

Datum raadsvergadering 08-02-2012

Raadscommissie

Datum raadscommissie

Publiciteit AP

Bijlagen 4

Registratienr. OS 12.2948565

Datum B&W besluit

Portefeuillehouder

Steller

Telefoon 6147

E-mail roelof.dalstra@groningen.nl

Onderwerp

Reddingsplan Groninger Museum

Concept raadsbesluit

De raad besluit:

- I. kennis te nemen van de rapportage 'Groninger Museum, Eindrapport' versie 1.01 van Het Expertise Centrum;
- II. kennis te nemen van het beleidsplan Groninger Museum 2013-2016;
- III. kennis te nemen van de maatregelen van het college ten aanzien van de governance en gemeentelijke toezicht op het Museum;
- IV. kennis te nemen van het oordeel van de accountant;
- V. een budget van € 1.900.000,-- als éénmalige kapitaalinjectie beschikbaar te stellen en dit vooralsnog te dekken uit de AER;
- VI. een exploitatie/liquiditeitsbuffer in te stellen en hier gedurende de periode 2013 – 2016 jaarlijks € 76.000,-- voor beschikbaar te stellen en dit te dekken uit de cultuurnota middelen 2013 – 2016;
- VII. de begrotingswijziging vast te stellen.

Dit raadsvoorstel beoogt de bestaande liquiditeitsproblemen bij het Groninger Museum voor Stad en Lande per direct op te lossen. Dit voorstel vormt tevens een robuuste en solide basis voor de toekomst van het Museum. Op basis van de onderzoeksrapportage van het Expertise Centrum en het beleidsplan van het Museum presenteren wij een stevig pakket aan maatregelen, gebonden aan stringente voorwaarden, dat is getoetst door de accountant.

Door éénmalig een forse, maar niet meer dan noodzakelijke, kapitaalinjectie te leveren bieden we het Museum de mogelijkheid schulden te saneren en toe te groeien naar een positief eigen vermogen, uitgaande van een beter budgetbeheer binnen het Museum.

Daarnaast is ons voorstel om een extra voorziening in te stellen. Deze buffer heeft het Museum nodig om eventuele tegenvallers in de exploitatie te kunnen opvangen, zoals reorganisatiekosten en lagere bezoekersaantallen.

Wij zijn tevens voornemens, in lijn met de bevindingen van HEC, meer middelen te reserveren voor het meerjarenonderhoud en zullen voor de begroting 2013 daartoe een voorstel doen.

Gemeente en provincie hebben altijd samen opgetrokken om de problemen inzichtelijk te krijgen en naar een goede oplossing voor het Museum toe te werken. Om haar moverende redenen, en tegen het HEC in, heeft de provincie tot op heden aangegeven niet bereid te zijn bij te dragen aan de nu voorliggende oplossing voor het Museum. Bovendien handhaaft de provincie de korting van € 360.000,-- per 2013.

Wij zijn van mening dat het, gelet op de acute financiële problemen bij het Museum, niet verantwoord is langer te wachten met een financiële oplossing. Uitstel van besluitvorming heeft tot gevolg dat de financiële problemen bij het Museum toenemen. Indien wij nu geen maatregelen nemen valt een faillissement dan ook niet meer uit te sluiten.

Wij vinden dat de gemeente, ook zonder steun van de provincie, haar verantwoordelijkheid moet nemen voor het culturele en economische belang van het Groninger Museum voor Stad en Lande.

Voorgesteld besluit

Wij stellen u voor te besluiten:

- I. kennis te nemen van de rapportage 'Groninger Museum, Eindrapport' versie 1.01 van Het Expertisecentrum;
- II. kennis te nemen van het beleidsplan Groninger Museum 2013-2016;
- III. kennis te nemen van de maatregelen van het college ten aanzien van de governance en gemeentelijke toezicht op het Museum;
- IV. kennis te nemen van het oordeel van de accountant;
- V. een budget van € 1.900.000,-- als éénmalige kapitaalinjectie beschikbaar te stellen en dit vooralsnog te dekken uit de AER;
- VI. een exploitatie/liquiditeitsbuffer in te stellen en hier gedurende de periode 2013 – 2016 jaarlijks € 76.000,-- voor beschikbaar te stellen en dit te dekken uit de cultuurnota middelen 2013 – 2016;
- VII. de begrotingswijziging vast te stellen.

Inleiding

Wij hebben u gedurende het afgelopen jaar regelmatig geïnformeerd over de zorgelijke financiële situatie van het Groninger Museum. Inmiddels is de audit van HEC afgerond en ligt er een voorstel voor een herstelplan vanuit het Museum.

Beoogd resultaat

Het Groninger Museum moet financieel weer gezond worden zodat een realistische maar ook toekomstvaste exploitatie is gegarandeerd. Het Museum is van bijzondere culturele, economische en toeristische waarde voor de stad (en provincie): de opgelopen imagoschade en reputatieschade moet op korte termijn hersteld worden.

Dat kan, door het reddingsplan zoals vervat in deze nota uit te voeren. Daarmee wordt de organisatie financieel gezond gemaakt, wordt de interne bedrijfsvoering bij het Museum structureel verbeterd en komt er een nieuwe directie en Raad van Toezicht.

Daarnaast moet vanuit de gemeente eenduidige regie worden ingericht op het museum zodat eventuele toekomstige problemen tijdig worden gesignaleerd. Ook de wijze van reservering voor (groot) onderhoud dient bij de gemeente structureel te worden aangepast.

Kader

Dit voorstel past in de afspraken die in het najaar met uw raad zijn gemaakt over de integrale rapportage over omvang, oorzaak en aanpak van de problemen in het Museum.

Argumenten/afwegingen

Gelet op het feit dat het Groninger Museum technisch failliet is, zijn er in principe vier scenario's mogelijk. Deze zijn achtereenvolgens:

- a. een faillissement met curator;
- b. een turbo liquidatie (een moderne variant op faillissement, echter zonder curator);
- c. een (niet te voorziene) financiële injectie van een weldoener;
- d. een reorganisatie gekoppeld aan een nader te bepalen vorm van schuldsanering.

Wij hebben eerder aangegeven een faillissement te willen voorkomen vanwege de sterk negatieve gevolgen voor het personeel van het Museum, de Groninger economie en de toeristische en culturele ambitie. Dit scenario leidt tot een hoge mate van schade aan het imago en de reputatie van het Museum.

Een faillissement betekent dat het voltallige personeel van het Museum zonder sociaal plan op straat zal komen te staan. Daarnaast wordt een deel van de schuldenlast afgewenteld op de Groninger ondernemers. Ook de sterk negatieve financiële gevolgen die een faillissement van het Museum met zich meebrengt vormen een belangrijke reden een faillissement niet als realistische optie te zien.

Aangezien de komst van een weldoener eveneens niet als realistisch wordt beschouwd (die had zich dan na de veelvuldige media aandacht inmiddels wel aangediend), hebben wij het scenario van de reorganisatie gekoppeld aan een vorm van schuldsanering nader uitgewerkt.

Randvoorwaarden.

Daarbij is het voor ons een absolute voorwaarde dat het Museum zelf de door haar aangekondigde reorganisatie in zijn volle omvang doorvoert. Daarnaast vinden wij dat het Museum de maatregelen zoals gesteld in het eindrapport van HEC onverkort dient door te voeren. Dit betekent in hoofdlijnen het volgende:

Het Museum dient in de besturing en het toezicht de governance aan te passen en te verstevigen. Daarbij is het onder meer van belang dat er in de toekomst sprake zal moeten zijn van periodieke (zelf)evaluatie en het inrichten van een auditcommittee dat zich richt op de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de financiële gang van zaken.

Om overschrijdingen in de toekomst te voorkomen en bedrijfsmatig en efficiënt werken mogelijk te maken, dienen de administratie en de procesgang binnen het Museum op de volgende onderdelen te worden aangepast:

- het inrichten van kosten- en activiteitenbegrotingen door budgethouders;
- het inrichten van sturing op resultaat met een strakke begrotingsdiscipline;
- het maken van business cases en risicoanalyses voor tentoonstellingen;
- het invoeren van een verplichtingen administratie;
- het invoeren van een projecten- en urenadministratie;
- versterking van het personeelsbeleid, inclusief functionerings- en beoordelingsgesprekken
- het invoeren van een viermaandelijks rapportage- en verantwoordingscyclus.

De bestaande lening van het Museum bij de Stichting Kunst en Oudheden ad € 297.000,-- wordt door die stichting volledig kwijtgescholden.

Financiële oplossing

In het HEC-rapport wordt verwezen naar een tweetal scenario's die in de ambtelijke en bestuurlijke overleggen zijn uitgewerkt. Beide scenario's hebben betrekking op het depot in Hoogkerk. Beide voorzien in een adequate financiële injectie om het bestaande liquiditeitstekort op te lossen. Wij hebben besloten geen van beide oplossingen aan uw raad voor te leggen aangezien ze beide de exploitatie van het Museum belasten.

Wij stellen u voor te besluiten tot een eenmalige kapitaalinjectie aan het Museum, gekoppeld aan een aantal strenge voorwaarden. Dit scenario lost de problemen beter op, en legt geen zware claim op de toekomstige exploitatie van het Museum.

Het volledige voorstel ziet er als volgt uit:

a. Eenmalige kapitaalinjectie.

Het daartoe ontwikkelde rekenmodel toont aan dat een eenmalige bedrage van 1,9 miljoen euro adequaat is. Hiermee kan het Museum aan zijn kortlopende verplichtingen voldoen en kan het eveneens een afdoende eigen vermogen opbouwen. De bestaande leningen van het Museum bij de gemeente kunnen op verantwoorde wijze binnen de exploitatie worden gedragen.

b. Exploitatiebuffer.

De gemeente zal voor de periode 2013-2016 een exploitatiebuffer instellen, zodat het Museum in staat is onvoorziene tegenvallers (bijvoorbeeld fluctuerende bezoekersaantallen) op te vangen. Na de afronding van de reorganisatie en de implementatie van de organisatorische maatregelen zullen we de exploitatiebuffer herzien.

In het meerjaren perspectief vertalen zich vorenstaande maatregelen als volgt:

(in K€)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Eigen Vermogen	-1342	606	658	854	1041	1353
Leningen, kortlopende schulden	4887	3479	3100	2798	2590	2381
Liquiditeitssaldo/kredietruimte	-381	554	549	692	879	1295
Exploitatiesaldo	-1233	1948	52	196	186	312

In vorenstaande tabel zijn de cijfers voor 2011 op dit moment voorlopige cijfers. De accountant is deze in het kader van zijn werk voor de jaarrekening nu aan het beoordelen.

c. Reserveren groot onderhoud gebouw.

Wij zijn voornemens uw raad voor te stellen de bestaande reservering voor groot onderhoud aan het gebouw te verhogen met 100 duizend euro. Vanaf 2013 kunnen wij hierdoor 250 duizend euro per jaar reserveren. Inclusief de 300 duizend euro die wij vanuit het Museum ontvangen voor het onderhoud, komt het totaalpakket aan reserveringen voor groot onderhoud daarmee op 550 duizend euro op jaarbasis. Wij zullen u hiervoor een nader voorstel doen bij de begroting 2013.

Dit pakket aan maatregelen lost de bestaande liquiditeitsproblemen bij het Museum per direct op en vormt een robuuste en solide basis voor de toekomst van het Museum. Dit pakket aan maatregelen is door de accountant beoordeeld en goedgekeurd. De accountant is van mening dat ons voorstel "*het Groninger Museum een solide basis geeft om in continuïteit aan haar financiële verplichtingen te voldoen*". De brief van de accountant is als bijlage aan deze nota toegevoegd.

Overige maatregelen.

Parallel aan het financiële arrangement hebben beide colleges prof. Dr. H. van Os in samenwerking met organisatie adviesbureau Wagenaar Hoes gevraagd de effecten van de reorganisatie bij het Museum te beoordelen op de door ons gewenste artistieke continuïteit en duurzame bedrijfsvoering. Uw raad ontvangt deze rapportage zo spoedig mogelijk, zodat dit kan worden betrokken bij de besprekingen.

Deze vraag staat los van het financiële arrangement zoals verwoord in het reddingsplan. De financiële controle is belegd bij de externe accountant Deloitte & Touche. Het advies is als bijlage toegevoegd.

Wij vonden het niet verantwoord nog langer te wachten met de financiële injectie, en voelen ons daarin gesterkt door het oordeel van de accountant.

Maatschappelijk draagvlak/participatie

Voor ons heeft steeds voorop gestaan dat het Groninger Museum voor Stad en Lande van zeer grote waarde is voor zowel gemeente als provincie. De aansprekende en verrassende tentoonstellingen hebben het Museum blijvend op de kaart gezet en zijn van grote toeristische, economische en culturele waarde.

Gedurende de periode waarin de nadruk lag op het aspect probleemanalyse en activering van de Raad van Toezicht is er op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau sprake geweest van een nauwe samenwerking tussen gemeente en provincie. Zo hebben wij ons er onder meer van verzekerd dat aan voorstellen voor een oplossing een gedragen financieel kader en een door ons beiden (en door het Groninger Museum) goedgekeurd rekenmodel ten grondslag is komen te liggen.

Vanaf het moment van de presentatie van de tussenrapportage van HEC in december 2011 en het bespreken van oplossingen, is de samenwerking met de provincie minder soepel verlopen. Vanuit de gemeente is steeds ingezet op een oplossing voor het Museum die door gemeente en provincie wordt gedragen en die door beide partijen ook financieel wordt gevoed.

Onze inzet heeft niet tot het gewenste resultaat geleid. In weerwil van de aanbevelingen van HEC, ziet de provincie niet af van de voorgenomen korting van 360 duizend euro met ingang van 2013. Verder heeft de provincie tot op heden aangegeven niet bereid te zijn bij te dragen aan de nu voorliggende oplossing voor het Museum. Ondanks intensief overleg in de periode januari – februari 2012 is een financiële bijdrage van de provincie daarmee ook nu nog onzeker.

Wij menen dat gelet op de acute financiële problemen het onverantwoord is om nog langer te wachten met een financiële oplossing, in de wetenschap dat wij het Groninger Museum voor Stad en Lande willen behouden en een faillissement willen voorkomen. Wij gaan er van uit dat de provincie zelfstandig met het Museum tot een aanvullend financieel arrangement zal gaan komen.

Financiële consequenties

De eenmalige kapitaalinjectie bedraagt 1,9 miljoen euro. Aangezien het zich in het geval van het Groninger Museum handelt om een onvoorziene omstandigheid kunnen deze middelen niet worden onttrokken aan de reguliere cultuurbudgetten. Wij stellen voor deze kosten vooralsnog te dekken via de Algemene Egalisatie Reserve en het totaalbedrag te betrekken bij de begrotingsvoorbereiding 2013 (Voorjaarsbrief).

De exploitatiebuffer willen wij vooralsnog dekken uit de cultuurmiddelen die wij voor het Noordelijk Convenant Cultuur hebben voorzien in de komende beleidsperiode. Met het oog op de rijksbezuinigingen en de (gerealiseerde) bezuinigingen bij de provincies kiezen wij voor samenwerking binnen het door het Rijk aangegeven culturele kernpuntenmodel (G9). Daarmee kan de bijdrage van de gemeente worden heroverwogen. De eventuele consequenties van deze keuze zullen wij met u bespreken bij de behandeling van de cultuurnota 2013 – 2016.

De extra middelen voor de verhoging van het budget voor het groot onderhoud zullen wij betrekken bij de begroting 2013. Dan kunt u als raad op dat punt een besluit nemen.

Begrotingswijziging 2012 (raad)

Reddingsplan Groninger Museum

Betrokken dienst(en)	OCSW en BSD
Naam voorstel	Reddingsplan Groninger Museum
Besluitvorming (orgaan + datum)	
Incidenteel / Structureel	Incidenteel
Soort wijziging	Exploitatie

Financiële begrotingswijziging Naam deelprogramma	Bedragen x 1.000 euro			Toevoeging reserve	Onttrekking reserve	Saldo
	Lasten	Baten	Saldo			
6.1 Culturele infrastructuur	1.900		-1.900			1.900
13.1 College, raad en overig			0		1.900	1.900
TOTALEN						
BEGROTINGSWIJZIGING	1.900		-1.900	0	1.900	0

Realisering en evaluatie

Het Groninger Museum moet financieel gezond gemaakt worden zodat een realistische maar ook toekomstvaste exploitatie is gegarandeerd. Het Museum zelf staat daarbij voor een forse opgave om financieel en organisatorisch weer in control te raken. Het is onontkoombaar dat er daartoe bij het Museum ingrijpende maatregelen zullen moeten worden getroffen.

Nieuwe governance

Wij hebben de gemeentesecretaris verzocht toe te treden tot een taskforce inzake de aanstelling van de nieuwe directeur Groninger Museum en de invulling van de Raad van Toezicht van het Museum. De samenstelling van de taskforce wordt vooralsnog als volgt voorgesteld: de interim directeur van het Museum en de gemeentesecretaris.

Wij handhaven de ambtelijk toezichthouder en de verplichting van kwartaalrapportages tot nader order en zullen bezien of de taken en bevoegdheden van de ambtelijk toezichthouder gedurende de reorganisatie periode bij het Museum afdoende zijn dan wel dienen te worden uitgebreid. Wij zullen dit in het overleg met de provincie aan de orde stellen.

Regievoering gemeentelijke organisatie.

Naar aanleiding van de analyse op de gemeentelijke betrokkenheid hebben wij besloten tot het instellen van een centrale regiefunctie voor die gevallen waarin de gemeente meerdere rollen heeft ten opzichte van een organisatie. De gemeentesecretaris is in 2011 begonnen daartoe nadere voorstellen uit te werken.

Informatievoorziening

Het college zal de toezegging om halfjaarlijks over het Museum te rapporteren handhaven tot nader orde.

Bijlage 1.

Terugblik proces en handelingen oktober 2010-heden.

Wij hebben u gedurende het jaar 2011 meermalen geïnformeerd over de ontwikkelingen bij het Groninger Museum (GM). Door middel van deze bijlage willen wij u een zo compleet mogelijk beeld geven van de gebeurtenissen van het afgelopen jaar en de wijze waarop voornemens zijn de toekomst van het GM veilig te stellen.

A. De gebeurtenissen.

De ontwikkelingen bij het GM vallen ruwweg in vier perioden uiteen. Deze zijn:

- revitalisatie GM gedurende 2010;
- periode december 2010 – april 2011;
- periode mei 2011 – oktober 2011;
- periode november 2011 – heden.

1. 2010: Revitalisatie Groninger Museum.

