verhouding tot andere musea in ons land. Er liggen echter grote kansen voor artistiek en commercieel aantrekkelijke samenwerking met musea in het buitenland, met name in Duitsland.” – Henk van Os

3.2. TE ZETTEN STAPPEN

De lange termijn visie op het Groninger Museum moet uitgaan van de kernfuncties van het Groninger Museum, en focussen op het versterken van de inhoudelijke en commerciële kracht daarvan. De lange termijn visie moet niet primair worden gestuurd door een focus op het oplossen van huidige zwaktes. Tegelijkertijd zullen de huidige problemen wel doortastend moeten worden opgelost. Dit vraagt om een stappenplan dat op een doordachte manier pendelt tussen – enerzijds - het oplossen van de huidige problematiek door ook nu al veranderingen door te voeren en – anderzijds - het ontwikkelen van de organisatie richting de lange termijn visie.

Door te pendelen tussen de korte termijn maatregelen en lange termijn visie en verbeteringen kan naar de optimale vorm worden toegewerkt zonder dat 'het betere' vijand wordt van 'het goede'.

Een randvoorwaarde voor succes is dat vertrouwen in het proces bestaat, bij zowel de directie en de Raad van Toezicht als bij de medewerkers en de ondernemingsraad. In het geval van het Groninger Museum vergt dit de onmiddellijke aandacht. In hoofdstuk 4 gaan wij daarop verder in.

De acute liquiditeitsproblemen zijn inmiddels opgelost, zodat het Groninger Museum aan zijn korte termijn verplichtingen jegens de schuldeisers kan voldoen.

3.2.1. TIJDELIJKE MAATREGELEN VOOR KNELPUNTEN IN ORGANISATIE

Structureel herstel van de organisatie vergt een zorgvuldig traject, waarbij vanuit de missie en visie een goede structuur en functies worden ontworpen en vervolgens ingevuld. Tegelijkertijd zullen op korte termijn een aantal knelpunten moeten worden opgelost om te voorkomen dat het Groninger Museum gedurende de tijd die nodig is voor een structureel herstel, verder achterop raakt.

Uit de bevindingen van HEC, en bevestigd door de waarnemingen van de interim directeur en de heer Van Os, is duidelijk dat de organisatie te zeer gefragmenteerd is om effectief te kunnen werken. Om beter rendement te halen uit de kerntaken is meer interne samenwerking nodig. Om grip te krijgen op de budgetten is het nodig de budgetverantwoordelijkheid te beleggen bij grotere eenheden die beter zijn aan te sturen en die daardoor beter instaat zijn problemen zelf op te lossen. Ook is het wenselijk de beschikbare personele capaciteit flexibeler te kunnen inzetten.

Ten aanzien van de financiële bedrijfsvoering moet een betere scheiding van verantwoordelijkheden worden gerealiseerd, hetzij door de controller buiten de lijn te positioneren, hetzij door de control voor zijn eigen afdeling elders te beleggen.

Voor de goede orde merken we op dat de huidige organisatie- en functiestructuur en de huidige bemensing het vertrekpunt is voor de organisatieverandering. We beginnen niet blanco en ondanks alle problemen houdt de huidige organisatie de zaken aardig draaiend! Voor de nieuwe organisatieopzet zijn thans nog slechts eerste voornemens en plannen voorgelegd. Van een nieuwe organisatiestructuur is pas sprake nadat daartoe formeel besloten is, rekening houdend met geldende wet- en regelgeving (o.m. WOR, CAO) en met nog te maken afspraken (o.m. sociaal plan).

Onder verwijzing naar het vorige hoofdstuk onderschrijven we het vormen van grotere afdelingen, zoals voorgesteld door de interim-directeur, in samenhang met een verscherpt systeem van budgetverantwoordelijkheid bij die eenheden en een onafhankelijke positie van de controller. Deze gedachten verdienen wel verdere uitwerking in een organisatieplan.

In de voorgelegde plannen zijn reeds de namen genoemd van beoogd leidinggevenden. Dat heeft veel vragen opgeroepen en onrust veroorzaakt. Verderop geven we aan waarom ook wij deze stap niet handig vinden.

3.2.2. PROCESSTAPPEN BIJ REORGANISATIE

Na de voorgaande beschrijving van tijdelijke maatregelen en knelpunten noemen wij als oriëntatiepunt de volgende processtappen die bij menig reorganisatieproces doorlopen worden, met daarbij onze typering van de invulling tot nu toe en enkele suggesties voor de verdere aanpak, die in de latere paragrafen verder uitgewerkt zullen worden.

- Het voorliggende herstelplan en beleidsplan is te beschouwen als het formele *voornemen* tot reorganisatie, met daarin de aanleiding, doelen, randvoorwaarden etc. Dit behoeft uitwerking en aanvulling.
 - Werk het herstelplan verder uit, op de onderdelen die in dit rapport zijn aangeduid. Zorg daarbij voor voldoende draagvlak in de organisatie en bij stakeholders (onder meer ondernemingsraad en vakorganisaties). Dit nadere herstelplan fungeert als *startdocument* voor de verdere organisatieontwikkeling.
 - Ontwikkel een *Sociaal plan*, samen met de vakorganisaties en met betrokkenheid van de ondernemingsraad. Wij zien voor geen van de betrokken partijen een reden om daarmee te wachten.
 - Stel *profielen* vast (inclusief de noodzakelijke competenties) voor de nieuwe directeur, voor de andere nieuwe of gewijzigde functies en voor de leden van de Raad van Toezicht, en maak afspraken over de opzet van de betreffende selectie- of plaatsingsprocedures. Mik daarbij op het eerst benoemen van nieuwe leden Raad van Toezicht, vervolgens de nieuwe directeur en dan de overige leidinggevenden.
 - Start de *werving* (of belangstellingsregistratie) zodat benoeming of plaatsing kan plaatsvinden zodra de formele basis daarvoor aanwezig is (dit is onder meer afhankelijk van uitkomst Ondernemingskamer, sociaal plan, gestelde voorwaarden door subsidienten).
Dus: Onmiddellijk samen aan slag! Doe wat al kan, maar formaliseer zaken wel in de juiste volgorde.
- Start een *organisatie-ontwikkelingstraject* dat in eerste instantie toewerkt naar een organisatieplan en in tweede instantie de implementatie realiseert.
 - We bevelen aan om de organisatieontwikkeling te laten opzetten en begeleiden door een *organisatieadviseur* die het vertrouwen geniet van de leiding en van de medewerkers/ondernemingsraad. Opdrachtgever is de (interim) directeur.
 - *Kwartiermakers* aanwijzen (veelal beoogd leidinggevenden) die als opdracht hebben om het organisatieplan voor hun onderdeel in te vullen, op basis van en in overleg met betrokken medewerkers.
 - Het *organisatieplan* geeft een schets van de gehele nieuwe organisatie, met de hoofdstructuur, de profielen van nieuwe en gewijzigde functies, processen, projecten, overleggen, werkwijzen en cultuur, etc. Tevens bevat het organisatieplan een schets van de aanpak van de implementatiefase.
Dus: bouw aan de nieuwe organisatie, met het vizier gericht op de toekomst, maar wel in goede verbinding met het heden en besef van het verleden.