De revitalisatie van het museum betrof in feite twee deelprojecten. Enerzijds was er sprake van het noodzakelijke herstel en verbetering van het gebouw waarbij de gemeente in de rol van gebouweigenaar als opdrachtgever optrad. Anderzijds was er sprake van aanpassingen aan het interieur waarbij de directie GM vanuit haar rol als huurder als opdrachtgever optrad. Het totale project is in een contract tussen gemeente en GM vervat waarbij beide partijen verantwoordelijk waren voor het eigen deel.

Voor het gemeentelijk deel van de revitalisatie is door de raad een krediet verstrekt van in totaal € 4.210.000,--, bestaand uit een initieel krediet van € 3.360.000,-- op 17 februari 2010 en een aanvullend krediet van € 850.000,-- op 26 mei 2010. Het Groninger Museum had voor haar eigen deel een budget van € 1.050.000,-- beschikbaar.

De revitalisatie is als project binnen de afgesproken en tijd en binnen het afgesproken budget afgerond.

Er blijken in 2011, dus achteraf, alsnog twee relaties te ontstaan tussen de revitalisatie en de financiële problemen bij het GM. In de eerste plaats blijkt het GM achteraf het ook door henzelf ondertekende contract inzake de revitalisatie alsnog ter discussie te stellen. Het gaat daarbij met name om een andere opvatting over de verdeling van de kosten voor huurder en verhuurder.

In de tweede plaats kwam aan het licht dat het GM haar eigen beschikbare bouwbudget ad € 1.050.000,-- met € 642.512,-- had overschreden. De directie GM bleek akkoord te hebben gegeven voor bouwopdrachten waarvoor zij geen financiële dekking had.

2. Periode december 2010 – april 2011.

Het verzoek in december 2010 een subsidietermijn vervroegd uit betaald te krijgen wordt door het GM onderbouwd door een alsnog tegenvallend exploitatie resultaat over 2010. Door hogere kosten (voor een groot deel veroorzaakt door het openstellen van het oude museum) enerzijds en door het uitblijven van de uitbetaling van een legaat anderzijds, wordt de prognose 2010 bijgesteld van “licht positief” tot “licht negatief”. Het GM geeft daarbij aan dat er verder geen bijzonderheden zijn.

De huur blijkt in deze periode eerst wisselend en later niet te worden betaald. Navraag levert dezelfde verklaring op van het GM: de hierboven omschreven wijziging in het exploitatie resultaat 2010 en het uitblijven van het legaat.

Toen naar aanleiding van het uitblijven van een goedkeurende verklaring van de externe accountant van het GM, duidelijk werd dat er meer aan de hand was, hebben wij u dat gemeld op 4 mei 2011. In eerste instantie betrof dit een globale melding omdat de schuldpositie van het GM nog gedetailleerd in beeld moest worden gebracht. Wij hebben u daarna op 5 juli 2011 gedetailleerd geïnformeerd.

Signalering.

In het raadsvoorstel van 5 juli 2011 (kenmerk OS 11.26495251) zijn wij nadrukkelijk ingegaan op de signalering van de problematiek. Uit het HEC rapport blijkt dat onze zienswijze van destijds correct is. Wij waren toen en zijn ook nu van mening dat de directie van het GM ons tijdens de gesprekken in de periode december 2010 – april 2011 nadrukkelijker en vooral vollediger had moeten informeren. Het nalaten van deze actieve informatieplicht past in het beeld dat het GM financieel niet in control was en daar onvoldoende op stuurde.

Wij trekken ook lessen uit de wijze waarop de informatie vanuit onze eigen organisatie tot ons is gekomen. Zoals u weet werken wij vanaf medio 2011 aan het stapsgewijs professionaliseren van het facilitair- en vastgoedmanagement waarin een gemeenschappelijke informatiefunctie en een verbeterd gebruik van elkaars expertise centraal staan. De inrichting van een centrale regiefunctie binnen de gemeente naar organisaties waarop wij meerdere verbanden hebben, vormt daarvan een belangrijk onderdeel.

3. Periode mei 2011 – oktober 2011.

Interventies.

Bij de interventies die vanaf mei 2011 hebben plaatsgevonden, hebben wij consistent gewerkt vanuit de verantwoordelijkheid en de rol die wij als subsidiegever hebben ten opzichte van een volledig zelfstandige organisatie als het GM. Dit houdt onder meer in dat het GM gehouden is zijn eigen problemen dient op te lossen en dat de verantwoordelijkheid daarvoor primair gelegen is bij de directie GM, en in tweede instantie bij de Raad van Toezicht (RvT).

Vanaf april 2011 hebben gemeente en provincie zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau samen opgetrokken. Vanaf mei 2011 zijn bij de bestuurlijk overleggen zowel de verantwoordelijk wethouder als de verantwoordelijk gedeputeerde, met ambtelijke ondersteuning van beide kanten, aanwezig geweest. Daarbij is in de fase van de probleemanalyse sprake geweest van samenwerking. Zo hebben wij onder meer gezamenlijk besloten tot het aanstellen van toezichthouders.

In het bestuurlijk overleg van mei 2011 hebben directie en RvT GM ons laten weten dat er van noemenswaardige problemen geen sprake was. Er was naar de mening van de RvT slechts sprake van een faseverschil tussen inkomsten en uitgaven met als gevolg een liquiditeitsprobleem van beperkte omvang. Wij hebben aangedrongen op maatregelen van de zijde van het GM en hebben daarover in dit overleg ook belangrijke en richtinggevende afspraken gemaakt.

Zo hebben wij onder meer afgesproken de financiële cijfers van GM te laten valideren door een externe onafhankelijke partij teneinde te komen tot onbetwiste cijfers. Dit was een absolute voorwaarde om de situatie daadwerkelijk te kunnen beoordelen en passende maatregelen te kunnen treffen. Het GM heeft daarnaast opdracht gekregen een hernieuwd Meer Jaren Plan (MJP) samen te stellen waaruit zou moeten blijken op welke wijze het GM een gezonde toekomst voor zichzelf zou

(kunnen) gaan creëren. Verder is besloten tot het uitvoeren van een audit door een onafhankelijke derde partij op de bedrijfsvoering in brede zin bij het GM.

Om de financiële situatie het hoofd te bieden is een meerjarige lening bij de gemeente gesloten. U bent daar op 20 juli 2011 akkoord gegaan met het raadsvoorstel daartoe. Verder is met het GM afgesproken dat een lening zou aanvragen bij de Triodosbank voor een bedrag van € 600.000. Hiermee werden, ook naar het oordeel van de accountant, adequate maatregelen getroffen.

Eind september / begin oktober bleek dat het GM de lening van de Triodosbank nog niet had geëffectueerd. Gelet op het belang van deze lening voor de toekomst van het GM, en mede gelet op de grote urgentie om de lening tot stand te brengen, hebben wij sterk geïntervenieerd en de RvT via een brandbrief gesommeerd bij ons tekst en uitleg te komen geven. Deze brief heeft geleid tot een serie indringende bestuurlijk overleggen tussen gemeente, provincie en GM, die uiteindelijk uitmondde in het besluit van de RvT naast de bestaande directeur, een zakelijk directeur bij het GM aan te stellen.

4. Periode november 2011 – heden.

Interventies.

In november 2011 is het Het Expertise Centrum (HEC) haar werkzaamheden begonnen, en is de zakelijk directeur bij het GM aangetreden. De tussenrapportage van het HEC en de inventarisatie van de zakelijk directeur GM lieten in december een beeld zien dat niet alleen in financiële zin maar ook in personeelstechnische zin desastreus was. Naar aanleiding hiervan heeft de directeur GM, de heer K. van Twist zijn functie neergelegd, en is tevens het overgrote merendeel van de RvT opgestapt.

Doordat het GM met de komst van de zakelijk directeur zijn verantwoordelijkheid heeft genomen, hebben wij vanaf december 2011 kunnen werken aan een onderbouwd en samenhangend pakket aan maatregelen dat voorziet in het oplossen van het nog steeds bestaande liquiditeitsprobleem bij het GM en het bieden van een stabiele basis voor de toekomst van het GM.

DEFINITIEF

Groninger Museum

Eindrapport

Vermarkt
Com
expert
Advies
Audits
Strategische advisering
Programmanagement
Onafhankelijk
Verbinders
Publieke sector
Informatiemanagement
CLO
Expertise

Vraagstukken
op het snijvlak
van bestuur,
organisatie en ICT

project 2286
versie 1.01
datum 30 januari 2012



Inhoudsopgave

1	Hoofdconclusies en aanbevelingen	4
1.1	Financiële positie 2011 / 2012	4
1.2	Herstructurering (oplossingen korte termijn)	5
1.3	Hernieuwd meerjarenperspectief 2012 – 2016 (oplossing voor de lange termijn)	6
1.4	Besturing en toezicht	7
1.5	Besturing en interne organisatie	8
1.6	Tot slot	8
2	Inleiding	10
2.1	Aanleiding oktober 2011	10
2.2	Onderzoeksopdracht aan HEC	10
2.3	Deelrapportage financiën november 2011	11
3	De situatie bij het Groninger Museum	13
3.1	Inleiding	13
3.2	Revitalisering	13
3.3	Exploitatie 2010 en consequenties voor 2011	15
3.4	Scenario's oktober 2011	17
4	Beoordeling voorgestelde oplossingen	19
4.1	Uitgangspunten financieel beheer	19
4.2	Alternatieven om de korte termijn problemen op te lossen	19
4.2.1	Verkoop van het Depot	19
4.2.2	Hypothecaire Lening op het depot	20
4.2.3	Kwijtschelden Lening Stichting Kunst en Oudheden	20
4.2.4	Herstructurering van de huisvestingskosten	20
4.2.5	Financiële injectie	21
4.3	Beoordeling meerjarenplan 2012 – 2016 (lange termijn)	21
4.3.1	Opbrengsten	22
4.3.2	Kosten	23

5	Bevindingen besturing en organisatie	26
5.1	Inleiding	26
5.2	Besturing van en toezicht op de organisatie	26
5.2.1	Referentiekader governance	26
5.2.2	Raad van Toezicht – Directie GM	26
5.2.3	Toezicht overheden: Gemeente en Provincie	27
5.2.4	Besturing interne organisatie en reorganisatie	28
5.3	Opzet, bestaan en werking van de AO/IC	29
5.4	Juistheid, volledigheid en tijdigheid van de administratie en informatievoorziening	29
5.5	Projectuitvoering (grote tentoonstellingen)	30
5.6	Proces van totstandkoming van de begroting	31
5.7	Planning & Control cyclus	31
5.8	Risicomanagement	32
Bijlage A	Verantwoording	33
Bijlage B	Geïnterviewde personen	35
Bijlage C	Bijgewoonde Bestuurlijke Overleggen	36
Bijlage D	Code Cultural Governance	37

1 Hoofdconclusies en aanbevelingen

Onderstaand vindt u de samenvattende conclusies en aanbevelingen van het onderzoek dat door Het Expertise Centrum (HEC) is gedaan naar de interne organisatie, de governance en de financiële situatie van het Groninger Museum (GM) per medio december 2011. De opdracht is gezamenlijk door de toezichthouders van de Provincie, de Gemeente Groningen en de directie van het Groninger Museum (GM) verstrekt, waarbij het Groninger Museum als opdrachtgever optreedt. De opdrachtformulering vindt u in paragraaf 2.2.

Dit is het eindrapport van het onderzoek, nadat HEC eerder op 16 december 2011 een deelrapport heeft uitgebracht met voorlopige conclusies en aanbevelingen die vooral de financiële positie en het eerste beeld van de governance betroffen. Dit eindrapport – als definitief (versie 1.0) uitgebracht op 23 januari 2012 - vormt de integrale versie van de uitkomsten van het onderzoek. Bij nadere lezing zijn enkele errata geconstateerd, die zijn gecorrigeerd in versie 1.01 en die in bijlage A worden verantwoord. In de navolgende hoofdstukken volgt de achtergrond van de onderstaande conclusies en aanbevelingen.

1.1 Financiële positie 2011 / 2012

Het totaal aan langlopende verplichtingen van het GM bedroeg per 15 december 2011 volgens opgave van het GM € 2.183.298,-. Het totaal aan kortlopende verplichtingen is in 2011 gestegen tot € 2.329.928,-. Tezamen > € 4.5 miljoen. Daarnaast is de kredietruimte op de rekening courant bij de huisbank opgebruikt en zijn er nog verplichtingen die niet uit de balans blijken, maar wel als zodanig kunnen worden opgevat, zoals een bedrag van € 1.100.000,- dat het GM als huurverhoging voor de komende 20 jaar aan de gemeente moet terugbetalen. In de tabel in paragraaf 3.3. leest u hoe het totaalbedrag aan verplichtingen is opgebouwd.

Dit totaal aan verplichtingen, dat geleidelijk is opgebouwd en een belangrijk deel voortkomt uit de revitalisatie en de problemen die daarna zijn ontstaan, vormt een te grote last die de continuïteit van het GM bedreigt. Een herstructurering van deze verplichtingen is noodzakelijk. Deze herstructurering betreft zowel de financiering van de reguliere museale functie als een duurzame oplossing voor de lasten van het gebouw.

Het eigen vermogen is negatief, van solvabiliteit is geen sprake, de financieringsmogelijkheden lijken uitgeput en medio december 2011 is er een acuut liquiditeitstekort in de orde van grootte van € 1.000.000,- waarvan tweederde nodig is om de kritieke crediteuren te kunnen betalen en de rest om ruimte te maken op het bankkrediet. Het jaar 2011 laat een verlies zien van € 600.000,- waarin de benodigde reorganisatiekosten nog niet zijn verwerkt en dit terwijl het jaarresultaat, zoals eerder verstrekt aan de Provincie en de Gemeente in juni nog een negatief resultaat van ca. € 248.000,- liet zien, en dat in september 2011 opgelopen was tot € 594.000,-.

Tekortschietende informatievoorziening is in de loop van 2011 een complicerende factor geworden in het ontstaan van de bovengenoemde problemen van het GM doordat het complete beeld over de ernst van de situatie te laat is ontstaan. De verhoudingen tussen de directie en de Raad van Toezicht van het GM aan de ene kant en de Gemeente en de Provincie Groningen aan de andere kant, kwamen hierdoor onder druk te staan.

Een tijdelijke voorziening is eind december 2011 getroffen door de Gemeente Groningen door de bevoorschotting te versnellen. Voor de definitieve oplossing zijn politieke en bestuurlijke keuzes noodzakelijk.

HEC adviseert een oplossing die in elk geval moet zorgen voor:

- Het oplossen van het liquiditeitsprobleem, waardoor onder meer aan de kortlopende verplichtingen kan worden voldaan;
- Een sluitende begroting voor de komende jaren, waarbij het GM zelf zorgt voor voldoende financiële buffers om de schommelingen tussen opeenvolgende jaren op te vangen;
- Het terugbrengen van de langlopende verplichtingen tot een acceptabel niveau;
- Heldere en sluitende afspraken over toekomstig onderhoud;
- Vertrouwen bij de subsidiegevers in de koers en organisatie van het GM in de nabije toekomst.

1.2 Herstructurering (oplossingen korte termijn)

In paragraaf 1.1 hebben wij aangegeven dat een herstructurering van de verplichtingen van het GM noodzakelijk is om uit de huidige acute problemen te komen en een basis voor een gezonde begroting voor de komende jaren te leggen. Inmiddels zijn een aantal verschillende voorstellen ontwikkeld die wij hieronder samenvatten en waar passend van advies voorzien:

1. **Verkoop van het museale depot te Hoogkerk.** Deze optie levert op korte termijn via een sale & leaseback constructie verlichting op (volgens de laatste taxatie € 3.000.000,-), maar evenzo een structurele verzwaring van toekomstige huisvestingslasten. Het gebouw dat nu nog een stille reserve is, wordt in de balans ingebracht, waardoor het EV (eigen vermogen) stijgt met de getaxeerde verkoopwaarde;.
2. **Hypothecaire lening op het depot te Hoogkerk.** Het depot kan worden belast met een hypothecaire lening ook hier nadat het gebouw - dat nu nog een stille reserve is - in de balans is ingebracht, waardoor het EV stijgt met de verkoopwaarde (laatste taxatie € 3.000.000,-). Dit levert dezelfde voordelen als verkoop, maar heeft als voordeel dat het bezit bij het GM blijft en er geen kosten voortvloeien uit de verkoop. Een verzwaring van de toekomstige lasten treedt ook hier op, namelijk in de vorm van rente en eventuele aflossing;
3. **Kwijtschelding van een lening bij de stichting Kunst en Oudheden.** Hiermee wordt eenmalig de schuldplicht verbeterd met € 297.000,-, maar het lost de problemen rond liquiditeit en huisvestingslasten niet structureel op;
4. **Herstructurering van de huisvestingskosten.** De revitalisatie heeft geleid tot een aanzienlijke stijging van de huisvestingskosten en schulden van het GM en de liquiditeit ernstig aangetast. Herstructurering van de huisvestingskosten draagt bij aan de oplossing van de korte en de lange termijn problemen van het GM. Een herstructurering zou kunnen bestaan uit het doorhalen van de huurverhoging als gevolg van de revitalisatie en daarnaast het eenmalig compenseren van een deel van kosten die voor rekening van het GM kwamen doordat voldoende externe sponsors ontbraken. Een dergelijke herstructurering levert in combinatie met treffen van adequate en toekomstvaste voorzieningen voor onderhoud bij Gemeente en GM een evenwichtig pakket aan huisvestingslasten op en draagt bij aan de liquiditeitspositie.
5. **Een financiële injectie van de Gemeente en de Provincie Groningen en het kwijtschelden van een lening door de Gemeente.** Een uitstel van de voorgenomen korting op de subsidie door de Provincie wordt eveneens als wenselijk aangemerkt om de financiële huishouding van het GM snel op orde te krijgen.

Maatregel	De maatregel draagt bij aan oplossing van			
	Negatief eigen vermogen	Tekort aan liquiditeiten	Teveel verplichtingen	Hoge huisvestingskosten
1. Verkoop van het depot	€ 3.000.000	grotendeels	deels	nee, vergroot
2. Hypotheek op het depot	€ 3.000.000	grotendeels	deels	nee, vergroot
3. Kwijtschelding lening K&E	+ € 297.000	nee	deels	nee
4. Huisvestingskosten herstructureren	positief	deels	deels	deels
5. Financiële injectie & kwijtschelding	Afhankelijk van omvang	deels	deels	nee

In deze tabel is het effect van de individuele maatregelen uitgewerkt. Geen enkele individuele oplossing lost de problemen geheel op. De maatregelen dienen daarom tot een effectieve en voor Gemeente en Provincie werkbare combinatie te worden uitgewerkt, die recht doet aan de verantwoordelijkheden van de partijen. Welke combinatie ook gekozen wordt, een structureel gezonde exploitatie is in alle gevallen nodig om de continuïteit van het Groninger Museum mogelijk te maken.