- Start van de nieuwe organisatie en implementatie
 - Selecteren of plaatsen van medewerkers in de nieuwe organisatie, volgens de met de ondernemingsraad afgesproken spelregels en rekening houdend met het sociaal plan, bij voorkeur met een procesgang die bijdraagt aan draagvlak en betrokkenheid van de medewerkers.
 - Implementatiefase: inregelen, wennen, communiceren, opleiding, coaching, etc

Hierna gaan we dieper in op enkele van de hiervoor genoemde onderwerpen.

3.2.3. ONTWERPEN ORGANISATIESTRUCTUUR VANUIT MISSIE EN VISIE

De interim directeur heeft in zijn herstelplan een voorstel gepresenteerd voor een aangepaste organisatiestructuur voor het Groninger Museum. Daarop is door de ondernemingsraad afwijzend gereageerd, met name omdat men de onderbouwing en argumentatie onvoldoende achtte en omdat al namen van beoogde afdelingshoofden waren ingevuld. Wij zijn het met de ondernemingsraad eens dat een herziene organisatiestructuur goed beargumenteerd dient te zijn vanuit de missie en visie van de organisatie. Zoals in paragraaf 3.1. blijkt, gaat het bij het Groninger Museum om een organisatie van professionals, waarvoor vanuit de missie en visie argumenterend een structuur zoals de interim directeur die heeft voorgesteld goed kan passen.

“De door Van Twist geconcipeerde en nu door Verberg voorgestelde reorganisatie door clustering zou zonder meer een belangrijke verbetering kunnen zijn.” – Henk van Os

Cruciaal is daarom dat de tijd wordt genomen om in een goed gesprek tussen directie en ondernemingsraad/medewerkers de argumentatie achter de beoogde organisatieopzet te bespreken en eventueel nuanceringen of aanvullingen toe te voegen.

We stellen derhalve voor dit alles te laten landen in een nieuw startdocument.

3.2.4. UITWERKEN FUNCTIEPROFIELEN

Voor nieuwe of gewijzigde functies binnen de nieuwe structuur moeten functieprofielen worden vastgesteld. Dat geldt met voorrang voor het profiel van de directeur en –los hiervan- ook voor de leden van de Raad van Toezicht. In de nieuwe functieprofielen van de conservatoren dient hun professionele rol en verantwoordelijkheid te worden aangeduid, hetgeen echter zeker niet in de weg staat dat van hen ook uitvoerende werkzaamheden worden verlangd. De gewenste onderlinge samenwerking dient ook in de functieprofielen naar voren te komen.

In de functieprofielen voor de MT-leden dient duidelijk te worden welke sturende (jegens de professionals op hoofdlijnen) en voorwaardenscheppende rol van hen wordt gevraagd.

Een functieprofiel voor de nieuw aan te trekken directeur is reeds beschikbaar (bijlage 2)

3.2.5. INVULLING FUNCTIES

Het is wenselijk bij de invulling van de functies van boven naar beneden te werken. Dat houdt in dat zo mogelijk eerst de nieuwe leden van de Raad van Toezicht benoemd worden, vervolgens de directeur en pas daarna de hoofden van de nieuwe afdelingen.

Vanwege de reductie van de formatie ligt het voor de hand om te verwachten dat het sociaal statuut zal bepalen dat interne kandidaten met een vast dienstverband de voorrang hebben bij het invullen van nieuwe of gewijzigde functies. Uiteraard onder voorwaarde van voldoende (potentiële) geschiktheid.

Uiteraard dient bij de invulling van de functies en de daarna resulterende boventaligheid van enkele van de huidige medewerkers nadrukkelijk de geldende CAO-VRM en het nog te ontwikkelen sociaal plan in acht genomen te worden.

3.2.6. ORGANISATIEONTWIKKELING EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELINGSTRAJECTEN

De noodzakelijke inkrimping van de personele formatie, de rechtspositie van het personeel en de financiële situatie van het Groninger Museum in aanmerking nemend, is het reëel om voor de invulling van de functies vooral binnen het Groninger Museum te kijken. Dit kan betekenen dat 'ideale' invulling van de functies niet meteen haalbaar is, het Groninger Museum moet werken met de mensen die het heeft. Daarbij hoort een zorgvuldig opleidings- en ontwikkelingsplan.

Bij de selectie van kandidaten voor de functies zullen daarom, waar lacunes bestaan ten opzichte van het functieprofiel, expliciete persoonlijke ontwikkelingsplannen moeten worden opgesteld met duidelijke afspraken over te volgen opleidingen, training en feedback.

De implementatie van de persoonlijke ontwikkelingsplannen moet gepaard gaan met consequente toepassing en uitvoering van systematische functionerings- en beoordelingsgesprekken en personeelsmanagement. Dit geldt trouwens voor de gehele organisatie in de volle breedte.

Los van de reorganisatie loopt het normale (personeel)beleid door of wordt dat zo nodig gereactiveerd. Bijvoorbeeld moet met elke medewerker periodiek een gesprek plaatsvinden over zijn of haar functioneren, met heldere afspraken en criteria over het werken aan de nodige verbeteringen. Waarmee de basis wordt gelegd voor een latere beoordeling.

Daarnaast is voor de organisatie als geheel een opleiding- en ontwikkeltraject noodzakelijk waarin ten minste aandacht wordt besteed aan

- Projectmatig werken
- Budgetbeheer
- Sturen in een organisatie van professionals
- Onderlinge samenwerking, communicatie en vertrouwen.

4. DE WEG NAAR HERSTEL: MAATREGELEN EN AANDACHTSPUNTEN

In dit hoofdstuk bespreken wij, mede op basis van de perspectieven en adviezen uit het voorgaande, de te verwachten effectiviteit en belangrijke aandachtspunten van de voorgestelde reorganisatie en overige maatregelen die in de komende periode hun beslag zullen moeten krijgen. Wij starten daarbij met de maatregelen om de acute problemen op korte termijn op te lossen en eindigen met de aandachtspunten rond maatregelen op de lange(re) termijn.

4.1. OVERLEVING VAN HET GRONINGER MUSEUM OP KORTE TERMIJN

Deze is inmiddels veilig gesteld door de voorgenomen financiële injectie van de gemeente.

4.1.1. DOORBREKEN PATSTELLING DIRECTIE-ONDERNEMINGSRAAD MET SCENARIO'S

De huidige patstelling tussen directie en ondernemingsraad/medewerkers zou zo snel mogelijk doorbroken moeten worden. Op dit moment wacht de implementatie van de reorganisatie op de uitspraak van de ondernemingsrechter ter zitting op 23 februari in de zaak die door de ondernemingsraad tegen de directie is aangespannen. Wij achten het in het belang van alle partijen dat de directie en de ondernemingsraad al voorafgaand aan de uitspraak het onderlinge gesprek hervatten over het vinden van een voor beide partijen begaanbare weg vooruit, zowel voor het geval de rechter de ondernemingsraad in het gelijk stelt als voor het geval dat het bezwaar van de ondernemingsraad ongegrond wordt verklaard. Zelfs achten wij het denkbaar dat op basis van inhoudelijk en open overleg de aangespannen zaak wordt ingetrokken.

Beide partijen zijn ervan overtuigd dat ingrepen in de formatieomvang en cultuur van de organisatie op korte termijn noodzakelijk zijn. Op dit moment heeft het conflict tussen directie en ondernemingsraad over de reorganisatie een forse impact op de toch al gespannen werksfeer in het Groninger Museum. Als deze spanning nog veel langer aanhoudt, is verdere escalatie niet uit te sluiten, met alle risico's van dien, zoals beschadiging van publiek imago, ziekmeldingen en andere problemen.

Als de Ondernemingskamer de ondernemingsraad in het gelijk stelt, is het nodig dat directie en ondernemingsraad een duidelijk beeld hebben van de daarop volgende stappen, de gewenste richting, en de randvoorwaarden. Vragen die daarbij spelen zijn:

- Is de directeur bereid om in afstemming met de ondernemingsraad een aangepast reorganisatieplan te ontwikkelen? Onze inschatting is dat hij geen andere keuze heeft, mede vanwege de door de gemeente gestelde voorwaarde bij de recente financiële injectie. We hebben begrepen dat zowel de ondernemingsraad als de interim-directeur bereid en in staat zijn in een constructieve houding overleg met elkaar te voeren.

- Gelet op de aard van de bezwaren van de ondernemingsraad zal nadere informatie en discussie nodig zijn over de nieuwe hoofdstructuur. De in dit rapport opgenomen overwegingen zullen wellicht helpen hierover spoedig tot overeenstemming te komen. Daarnaast zal het gaan over de onderbouwing en detaillering van het voorliggende plan op sommige onderdelen.

Als de Ondernemingskamer de directeur in het gelijk stelt, is het eveneens nodig dat directie en ondernemingsraad een duidelijk beeld hebben van de daarop volgende stappen:

- Legt de ondernemingsraad zich dan neer bij de uitspraak en gaat zij medewerking verlenen aan het reorganisatieplan en welke rol ziet de ondernemingsraad in dat geval voor zichzelf?
In ons overleg met de leden van de ondernemingsraad bleek dat zij zich vooral zorgen maken over het effect van zo'n uitspraak op de motivatie en werklust van de medewerkers. Tegelijkertijd is geconstateerd dat de medewerkers in het algemeen een grote betrokkenheid hebben bij de continuïteit van het Groninger Museum, zodat te verwachten is dat men zich snel zal herpakken en de machine niet tot stilstand zal komen.
- Ziet de directeur die uitspraak als signaal dat hij de bezwaren van de ondernemingsraad naast zich neer kan leggen, of ziet hij het ondanks de uitspraak als noodzakelijk om bij elke stap te werken aan draagvlak bij de medewerkers en de ondernemingsraad?
Ondanks de huidige spanningen heeft ook de interim-directeur het reguliere overleg niet opgeschort. Dit geeft aan dat de basis voor gesprek aanwezig is, in het besef dat investeren in elkaar als gesprekspartner hard nodig blijft.
- Welke uitwerkingsstappen gaan in welke volgorde worden gezet vanwege de voorgestelde formatiereductie, en op welke wijze betreft de directeur daarbij de ondernemingsraad?
In dit scenario zijn de formele vervolgstappen als volgt. Allereerst heeft de directeur de ruimte om te komen tot bijstelling van het Herstelplan in overleg met de ondernemingsraad, bijvoorbeeld op basis van het onderhavige rapport. Maar strikt genomen kan hij onmiddellijk na de uitspraak van de Ondernemingskamer (begin maart 2012) formele ontslagverzoeken indienen bij het UWV. Op de dag na indiening van het ontslagverzoek worden de betreffende medewerkers voor wie ontslag is aangevraagd persoonlijk door de Algemeen Directeur, hun afdelingshoofd en de HR-adviseur geïnformeerd en zo mogelijk op de dag zelf vrijgesteld van werkzaamheden (ten behoeve van hun carrièretraject etc.).
UWV heeft 6 tot 8 weken tijd nodig om ontslagverzoeken te beoordelen. Medewerkers kunnen kennelijke onredelijkheid van ontslag inroepen maar kunnen geen bezwaar indienen of in beroep gaan.
Na goedkeuring ontslagverzoeken door UWV ontvangt het Groninger Museum ontslagvergunningen en kan overgaan tot ontslagaanzegging met inachtneming van de opzegtermijnen met wettelijk toegestane aftrek van 1 maand. Afhankelijk van de lengte van het dienstverband bedragen deze opzegtermijnen 1 – 3 maanden. De regeling die medewerkers eventueel meekrijgen hangt af van het akkoord over een Sociaal Plan wat op zich weer gebaseerd moet zijn op de financiële middelen die nog beschikbaar moeten komen

In het algemeen verdient het aanbeveling om bij reorganisatietrajecten een missie- en visie-gedreven volgorde van stappen te hanteren, zoals ook beschreven in hoofdstuk 3:

1. Voornemen, uitmondend in een startdocument dat is afgeleid van de strategische visie en missie
2. Organisatieplan, met de vertaling van visie en missie naar de opbouw en werkwijze van de organisatie: structuur, wijze van sturing, procesopbouw, cultuur, etc.
3. Vaststellen nieuwe en gewijzigde functies en -profielen
4. Selectie of plaatsing van kandidaten, met inachtneming van de regels en principes van het sociaal statuut, etc.