1.3 Hernieuwd meerjarenperspectief 2012 – 2016 (oplossing voor de lange termijn)

Het initiële Plan van Aanpak van oktober 2011 is met de bovenstaande financiële schets achterhaald. Scenario 1 is achterhaald omdat de financiële uitgangspunten waarop dit rust, niet meer bestaan. Scenario 3 leidt tot een neergaande spiraal (de opbrengsten dalen sneller dan de kosten). Het levert geen besparing op, terwijl de schulden enorm toenemen. Scenario 2 (vereenvoudigde ambitie tegen lagere kosten) komt in de buurt van het huidige, hernieuwde meerjarenperspectief 2012 - 2016. Het hernieuwde meerjarenperspectief dat nu voorligt, biedt uitzicht op een gezonde bedrijfsvoering binnen enkele jaren. Er zijn stevige bezuinigingen ingeboekt op de relevante begrotingsposten personeelskosten en presentaties. Naast het snel wegwerken van de opgebouwde tekorten wordt daarmee ook ruimte geschapen voor gezonde financiële buffers en nieuwe initiatieven. Onderstaand vindt u de belangrijkste kanttekeningen bij het meerjarenperspectief. Het uitgangspunt voor de beoordeling is de levensvatbaarheid van de kernactiviteiten van het Groninger Museum. HEC draagt daaraan bij door in hoofdstuk 4 een aantal voorwaardelijke regels en uitgangspunten voor het toekomstig financieel beheer te formuleren.

Het meerjarenperspectief is een verbeterplan wat laat zien wat het effect is van de maatregelen die daarin worden voorgesteld. Dat de overige factoren niet veranderen is een veronderstelling die slechts beperkte houdbaarheid heeft omdat zich ook nieuwe ontwikkelingen aandienen. Het is daarom van belang dat de voorgestelde reorganisatie zo snel mogelijk wordt doorgevoerd om het beoogde financiële effect te sorteren. Dit betreft de voorgestelde bezuinigingen op de formatie. Het GM zal via het sociaal plan (met vakbonden) duidelijk moeten maken dat deze reorganisatie kan worden doorgevoerd met de gereserveerde reorganisatiekosten. Deze reorganisatie moet een substantieel deel van de benodigde bezuinigingen mogelijk maken. Een randvoorwaarde om deze bezuinigingen door te kunnen voeren is het creëren van voldoende grote afdelingen. Hierbinnen kunnen de op te heffen formatieplaatsen door collega's worden opgevangen, conform het reorganisatievoorstel van de directie.

De huisvestingskosten vormen een groot en structureel probleem en zijn cruciaal voor een oplossing van de gerezen problemen. Het GM betaalt aan de Gemeente een huursom die vanuit de subsidie wordt vergoed. Deze lasten stijgen de komende decennia door de wijze van financiering van de uitgevoerde revitalisatie aanzienlijk, mede doordat deze in de huur zijn gecompenseerd. Wij zijn van mening dat de uiteindelijk tussen Gemeente en Groninger Museum gemaakte afspraken in 2010 over het belasten van de toekomst van het GM met de revitalisatiekosten van het gebouw in de toenmalige context begrijpelijk zijn, maar deels niet overeenstemmen met de algemene uitgangspunten voor financieel beheer, namelijk dat verliezen genomen moeten worden wanneer ze bekend zijn. Dit geldt naar onze mening ook nu de revitalisatie meer dan een regulier onderhoud betrof omdat een herdimensionering van het gebouw ten opzichte van het daadwerkelijk aantal bezoekers per jaar moest plaats vinden. De aanpassingen die in dit kader zijn uitgevoerd hebben de museale gebruikswaarde op het gewenste niveau gebracht. Het GM kan daarbij niet worden beschouwd als een 'gewone' commerciële huurder en het gebouw heeft een verplichte maatschappelijk museale functie.

Huisvestingslasten tussen musea onderling zijn moeilijk te vergelijken door de verschillende wijzen waarop deze worden doorbelast. Een korte vergelijking laat zien dat het Groninger Museum zich qua lasten aan de bovenkant van de markt bevindt. HEC adviseert dat een deel van de oplossing van de problemen kan liggen in het herijken van een deel van de financiële afspraken op dit punt. De eigenaar van het gebouw – de gemeente Groningen – en de gebruiker ervan – het GM – zullen elk voor zich voor de toekomst een onderhoudsplan moeten maken op basis van de artistieke gebruikswaarde van het gebouw. De reserveringen die blijkens deze plannen nodig zijn, moeten structureel in de begrotingen worden opgenomen.

Begrijpelijk is dat de commerciële activiteiten van het GM gebundeld zijn in de aparte BV. Het financiële risico van deze activiteiten is dan afgescheiden van de kernactiviteit, namelijk het zijn van museum. Gezien de nog bestaande onzekerheid over de te kiezen oplossing voor de commerciële activiteiten zijn wij van mening dat vooralsnog in het meerjarenperspectief moet worden uitgegaan van een bescheiden opbrengst van € 50.000,-.

1.4 Besturing en toezicht

De verhouding Raad van Toezicht tot met de directievoering verdient herijking. Het is goed dat de Raad van Toezicht onverkort achter het voorgestelde meerjarenplan staat en actief op de uitvoering toeziet, zowel in zakelijke als in artistieke zin. Een periodieke (zelf)evaluatie van het functioneren en 'lessons learned' is aan te bevelen. De Code Cultural Governance kan hierbij voor Raad en directie een leidraad zijn bij het (opnieuw) bepalen van de verhoudingen.

Het toezicht op de zakelijke component verdient versterking. De Raad van Toezicht richt conform hetgeen gebruikelijk is, een audit committee in dat zich richt op de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de financiële gang van zaken. Een tweehoofdige directie voor het GM – in de vorm van een zakelijk én een artistiek directeur – is overmaats bij de personele omvang van het GM gevoegd bij de huidige financiële situatie. Als de eerstkomende tijd de primaire aandacht van de directie uitgaat naar de bedrijfsvoering moet het artistieke beleid op andere wijze geborgd worden.

Provincie en Gemeente trekken in het kader van het toezicht zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau samen op. Gezamenlijk hanteren zij op ambtelijk niveau een "Plan van aanpak toezichthouder". Het plan voorziet in dimensies en variabelen die noodzakelijk zijn om de verbeteracties, de planvorming en de realisatie effectief te kunnen monitoren. Voor de komende periode vormt dit voor Provincie en Gemeente een adequaat instrument.

1.5 Besturing en interne organisatie

Door de directie van het GM is in december 2011 een reorganisatieplan uitgewerkt, dat resulteert in een organisatiewijziging die bestaat uit grotere organisatorische eenheden, duidelijker belegde (eind)verantwoordelijkheden, minder overlegvormen en reductie van het aantal fte's. Deze reorganisatie is begrijpelijk vanwege de organisatorische uitgangspunten inzake efficiency en effectiviteit omdat het leidt tot een substantiële bezuiniging en een overzichtelijke organisatie met robuuste afdelingen. Naast een aantal administratieve aanpassingen dienen de werkwijzen te worden aangepast. Deze betreffen in elk geval:

- Kosten- en activiteitenbegrotingen door budgethouders;
- Sturing op resultaat met een strakke begrotingsdiscipline;
- Business cases en risicoanalyses voor presentaties;
- Invoeren van een verplichtingenadministratie;
- Invoeren van een projecten- en urenregistratie;
- Versterking van het personeelsbeleid, incl. functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- Een viermaandelijke rapportage- en verantwoordingscyclus.

Deze aanpassingen moeten, samen met heldere aansturing, periodieke verantwoordingen en een strakke vorm van control en audit, overschrijdingen in de toekomst tijdig voorkomen en bedrijfsmatig en efficiënt werken mogelijk maken. De voorstellen voor het scherp beleggen van verantwoordelijkheid voor begroting en realisatie van kosten van tentoonstellingen en de daarbij behorende rapportage- en verantwoordingscyclus moeten op korte termijn worden doorgevoerd. Dit moet ook leiden tot een sterk verbeterd vertrouwen bij de diverse toezichthouders.

1.6 Tot slot

Het onderzoek laat zien hoe het GM er voorstaat en wat de belangrijkste oorzaken daarvan zijn geweest. De vraag ligt nu voor hoe de ontstane problemen op te lossen. HEC heeft daartoe op basis van de ter beschikking staande gegevens de huidige, feitelijke uitgangspositie geschetst en beoordeeld. Dit betekent dat HEC de relevante elementen rond de continuïteit van het GM in kaart heeft gebracht:

- Gegevens en feiten heeft verzameld, aangevuld met interviews en informatie uit de Bestuurlijke Overleggen;
- Scenario's, voorgenomen maatregelen en opties heeft doorgerekend en beoordeeld;
- De impact van maatregelen en oplossingsrichtingen heeft aangegeven;
- De samenhang en onderlinge afhankelijkheden heeft geschetst,
- De uiteenlopende belangen en visies van de verschillende partijen ingeschat en gewogen;
- De (ontbrekende) randvoorwaarden voor de oplossingen heeft gedetecteerd.

Zoals in de opdracht aangegeven, heeft HEC geen accountantscontrole uitgevoerd. Evenmin hebben wij in het kader van dit onderzoek alle onderliggende stukken kunnen beoordelen, zeker niet voor zover deze deel uitmaken van voorgestelde scenario's van oktober 2011. HEC heeft wel aangegeven dat met de hernieuwde plannen van het GM (het zgn. 'herstelplan dan wel 'meerjarenperspectief') de toekomst gezekerd kan worden voor de lange termijn, mits de korte termijn gezekerd wordt.

Het is aan het GM, de Provincie en de Gemeente Groningen - om op basis van het voorliggende meerjarenperspectief - de keuzes te maken uit die maatregelen die voldoende bijdragen om de financiële en de huisvestingspositie van het GM te herstructureren. De onderlinge relaties en afhankelijkheden zijn gedetecteerd. Dit punt is met name van belang omdat de toekomst van het GM niet in één hand ligt, maar meerdere actoren en beslissers kent. Huisvesting, onderhoud, beheer, schuldpositie, liquiditeit, vaste en variabele kosten, organisatie-inrichting en –besturing, toezicht; het zijn alle communicerende vaten. Dit vergt zorgvuldig afgewogen scenario's die recht doen aan de geschetste complexiteit.

Nadat de keuze is gemaakt over het meerjarenperspectief, de herstructurering van de liquiditeit- en schuldpositie en de huisvestingslasten, verdienen de navolgende activiteiten te worden uitgevoerd:

- De toetsing van nieuw af te sluiten contracten op juridische en fiscale aspecten;
- Het laten doorrekenen van de effecten van de getroffen maatregelen op liquiditeit en cashflow door de (nieuwe) huisaccountant.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding oktober 2011

De situatie van het Groninger Museum (GM) is ingrijpend gewijzigd. Een vooruitzicht van minder inkomsten uit sponsorschap, subsidies en entreegelden voor de komende jaren valt samen met ernstige, structurele financiële problemen en vanuit de subsidiënten grote twijfels over de financiële beheersing c.q. toezicht en control binnen het GM. De in 2010 uitgevoerde revitalisatie heeft overschrijdingen opgeleverd, die voor rekening van het GM gebracht zijn. Daarnaast zijn in 2010 stevige afwijkingen van budgetten voorgekomen.

Binnenkort moeten zowel door de Provincie als de Gemeente Groningen besluiten over de subsidie over 2012 en verder genomen worden, waarbij het door het GM geschreven Plan van Aanpak met een drietal scenario's (uit oktober 2011) een belangrijke rol speelde. Bij de directie van het GM, maar zeker ook bij beide subsidiegevers (Provincie en Gemeente) bestaat een grote behoefte om weer in control te komen, waarbij de Raad van Toezicht en de directie van het GM verantwoordelijk zullen zijn voor de uitvoering van de overeengekomen inhaalslag. Dit betekent dat zij vanwege penibele financiële situatie met grote spoed toewerken naar een gezonde organisatie. Na de behandeling van een Raadsvoorstel en het daaruit voortgekomen besluit (juli 2011), hebben Gemeente, Provincie en directie van het GM in oktober 2011 aan Het Expertise Centrum (HEC) gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de administratieve organisatie en andere aspecten van Goed Bestuur. Ook moest duidelijk worden welke organisatorische en andere acties het GM moet en kan uitvoeren om de voorgenomen bezuinigingen van subsidiënten te realiseren. Efficiënter en bedrijfsmatiger werken moet dat mogelijk maken. Knelpunten die daarbij optreden (in termen van bedrijfsvoering, werkprocessen, financiële gezondheid, imago) dienen volgens de opdracht aan HEC duidelijk geadresseerd te worden.

2.2 Onderzoeksopdracht aan HEC

Naast het bovenstaande is gevraagd in het onderzoek aandacht te besteden aan het aspect van de versterking van het eigen vermogen. Het onderzoek moet bijdragen aan een gedeelde visie op de toekomst van het GM bij alle partijen, aanzetten tot bedrijfsmatiger functioneren van het GM en herstel van de onderlinge verhoudingen en het vertrouwen. In het onderzoek ligt het brandpunt steeds op wat nodig is om de continuïteit van het GM te borgen, waarbij de lessen die geleerd zijn uit de problemen die geleid hebben tot de huidige ernstige situatie, tot adequate aanbevelingen moeten leiden. In het gesprek 28 oktober 2011 met de Directie en controller van het GM en de toezichthouders van de Provincie en de Gemeente Groningen, zijn de navolgende scope en onderwerpen voor het onderzoek vastgesteld (waarbij het GM (als juridische entiteit) als formele opdrachtgever zal optreden). De onderwerpen zijn:

- Opzet, bestaan en werking van de AO/IC;
- Besturing van en toezicht op de organisatie, inclusief "Goed Bestuur";
- Juistheid, volledigheid en tijdigheid van de administratie en informatievoorziening;
- Projectuitvoering (grote tentoonstellingen) inclusief de methodiek van revolving fund;
- Proces van totstandkoming van de begroting;
- Planning & Control documenten;
- Risicomanagement;
- Bezuinigingen;
- Noodzakelijk organisatorische wijzigingen binnen het GM.

Bovenstaande onderwerpen corresponderen één op één met de nader uitgewerkte aandachtspunten die door de Provincie Groningen en de Gemeente Groningen vanuit hun toezichthoudende rol recent zijn gedefinieerd in een gemeenschappelijk Plan van aanpak over de monitoring. Het onderzoek is primair gericht op de inrichting en het functioneren van de organisatie. De onderzoeken die reeds door Deloitte zijn gedaan naar scenario 1 in het Plan van Aanpak van het GM golden voor HEC voor dat deel als basis. Vanuit dezelfde vraagstelling hebben wij de prognoses voor de beide andere scenario's (2 en 3) in het Plan van Aanpak beoordeeld op realiteit en doeltreffendheid in relatie tot de ambities van het GM, de impact van de door de Provincie voorgenomen bezuinigingen op het GM en in relatie tot de versterking van het eigen vermogen. Ook hier zijn impact, risico's, en mogelijke alternatieven onderzocht.

Op grond van bovenstaande opdracht heeft een selectie plaatsgevonden van de te interviewen personen en de te bestuderen documentatie. Medewerkers van het GM, alsmede de OR van het GM, van de Diensten OCSW en RO/EZ van de Gemeente Groningen en van de Provincie Groningen zijn daarom geïnterviewd en zij hebben de operationele, ambtelijke en bestuurlijke documenten aan HEC verstrekt. De Gedeputeerde, de Wethouder en de leden van de Raad van Toezicht hebben wij uitsluitend gesproken tijdens de Bestuurlijke overleggen, aangezien zij geen deel uitmaakten van de scope van het onderzoek. Zij zijn evenwel in de gelegenheid gesteld te reageren op onze bevindingen en conceptrapporten.

2.3 Deelrapportage financiën november 2011

Begin november 2011 zijn de onderzoekers van Het Expertise Centrum gestart met het onderzoek. Vanwege de cyclus van planning en begroting bij de Provincie Groningen was voorzien in een tussentijdse rapportage, opdat de eerste resultaten meegewogen zouden kunnen worden in de beleidsmaatregelen die de Provincie wil treffen in zijn Cultuurnota. Op 28 november 2011 heeft deze eerste terugkoppeling plaatsgevonden in een Bestuurlijk Overleg, waarbij aanwezig waren de Gedeputeerde de heer P.G. de Vey Mestdagh, de wethouder de heer T. Schroor, de zakelijk directeur a.i. van het GM, de heer G.H.B. Verberg en hun ambtelijke ondersteuners. Op verzoek van de heer Verberg hebben de adviseurs van HEC een mondelinge toelichting gegeven op de bevindingen tot eind november 2011.

HEC constateerde eind november 2011 dat het GM op financieel terrein een drietal grote financiële problemen heeft:

- 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 technisch faillissement niet uitsluit.

Het idee dat het in oktober 2011 door het GM opgestelde plan van aanpak realistisch zou zijn, bleek inmiddels achterhaald. De in het plan van aanpak geschetste scenario's moeten worden beoordeeld naar de mate waarin zij de bovenstaande drie problemen oplost. Inhoudelijk en qua verdienmodel gaat vooralsnog en onder condities de voorkeur uit naar het onder scenario twee uit dit plan. Zoals al eerder is gesteld is het Herstelplan van de directie uit december 2011 het relevante plan geworden.

Daarnaast constateerde HEC ultimo november 2011 dat er forse problemen zijn op andere terreinen:

- **De governance.** De besturing en inrichting van de organisatie kunnen en moeten sterk worden gewijzigd en verbeterd; er is momenteel onvoldoende aandacht voor financieel en administratief beheer.
- **De kosten.** Deze kunnen en moeten beheersbaar, controleerbaar en transparant worden gemaakt, en kunnen sterk naar beneden, in belangrijke mate door het vermijden van tegenvallers. Er zijn projecten maar ook activiteiten uitgevoerd, zonder dat hiervoor een sluitende begroting en zonder dat monitoring is gewaarborgd.
- **De begrotingscyclus** voor presentaties van één jaar, ontnemt het zicht op de verplichtingen die voor de komende jaren worden aangegaan voor presentaties. Dit leidt tot ongewenste verrassingen en een gebrekkig inzicht in de financiële status.

Het heeft geen zin bovenstaande problemen aan te pakken, wanneer niet tegelijk een oplossingsrichting wordt geboden voor de huidige penibele situatie. Een vorm van herstructurering van de schulden en de liquiditeitspositie is daarvoor conditioneel. Ook een toekomstvast herstructurering van de huisvestingsproblematiek is geboden. De mogelijkheden van een adequate oplossingsrichting zullen snel tussen GM, Gemeente en Provincie moeten worden besproken.

Gelet op het bovenstaande is tijdens het bovengenoemde Bestuurlijk Overleg op 28 november 2011 besloten dat HEC voor de bijeenkomst van het Bestuurlijk Overleg d.d. 16 december 2011 zich vooral zou richten op de financiële haalbaarheid van de bijgestelde meerjarenbegroting en meerjarenperspectief. Op basis van de toenmalige inzichten en beschikbaarheid van toen bekende cijfers is door HEC het Deelrapport Financiën GM als een eerste tussenrapportage aan de opdrachtgever op 15 december 2011 opgeleverd. Deze tussenrapportage is vervolgens besproken met de deelnemers aan het Bestuurlijk Overleg op 16 december 2011 (in de dezelfde samenstelling als het Bestuurlijk Overleg op 28 november, aangevuld met twee leden van de Raad van Toezicht van het GM).

De nu voorliggende rapportage vormt het integrale eindrapport, waarin de gegevens van de voornoemde tussenrapportages zijn verwerkt en waar nodig geactualiseerd vanwege nieuwe inzichten, feiten en gegevens. De conceptversie is voor feitelijk commentaar aan de directie en de voorzitter van de Raad van Toezicht van het GM, de Provincie en de gemeente Groningen (OCSW) aangeboden. Het ontvangen commentaar is na beoordeling verwerkt. De definitieve versie is op 23 januari 2012 aan de formele opdrachtgever – en op zijn verzoek gelijktijdig aan Gemeente en Provincie - aangeboden.

3 De situatie bij het Groninger Museum

3.1 Inleiding

Op het Bestuurlijk Overleg van de Gemeente Groningen en de Provincie Groningen met het GM op 16 december 2011, is door de nieuwe algemene directeur a.i. het aangepast beleidsplan en het aanpaste meerjarenperspectief van het GM gepresenteerd over de periode 2012 – 2016. Hierin is een aantal maatregelen voorgesteld dat er op gericht is van het GM weer een gezonde culturele onderneming te maken. Het door het GM op basis van de laatste financiële inzichten geschreven meerjarenperspectief vormt de onderbouwing van de voorgestelde maatregelen. In het volgende hoofdstuk worden de randvoorwaarden besproken waaronder een nieuwe aanpak inclusief de financiering mogelijk is. Alvorens daarop in te gaan willen wij hier schetsen wat de situatie is aan het einde van 2011 en wat de belangrijkste oorzaken zijn van deze situatie.

3.2 Revitalisering

De revitalisering van het GM heeft in de verhouding tussen de Gemeente en het GM een aantal financiële sporen nagelaten. Het 1^e spoor is de financiering. In het 1^e raadsvoorstel aan de Raad van de Gemeente Groningen werd aangenomen dat een sponsorfonds een bijdrage zou doen van € 1.350.000,-. In februari 2010 bleek dat dit niet het geval was. Met de Gemeente Groningen was afgesproken dat indien het besluit van het fonds negatief uit zou vallen (er waren door het fonds geen toezeggingen gedaan), de Gemeente Groningen het gat in het dekkingsplan bij de huur zou op tellen. Dit leidde door een afspraak tussen Gemeente en GM tot een huurverhoging van € 96.375,- gedurende 20 jaar. Wij vinden dat dit niet in overeenstemming lijkt met artikelen in de overeenkomst "Revitalisering tussen Gemeente en GM", waar dit zou gaan om een bedrag van € 22.000,- (terwijl het uiteindelijk € 96.375,- is geworden). De Gemeente Groningen en het GM hebben evenwel een verschillende zienswijze op de uitleg van deze artikelen.

Het 2^e spoor is eveneens van financiële aard, namelijk een eigenstandige overschrijding van het revitalisatiebudget door de directie van het GM met € 610.003,-. De opdrachten voor deze uitgaven zijn gegeven door de toenmalige directie van het GM - terwijl deze uitgaven geen onderdeel uitmaakten van de initiële verbouwingsovereenkomst - voor onder meer de GM Collector (bouwkundig) en laad- en losdeuren (idem). Dit probleem is achteraf opgelost door deze overschrijding te kapitaliseren hetgeen leidt tot een verzwarende van de exploitatie van € 46.843,- door rente en aflossing gedurende de komende 30 jaar. Het 3^e spoor is dat de exploitatie van het GM in 2010 per saldo zodanig is belast, door de overschrijding van de kosten van de revitalisatie door eigen toedoen, dat een aanzienlijk legaat hieraan moest worden besteed, teneinde liquiditeit te borgen.

Mede als gevolg van de revitalisering en de liquiditeitsproblemen, heeft het GM een huurachterstand opgebouwd bij de Gemeente van € 774.176,- (stand per 25-11-2011) die momenteel als schuld openstaat, bovenop de al bestaande lening van de Gemeente. Het GM heeft op ons verzoek daarom de schuldpositie bij RO/EZ en andere diensten laten bevestigen. Dit betreft ook de afwikkeling van de subsidieaanvraag bij SNN, waarvan de toegekende revenuen geheel zullen toekomen aan RO/EZ ter betaling van de door haar gemaakte kosten vanwege de revitalisering. RO/EZ heeft voor de financiële risico's die hieruit kunnen voortvloeien een reserve ter grootte van € 100.000,- aangehouden.

Een belangrijk punt in de discussies tussen het GM en de Gemeente betrof het majeure onderhoud en de noodzakelijke aanpassing door het intensief gebruik van het gebouw waarvan de Gemeente eigenaar is. Bij de bouw van het museum werd uitgegaan van circa 100.000 bezoekers per jaar, terwijl de werkelijkheid een gemiddelde van circa 200.000 bezoekers op jaarbasis laat zien. Daarenboven was herstel van waterschade uit het verleden aan de vloeren noodzakelijk. Het museum was gaandeweg zijn gebruikswaarde aan het verliezen. Het revitaliseren betrof dan ook meer dan een regulier groot onderhoud omdat een herdimensionering van het gebouw ten opzichte van het daadwerkelijke aantal bezoekers per jaar moest plaatsvinden, terwijl de aanpassingen die in het kader hiervan zijn uitgevoerd de gebruikswaarde en de artistieke waarde van het pand op het noodzakelijke niveau hebben gebracht. Het treffen van passende voorzieningen voor dit type onderhoud was noch bij de Gemeente, noch bij het GM ingecalculleerd.

De Gemeente had voor dit onderhoud € 750.000,- beschikbaar uit een noodfonds voor wateroverlast. Hieronder is een samenvatting opgenomen van de kosten van de revitalisering, de initieel beschikbare en later gevonden dekking en wat de uiteindelijke resultaten zijn voor het GM. De cijfers zijn afkomstig van het GM.

Overzicht kosten revitalisatie		
	Kosten	Dekking
Revitalisatie Gemeente		
Groningen	€ 4.220.000	
Reservering Onderhoud		€ -750.000
SNN subsidie		€ -1.677.000
Externe bijdrage stichting		€ -693.000
huurverhoging GM		€ -1.100.000
	€ 4.220.000	€ -4.220.000
Revitalisatie GM		
hypotheek	€ 1.693.000	€ -525.000
Externe bijdrage stichting		€ -558.000
Verlies over 2010		€ -610.000
	€ 1.693.000	€ -1.693.000

Van deze kosten van de revitalisatie zijn uiteindelijk € 1.100.000,- (vervat in huurverhoging) en € 525.000,- (als hypotheek) doorgeschoven naar de toekomst, hetgeen naar onze mening deels niet overeenkomt met het algemeen aanvaarde voorzichtigheidsprincipe dat kosten in principe worden genomen zodra ze bekend zijn. Gedurende de periode waarin het onderhoud aan het GM werd gepleegd, was het GM gedeeltelijk in een ander gebouw geopend en is het Museumcafé open gebleven. Dit heeft blijkens de jaarrekening over 2010 geleid tot een verlies van € 169.000,-.

3.3 Exploitatie 2010 en consequenties voor 2011

Een groot deel van de te verwachten dalingen van opbrengsten en kosten in 2010 door de tijdelijke sluiting van het museum was tamelijk nauwkeurig begroot. Op een aantal punten bleken de verschillen groter dan verwacht, waarvan we hieronder de belangrijkste tonen.

Het bovenstaande heeft niet alleen geleid tot overschrijding van budgetten en daarmee uiteindelijk de vermogenspositie. Ook de liquiditeit van het GM is ernstig verstoord geraakt. Een het GM toegevallen legaat kwam pas in 2011 in zijn geheel binnen terwijl dit besteed moest worden aan (overschrijdingen in de) bouwbudgetten. Een aantal van de overschrijdingen in 2010 bleken zich ook in 2011 voort te zetten, wat de al aanwezige problematiek verergerde. Door deze tekorten in liquiditeit heeft het GM de maandelijkse huur aan RO/EZ niet meer betaald vanaf oktober 2010.

Voorbeelden van afwijkingen ten opzichte van begroting 2010	
Totaal aan meer- en minderopbrengsten	€ 515.037
die voor het grootste deel werden veroorzaakt door :	
Doelsubsidies incidenteel	€ 19.500
Omzet publieksactiviteiten	€ -15.236
Diverse baten (waarvan legaat €568000)	€ 672.457
Resultaat café en winkel	€ -155.017
Totaal aan kostenafwijkingen	€ 590.110
die voor het grootste deel werden veroorzaakt door :	
Personeelskosten (als geheel)	€ 119.544
Rente	€ 34.000
Huisvesting	€ -110.000
Bedrijfskosten	€ 20.185
Kosten collecties	€ -84.978
Kosten presentaties	€ 473.851
Kosten educatie	€ -27.473
Diverse lasten (afmoeing directeur + kosten presentaties)	€ 165.463

Door het uitblijven van een beoogde nieuwe lening in 2011 is de schuld aan de andere crediteuren eveneens opgelopen. Het totaal aan langlopende verplichtingen van het GM bedroeg per 15 december 2011 is volgens opgave van het GM € 2.183.298,-. Het totaal aan kortlopende verplichtingen is in 2011 sterk gestegen tot € 2.329.928,-. Daarnaast is de kredietruimte op de rekening courant bij de huisbank opgebruikt en zijn er verplichtingen als gevolg van de revitalisatie, die niet uit de balans blijken, ter grootte van € 1.100.000,-, die het GM via een huurverhoging voor de komende 20 jaar aan de gemeente moet terugbetalen. In onderstaande tabel is de opbouw van deze cijfers weergegeven..

Verplichtingen	Oorzaak	loopt tot	
Lening van Gemeente Groningen	Reorganisatie 1999	2031	€ 670.607
Lening van de stichting Kunstbezit en Oudheden	Overname Groninger Museumcafé BV	2024	€ 297.000
Lening van huisbankier	Revitalisatie	2025	€ 525.000
Gemeente Groningen RO/EZ	Revitalisatie	2031	€ 690.691
Gemeente Groningen RO/EZ	Revitalisatie verdisconteerd als huurverhoging	2031	€ 1.100.000
Totaal langlopende verplichtingen			€ 3.283.298
Crediteuren Gemeente Groningen			€ 1.116.293
Crediteuren Overig			€ 977.823
Vordering Fonds Kunst en Economie	Afwikkeling revolving fund 2003-2011		€ 235.812
Totaal kortlopende verplichtingen			€ 2.329.928
Rekening courant Huisbankier	Moet worden afgebouwd naar €300.000		€ 600.000
Subsidie SNN	€1.677.041 moet volgens voorwaarden direct na ontvangst worden betaald aan RO-EZ		pm
Totaal van de verplichtingen			€ 6.213.226

Het GM heeft daarnaast een acuut liquiditeitstekort in de orde van grootte van € 1.000.000,- waarvan tweederde nodig is om de kritieke crediteuren te betalen en de rest om ruimte te maken op het bankkrediet (dat in bovenstaande opstelling als negatieve liquiditeit is beschouwd) en een geprognosticeerd tekort over 2011, dat inmiddels oploopt tot € 594.000,-, exclusief de reorganisatiekosten die gemaakt gaan worden. Door een extra bevoorschotting eind 2011 heeft de Gemeente Groningen het GM in staat gesteld de grootste noden te lenigen. Voorwaarde voor die bevoorschotting was dat het GM voordien een Herstelplan voorlegde waaruit blijkt dat een gezonde exploitatie spoedig bereikt kan worden. Het GM heeft bij het SNN een subsidie voor de kosten van de revitalisatie verkregen die conform de voorwaarden direct naar de Gemeente RO/EZ moet worden afgedragen. Om deze reden zijn de vordering en bijbehorende schuld in het overzicht gesaldeerd.

De informatievoorziening (c.q. het gebrek eraan) is in de loop van 2011 een belangrijke factor geweest in het ontstaan van de ernstige problemen van het GM en in de verhoudingen tussen het GM de toezichthouders:

- Signalen over het gebrek aan communicatie en het door betrokken partijen niet adequaat invulling geven aan het afgesproken overleg – tussen GM, RO/EZ en de bouwers – zijn tijdens de revitalisatie in 2010 te laat opgepakt.
- De informatie over de overschrijdingen van de revitalisatie en de oplopende liquiditeitsproblemen binnen het GM is niet systematisch en in brokken aan toezichthouders opgeleverd. De in het Bestuurlijk Overleg van 30 mei 2011 afgesproken levering van gevalideerde informatie door het GM is - ondanks herhaald aandringen bij de directeur en de (voorzitter van de) Raad van Toezicht vanuit het Bestuurlijk Overleg door de Gemeente Groningen en Provincie – niet steeds tijdig (deadlines) en niet altijd volledig aan de toezichthouders aangeleverd. Deze tekortschietende informatievoorziening is in de loop van 2011 een complicerende factor geworden in het ontstaan van de bovengenoemde problemen van het GM doordat het complete beeld over de ernst van de situatie te laat is ontstaan. De verhoudingen tussen de directie en de Raad van Toezicht van het GM aan de ene kant en de Gemeente en de Provincie Groningen aan de andere kant kwamen hierdoor onder druk kwamen te staan.

Wij hebben overigens niet kunnen vaststellen dat relevante informatie uiteindelijk niet gedeeld is of dat er sprake is geweest van onrechtmatigheden.

Bij de toezichthouders hebben wij de volgende reacties kunnen vaststellen:

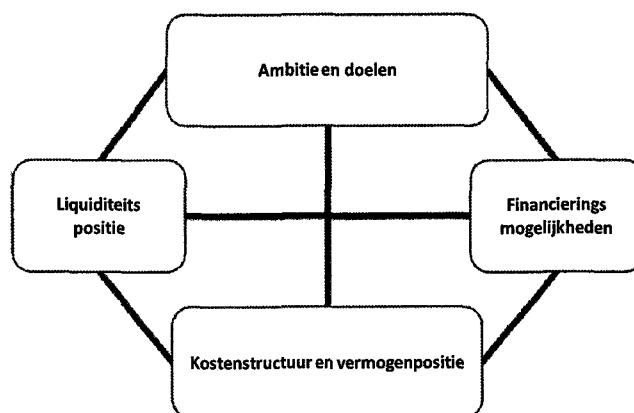
- De Provincie reageert in lijn met zijn eerder afgegeven status van verhoogd risico van het GM op basis van jaarrekeningen en begrotingen. De Provincie heeft ook in het licht van komende bezuinigingen op subsidies aan het GM duidelijk gemaakt dat het GM niet zonder zijn toestemming haar kosten structureel mag verhogen;
- Binnen de Gemeente heeft het College de informatie die zij kreeg vanuit het GM en OCSW & RO/EZ aan de Raad verstrekt, waarbij op basis van steeds nieuwe informatie door de Raad meerdere malen besluiten moesten worden genomen over maatregelen om een nieuwe lening mogelijk te maken. Het niet adequaat reageren vanuit het GM op verzoeken om gevalideerde informatie heeft het bestuur hierbij parten gespeeld.
- De voorzitter van de Raad van Toezicht is door de toenmalig directeur van het GM mondeling geïnformeerd en in 2011 hebben gesprekken met de Gemeente en Provincie plaatsgevonden. De accountant heeft in het kader van de controle op de jaarrekening 2010 met de Raad van Toezicht gecommuniceerd over de continuïteitsrisico's die hij voor het GM zag.
- Het voornemen van de Raad van Toezicht om aan de hand van de "continuïteitsbrief" van de accountant een gesprek aan te gaan met B&W, lijkt in belangrijke mate doorkruist door het voortijdig uitlekken van bedoelde brief, met als gevolg het ontstaan van een publieke (semi-politieke) discussie die een eigen momentum verkreeg en geleid heeft tot een versterkte erosie van de vertrouwensrelatie tussen het GM en zijn grote subsidiënten.

- Op ambtelijk niveau zijn de contacten tussen de toezichthouders van de Gemeente, de Provincie en Controller van het GM steeds nauw en goed geweest. Hierdoor kon de goede werkrelatie tussen GM en de toezichthouders op ambtelijk niveau in stand blijven. Over het huurachterstand die het GM vanaf 2010 heeft opgebouwd, zijn de subsidiegevers te laat geïnformeerd.

3.4 Scenario's oktober 2011

In het initiële Plan van Aanpak van oktober 2011 was een drietal scenario's opgenomen. Scenario 1 ging uit van 4 A-tentoonstellingen in de beleidsperiode 2013 – 2016 en continueert daarmee het huidige beleid. Ondanks een aantal financiële ingrepen, mogen zich geen tegenvallers voordoen. Scenario 2 ging uit van een tweetal A-tentoonstellingen, hogere kortingen en vermindering van het ambitieniveau. Scenario 3 kende nog forsere financiële ingrepen en een (nog) lager ambitieniveau. Met de huidige financiële inzichten, is de financiële onderbouwing van elk van deze drie scenario's weggevallen. Voor zover wij hebben kunnen vaststellen, waren de scenario's onderbouwd op basis van inschattingen en aannames.

In een gezonde organisatie geldt de situatie die in bijgaand plaatje wordt weergegeven. De ambitie en de doelen van de organisatie worden mogelijk gemaakt door een stabiele kostenstructuur met een daaruit voortvloeiende vermogenspositie. Liquiditeitsbeheer en financierings-mogelijkheden zijn randvoorwaardelijk om een stabiele bedrijfsvoering mogelijk te maken. Bij het GM is in 2011 deze structuur een kwartslag naar links gekanteld waardoor liquiditeitsbeheer en financieringsmogelijkheden de leidende problemen zijn en ambitie en doelen en kosten en vermogen naar de rand zijn verschoven. Het bovenstaande bepaalt ook het oordeel over het Plan van Aanpak dat in oktober 2011 door het GM is gepresenteerd.