Deze volgorde is nu niet aangehouden. In de eerste versie van het reorganisatievoorstel dat aan de ondernemingsraad voor advies is voorgelegd, werden ook meteen hoofden onder het huidige personeel aangewezen. Vermoedelijk zou het reorganisatievoorstel als zodanig, dus zonder 'poppetjes', anders zijn ontvangen. De nieuwe structuur die is voorgesteld impliceert overigens ook hogere inschalingen van de kersverse hoofden en daarmee gedeeltelijke tenietdoening van de besparingen op de personeelskosten als gevolg van de formatiereductie. Hoe dit per saldo zou uitpakken is nog niet te becijferen.

Een specifiek risico dat wordt genomen als de hierboven geschetste stappen niet zorgvuldig en met aandacht voor draagvlak worden doorlopen, is dat het voor de aan te trekken nieuwe directeur onplezierig kan zijn om geconfronteerd te worden met een structuur die in een interim periode inderhaast is ingevuld.
– Henk van Os

In beide scenario's (ondernemingsraad krijgt gelijk bij de Ondernemingskamer of de directeur krijgt gelijk) is het wenselijk dat ondernemingsraad en directie zich erop beraden hoe vanuit de huidige impasse weer een begaanbare, acceptabele weg langs deze stappen kan worden gevonden.

Als de ondernemingsraad in het gelijk wordt gesteld zal hij waarschijnlijk vanaf stap 1 of 2 willen insteken.

Als de directie in het gelijk wordt gesteld, heeft hij de mogelijkheid om snel naar stap 3 of 4 te gaan, voortbouwend op de reeds voorgestelde nieuwe structuur. Wij adviseren de directie om in dit geval toch in een open gesprek met de ondernemingsraad een nadere onderbouwing van de voorgestelde structuur te verschaffen op basis van de missie van het Groninger Museum. In hoofdstuk 3 hebben wij betoogd dat de voorgestelde structuur uitstekend beargumenteerd kan worden vanuit een lange termijn visie op het Groninger Museum.

In feite komen de noodzakelijke en wenselijke vervolgstappen in beide scenario's overeen. In beide scenario's adviseren wij dat eerst de functieprofielen en een sociaal statuut worden vastgesteld voordat het selectie- of plaatsingsproces wordt gestart.

Om het wederzijds vertrouwen te hervinden adviseren wij de directie en de ondernemingsraad om op korte termijn gezamenlijk vast te stellen welke stappen in welke volgorde zullen volgen en wat daarbij ieders rol zal zijn.

4.1.2. UITWERKEN SOCIAAL PLAN

Ongeacht de uitspraak van de Ondernemingskamer zal op korte termijn een reorganisatie gaan plaatsvinden, met zeker afvloeiing van medewerkers. Er is dus in ieder geval een sociaal plan nodig. Dit verschaft helderheid en een gemeenschappelijke basis voor zowel de medewerkers die blijven als voor hen die moeten gaan. Ook de vakbonden hebben er al op aangedrongen dat met spoed een sociaal plan wordt uitgewerkt. Wij zien geen reden om niet op korte termijn te starten met de uitwerking van een sociaal plan in overleg tussen de vakbonden en de directie, desgewenst terzijde gestaan door de P&O-adviseur en de ondernemingsraad. De vigerende CAO VRM³ bevat in tegenstelling tot oudere versies geen Reorganisatiecode meer, maar stelt wel:

1. Bij het voornemen tot reorganisatie dienen de vakbonden tijdig te worden betrokken
2. Alvorens tot de uitvoering van een reorganisatie over te gaan dient overeenstemming te bestaan met vakbonden over de rechtspositionele gevolgen van de reorganisatie
3. Bij de VRM is een procedurele leidraad beschikbaar voor het overleg met medezeggenschap en vakbonden inzake een voorgenomen reorganisatie.

In de uitwerking van het sociaal plan zal ook pas blijken wat de juridische speelruimte is om de voorgestelde reorganisatie en reductie van personele capaciteit op korte termijn te realiseren, en of de kosten voor afvloeiing passen binnen het beschikbare budget.

4.1.3. AFSPRAKEN OVER ORGANISATIEONTWIKKELING

De ondernemingsraad acht het noodzakelijk dat een gedegen organisatieonderzoek plaatsvindt *alvorens* een reorganisatieplan te maken. Gegeven de ernst van de objectief vastgestelde en subjectief gerapporteerde problemen in de organisatie is er echter volop aanleiding om op korte termijn de reorganisatie daadwerkelijk te starten. Maar dat neemt niet weg dat deze ingebed kan worden in een op te starten organisatie-ontwikkelingstraject. De eisen die gemeente en provincie als randvoorwaarden stellen voor hun financiële steun, laten trouwens niet toe om de huidige organisatie ongewijzigd overeind te houden in afwachting van de uitkomsten van een nog te starten organisatieanalyse.

³ COA Verzelfstandigde Rijksmuseum, die op de medewerkers van het Groninger Museum van toepassing is. De meest recente CAO-tekst is die van 2008-2010. In 2011 is de werking van deze CAO met 1 jaar verlengd en voor 2012 is nog slechts een beginselakkoord gesloten.

4.1.4. AANTREKKEN NIEUWE DIRECTEUR

Om de crisis van het Groninger Museum niet te laten voortduren moet zo snel mogelijk een nieuwe directeur worden gevonden, die voldoet aan de gestelde criteria.

“In het meerjarenplan worden in het hoofdstuk over de **directie** een aantal ‘managerial’ eigenschappen genoemd van een directeur. Deze eigenschappen zijn zeker in de huidige omstandigheden noodzakelijk, maar er wordt niets gezegd over diens inhoudelijke kwaliteiten. Een eenhoofdige directie is zeker mogelijk, maar dan moet de nieuwe directeur museuminhoudelijk van wanten weten en op de gebieden waar het Groninger Museum opereert met inhoudelijk enthousiasme en gezag kunnen optreden. Dat is ook van wezenlijk belang voor goede relaties met ‘stakeholders van het Groninger Museum’ en onmisbaar voor de geloofwaardigheid en de uitstraling van het Museum. Culturele ondernemers, die ook in zakelijk opzicht uitstekend functioneren zijn er tegenwoordig gelukkig meer dan voorheen. Het zou kunnen zijn, dat bij een eenhoofdige directie de bevoegdheden van de huidige controller verruimd moeten worden. Het is onverstandig om het ‘artistieke beleid’ van het museum voor de komende 3-4 jaar over te laten aan de huidige conservatoren. Zowel de nieuw aan te trekken directeur als de Raad van Toezicht dienen op strategisch niveau sturing te geven aan het artistieke beleid. De in de bijlage opgenomen conceptprofiel schets voldoet naar mijn idee aan de te stellen eisen”. – Henk van Os

Het recent opgestelde functieprofiel voor de directeur lijkt adequaat. Het verdient aanbeveling dat de nieuwe directeur snel aantreedt en dat hij of zij de reorganisatie leiding kan geven in de finale fasen.

4.1.5. RESUMEREND

Op basis van bovenstaande zouden gemeente en provincie ervoor kunnen kiezen om aan (eventuele) financiële injecties enkele voorwaarden voor de korte termijn te verbinden:

- Directie maakt samen met ondernemingsraad een plan van aanpak voor twee scenario's (al dan niet gegrondverklaring van het bezwaar van de ondernemingsraad door de rechter), waarin in ieder geval de vaststelling van de functieprofielen helder wordt onderscheiden van het selectieproces.
- Directie stelt met de vakbonden en de ondernemingsraad een sociaal plan op
- Directie en ondernemingsraad maken afspraken over een te starten organisatieontwikkelingstraject waarin de bestaande knelpunten worden aangepakt in de ontwikkeling naar een duurzaam gezonde organisatie.
- Er wordt grote spoed gemaakt met het aantrekken van een nieuwe directeur.

4.2. HERSTEL VAN GEZONDE BEDRIJFSVOERING

4.2.1. BEHOUD EN HERSTEL VAN ARTISTIEK-INHOUDELIJKE KRACHT EN WAARDE

De basis van het Groninger Museum ligt in artistiek-inhoudelijke kracht van het Groninger Museum, die randvoorwaardelijk is voor het nut van alle maatregelen. Door de subsidieten van het Groninger Museum is er in het bijzonder op aangedrongen aandacht te besteden aan de vraag of de in het plan voorgestelde bezuinigingen ernstige schade zouden kunnen toebrengen aan de (inter-)nationale ambities van het museum. Er is de subsidieten veel aan gelegen dit te vermijden, met name vanwege de grote culturele en economische betekenis van het huidige Groninger Museum voor stad en provincie.

In principe kan het merendeel van de voorgestelde bezuinigingen worden gerealiseerd zonder dat daarmee de museale kwaliteit wordt aangetast. Daarbij gelden echter wel diverse randvoorwaarden en nuanceringen.

Of reductie van het aantal zogenaamde A-tentoonstellingen geen afbreuk zal doen aan de uitstraling van het museum is afhankelijk van de gemeenschappelijke inzet voor alle tentoonstellingen en niet alleen voor de A-tentoonstellingen, van de adequate financiering van het tentoonstellingsprogramma en van meer en efficiëntere samenwerking van het museum personeel. Met name dit laatste punt, de interne samenwerking, is randvoorwaardelijk maar zal nadere inzet en maatregelen vergen. In de voorgaande paragrafen is hierop uitgebreid ingegaan.

4.2.2. GOVERNANCE

Onder verwijzing naar de 'Code cultural governance' (HEC- rapport, bijlage D) achten wij het verantwoord om het huidige Raad van Toezicht-model te continueren.

Wij willen de Raad van Toezicht aanbevelen om bij mutaties en bij tussentijdse reflectie op het functioneren telkens goed oog te hebben voor een voldoende breed palet van deskundigheden. Met in deze een initiërende rol voor de voorzitter van de Raad van Toezicht. Wij denken aan de volgende deskundigheden:

- Artistiek-inhoudelijk ten aanzien van hedendaagse kunst
- Artistiek-inhoudelijk ten aanzien van historische kunst
- Bedrijfsmatig ten aanzien van de 'harde kant'
- Bedrijfsmatig ten aanzien van HRM en organisatieontwikkeling: 'de zachte kant'
- Juridisch / bestuurlijk, onder meer vanwege de relatie tot stakeholders als subsidieten en sponsors

Voorts achten we het van essentieel belang dat de Raad van Toezicht actief en positief weet bij te dragen aan de beeldvorming in de buitenwereld van het Groninger Museum, door aanzien, bekendheid en uitstraling in de wereld van potentiële sponsors en in de museumwereld.

De keuze voor een eenhoofdige directie kunnen we wel begrijpen en achten we haalbaar, maar dit betekent ook dat de lat hoog ligt. Niet alleen in de selectiefase maar ook in de periodieke bespreking van zijn of haar functioneren met de Raad van Toezicht. We geven de Raad van Toezicht mee om vanaf het begin met de directeur en met relevante

'omstanders' een open relatie op te bouwen en te onderhouden waarin het geven en ontvangen van betekenisvolle feedback een normaal patroon is.

We onderschrijven de aanbeveling van HEC om een audit committee te vormen. Dit audit committee zou een commissie van de Raad van Toezicht moeten zijn met de mogelijkheid om externe deelnemers uit te nodigen. Het auditcommittee dient een werkprogramma te hanteren dat jaarlijks besproken wordt met de accountant, met grote subsidienten en wellicht ook met sponsors.

Verder bevelen we aan dat de concerncontroller een rechtstreekse relatie kan onderhouden met de Raad van Toezicht.

4.2.3. GRONINGER MUSEUM ALS PROFESSIONELE ORGANISATIE

In een model van het Groninger Museum als effectieve professionele organisatie dient op operationeel niveau veel ruimte te zijn voor de professionals – de conservatoren - om hun werk naar eigen inzicht optimaal te doen, binnen richtinggevende kaders.

De strategische sturing behoort bij de Raad van Toezicht te liggen. Zij bepaalt de strategische koers, zowel op zakelijk als op artistiek vlak. De directie en MT zijn verantwoordelijk voor de vertaling van de strategische koers naar tactisch niveau. Zij geven sturing op hoofdlijnen en heldere kaders aan het operationele niveau van de professionals en zijn verantwoordelijk voor de bewaking van grote projecten op inhoudelijke en bedrijfsmatige kaders.