Alle drie beschreven scenario's gingen nog uit van een normale situatie waarin door het ingrijpen in de kostenstructuur opnieuw een gewenste bedrijfsvoering mogelijk wordt. Deze situatie geldt niet meer. Scenario 1 is op alle punten achterhaald, omdat de uitgangspunten waarop het rust niet meer bestaan en evenmin zullen terugkeren. Scenario 3 pakt de ambitie en kosten ingrijpend aan, maar leidt tot een neergaande spiraal (opbrengsten dalen sneller dan de kosten). Het levert derhalve geen besparing op, terwijl de huidige schulden en liquiditeitsproblemen niet veranderen. Scenario 2 (vereenvoudigde huidige ambitie tegen lagere kosten) is inmiddels opnieuw uitgewerkt in het voorliggende meerjarenperspectief met randvoorwaardelijke financiële en organisatorische maatregelen en bijbehorende (lagere) kosten.

Een positief sluitende exploitatiebegroting lost de liquiditeit- en financieringsproblemen op langere termijn wel op, maar door de huidige penibele situatie krijgt het GM de kans niet meer om het meerjarenperspectief uit te werken. Om de voorgestelde ingrepen in het nieuwe meerjarenperspectief mogelijk te maken en daardoor weer een gezonde bedrijfsvoering van het GM te realiseren, moet aan minimaal vijftal voorwaarden worden voldaan:

- De liquiditeitspositie van het GM moet onverwijld verbeterd worden, zodat de kritieke crediteuren betaald kunnen worden. Een nieuwe lening kan deze nood deels lenigen, maar leidt weer tot een nog zwaardere schuldenlast en is dus ongewenst. Het GM zou meer gebaat zijn met een substantiële eenmalige financiële injectie om weer ruimte te maken in het bankkrediet en een belangrijk deel van de leveranciers die essentieel zijn voor de bedrijfsvoering te kunnen betalen.
- Er zal een reorganisatie moeten worden doorgevoerd om de nieuwe afdelingsstructuur te implementeren, evenals een formatieve afslanking voor de noodzakelijke bezuinigingen. Over het sociaal plan zal snel met de vakbonden overeenstemming bereikt moeten worden .
- De huisvestingslasten zullen aanzienlijk beperkt moeten worden. Dit betreft niet zozeer de reguliere huur maar de extra huisvestingslasten, die zijn ontstaan door het doorberekenen van groot onderhoud en overschrijdingen in de huur. De Gemeente zal op basis van een onderhoudsplan voldoende reserveringen voor (het regulier en het groot) onderhoud moeten plegen evenals het GM dat zal moeten doen voor het interne huurdersdeel, om deze situatie van structurele tekorten niet meer te laten voorkomen. De gebruikswaarde van het GM als museaal gebouw en de intensiteit van het gebruik zullen leidend moeten zijn bij het bepalen van de hoogte van deze voorzieningen.
- Het museum moet competenties opbouwen (zakelijke naast artistieke) waarmee binnen de organisatie Governance kan worden begrepen en tot uitvoering worden gebracht. Hierbij hoort een compacte en robuuste organisatie met minder, maar grotere afdelingen waarin bedrijfsmatiger gewerkt kan worden en functies meer uitwisselbaar zijn. Het opbouwen van deze competenties gaat overigens nooit vanzelf en zal door intensieve training en begeleiding tot de gewenste gedragsverandering moeten leiden, bijvoorbeeld aan de hand van een set financiële uitgangspunten voor het GM. Financieel "netjes" leven, moet een uitdaging worden en geen straf. Er is een Raad van Toezicht nodig die deze verantwoordelijkheid op zich neemt en de afgesproken discipline afdwingt en handhaaft. De Code Cultural Governance is een goed uitgangspunt om culturele instellingen te helpen bij het inrichten van goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording voor en binnen het GM.
- De relatie met de belangrijkste financiers van het GM vanuit de Gemeente en de Provincie, moet door het GM zowel op politiek als ambtelijk niveau worden hersteld, door het scheppen van vertrouwen. De nieuwe (zakelijk) directeur zal zijn aandacht en energie, naast die voor het op orde brengen van de bedrijfsvoering, sterk op deze relatie moeten richten.

In het volgende hoofdstuk wordt op het nieuwe meerjarenperspectief, de liquiditeit- en financieringspositie en de noodzakelijke governance ingegaan.

4 Beoordeling voorgestelde oplossingen

4.1 Uitgangspunten financieel beheer

HEC is bij de beoordeling van het meerjarenperspectief uitgegaan van een gezonde en langjarige exploitatie van een GM waarvan het bestuur zijn eigen verantwoordelijkheden als exploitant en gebruiker van het gebouw kan nemen. Daarnaast mogen de subsidiegevers en de Gemeente als eigenaar van het gebouw niet voor verrassingen worden gesteld, die door goed beheer en dito afspraken kunnen worden voorkomen.

De uitgangspunten die wij daarbij hanteren noemen wij hieronder:

- Het resultaat van het GM moet over een driejaarlijkse periode licht positief zijn en mag per jaar afwijken tot een maximum van 10% van de zelf gegeneerde inkomsten. Er zal een buffer moeten worden opgebouwd om deze meerjarige financiële fluctuaties op te kunnen vangen
- De personeelskosten en overige vaste lasten stijgen met niet meer dan de prijsindex bedrijven;
- Het GM reserveert jaarlijks op basis van een onderhoudsplan voldoende om conform een onderhoudsplan de inrichting en het huurdersdeel van het gebouw in goede staat te kunnen houden conform het gebruiksdoel en de gebruikintensiteit; overschrijdingen mogen nooit ten laste van komende jaren worden gebracht, maar dergelijke kosten worden genomen wanneer ze ontstaan;
- De Gemeente reserveert jaarlijks op basis van een onderhoudsplan voldoende middelen om het gebouw in goede staat te houden conform het museale gebruiksdoel van het gebouw (en niet sec de technische staat) en de gebruikintensiteit; overschrijdingen mogen nooit ten laste van komende jaren worden gebracht, maar dergelijke kosten worden genomen wanneer ze ontstaan en worden niet verhaald op de huurder van het gebouw;
- Het GM hanteert voor crediteuren- en debiteurensaldi maximale hoogten die zijn afgeleid van de binnen overheden gebruikelijke betalingstermijnen;
- De langdurige verplichtingen van het GM bedragen als geheel niet meer dan 30% van het jaarlijkse budget;
- Het GM gaat geen verhoging van de vaste lasten aan zonder toestemming van beide subsidiegevers.

Deze punten hebben ook betrekking op de oplossing die getroffen moet worden voor de liquiditeit- en financieringsproblemen. Navolging zal in ieder geval mogelijk maken dat de door de revitalisatie veroorzaakte stijging van de aan RO/EZ te vergoeden huisvestingskosten - die normaliter tot het eigenaarsdeel behoren - worden gehierijkt en dat het GM de daardoor beschikbaar komende middelen kan gebruiken voor reservering van periodiek onderhoud dat voor rekening van de huurder komt.

4.2 Alternatieven om de korte termijn problemen op te lossen

4.2.1 Verkoop van het Depot

Het GM heeft als een variant een voorstel geformuleerd om het depot van het GM aan een overheidsorganisatie of commerciële partij te verkopen. In het meerjarenperspectief is deze optie verwerkt, waarbij de nieuwe eigenaar een gebruiksvergoeding krijgt. Er wordt uitgegaan van een verkoopwaarde van € 3.000.000,- die in het meerjarenperspectief in het vermogen is verwerkt.

Het voorstel is om circa 1/3 te gebruiken om de liquiditeiten op orde te brengen en het overige om leningen af te lossen. De uitwerking van dit voorstel lijkt positief en lenigt een belangrijk deel van de nood. Het GM zou in het voorstel het recht van eerste koop moeten hebben, indien de koper zou besluiten het depot weer te vervreemden. Bij dit voorstel maken wij de volgende kanttekeningen:

- Het gebouw dat nu nog een stille reserve is, wordt in de balans ingebracht, waardoor het EV stijgt met de verkoopwaarde;
- De overdracht moet juridisch en fiscaal worden getoetst alvorens de netto opbrengst voor het GM duidelijk is;
- Het lijkt een sale en financial leaseback constructie te zijn. Alle operationele en instandhoudingskosten voor het depot blijven bij het GM;
- De huisvestingslasten van het GM zullen als gevolg van de constructie stijgen door een huurvergoeding die het GM aan de gemeente moet gaan betalen. Bij een andere, particuliere partij zal de gebruiksvergoeding waarschijnlijk hoger uitkomen omdat dan hogere risico- en winstopslagen zullen worden toegepast;
- De verkoop draagt niet structureel bij aan de herstructurering van de reguliere huisvestingslasten en de onderhoudslast van het GM aan zich.

Op basis van deze punten kan vastgesteld worden dat op korte termijn de sale & leaseback constructie financiële verlichting voor het GM oplevert, maar het brengt hoe dan ook een structurele verzwaring van de huisvestingslasten op. Het eigen vermogen neemt toe met de te verwachten verkoopwaarde.

4.2.2 Hypothecaire Lening op het depot

Het depot kan worden belast met een hypothecaire lening, ook hier nadat het gebouw - dat nu nog een stille reserve is - op de balans is ingebracht, waardoor het EV stijgt met de verkoopwaarde. Dit levert dezelfde voordelen als verkoop, maar heeft als voordeel dat het bezit bij het GM blijft en er geen kosten voortvloeien uit de verkoop. De verzwaring van de toekomstige lasten kan sterk fluctueren afhankelijk van de keuze die gemaakt wordt omtrent de rente en (eventuele) aflossing van de hypotheek. Bij een hypothecaire lening van een bank zullen zeer waarschijnlijk aanvullende garanties van overheden worden gevraagd.

4.2.3 Kwijtschelden Lening Stichting Kunst en Oudheden

De lening ad € 297.000,- die de Stichting Kunst en Oudheden heeft uitstaan bij het GM wordt mogelijk kwijtgescholden. Mocht deze kwijtschelding doorgaan, dan draagt dit bij aan de verbetering van de schuldpositie van het GM. Het draagt echter niet bij aan de verbetering van de liquiditeit en evenmin aan de herstructurering van de huisvestingslasten.

4.2.4 Herstructurering van de huisvestingskosten

De revitalisering heeft ertoe geleid dat het GM een groot aantal kosten voor haar rekening zijn gebracht die op een aantal manieren in de exploitatie terecht (zijn ge)komen, in 3.2 is dit reeds toegelicht.

- Direct in de exploitatie van het GM (zelf betaald);
- Via een huurverhoging door RO/EZ;
- Door een lening aan te gaan bij de huisbankier omdat GM zelf de middelen niet had.

In de overeenkomst over de revitalisering is afgesproken dat de Gemeente deze via een aanbesteding zou regelen en dat het noodzakelijke werk aan het interieur door het GM wordt geregeld en dat deze laatste kosten voor rekening van het GM zouden komen. De revitalisatie heeft dus geleid tot een aanzienlijke stijging van de huisvestingskosten en schulden van het GM en de liquiditeit ernstig aangetast.

Herstructurering van de huisvestingskosten draagt bij aan de oplossing van de korte en de lange termijn problemen van het GM. Een herstructurering zou kunnen bestaan uit het doorhalen van de jaarlijkse huurverhoging en daarnaast het eenmalig compenseren van een deel van kosten, die voor rekening van het GM kwamen doordat voldoende externe sponsors ontbraken. Een dergelijke herstructurering levert in combinatie met treffen van adequate en toekomstvastе voorzieningen voor onderhoud bij Gemeente en GM een evenwichtig pakket aan huisvestingslasten op.

4.2.5 Financiële injectie

Een financiële injectie van de Gemeente en / of de Provincie Groningen in combinatie met het kwijtschelden van een lening door de Gemeente draagt bij aan verbetering van de liquiditeit- en de schuldpositie. Een uitstel van de voorgenomen korting op de subsidie door de Provincie wordt eveneens als wenselijk aangemerkt om de financiële huishouding van het GM snel op orde te krijgen.

4.3 Beoordeling meerjarenplan 2012 – 2016 (lange termijn)

Wij hebben het meerjarenperspectief van 16 december 2011 (waarin een mogelijke verkoop van het depot was verwerkt) beoordeeld en wij zijn van mening dat de prognoses zoals nu door het GM worden gegeven voorzichtig zijn opgesteld, uitgaande van een normale museale bedrijfsvoering als kernactiviteit. Het beeld dat wordt gegeven, laat zien hoe het resultaat zich kan ontwikkelen wanneer de voorgestelde maatregelen worden doorgezet en de overige condities niet (op korte termijn) veranderen. In de beoordeling is er vanuit gegaan dat er een structurele oplossing komt voor de huisvestingsproblematiek (huurachterstanden, beheer en onderhoud). Bij de beoordeling hebben wij als uitgangspunt genomen dat verder veel van de kosten van het GM overwegend vast van aard zijn en niet of nauwelijks door het GM kunnen worden beïnvloed. Daarnaast hebben wij laten meewegen dat de belangrijkste overschrijdingen in 2010 en 2011 zijn ontstaan buiten het regulier budgettair kader. Belangrijke voorbeelden hiervan staan in het staatje in paragraaf 3.2. Tijdens de revitalisatie hebben belangrijke overschrijdingen plaatsgevonden. Dit is altijd een risico, dat echter sterk vergroot wordt indien afweging en besluitvorming bij gebrek aan procedures en / of business cases niet of te laat plaatsvinden. Bij een adequate interne governance zouden de meeste van de overschrijdingen niet hebben hoeven plaatsvinden.

Tot slot moet worden opgemerkt dat het exploitatieresultaat 2011 in november 2011 extra belast is door afboekingen die hebben plaatsgevonden op presentaties waarvan, na een kosten-baten analyse, besloten is deze niet te laten doorgaan. Hieronder willen wij een aantal opmerkingen en overwegingen weergeven op onderdelen van het meerjarenperspectief. Een aantal posten waarvan de financiële effecten gering zijn op de uitkomsten worden in deze beoordeling niet genoemd.

4.3.1 Opbrengsten

Subsidies

Ten behoeve van aangekondigde korting van de Provincie is veiligheidshalve een korting van € 300.000,- verwerkt in het meerjarenperspectief verwerkt vanaf 2013. Deze korting, is majeur te achten in de kritieke omslagjaren 2012-13 en in het bereiken van een gezonde bedrijfsvoering. Een uitstel van de ingang van een korting met één of twee jaren of het omzetten daarvan in een tijdelijke doelsubsidie, kan het GM helpen sneller de omslag te maken naar een gezonde organisatie met voldoende financiële buffers.

Entregelden

Het is lastig over het realiteitsgehalte van de verwachte bezoekersaantallen en het gehanteerde prijsbeleid een oordeel te vormen. Een geprognosticeerd bezoekersaantal van 185.000 voor de jaren waarin grote tentoonstellingen worden gehouden ligt in lijn met de afgelopen jaren. De programmering voor komende jaren lijkt daarvoor een goede basis te vormen. Het meer betrekken van lokale kunstinstituten – zoals de directie nu voorstelt – hoeft daaraan geen afbreuk te doen. Desondanks is het goed om dit (periodiek) door deskundigen uit de museumwereld te doen beoordelen, immers ook de “concurrentie” in de omgeving is toegenomen. De gemiddelde opbrengst per betalende bezoeker wordt in belangrijke mate bepaald door houders van museumjaarkaarten. De opslag die wordt gevraagd bij grote tentoonstellingen is beperkt en leidt niet tot bovenmatige prijzen. Men kan zich eerder de vraag stellen of de toegangsprijzen voor het GM niet te laag liggen, zeker wanneer de bezoeker door middel van de GM-collector ‘gratis’ een stukje museum mee naar huis mag nemen.

Doelsubsidies collecties

De doelsubsidie voor collecties zijn met name bedoeld voor aankopen van kunst ten behoeve van de eigen collectie. Indien het GM te veel vermindert in haar aankoopbeleid, kan geen gebruik worden gemaakt van aanwezige aankoopsubsidies. Het financiële resultaat van het GM wordt daardoor in principe niet beïnvloed.

Resultaat op deelnemingen

Het café is een verliesgevende activiteit in 2010 geweest. Er zijn plannen om Coop Himmelb(l)au en andere ruimten ook intensiever commercieel te gaan verhuren, om tot betere resultaten te komen. De huidige resultaten wegen immers nauwelijks op tegen de managementaandacht en andere kosten. Inmiddels is door de controller een nieuw overzicht van de commerciële activiteiten opgesteld, waarbij deze alle onder de BV Museumcafé gaan plaatsvinden. De opstelling van deze activiteiten geven een beter beeld van verwachte kosten en opbrengsten.

Het voorliggende plan van aanpak lijkt een goede basis, maar de resultaten zullen in deze optie strak moeten worden gevolgd en leiden tot bijsturing. Voor deze commerciële activiteiten dient intern voldoende professionele know how aanwezig te zijn, vooral voor de verhuur en catering van grote ruimten. Alvorens tot investeringen wordt overgegaan dient een activiteit onderbouwd te zijn met een sluitende business case. Een alternatief dat in ontwikkeling is, betreft het opnieuw verpachten van het Museumcafé, maar dan onder strikte voorwaarden. Wij kunnen over dit plan geen uitspraken doen omdat het nog niet uitgewerkt is. Wij achten het wel juist dat de commerciële activiteiten nu gebundeld zijn in de BV, waarmee het financiële risico daarvan is afgescheiden van de kernactiviteit, namelijk het zijn van museum voor Stad en Ommelanden. Gezien de nog bestaande onzekerheid over de te kiezen oplossing zijn wij van mening dat vooralsnog in het meerjarenperspectief daarom moet worden uitgegaan van een bescheiden opbrengst van € 50.000,-

4.3.2 Kosten

Personeelskosten

Op de personeelskosten wordt drastisch bezuinigd. Naast de circa 5 fte die (in het budget 2012) al waren geschrapt door het beëindigen van tijdelijke contracten, wordt er in het meerjarenperspectief nogmaals circa 7 fte geschrapt over bijna alle afdelingen gespreid. Oogmerk was deze maatregel begin januari 2012 reeds te effectueren.

Vanaf 2012 leidt personeelsreductie volgens het meerjarenperspectief van het GM tot een afname van de personeelskosten oplopend tot:

2012	€ 2.711.960,-
2013	€ 2.278.778,-
2014	€ 2.301.566,-
2015	€ 2.198.909,-
2016	€ 2.220.898,-

Het grootste deel van deze bezuinigingen zijn gevonden in de ondersteunende, uitvoerende functies in het GM. Door de herindeling van de afdelingsstructuur vermindert het aantal hoofden evenals deelname in overleggen zoals het 'hoofdenoverleg' en het MT. Bij het ingaan van de benodigde reorganisatie is het goed het onderstaande onderscheid in type functie in acht te nemen:

- Institutionele functionarissen: de controller, de beveiligingsfunctionaris, de personeelsfunctionaris, waarbij de functie en de onafhankelijk voorop staat en niet de afdeling. Zij hebben direct toegang tot de directie;
- Vaktechnische voormannen zoals curator, communicatiedeskundige, etc, die vaak aan meewerkend voorman optreden en verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke kwaliteit. Dit is wel een aansturinglaag, maar geen managementlaag;
- Afdelingsmanagers die aansturende en HR-taken uitvoeren en samen met directie de dagelijkse gang van zaken aansturen.