De door de directeur voorgestelde nieuwe organisatiestructuur waarbij de huidige afdelingen worden opgeschaald tot drie inhoudelijke afdelingen, past in deze sturingsfilosofie. In de vorming van grotere afdelingen wordt de rol van de afdelingshoofden in principe sterker die van sturing op tactische hoofdlijnen. Ook biedt de grotere scope van de nieuw te vormen afdelingen een betere aansluiting op de scope waarop de inhoudelijke en financiële bewaking van grote presentaties georganiseerd zou moeten worden, met name omdat bij dit type projecten intensieve samenwerking tussen verschillende functies en disciplines gewenst is.

De sturing op hoofdlijnen vanuit het MT moet de professionals ruimte en richting bieden, voorwaardenscheppend zijn en inspireren. Dit vergt een cultuurverandering in de organisatie, zowel bij MT als op operationeel niveau.

4.2.4. ORGANISATIEONTWIKKELING

De maatregelen en aandachtspunten zoals die zijn voorgesteld in het HEC-rapport onderschrijven wij, maar wij tekenen daarbij aan dat deze maatregelen alleen effect zullen sorteren afhankelijk van de wijze waarop zij in de praktijk vorm en inhoud krijgen en gedragen en geleefd gaan worden.

Een gedegen organisatieontwikkelingstraject achten wij wenselijk om te waarborgen dat daadwerkelijk de gewenste verandering van werkwijzen en cultuur gerealiseerd wordt. Zeker gegeven de moeizame verhoudingen en het ontbreken van een positieve samenwerkingscultuur behoeven de voorgestelde maatregelen aandacht en begeleiding door een door alle partijen vertrouwde en geaccepteerde adviseur.

'Gemeenschappelijke inzet' en 'algemeen belang' zijn in het Groninger Museum nauwelijks bekende begrippen. Van oudsher staat elke conservator uitsluitend voor zijn eigen zaakjes die vaak ten koste van de belangen van anderen worden doorgezet niet zelden met steun en pressie van financiële stichtingen. Alleen de directeur wordt geacht de belangen van het museum als geheel te behartigen en incasseert derhalve voortdurend verwijten van de conservatoren, dat hij te weinig aandacht aan het een of het andere 'eigen zaakje' besteedt. Het zou geen moeite kosten om een hartverscheurende kroniek te schrijven van een halve eeuw interne conflicten en onderlinge haatgevoelens in het Groninger Museum. Deze situatie heeft te maken met de 'platte structuur' van de organisatie, waar de ondernemingsraad over schrijft (brief van 16/12/2011).- Henk van Os

In de organisatieontwikkeling zou in ieder geval aandacht besteed moeten worden aan:

- Projectmatig werken

De voorgestelde **clustering** kan zeker een verbetering betekenen, maar is daar geen garantie voor. Er zijn tenminste nog twee maatregelen noodzakelijk: **Strakke programmering en projectmatig werken.**

Om binnen en buiten het museum zoveel mogelijk duidelijkheid te bieden is het van groot belang om een vijfjarenplan te hebben, waarin de diversiteit van de tentoonstellingsactiviteiten van het museum naar het inzicht van alle betrokken conservatoren voldoende tot zijn recht komt. **Strakke programmering** voor de middellange termijn voorkomt veel interne stammenstrijd. Incidentele exposities zijn soms onvermijdelijk. Daarvoor moet in het programma ruimte blijven op basis van heldere criteria.

In het museum wordt **projectmatig gewerkt**, maar die werkwijze kan aanzienlijk geïntensiveerd en gesystematiseerd worden. Voor elke tentoonstellingsactiviteit zou een groot of klein projectteam moeten worden samengesteld meteen nadat het vijfjarenplan is geaccordeerd. Meestal zal een conservator projectleider zijn, maar dat is niet noodzakelijk. Een goede conservator is niet altijd een goede projectleider en andersom. Van elk projectteam maken vertegenwoordigers van de drie operationele clusters deel uit, maar er kunnen ook externe deelnemers worden uitgenodigd.

– Henk van Os

- Samenwerking met externe partijen

Bij samenwerking met regionale culturele instellingen moet ervoor worden gewaakt, dat het aantal strijdvaardige behartigers van deelbelangen niet met externen toeneemt. Het museum is en blijft verantwoordelijk voor de programmering.

– Henk van Os

- Personeelsbeleid en HRM

Regelmatige functioneringsgesprekken dienen de basis te vormen voor de definitieve aanstellingen en inschalingen. Daaraan moet in het Groninger Museum veel meer aandacht worden geschonken dan ooit tevoren. Ook cursussen, waaraan door **alle** betrokkenen wordt deelgenomen (inclusief de directie) zijn absoluut noodzakelijk om de bereidheid tot en plezier in betere samenwerking te vergroten. – Henk van Os

- Versterking commerciële activiteiten

Bij de heroverweging van de **verpachting van winkel en restaurant** zal terdege aandacht moeten worden besteed aan de invloed die het museum zal moeten houden op de kwaliteit en de samenstelling van het assortiment van beide commerciële instellingen. Zij bepalen in hoge mate het gezicht naar buiten van het museum. Bij andere musea blijkt de museumwinkel een zeer sterke bron van inkomsten. – Henk van Os

We tekenen hierbij aan dat voor de museumwinkel geldt dat de huidige fysieke ruimte inadequaat is en dat het raadzaam is om te overwegen dat een beperkte investering (volgens de interim directeur geschat op € 250.000) zich op termijn ruimschoots zal terugverdienen.

“Bij andere musea is de ervaring dat de museumwinkel een belangrijke bron van inkomsten kan zijn, mits deze ook de uitstraling heeft die daarbij past.” Een interessant voorbeeld is de museumwinkel van het Mauritshuis, die vrijwel geheel door vrijwilligers wordt gedreven. – Henk van Os

Tot nu toe is nauwelijks of geen aandacht besteed aan de mogelijkheid van het **verhuren van tentoonstellingen** aan buitenlandse musea met name in Duitsland, Japan en de VS, die zijn samengesteld uit de eigen collecties. Uit eigen ervaring weet ik, dat daarvoor op verschillende plaatsen belangstelling bestaat, bijvoorbeeld voor exposities van werk van Hendrik Nicolaas Werkman, voor de Groninger expressionisten in het algemeen, voor Nederlandse kunst eind 19^e eeuw in het Groninger Museum , voor de collecties naoorlogse kunst etc. Andere musea danken aan dit soort ‘vermarkting’ internationale bekendheid, goodwill en geld. – Henk van Os

4.3. TENSLOTTE

Aan de hand van onze analyse zijn wij van mening dat bij uitvoering van de aanbevelingen uit ons rapport een voldoende basis is aanwezig om de artistiek-inhoudelijk en bedrijfsmatige toekomst van Groninger Museum met vertrouwen tegemoet te zien. De kosten van de reorganisatie die gepaard gaan met de door ons voorgestelde aanpak zijn naar onze inschatting te dragen binnen de thans beschikbare en voorziene financiële kaders.

We hopen met dit advies een bijdragen te hebben kunnen leveren aan een duurzame goede toekomst van het Groninger Museum en aan de daarop gerichte besluitvorming van onze opdrachtgevers de gemeente Groningen en de provincie Groningen.

BIJLAGE 1: PRAKTIJKVOORBEELD

Aan de hand van de opzet en organisatie van een recente tentoonstelling wil ik duidelijk maken, hoeveel er schort aan de huidige inzet van het personeel. Onlangs werd de tentoonstelling van werk van Jan Altink geopend. Jan Altink wordt gezien als één van de belangrijkste Nederlandse landschapsschilders van de twintigste eeuw. Groningers realiseren zich dit zelden of nooit. Dit was een gouden kans om Altink aan Groningen en Nederland te tonen als een belangrijk en inspirerend kunstenaar. De conservator heeft een groot aantal van Altinks beste werken bijeengebracht en een prachtig boek gemaakt. De schilderijen zijn ook nog eens heel goed gehangen. Zo'n Altink tentoonstelling is er nog nooit geweest.

Jammer genoeg heeft niemand binnen en buiten het museum dat in de gaten. Bij de voorbereiding merkt één van de collega's op: "Die Ploeg moet maar eens in zijn geheel het museum uit". Van enige publiciteit van betekenis is geen sprake. Niemand in Nederland en daarbuiten weet dat er een tentoonstelling van 'Iconen van het Groningerland' plaats vindt. "Zij mag blij zijn dat zij haar schilderijen mag ophangen" krijg ik te horen. Geen wonder dat als tegengeluid klinkt: "De anderen maken er hier een Bonneterie van". Om in zo'n werkomgeving in één klap clustering door te voeren en tegelijk uit deze staf hoofden te benoemen, die voor een belangrijk deel verantwoordelijk zijn voor de verziekte sfeer, is niet alleen procedureel onjuist, het is vragen om permanente problemen. In ieder geval is het onmogelijk om bij gelijkblijvende omstandigheden, zonder ernstige schade te bezuinigen op het aantal tentoonstellingsactiviteiten.

Frans Haks en Kees van Twist hadden goed begrepen, dat juist de diversiteit van het aanbod van het Groninger Museum bepalend is voor zijn succes. "Er is altijd wel iets te zien, wat iemand aanspreekt". Maar om dat diverse aanbod te realiseren moesten zij voortdurend conservatoren tegen elkaar in bescherming nemen, wat niet altijd gebeurde. Het is nooit gelukt om elke medewerker ervan te doordringen, dat er in het Groninger Museum meer bloemen moeten bloeien dan alleen de zijne.

Wanneer er projectmatig was gewerkt zou in dat geval van de Altinktentoonstelling tijdig een projectteam zijn gevormd onder leiding van de conservator. Daarvan zouden deel hebben uitgemaakt enkele leden van de nu voorgestelde clusters Algemene Zaken, Communicatie en Educatie, Presentaties en Collecties. Er zou onder andere worden gesproken over de programmering – de tentoonstelling had moeten plaatsvinden in het voorjaar wanneer bezoekers van de tentoonstelling ook het land in gaan- over de keuze van werken en de aanvragen van bruiklenen, over de catalogus en over andere educatieve activiteiten, over de publiciteit en de lobby bij de media, over groepen specifieke geïnteresseerden, over het budget. Een belangrijk punt van bespreking zou zijn of en zo ja welke externe partners een rol zouden moeten spelen. Omdat 'landschap' op het ogenblik één van de meest populaire onderwerpen is kan gemakkelijk samenwerking worden georganiseerd met radio en TV, met het Groninger Landschap, met de ANWB, met de betreffende Dienst van de Provincie, met scholen, met dichters en zangers, met horecabedrijven in het Reitdiepdal. Dit zijn maar enkele mogelijkheden. Nu hangen die

schilderijen er met veel minder kijkers dan mogelijk was geweest door een gezamenlijke krachtsinspanning. Een tentoonstelling met deze potentie had zonder twijfel net zoveel bezoekers kunnen trekken als een gemiddelde A-tentoonstelling. Maar om dat te bereiken moet er heel veel veranderen en daarvoor is een directeur nodig met inhoudelijk gezag en een grote overtuigingskracht. - Henk van Os

BIJLAGE 2: PROFIELSCHETS ALGEMEEN DIRECTEUR GRONINGER MUSEUM

Concept

Het Groninger Museum

Het Groninger Museum is een levendig museum, dat de hedendaagse kunst, vormgeving en visuele cultuur op de voet volgt. Daarnaast zijn moderne kunst, archeologie, oude kunst, kunstnijverheid en Groninger geschiedenis van belang voor het succes en imago van het museum. De aandachtsgebieden worden in wisselwerking gepresenteerd. De eigen collectie bevat meer dan objecten. Het Groninger Museum participeert in het Groninger Forum.

Het mission statement van het Groninger Museum is de meest beknopte formulering voor de uitgangspunten van het beleid:

Collecties en presentaties vormen samen met educatie de basis van het Groninger Museum.

Het Groninger Museum is extrovert en veelkleurig en richt zich op een breed publiek.

Met presentaties, van nationale en internationale betekenis, wil het Groninger Museum het publiek verwonderen en aanzetten tot meningsvorming.

Imago

Het imago van het Groninger Museum wordt door velen gezien als een synoniem voor de vernieuwende mentaliteit van de stad Groningen. De bezoekers van het Groninger Museum omschrijven het museum als: ongewoon, aantrekkelijk, vernieuwend, verrassend, overzichtelijke, verwonderend, blijmakend, op zoek naar veranderen, verwarrend en niet dogmatisch.

De organisatie

Het Groninger Museum is een in 1996 verzelfstandigde organisatie en bestaat uit twee stichtingen, een voor de exploitatie: de Stichting Groninger Museum voor Stad en Lande en één voor de collectie: de Stichting Kunstbezit en Oudheden.