Sommige van bovenstaande functies kunnen goed worden gecombineerd, maar niet alle. Het belang en het gewicht van al deze functies voor de organisatie is nagenoeg even groot.

Huisvestingskosten

In onderstaande tabel zijn de huisvestingskosten gegroepeerd naar kosten GM, kosten Depot en algemene kosten voor gebouwen. Een mogelijke gewenste correctie van afspraken door de Gemeente zijn hierin nog niet verwerkt. Wij zijn van mening dat het bedrag dat hier voor toekomstig groot onderhoud wordt gereserveerd nog te laag is. Wat in deze tabel opvalt is dat de Gemeente het onderhoud dat normaal toevalt aan de eigenaar en in de huursom is opgenomen (in 2012 ter hoogte van € 296.878,-) apart doorbelast aan het GM.

Samengevat valt aan de huisvestingskosten op:

- Revitalisatiekosten (uit het verleden) zijn versleuteld in (toekomstige) hogere huur;
- Reserveringen kosten regulier en groot onderhoud moeten nog worden berekend;
- Alle lasten die betrekking hebben op de gebruikswaarde lijken voor rekening huurder te komen;
- Tot nu toe wordt uitgegaan van technische gebruikswaarde en niet van functionele gebruikswaarde op museaal niveau (uitstraling, marketingwaarde, imago);
- De huisvestingslasten stijgen de komende jaren aanzienlijk en vormen de grootste kostenpost van het GM (>20%). Huisvestingslasten tussen musea zijn moeilijk te vergelijken door de verschillende wijzen waarop deze worden doorbelast, maar een korte vergelijking laat zien dat het Groninger Museum zich op dit gebied aan de bovenkant van de markt bevindt.

Tabel Huisvestingskosten incl. Verkoop en terughuren depot tegen rentevergoeding

Huisvestingskosten	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Huur Groninger Museum	441.981	441.981	441.981	441.981	441.981	441.981	441.981
Subsidie voor huur	-441.981	-441.981	-441.981	-441.981	-441.981	-441.981	-441.981
Revitalisatie RO-EZ Huurverhoging 1,1mio 30 jaar		96.376	96.376	96.376	96.376	96.376	96.376
Revitalisatie RO-EZ meerwerk bouwkundig 30 jaar		7.078	7.078	7.078	7.078	7.078	7.078
Onderhoud GM via RoEz	285.350	291.056	296878	302815	308871	315049	321.350
subtotaal via gemeente	285.350	394.510	400.332	406.269	412.325	418.503	424.804
Regulier onderhoud rekening GM	23.001	24.522	24.767	25.015	25.265	25.518	25.773
Reservering groot onderhoud rekening GM			75.000	75.750	76.508	77.273	78.045
Revitalisatie Rabo hypotheek rente		24.300	24.300	24.300	24.300	24.300	24.300
Revitalisatie afschrijving eigen bijdrage 30 jaar		17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Revitalisatie afschrijving meerwerk inventaris 10 jaar		22.771	22.771	22.771	22.771	22.771	22.771
Revitalisatie aGM collector		16.994	16.994	16.994	16.994	16.994	16.994
subtotaal via GM	23.001	106.087	181.332	182.330	183.338	184.355	185.383
Totaal gebouwkosten Groninger Museum	308.351	500.597	581.664	588.599	595.662	602.858	610.187
Onderhoud Depot Hoogkerk	253.029	246.500	256.500	256.500	256.500	256.500	256.500
Herstructurering Huurkosten Depot				120.000	120.000	120.000	120.000
Totaal gebouwkosten Depot	253.029	246.500	256.500	376.500	376.500	376.500	376.500
Verzekeringen	30.451	30.712	31.019	31.329	31.643	31.959	32.279
Belastingen	129.608	131.431	132.745	134.073	135.413	136.768	138.135
Gas, water en licht	210.540	238.979	243.759	248.634	253.606	258.679	263.852
Overige huisvestingskosten	25.996	26.516	26.781	27.049	27.319	27.593	27.869
Schoonmaakartikelen	23.911	33.991	34.331	34.674	35.021	35.371	35.725
Gereedschap	5.946	5.180	5.232	5.284	5.337	5.390	5.444
Inkopen kantine	18.972	17.556	17.732	17.909	18.088	18.269	18.452
Contract schoonmaak en lease	102.756	104.811	106.907	109.045	111.226	113.451	115.720
Totaal exploitatiekosten gebouwen	548.179	589.176	598.506	607.997	617.654	627.479	637.475
Totale huisvestingskosten	1.109.558	1.336.273	1.436.670	1.573.096	1.589.817	1.606.837	1.624.162

Kosten van presentaties

De kosten van presentaties laten in het meerjarenperspectief een sterke daling zien ten opzichte van 2010 en 2011. Deze daling is volgens het GM mogelijk doordat hoge kosten bij openingen voortaan worden vermeden, er beter, strakker gebudgetteerd en verantwoord gaat worden en door risicomangement in te voeren (zie ook paragraaf 5.8). Als gevolg hiervan kunnen overschrijdingen worden voorkomen en kunnen budgetten in de hand worden gehouden.

Wanneer deze redentatie wordt geconfronteerd met de oorzaken van budgetoverschrijdingen in de afgelopen jaren, is het aannemelijk dat door voorkoming van onnodige uitgaven, met aanzienlijk minder budget hetzelfde inhoudelijke en artistieke ambitieniveau kan worden gerealiseerd. Een oordeel van een deskundige zal deze mening in meer detail moeten bevestigen.

Zoals ook in het volgende hoofdstuk zal worden benadrukt vergt dit een aanpassing van organisatie en werkwijzen. Alle projecten worden voorzien van een business case met risicoanalyse. Budgetten zijn leidend en problemen worden in principe binnen het eigen budget opgelost, daarna met collega's en in uitzonderingsgevallen door extra middelen. Het registreren van alle verplichtingen naar kostenmoment en betaalmoment is hiervoor een randvoorwaarde. Vooral de conservatoren zullen hieraan gevolg moeten geven om hun handelen inzichtelijk te maken voor zichzelf en het GM. Een open cultuur, altijd zoeken naar verbeteringen en collegiale toetsing van presentaties moeten de bezuinigingen mogelijk maken.

Revolving funds

Het GM maakt gebruik van twee revolving funds. Dit zijn fondsen waaraan externe financiers en het GM bijdragen om grote presentaties mogelijk te maken. Het principe is dat financiers en GM een startkapitaal inleggen en dat de extra opbrengsten uit presentaties (toeslagen, extra verkopen en winst op catalogi terugvloeden in het fonds, waaruit dan weer nieuwe tentoonstellingen kunnen worden georganiseerd.

Voor het fonds Kunst en Economie waaraan bedrijfsleven, Gemeente en Provincie Groningen hebben bijgedragen is het revolverende karakter ten einde gekomen. Het fonds waaruit in totaal 6 grote tentoonstellingen zijn georganiseerd tussen 2003 en 2008 is geëindigd met een negatief resultaat van € 235.000,- dat door het GM moet worden aangevuld. Dit moet wel worden afgezet tegen een totale omzet binnen het fonds van ruim € 6.600.000,- waaraan door externe financiers ruim € 2.715.000,- is bijgedragen en bijna € 2.000.000,- vanuit extra inkomsten uit het GM. Op een eigen bijdrage van het GM van bijna € 1.800.000,- heeft het fonds een grote hefboomfactor van bijna 4 (€ 1 investering geeft € 4 opbrengst). Er wordt momenteel een nieuwe versie van het fonds voorbereid, waarover nog besluitvorming moet plaatsvinden.

Het tweede fonds betreft het Fonds Culturele Relatie-evenementen Gasunie en Gasterra waaruit thans de tentoonstelling Nordic Art mogelijk gemaakt wordt. Dit project met een budget van bijna € 1.200.000,- wordt gevoed met een externe bijdrage van € 500.000,- en een bijdrage van het museum van München van ruim € 340.000,-. Dit levert het GM ook een aantrekkelijke hefboomfactor op van bijna 3.

5 Bevindingen besturing en organisatie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende aspecten die randvoorwaardelijk worden geacht voor het slagen van het hernieuwde meerjarenplan.

- Besturing van en toezicht op de organisatie;
- Opzet, bestaan en werking AO/IC;
- Juistheid, volledigheid en tijdigheid van administratie en informatievoorziening;
- Projectvoering;
- Proces totstandkoming begroting;
- Planning & control;
- Risicomanagement.
- Inleiding tot de beschrijving van de AO (incl. kas, in- en verkoop).

5.2 Besturing van en toezicht op de organisatie

5.2.1 Referentiekader governance

Bij wijze van referentiekader maakt HEC gebruik van de Code Cultural Governance (opgesteld in opdracht van het Ministerie van OCW). De code gaat over het besturen van culturele instellingen, het interne toezicht daarop en het afleggen van verantwoording over de plannen en activiteiten van de instelling. In de culturele wereld zijn drie gangbare besturingsmodellen, te weten het Raad van Toezicht model, het bestuur- plus directiemodel en het bestuursmodel sec. De adequate besturingsvorm wordt mede bepaald door de aanwezigheid van de juiste competenties en checks and balances. Een samenvatting van deze code is opgenomen in bijlage D.

5.2.2 Raad van Toezicht – Directie GM

Na terugkeer van de toenmalige algemeen directeur heeft de Raad van Toezicht met de directie besproken dat de algemeen directeur met name het artistiek domein voor zijn rekening zou nemen en de andere directeur meer het zakelijke domein. Dit heeft in de praktijk niet zo uitgewerkt omdat beide directeuren niet meer konden samenwerken. De Raad van Toezicht werd in 2010 meerdere malen geconfronteerd met voldongen bouwkundige aanpassingen buiten het bestek en financiële tegenvallers in de bedrijfsvoering, vooral als gevolg van besluiten binnen de directievoering (GM-collector, keuken Coop, laad- & losdeuren, tentoonstellingsbijdrage, tegenvaller Cuba, ongedekte kostenpost voor de opening van de tentoonstelling Het Onbekende Rusland). Het door incompatibiliteit d'humeur tussen algemeen en zakelijk directeur noodzakelijk geworden vertrek van de zakelijk directeur eind 2010 heeft daarbovenop een extra kostenpost veroorzaakt.

De Raad van Toezicht besloot de bevoegdheid van de algemeen directeur om zelfstandig verplichtingen aan te gaan en uitgaven te doen buiten het vastgestelde budget, daadwerkelijk te beperken tot € 20.000,-. Boven dat bedrag moet eerst goedkeuring van de Raad van Toezicht worden verkregen.

Voorts is in 2011 besloten voortaan de controller aanwezig te doen zijn bij de vergaderingen van de Raad en is en lid van de Raad (de heer G.H.B. Verberg) gevraagd extra aandacht te geven aan de financiën. Bij de bespreking van het jaarverslag 2010 met de accountant in de Raad van Toezicht, werd de Raad gewaarschuwd voor een snel en acuut ontstaand liquiditeitskort dat de continuïteit van het GM zou kunnen bedreigen. Vervolgens zijn de financiële ontwikkelingen alsmede de communicatie daarover in een nagenoeg onbeheersbare stroomversnelling geraakt. Door dit alles was het vertrouwen van de Gemeente en de Provincie in de bedrijfsvoering van het GM verdwenen. Mede daardoor heeft de directie van het GM aan HEC opdracht gegeven tot het doen van het onderhavige onderzoek opdat de hele bedrijfsvoering binnen het GM op het vereiste niveau kan worden gebracht en het vertrouwen kan worden hersteld.

Na vertrek van de zakelijk directeur eind 2010 heeft de controller niet de functie, maar wel de rol van zakelijk *geweten op zich genomen*. De functionele rol van controller is echter een andere dan die van een zakelijk directeur. Omdat de rol niet met de functie van zakelijk directeur samenviel, treedt er een verstoring in de noodzakelijke checks and balances op. Daar waar een zakelijk directeur ontbreekt, ligt er een extra verantwoordelijkheid en rol voor de Raad van Toezicht. Het Raad van Toezicht model functioneert volgens de Cultural Code immers alleen wanneer beide competenties – artistieke en zakelijke – binnen één directie zijn vertegenwoordigd. De noodzaak tot intensieve aandacht voor het zakelijk functioneren van het GM drukt des te meer, omdat de afgelopen periode van grote investeringen sprake is geweest terwijl de financiële situatie al nijpend was.

Hoe de verantwoording van de directie naar de Raad van Toezicht is verlopen, valt buiten de scope van dit onderzoek. Naar onze mening zijn alleen al de commentaren die de toezichthouders van de Provincie hebben gegeven op de laatste jaarrekeningen en begrotingen voldoende grond geweest voor een grote betrokkenheid van de Raad van Toezicht bij de zakelijke directievoering van het GM. Daar waar deze betrokkenheid en interventies zijn getoond, hebben zij blijkbaar niet het beoogde effect gehad. De Raad van Toezicht heeft zoals hiervoor al gesteld, wel het financiële mandaat van de directeur herbenoemd na de evident buiten budget geconstateerde overschrijdingen in 2010.

Volgens onze informatie heeft de Raad van Toezicht echter geen audit committee of soortgelijk financieel controlerend orgaan ingericht. Wel is in de loop van 2011 als gevolg van het weggaan van de zakelijk directeur eind 2010 een lid van de Raad van Toezicht (de heer G.H.B. Verberg) gevraagd in het bijzonder naar financiële kwesties te kijken. Inmiddels heeft de heer Verberg de verantwoordelijkheid op zich genomen als algemeen en zakelijk directeur a.i. De eerste pijnlijke (ook personele) ingrepen om de kosten te verlagen en verdere overschrijdingen te voorkomen, zijn door hem begin december 2011 geïnitieerd en maken onderdeel uit van het door hem opgestelde herstelplan.

Voor een GM met deze personele schaalgrootte en bij de huidige financiële situatie, is een tweehoofdige directie in de nabije toekomst overmaats. Daarbij zal om het meerjarenperspectief te laten slagen een overwegend accent en primaat op de zakelijke competenties moeten liggen. De artistieke competenties zijn vooralsnog in eigen huis belegd. Het gaat dan meer om onderlinge verhoudingen en spelregels, dan om directiefuncties. Voor het artistieke beleid kan eventueel ook ad hoc een beroep gedaan worden op externe professionals.

5.2.3 Toezicht overheden: Gemeente en Provincie

De Provincie Groningen heeft inmiddels een methodiek ontwikkeld voor professioneel toezicht, met een sterrenclassificatie op basis van het ingeschatte risico. Afhankelijk van de beoordeling resulteert dit in een minder of meer status van control. Het GM valt bij de Provincie in de categorie van verzaamd toezicht. Ook bij de afdeling OCSW van de Gemeente Groningen – die de subsidies verstrekt aan het GM - wordt actief de vinger aan de pols gehouden.

Provincie en Gemeente trekken in de ambtelijke toezichtrol gezamenlijk op. Er is een voor het GM specifiek "Plan van aanpak toezichthouder" ontwikkeld waarin vanuit meerdere dimensies en kengetallen de financiële gezondheid, de processen en de procedures in het vervolg worden beoordeeld.

Op bestuurlijk niveau vindt het overleg plaats tussen de portefeuillehoudende Gedeputeerde en de wethouder, samen met de directie GM en in voorkomende gevallen een delegatie van de Raad van Toezicht GM. De verhouding tussen de afdeling RO/EZ van de Gemeente Groningen en het GM is er één van huisbaas / huurder, met de bijbehorende verschillen van inzicht en positie. Het gaat hier niet primair om toezicht, maar om zakelijke belangen betreffende onderhoud en beheer van onroerend goed. In 3.3 is een aantal opmerkingen gemaakt over het gebrek aan tijdige en volledige informatieverstrekking.

5.2.4 Besturing interne organisatie en reorganisatie

Het managementteam bestond in 2011 uit de algemeen directeur en de controller. De verslagen van het wekelijks te houden managementteam kenmerken zich door gebrek aan feitelijke besluitvorming, het ontbreken van opvolging van acties en gebrek aan communicatie naar de organisatie. In de loop van 2011 is dit overleg zodanig verwaterd dat het meer uitviel dan doorgang vond. Eenzelfde patroon herhaalt zich in de verslagen van het hoofdenoverleg (tweewekelijks) en het conservatorenoverleg (maandelijks), waarbij het laatste nog enige zakelijkheid uitstraalt. Uit de verslagen valt niet af te leiden of en hoe het Managementteamoverleg en beide andere overleggen aan elkaar verbonden zijn geweest.

Met de ondernemingsraad vindt maandelijks overleg plaats. De verhouding tussen ondernemingsraad en de directie is verstoord, o.a. door de wijze waarop onder de vorige directie een aantal wijzigingen in de organisatie is doorgevoerd en er ook op andere punten van de ondernemingsraad naar zijn oordeel onvoldoende is gereageerd. Hiervan zijn voorbeelden en stukken aangedragen. In een gesprek hebben wij ons op de hoogte laten brengen van de zienswijze en de vraagpunten van de ondernemingsraad en dat leidt tot de constatering dat het personeelsbeleid na een periode van verwaarlozing de komende tijd een forse en wederkerige investering van het management en de medewerkers zelve vragen. Hier gaat het zowel om herstel van onderling vertrouwen alsook om het herijken van rolzuiverheid tussen directie en ondernemingsraad. Niet alleen de verhoudingen, maar ook de formele rollen en functies zijn de laatste jaren namelijk getroebleerd. Omwille van het bereiken van herstel van vertrouwen (de ondernemingsraad heeft het reorganisatieplan immers van negatief advies voorzien), maar vooral vanwege de hoge urgentie m.b.t. de reorganisatie, heeft de directie externe bemiddeling voorgesteld.

Er is geen sprake van reguliere verantwoordingsgesprekken tussen hoofden en de directie over de halfjaarlijkse en jaarverantwoording van het GM. Van maandelijks verantwoordingen is geen sprake, mede omdat hoofden niet beschikten over integrale kostenbudgetten. Aan de invoering daarvan wordt nu in pilotvorm gewerkt. De verantwoordingen worden niet door de hoofden, maar door de controller opgesteld waardoor er geen sprake meer is van onafhankelijk toezicht door de controller.