Het museum heeft een eenhoofdige directie (de bestuurder), waaronder de afdelingen Communicatie & Educatie, Presentaties, Collecties & Facilitair en de stafafdelingen vallen.

Het museum heeft een kernbezetting van fte. Daarnaast zijn er tijdelijke medewerkers, inleenkrachten, stagiairs en vrijwilligers in diverse functies aan het museum verbonden.

Resultaatgebieden

Integraal management van het Groninger Museum als organisatie:

- fungeert als voorzitter van het managementteam en draagt als zodanig de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van het Groninger Museum;
- draagt zorg voor tijdige en volledige informatie en adviezen aan de raad van toezicht en het bestuur van de Stichting Kunstbezit en Oudheden en het expliciet vermelden van voor het museum relevante keuzepunten;
- formuleert de missie, de strategische visie, het strategische beleid en het tentoonstellings- en collectiebeleid van het museum;
- stelt op basis hiervan de uitvoering van het algemene meerjarenbeleidsplan, het jaarplan en de begroting vast; zorgt voor de uitvoering van deze plannen en de deelactiviteiten binnen de afdelingen;
- laat het meerjarenbeleidsplan, het jaarplan, de begroting, de exploitatierekening en de jaarrekening goedkeuren door de raad van toezicht en het bestuur van de Stichting Kunstbezit en Oudheden;
- bereidt voor en neemt deel aan de vergaderingen van de raad van toezicht, het bestuur van de Stichting Kunstbezit en Oudheden en het bestuur van de Stichting Fonds Kunst en Economie en ondertekent relevante stukken;
- draagt zorg voor sponsoring en fondsenwerving;
- draagt zorg voor een doelmatige en doeltreffende organisatie van het Groninger Museum en het inhoudelijk functioneren van het museum binnen de bestuurlijk vastgestelde beleidslijnen;
- behartigt in (inter)nationale, (inter)museale, gemeentelijke en provinciale besluitvormende overlegorganen de belangen van het Groninger Museum, participeert in uiteenlopende overlegstructuren en voert overleg met diverse externe overheden, instanties en bedrijven; is daarbij het 'gezicht' van het museum.

Speelruimte

De algemeen directeur:

- neemt beslissingen bij het fungeren als voorzitter van het managementteam en draagt als zodanig eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van het Groninger Museum;
- beslist over tijdige en volledige informatie en adviezen aan de raad van toezicht en het bestuur van de Stichting Kunstbezit en Oudheden en het expliciet vermelden van bestuurlijk relevante keuzepunten;
- neemt beslissingen bij de door de raad van toezicht en het bestuur van de Stichting Kunstbezit en Oudheden geformuleerde richting gevende concepten (beleidsplan, missie etc.) die als uitgangspunten voorhanden zijn;
- beslist over de vaststelling van de missie, het strategische beleid van het museum, het tentoonstellings- en collectiebeleid en de daarop gebaseerde beleidsplannen, jaarplannen, begrotingen, exploitatierekeningen en jaarrekeningen;
- is op hoofdlijnen verantwoording schuldig aan de raad van toezicht en het bestuur van de Stichting Kunstbezit en Oudheden voor wat de effectiviteit van het integrale management van het Groninger Museum als organisatie betreft. De algemeen directeur is middels een mandaatbesluit eindverantwoordelijk voor de dagelijkse beslissingen.

Kennis en vaardigheden

- een voor de functie brede en noodzakelijke kennis van en diepgaand inzicht in het culturele leven in het algemeen en de museale wereld in het bijzonder;
- de benodigde kennis van en vaardigheden in het behartigen van het belang van het Groninger Museum, zowel op organisatiegebied, in financieel beheer als op sponsor-, public relations en marketinggebied;

- aantoonbare ervaring met en inzicht in het functioneren van een bestuurlijke omgeving op meerdere maatschappelijke niveaus en in complexe situaties;
- aantoonbare vaardigheden in het omgaan met tegengestelde politieke en maatschappelijke belangen;
- aantoonbare vaardigheid in het vormgeven van de strategische visie voor het museale beleidsterrein in nationaal en internationaal verband;
- aantoonbare vaardigheid in het leidinggeven waarbij de aandacht vooral is gericht op het (laten) ontwikkelen van de kwaliteiten van medewerkers;
- aantoonbare sociale en communicatieve vaardigheden in het omgaan met personen van een zeer uiteenlopend niveau en een verschillende, culturele achtergrond;
- toont zich een cultureel ondernemer.

Contacten

- met vertegenwoordigers van uiteenlopende gremia over museale beleidsaangelegenheden om zorg te dragen voor ontwikkeling en uitvoering van geformuleerde beleidsstrategieën voor het Groninger Museum;
- met de gemeente en provincie Groningen als subsidiegevers;
- met de afdelingshoofden in het managementteam voor afstemming en besluitvorming;
- met de stafafdelingen van het museum voor advies en informatie over de ontwikkeling van beleid en de uitvoering van werkzaamheden;
- met directeurs van collega-musea op (inter)nationaal niveau over strategische beleidsaangelegenheden, samenwerking en producties;
- met politieke instanties, belangengroepen, stichtingen, verenigingen en publiek voor het voeren van overleg, het verkrijgen van fondsen en/of sponsorgelden en om het standpunt van het museum toe te lichten, te verdedigen en voorlichting te geven;
- met overheden, instanties, media en bedrijven voor de representatieve functie;
- met derden om te onderhandelen over samenwerkingsverbanden en inhoud van contracten.

Functie-eisen

- academisch werk- en denkniveau;
- kennis van en ervaring met managementtechnieken;
- kennis van en ervaring met budgetterings- en financiële technieken;
- kennis op kunsthoudelijk gebied;
- mondelinge en schriftelijke uitdrukingsvaardigheden in het Engels en Duits en zo mogelijk Frans of een andere moderne taal.

Voorwaarden

- wij bieden een uitdagende, maar zware functie, die conform het belang goed wordt gehonoreerd;
- het contract is voor bepaalde tijd en wordt in overleg vastgesteld;
- verhuizing naar Groningen of omgeving is vereist;

Procedure

Uw sollicitatiebrief met CV en motivatie graag, binnen 14 dagen na plaatsing van deze advertentie, sturen aan de voorzitter van de raad van toezicht, de heer,
Na een eerste selectie ontvangt u nadere informatie over de verdere procedure en informatie over het Groninger Museum.