Door de directie van het GM is in december 2011 een reorganisatieplan uitgewerkt, dat resulteert in een organisatiewijziging die bestaat uit grotere organisatorische eenheden, duidelijker belegde (eind)verantwoordelijkheden, minder overlegvormen en reductie van het aantal fte's. Deze reorganisatie is begrijpelijk vanwege het feit dat de huidige organisatorische eenheden te klein zijn, het aantal overlegvormen te groot en de bedrijfsmatige transparantie en flexibiliteit te gering. Het positioneren van de rol van controller in een onafhankelijke positie (geen lijnfunctie meer), is zowel volgens de leer als in de praktijk een belangrijke stap om de administratieve en financiële processen adequaat te kunnen monitoren. De personeelsreductie, mede mogelijk door natuurlijk verloop en het in elkaar schuiven van functies en eenheden, is gelet op de financiële situatie van het museum een onontkoombare randvoorwaarde voor het voortbestaan.

De ondernemingsraad heeft om haar moverende redenen eind december een negatief advies afgegeven over de voorgenomen reorganisatie. De directie heeft de ondernemingsraad daarop bemiddeling voorgesteld om z.s.m. uit de huidige impasse te geraken. HEC heeft zich in een gesprek met voorzitter en leden van de ondernemingsraad op de hoogte laten brengen van hun zienswijzen.

5.3 Opzet, bestaan en werking van de AO/IC

Wij hebben de beschrijvingen van de AO/IC van de controller ontvangen en beoordeeld. Het betreffende document was niet gedateerd en niet formeel goedgekeurd door de directie. De status is: "in ontwikkeling". De procedures beschrijven de volgende administratieve processen en statussen:

<p>ALGEMEEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Typologie • Functieomschrijvingen • Functiescheiding • Begrotingen • Automatisering • Managementinformatie • Bewaring 	<ul style="list-style-type: none"> • Geldafstorting • Administratieve afwikkeling • Controle maatregelen
<p>DE KASPROCEDURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevoegdheden • Geldopname • Gelduitgifte • Declaraties en voorschotten • Geldontvangst • Kas telling • Bewaring Kasgeld 	<p>HET INKOOPPROCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inkoop van diensten en goederen • Bar- en winkelinkopen • Overige inkopen • Financiële en administratieve afwikkeling • Creditcard betalingen <p>HET VERKOOPPROCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subsidies • Opbrengst entreegelden • Verkopen uit commerciële activiteiten • Aanmaanprocedure

De procedures zijn vooral boekhoudkundig van aard en procedures voor controles achteraf. Verbandscontroles ontbreken in de set procedures. Zie hierover ook paragraaf 5.4. Het personeelshandboek is verouderd en wordt momenteel herzien. Belangrijke delen zijn naar zeggen inmiddels herschreven en liggen bij de OR voor instemming. Dit handboek wordt in elk geval op een belangrijk punt, namelijk het systematisch houden van beoordelings- en functioneringsgesprekken, niet nageleefd.

In het algemeen kan gesteld dat de interne bedrijfsvoering, waaronder implementatie en naleving van procedures en werkwijzen te weinig managementaandacht hebben gehad. Voor de uitvoering van het voorgestelde meerjarenplan en de reorganisatie, is een adequate AO/IC echter een belangrijke randvoorwaarde. Deels wordt hieraan gewerkt, maar zal na de voorgenomen reorganisatie geïntegreerd ter hand genomen moeten worden.

5.4 Juistheid, volledigheid en tijdigheid van de administratie en informatievoorziening

HEC heeft geen onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de boekhouding van het GM. Het feit dat deze boekhouding jaarlijks onderwerp is van accountantscontrole maakt dit onderzoek onzerzijds overbodig. De accountant heeft met uitstel een goedkeurende verklaring over 2010 afgegeven, en de management letter is eind november 2011 ontvangen. Bijzonderheden die in de controle over 2010 door haar zijn opgemerkt, zijn met deze brief aan de Raad van Toezicht en directie bekend gemaakt.

Dat het GM een kleine en kwetsbare interne organisatie heeft, wordt ook door de accountant vermeld in zijn verslag. Zij wijst daarnaast nog op het ontbreken van scherpe voor- en nacalculaties van projecten en het ontbreken van een sluitende urenregistraties voor projecten. Het GM dient desondanks te beschikken over een basale procedure voor voor- en nacalculatie van projecten, waarvoor een projecten- en urenregistratie noodzakelijk is. Deze registratie kan eenvoudig van opzet zijn, maar een goede opleiding van de betrokken medewerkers en toezicht op het naleven van de gemaakte afspraken is er belangrijk.

Het GM beschikt niet over een sluitende verplichtingenadministratie. Het is ook niet duidelijk wie verplichtingen aangaat en onder welk mandaat dat plaatsvindt. Dit betekent dat het museum gedurende het jaar onvoldoende (precies) weet welke verplichtingen (op termijn) zijn aangegaan door medewerkers en directie. Ook hiervoor geldt dat deze registratie eenvoudig mag zijn, maar dat de naleving van de procedure door de betrokkenen – vooral de directie en de conservatoren – essentieel is. Uitgangspunt moet zijn dat verplichtingen worden bijgehouden om zelf op elk moment inzicht te hebben in de bestedingsruimte (en niet omdat het voor anderen 'moet').

De informatievoorziening is beperkt. In 2011 is na het jaarverslag 2010 in het najaar de halfjaarrapportage opgeleverd door de controller, Voor de conservatoren wordt periodiek een kostenoverzicht gemaakt. Verdere rapportages zijn ad hoc. Sinds 2001 staat het GM in haar hoedanigheid als subsidiënt onder financieel toezicht van de Provincie. Vanaf 2001 levert het GM zowel aan de Provincie als aan de Gemeente kwartaal-rapportages. Daarnaast werden de rapportages tot en met 2010 door de controller met de toenmalige zakelijk directeur besproken (en vervolgens in directieraad en Raad van Toezicht). Vanaf 1 februari 2011 is een nieuw organogram in werking getreden en werden de rapportages door de controller met de algemeen directeur besproken.

5.5 Projectuitvoering (grote tentoonstellingen)

De begroting van het GM betreft steeds een boekjaar. Bij goedkeuring van deze begroting door de Raad van Toezicht heeft de directie het mandaat om de in de begroting opgenomen bedragen uit te geven voor de gestelde doelen. Voor de presentaties wordt gewerkt met begrotingen die zich normaal uitstrekken over meerdere jaren. Deze begrotingen maken geen onderdeel uit van de jaarbegroting en de boekhouding. Deze eenjarige benadering van een meerjarige planning- en productiecycclus past niet bij een museum met A-tentoonstellingen.

Door deze werkwijze mag het GM eigenlijk geen verplichting aangaan voor jaren volgend op het boekjaar dan na goedkeuring door de Raad van Toezicht, wat omslachtig is. Daarnaast verhindert deze eenjarige systematiek het aanhouden van voldoende financiële buffers en beneemt het bestuurlijke zicht op de werkelijkheid door directie, Raad van Toezicht en lokale toezichthouders. Een dergelijke benadering past alleen bij een plaatselijk of provinciaal museum met vaste budgetten en dito programmering.

De resultaten van de tentoonstellingen die gerealiseerd worden zijn voor zover wij kunnen beoordelen qua cultureel niveau goed (gelet op de kwalitatieve waardering, bezoekersaantallen, etc.). In de ondersteunende activiteiten zoals openingen en niet adequaat voorziene kosten zijn stevige verliezen gerealiseerd. Tentoonstellingen die niet door konden gaan leidden tot afboeking van gemaakte kosten op een (te) laat moment. Investerings maken geen onderdeel uit van een business case met tijdige go/no go beslissingen, waardoor nu niet tijdig kan worden ingegrepen indien er overschrijdingen of andere afwijkingen dreigen. De verplichtingenadministratie zal hierop dienen te worden aangepast, teneinde zicht te krijgen op in de toekomst vastgelegde kosten en uitgaven. Een goede projecten- en urenregistratie kan noodzakelijk zijn voor een juiste verantwoording, met name bij gesubsidieerde tentoonstellingen.

5.6 Proces van totstandkoming van de begroting

De begroting werd tot 31 december 2010 jaarlijks opgesteld door de controller in samenwerking met de directeur. De budgetten werden centraal toegekend en bijgehouden. Vanaf 1 februari 2011 zijn de hoofden en conservatoren bij dit proces betrokken. Nu begonnen is met het budgetverantwoordelijk maken van de hoofden en conservatoren is dit proces in verandering gekomen. In het nieuwe meerjarenperspectief hebben hoofden en conservatoren al een actieve rol gekregen. De Raad van Toezicht keurt de jaarbegroting goed, waarna de directie is gemandateerd om uitgaven te doen. De begroting en de goedkeuring daarvan betreft alleen de kosten voor het betreffende jaar. Kosten van presentaties voor komende jaren maken sinds de begroting 2012 deel uit van de begroting. Met deze maatregel wordt voldaan aan een belangrijke besturingseis, namelijk dat er duidelijke mandaten zijn voor de geplande presentaties en afdelingsbudgetten.

Daaraan kunnen nog twee elementen worden toegevoegd om de besturing te optimaliseren:

- > Het instellen van de regel dat overschrijdingen primair binnen de eigen begroting worden opgelost, waarbij de verplichtingenadministratie leidend is;
- > Het collegiaal toetsen van plannen en begrotingen om met collega's slimmere en goedkopere oplossingen te vinden voor hetzelfde doel.

5.7 Planning & Control cyclus

De Planning- en control cyclus is binnen het GM beperkt ingericht. Zoals al eerder opgemerkt is het GM niet ingericht voor een actieve planning- en control cyclus. De managementattitude die daarvoor nodig is ontbreekt en sommige hoofden en conservatoren hebben nog te weinig competentie wanneer het gaat over financieel beheer en Goed Bestuur. In deze situatie zal door training en opleiding snel verandering aangebracht moeten worden.

HEC is van mening dat voor het GM 3 verantwoordingsmomenten per jaar effectief kunnen zijn, namelijk in januari, mei en september. Het voordeel van deze viermaandscyclus is dat vakantieperioden worden vermeden. Daarnaast komt het accent te liggen op twee belangrijke beoordelingsmomenten:

- > Voor de eerste viermaandsbeoordeling ligt het accent op de realisatie van de in het jaarplan en begroting geplande activiteiten en de gewenste bijsturing daarop;
- > Voor de tweede viermaandsbeoordeling ligt het accent op de eindejaarsprognose en de gewenste bijsturing daarop en de eventuele consequenties voor de begroting voor het volgend jaar;
- > Voor de derde viermaandsbeoordeling ligt het accent op de afsluitende jaarrekening.

Het accent in de rapportages moet verschuiven van boekhoudkundige verklaringen naar de verantwoording van managers en conservatoren over de realisatie van activiteiten ten opzichte van de planning en begroting en de acties die zij gaan inzetten om bij te sturen waar dat nodig is. Alle acties uit verantwoordingsgesprekken, management letters en andere vastgestelde rapporten en adviezen worden opgenomen in een actielijst. Deze lijst vormt de kern van de verbetercyclus. Dit betekent ook een verandering in rollen. De managers en conservatoren stellen zelf hun verantwoording op met hulp van de administratie. De controller beoordeelt de rapportages en geeft zijn oordeel daarover. In het gesprek met de directie komt dit alles bij elkaar.

Voor de documenten en procedures betekent dit aanpassing van:

1. De begroting die naast cijfers ook de geplande activiteiten en projecten moet gaan bevatten (jaarplan);
2. Verantwoordingen moeten cijfers, analyses en geplande bijsturingacties gaan bevatten;
3. De controller geeft een controleoordeel daarover;
4. Elke manager en de conservatoren voeren 3 verantwoordingsgesprekken per jaar, waarbij ook de actielijst uit de verbetercyclus wordt doorgenomen;

5. De directie bespreekt de verslagen van het GM met uitkomsten van de verantwoordingsgesprekken met de Raad van Toezicht;
6. De afgesproken acties en bijstellingen worden opgenomen in de actielijst als onderdeel van de verbetercyclus;
7. De verantwoordingen dienen als basis voor de verantwoordingen richting subsidiënten, die hebben aangegeven op welke onderdelen zij periodiek geïnformeerd willen worden.

5.8 Risicomanagement

Wij hebben bij het doorlezen van de bedrijfsdocumenten, en in de interviews enige vorm van zichtbaar risicomanagement kunnen vinden, zoals bij beveiliging en in de kwartaalrapportages. Bij de controller en bij enkele conservatoren zijn impliciete risicoafwegingen vastgesteld. Dit ,moet echter nog uitgroeien tot structureel risicomanagement.

Hoewel het niet eenvoudig is om risico management in een kleine organisatie als het GM vorm te geven, zijn er twee maatregelen die in elk geval getroffen dienen te worden. Risicobeoordeling dient minstens één maal per jaar in het management team ruime aandacht te krijgen en te worden opgenomen in de jaarplannen. Daarnaast is de audit committee de plaats waar de bedrijfsrisico's tussen directie en Raad van Toezicht worden besproken, ook om – de transparantie en verantwoording naar alle stakeholders – mogelijk te maken. Door risico's in kaart te brengen, worden risico's bespreekbaar gemaakt en wordt duidelijk welke bedragen gereserveerd moeten worden voor het afdekken van deze risico's, welke maatregelen moeten worden getroffen om de kans van optreden te minimaliseren.

Risicomanagement kan ook behulpzaam zijn bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Risicomanagement stelt het GM in staat tot proactieve beheersing, bespaart kosten en tijd. Implementatie en verankering kosten tijd. Het is een proces dat moet worden opgenomen in de bedrijfsvoering en in de P&C-cyclus. Het is uitdrukkelijk geen speeltje van directie, maar voorkomt onnodig verrassingen, geeft meer zekerheid en is onderdeel van de actielijst van de verbetercyclus. Voor de documenten en procedures betekent dit aanpassing van:

1. De jaarplannen die een risicoparagraaf gaan bevatten;
2. Plannen van aanpak voor presentaties bevatten een risico analyse en maatregelen voor bijstelling indien risico's optreden;
3. Projecten worden eveneens voorzien van een risico paragraaf;
4. In de verantwoordingen wordt aandacht besteed aan het voorkomen van risico's en gevolgen van risico's die zijn opgetreden.

Bijlage A Verantwoording

HEC is zijn onderzoek begin november 2011 gestart met het bestuderen van relevante documentatie, welke door verschillende partijen beschikbaar is gesteld (GM, Gemeente Groningen / OCSW & RO/EZ, Provincie Groningen). Daarnaast heeft HEC kortere en langere gesprekken gevoerd binnen het GM, de Gemeente Groningen en de Provincie Groningen. Bereidwilligheid en openheid waren daarbij groot, waardoor wij gevraagd en ongevraagd van informatie zijn voorzien. Ook de Ondernemingsraad heeft ons voorzien van informatie. Met de Gedeputeerde, de Wethouder en de Raad van Toezicht zijn geen formele interviews gehouden. Met de ambtelijke staf van eerstgenoemden zoveel te meer en in de Bestuurlijke Overleggen die wij hebben bijgewoond is veel informatie uitgewisseld. Tenslotte hebben alle toezichthouders de gelegenheid gekregen uitgebreid te reageren op het concept rapport. Op verzoek van de directie van het GM rapporteerde HEC mondeling aan het Bestuurlijk Overleg op 28 november en mondeling en schriftelijk op 16 december 2011.

Het onderzoek is gericht op de inrichting en het functioneren van de organisatie van het GM en haar omgeving, en is geen formeel accountantsonderzoek naar de financiële prognoses en onderbouwingen. De onderzoeken die eerder door de accountant van het GM zijn uitgevoerd vormden de basis, aangevuld met financiële gegevens die HEC kreeg vanuit het GM. Op een aantal van deze gegevens (m.n. de schuldpositie bij de overheden) heeft door het GM een verificatie bij deze overheden plaatsgevonden.

Het onderzoek laat zien hoe het GM er voorstaat en wat de belangrijkste oorzaken daarvan zijn geweest. De vraag ligt nu voor hoe de ontstane problemen op te lossen. HEC heeft daartoe op basis van de haar ter beschikking staande gegevens de huidige, feitelijke uitgangspositie geschetst en beoordeeld.

Dit betekent dat HEC de feitelijke elementen rond de continuïteit van het GM in kaart heeft gebracht:

- Gegevens en feiten heeft verzameld, aangevuld met interviews en informatie uit de Bestuurlijke Overleggen;
- Scenario's, voorgenomen maatregelen en opties heeft doorgerekend en beoordeeld;
- De impact van maatregelen en oplossingsrichtingen heeft aangegeven;
- De samenhang en onderlinge afhankelijkheden heeft geschetst;
- De (ontbrekende) randvoorwaarden voor de oplossingen heeft gedetecteerd.

ERRATA

Dit eindrapport – als definitief (versie 1.0) uitgebracht op 23 januari 2012 - vormt de integrale versie van de uitkomsten van het onderzoek. Bij nadere lezing zijn enkele errata geconstateerd, die zijn gecorrigeerd in versie 1.01 en hieronder worden verantwoord.

Paragraaf 1.1 op pagina 4

De tekst:

Het eigen vermogen is negatief, van solvabiliteit is geen sprake, de financieringsmogelijkheden lijken uitgeput en medio december 2010 is er een acuut liquiditeitstekort in de orde van grootte van € 1.000.000,- waarvan tweederde nodig is om de kritieke crediteuren te kunnen betalen en de rest om ruimte te maken op het bankkrediet. Het jaar 2011 laat een verlies zien van tenminste € 600.000,- waarin de benodigde reorganisatiekosten nog niet zijn verwerkt en dit terwijl het jaarresultaat, zoals verstrekt aan de Provincie en de Gemeente tot aan september / oktober, positief was.

Is gewijzigd in:

Het eigen vermogen is negatief, van solvabiliteit is geen sprake, de financieringsmogelijkheden lijken uitgeput en medio december 2011 is er een acuut liquiditeitstekort in de orde van grootte van € 1.000.000,- waarvan tweederde nodig is om de kritieke crediteuren te kunnen betalen en de rest om ruimte te maken op het bankkrediet. Het jaar 2011 laat een verlies zien van € 600.000,- waarin de benodigde reorganisatiekosten nog niet zijn verwerkt en dit terwijl het jaarresultaat, zoals eerder verstrekt aan de Provincie en de Gemeente in juni nog een negatief resultaat van ca. € 248.000,- liet zien, en dat in september 2011 opgelopen was tot € 594.000,-.

Onder paragraaf 1.6 op pagina 8De tekst:

Zoals in de opdracht aangegeven, heeft HEC geen accountantscontrole uitgevoerd. Evenmin hebben wij in het kader van dit onderzoek alle onderliggende stukken kunnen beoordelen, zeker niet voor zover deze deel uitmaken van voorgestelde scenario's van oktober 2010.

Is gewijzigd in:

Zoals in de opdracht aangegeven, heeft HEC geen accountantscontrole uitgevoerd. Evenmin hebben wij in het kader van dit onderzoek alle onderliggende stukken kunnen beoordelen, zeker niet voor zover deze deel uitmaken van voorgestelde scenario's van oktober 2011.

Onder paragraaf 4.3.1 op pagina 22De tekst:**Resultaat op deelnemingen**

De verhuur van ruimten is een verliesgevende activiteit in 2010.

Is gewijzigd in:**Resultaat op deelnemingen**

Het café is een verliesgevende activiteit in 2010 geweest.

Onder paragraaf 4.3.2 op pagina 23.De tekst:

Vanaf 2013 leidt personeelsreductie volgens het meejarenperspectief van het GM tot een afname van de personeelskosten oplopend tot:

Is gewijzigd in:

Vanaf 2012 leidt personeelsreductie volgens het meerjarenperspectief van het GM tot een afname van de personeelskosten oplopend tot:

In bijlage BDe tekst:

13	23-11-2011	Mevrouw J. Huisman	Provincie, Groningen, controller
----	------------	--------------------	----------------------------------

Is gewijzigd in:

13	23-11-2011	Mevrouw J. Huisman	Provincie, Groningen, concerncontroller
----	------------	--------------------	---

Voor vragen naar aanleiding van dit onderzoek wordt door HEC als regel en standaard verwezen naar de opdrachtgever.

Bijlage B Geïnterviewde personen

#	Datum	Naam	Functie
1	28-10-2011	K. van Twist, G. Slagter, R. Dalstra, P. Vinkenvleugel, S. de Graaf, J. Vedder, H. Rozema & HEC	Bespreking opdrachtformulering HEC
2	frequent	De heer K, van Twist	Algemeen directeur GM
3	frequent	De heer G. Verberg	Zakelijk, later Algemeen directeur GM
4	frequent	De heer G. Slagter	Controller GM / hoofd Algemene zaken
5	28-10-2011 23-11-2011	De heer R. Dalstra	Gemeente, OCSW, Hoofd Contracten, Monitoring en Subsidies
6	11-11-2011	Mevrouw J. Selbach	GM, Hoofd Communicatie en PR Marketing
7	11-11-2011	De heer J. Snellaars	GM, systeembeheerder
8	11-11-2011	Mevrouw S. Ennik	GM, Museumcafé
9	11-11-2011	Mevrouw H. Rozema	GM, directiesecretaresse
10	11-11-2011	Mevrouw S. van der Zijp	GM, conservator
11	28-11-2011	De heer P. Vinkenvleugel	Provincie Groningen, controller
12	23-11-2011	Mevrouw S. de Graaf	Gemeente, OCSW, beleidsmedewerker
13	23-11-2011	Mevrouw J. Huisman	Provincie, Groningen, concerncontroller
14	29-11-2011	Mevrouw G. Postma	GM, Receptioniste en telefoniste
15	30-11-2011	De heer S. Kolsteren	GM, Hoofd Educatie en Informatie
16	30-11-2011	De heer R. Dijkstra	GM, Coördinator Infocentrum
17	30-11-2011	De heer R. Schenk	GM, Conservator & lid OR GM
18	30-11-2011	Mevrouw T. Hoefnagel	Gemeente, RO/EZ, controller
19	06-12-2011	Mevrouw M. Schumacher	GM, HR adviseur
20	06-12-2011	De heer M. Wilson	Chief Artistic Curator
21	10-01-2012	Voorzitter OR en twee leden OR	GM, Ondernemingsraad
22	13-01-2012	Dhr. B. Popken, O. Strijker, W. Reinke, mw. T. Hoefnagel	Gemeente, RO/EZ

Bijlage C Bijgewoonde Bestuurlijke Overleggen

#	Datum	Naam	Overleg
1	28-11-2011	P. de Vey Mestdagh, J. Huijsman, T. Schroor, R. Dalstra, G. Verberg, G. Slagter & HEC	Bestuurlijk Overleg tussenstand audit
2	16-12-2011	P. de Vey Mestdagh, J. Huijsman, T. Schroor, R. Dalstra, G. Verberg, T. Plas, J. Houwert, G. Slager & HEC	Bestuurlijk Overleg tussenstand audit
3	19-01-2012	P. de Vey Mestdagh, J. Huijsman, T. Schroor, R. Dalstra, G. Verberg, G. Slager & HEC	Bestuurlijk Overleg tussenstand audit

Bijlage D Code Cultural Governance

Bij wijze van referentiekader maakt HEC gebruik van de Code Cultural Governance (opgesteld in opdracht van het Ministerie van OCW). De code gaat over het besturen van culturele instellingen, het interne toezicht daarop en het afleggen van verantwoording over de plannen en activiteiten van de instelling. In de culturele wereld zijn drie gangbare besturingsmodellen, te weten het Raad van Toezicht model, het bestuur plus directiemodel en het bestuursmodel. De adequate besturingsvorm wordt mede bepaald door de aanwezigheid van de juiste competenties en checks and balances. Een samenvatting.

Het toezichthoudend proces moet waarborgen dat het bestuurlijk proces goed verloopt en dat de instelling conform haar doelstelling opereert. Het toezichthoudend proces, in handen van de Raad van Toezicht, omvat:

- ◆ Goedkeuren van vastgesteld beleid;
- ◆ Toezicht houden op de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering;
- ◆ Zo nodig ingrijpen in het bestuurlijk proces;
- ◆ Adviseren en desgewenst ondersteunen.

Het bestuurlijk proces bestaat uit de drie elementen voorbereiden, vaststellen en uitvoeren. De term beleid refereert aan:

- ◆ De inhoudelijke / artistieke programmering;
- ◆ De bedrijfsvoering van de instelling;
- ◆ Het bereiken van de doelgroepen;
- ◆ Het genereren van de inkomsten;
- ◆ Het aangaan van arbeid- en soortgelijke overeenkomsten.

In het Raad van Toezicht-model is het bovenstaand bestuurlijk proces in handen van de directie, bestaande uit één of meer directieleden. Het toezichthoudend proces is in handen van de Raad van Toezicht.

Wanneer directie en medewerkers van een instelling over de benodigde beleidscompetenties beschikken, dan kan het bestuurlijk proces aan hen in een Raad van Toezicht model worden toevertrouwd. Binnen de directie zijn zowel een zakelijke als een artistieke competentie aanwezig (tweehoofdige directie). De zakelijk directeur onderkent het primaat van het artistieke directeur, zonder echter onverantwoorde (zakelijke) risico's te nemen. De Raad van Toezicht speelt in principe geen rol in de afweging van beide belangen; dat is aan de directie. Bij een eenhoofdige directie zal de Raad van Toezicht er voor moeten zorgen dat de balans tussen het zakelijke en het artistieke in evenwicht blijft. Men kan er op goede gronden voor kiezen een directie aan te stellen die vooral beschikt over inhoudelijke / artistieke competenties. De bedrijfsmatige beleidsaspecten worden dan overwegend toegewezen aan het bestuur. Het omgekeerde is ook denkbaar. In beide gevallen is een keuze voor een Raad van Toezicht-model niet mogelijk noch wenselijk.

Voor good governance is de aanwezigheid van adequate checks and balances een belangrijk kenmerk. Het gaat om goed evenwicht tussen enerzijds de bevoegdheid om te beslissen en uit te voeren en anderzijds de controle op het gebruik van de bevoegdheden. Onderdeel van de checks and balances is de periodieke (zelf)beoordeling van het functioneren van de toezichthouders, bestuurders en directieleden. Naleving van de in de code omschreven best practice bepalingen, maakt tekortkomingen in een vroegtijdig stadium zichtbaar.

Transparantie en verantwoording richting belanghebbenden maken duidelijk dat de beschikbare middelen worden aangewend waarvoor zij zijn bedoeld. Dit is met name van belang wanneer er sprake is van publieke middelen, zoals overheidssubsidies.

De code gaat uit van een toetsende rol van de subsidiërende overheid op de governance. Naast de subsidievoorwaarden waarin staat omschreven met welke doelen de ter beschikking gestelde gelden dienen te worden gerealiseerd en dat daarover op transparante wordt gerapporteerd, zou een overheid – zij het terughoudend – moeten toetsen of de instelling op de juiste wijze omgaat met de uitgangspunten van good governance. Het is dan wel van belang dat zij één en dezelfde standaard hanteert.

De code voorziet in een opsomming van principes en best practice-bepalingen. Daarnaast zijn in de code voorbeeldstatuten en voorbeeldreglementen opgenomen.



GRONINGER MUSEUM
BELEIDSPLAN 2013-2016

VOORWOORD	3
1. TERUGBLIK	4
2. DE KOMENDE BELEIDSPERIODE: 2013-2016	6
3. PRESENTATIES	7
4. COLLECTIES	10
5. EDUCATIE EN PUBLIEKSINFORMATIE	12
6. COMMUNICATIE, PUBLIC RELATIONS EN MARKETING	15
7. COMMERCIËLE ACTIVITEITEN	17
8. GEBOUW	19
9. GRONINGER FORUM	19
10. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING	20
11. PERSONEEL EN ORGANISATIE	22
MEERJAREN-PERSPECTIEF 2013-2016	25
FISCALE EN JURIDISCHE CONSTRUCTIE GRONINGER MUSEUM	26
ORGANOGRAM GRONINGER MUSEUM	27

VOORWOORD

Voor u ligt het beleidsplan van het Groninger Museum waarin, na een korte terugblik op de afgelopen beleidsperiode, de plannen voor de jaren 2013-2016 worden toegelicht.

Het economische getij zit momenteel niet mee. De culturele sector in Nederland heeft de komende jaren te maken met ernstige bezuinigingen, en ook de sponsormarkt loopt terug. Het zal van het Groninger Museum een grotere inspanning dan voorheen vergen om aan het bestaande ambitieniveau vast te houden. Toch is dat de eerste doelstelling van dit beleidsplan: het kwaliteitsniveau van de tentoonstellingen en alle andere activiteiten handhaven en daarmee een groot publiek blijven bereiken.

Wat de ambities betreft is het mission statement van het Groninger Museum, dat naar onze mening nog niet aan kracht heeft ingeboet, de meest beknopte formulering voor de uitgangspunten van 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 de presentaties, van nationale en internationale betekenis, wil het Groninger Museum het publiek verwonderen en aanzetten tot meningsvorming.

Collecties, presentaties en educatie zijn de drie kernactiviteiten van het museum en komen daarom in dit beleidsplan als eerste aan bod. Alle beleidsbeslissingen zijn erop gericht deze drie taken op een zo hoog mogelijk niveau uit te oefenen.

Kees van Twist
Algemeen directeur

1. TERUGBLIK

Het tentoonstellingsprogramma van het Groninger Museum is in de afgelopen twee beleidsperiodes bijzonder succesvol geweest en het museum heeft, wanneer 2010 even buiten beschouwing wordt gelaten (toen het museum vanwege de revitalisatie gedurende acht maanden gesloten was), sinds 2004 gemiddeld 206.000 bezoekers per jaar getrokken. Het meest droegen daaraan bij de tentoonstellingen van laat negentiende- en vroeg twintigste-eeuwse kunst, waarmee het Groninger Museum sinds de overweldigend succesvolle tentoonstelling van Ilya Repin in 2001 een traditie heeft opgebouwd. Zo trokken *Het Russische Landschap* (2004), *Russische Sprookjes* (2008), *Waterhouse* (2009) en *Het onbekende Rusland* (2011) elk meer dan 100.000 bezoekers. Deze tentoonstellingen waren mogelijk dankzij de financiële ondersteuning van twee fondsen: de Stichting Fondsbeheer Culturele Relatie-evenementen Gasunie en GasTerra en de Stichting Fonds Kunst en Economie.

Daarnaast profileerde het Groninger Museum zich sterk met tentoonstellingen op het gebied van hedendaagse kunst, mode(fotografie) en design. Er werden spraakmakende exposities georganiseerd van kunstenaars als *Hussein Chalayan* (2005), *Marc Quinn* (2006), *Mariko Mori* (2007), *Ai Weiwei* (2008) en *Folkert de Jong* (2009), naast de groepstentoonstellingen *Nocturnal Emissions* (2004), *Material World* (2011) en het grote overzicht van hedendaagse Chinese kunst in 2008.

Het tweede speerpunt in het beleid ten aanzien van moderne kunst is het werk van de Groninger schilders van De Ploeg, geplaatst in de context van het internationale expressionisme. Op dit gebied waren onder meer te zien: *Van Kirchner tot Kandinsky* (2005), *Jan Jordens en tijdgenoten* (2006), *De kring rond Kirchner* (over de relatie tussen De Ploeg en de Zwitserse groep Rot-Blau, 2007), en een presentatie van topstukken uit het *Brücke Museum Berlijn* (2009). Behalve deze tentoonstellingen, die geheel of gedeeltelijk uit bruiklenen werden samengesteld, zijn werken van De Ploeg uit de eigen collectie en uit het langdurig bruikleen van Stichting De Ploeg in diverse andere combinaties gepresenteerd.

Op het gebied van de regionale geschiedenis en kunstnijverheid werden twee grote, drukbezochte tentoonstellingen georganiseerd: *Professor van Giffen en het geheim van de wierden* (2006) en *Gronings zilver* (2011), naast tientallen kleinere presentaties, zowel in het museum zelf als op andere locaties in de stad en de provincie.

De collectie is in de afgelopen jaren met talloze aankopen en schenkingen versterkt, zowel wat betreft de hedendaagse kunst, mode en design, als wat betreft de beide andere speerpunten van verzamelbeleid: De Ploeg en het expressionisme enerzijds, en de regionale geschiedenis en kunst(nijverheid) anderzijds. Daartoe werd het museum in staat gesteld door subsidies van de gemeente Groningen en de provincie Groningen; door landelijke fondsen als de Mondriaan Stichting en de BankGiro Loterij; door noordelijke fondsen als de Stichting Beringer Hazewinkel, het J.B. Scholtenfonds, en het Roode Weeshuisfond; en door de Vereniging van Vrienden van het Groninger Museum en particulieren. Een enorm belangrijke stap ten aanzien van het collectiebeheer was de oplevering van het nieuwe depot in 2007.

In 2010 vond de revitalisatie van het gebouw van het Groninger Museum plaats. Dit betrof groot en noodzakelijk technisch onderhoud (onder meer de vervanging van praktisch alle vloeren en een opknapbeurt van hele buitenkant) en vernieuwing van een aantal vitale publieksruimten. Zo kreeg het nieuwe Infocentrum niet alleen een spectaculaire vormgeving door Jaime Hayon, maar werden ook de functies vanuit zowel educatief als marketing-technisch oogpunt door middel van digitale technieken geoptimaliseerd. Met de Job Lounge kreeg het museum een aantrekkelijke ruimte voor verhuur aan derden: kleine groepen, presentaties, huwelijken etc. Het museumrestaurant was aan een grondige opknapbeurt toe en werd vormgegeven door Maarten Baas, een van de internationaal succesvolste jonge Nederlandse ontwerpers. De bijdrage van deze jonge vooraanstaande ontwerpers (van elk van hen heeft het museum al een belangrijke collectie in huis) had ook de goedkeuring van Alessandro Mendini, de hoofdarchitect van het gebouw. Het museum als gezamenlijk project van meerdere kunstenaars en ontwerpers ligt geheel in de lijn van de opvattingen van Mendini. Het museumgebouw was al sterk verweven met de collectie postmodern Italiaans design, nu is dat ook het geval met onze collectie hedendaags grensverleggend design. De artistieke kwaliteit van de revitalisatie is in tal van internationale (vak)tijdschriften en websites gesignaleerd en geprezen.

Van alle revitalisatieplannen kon alleen de nieuwe museumwinkel op de binnenpiazza om juridische en financiële redenen helaas nog niet worden gerealiseerd. Los daarvan zijn alle werkzaamheden in het kader van de revitalisatie binnen de daarvoor gestelde termijn uitgevoerd. Sinds de heropening van het museum in december 2010 is de bezoekersstroom weer als vanouds, en met een grotendeels vernieuwd gebouw kan het Groninger Museum versterkt de toekomst ingaan.

Een belangrijke vernieuwing op het gebied van educatie en publieksinformatie is de introductie van de GM-collector. Bij binnenkomst krijgen de bezoekers van het museum een sleutelhanger met daarin een chip die zij bij kastjes naast de werken in de tentoonstelling kunnen opladen. Na aanmelding via het Infocentrum krijgen zij de afbeeldingen en extra informatie over de door hen geselecteerde kunstwerken via e-mail thuis toegezonden. Op die manier kunnen de bezoekers als het ware hun persoonlijke 'catalogus' van een tentoonstelling samenstellen. De GM-collector bevat extra informatie bovenop die welke al in de tentoonstellingscatalogus en het Groninger Museummagazine wordt geboden. Het Groninger Museum is het eerste museum in Nederland dat werkt met deze technologie, die ook op het gebied van marketing een grote rol gaat spelen.

Enkele tegenvallers rond de revitalisatie hebben er wel mede toe bijgedragen dat het Groninger Museum in 2011 in financiële problemen belandde. Zo bracht de revitalisatie meerkosten met zich mee waar niet op was gerekend. De bezoekersaantallen en de omzet van het museumrestaurant in het jaar van de revitalisatie waren door ons vooraf te optimistisch ingeschat. Gedurende een aantal maanden tijdens de sluiting hebben wij in het oude gebouw van het Groninger Museum aan de Praediniussingel een keuze uit de eigen collectie getoond, maar de bezoekersaantallen daar vielen tegen, terwijl de kosten ervoor relatief hoog waren. Het museumrestaurant was gedurende een deel van de revitalisatieperiode weliswaar geopend, maar bleek naast een gesloten museum veel minder in trek dan verwacht. De GM-collector bleek ook duurder uit te vallen dan was begroot, mede omdat het een vernieuwend concept was, waarvan de technische consequenties niet allemaal waren voorzien.

Naast de revitalisatie speelden andere factoren een rol bij de financieel zorgelijke situatie in 2011. Zo maakte het publiek in de afgelopen jaren steeds meer gebruik van allerlei kortingsmogelijkheden op de entreekaartjes (museumjaarkaart, acties e.d.), waardoor bij gelijkblijvende bezoekersaantallen de inkomsten toch lager uitvielen. Een belangrijke factor is ook de begrotingssystematiek van de grote tentoonstellingen. Voor de grote A-tentoonstellingen moeten soms lang van tevoren (hoge) kosten worden gemaakt, terwijl de gelden van sponsors en subsidiegevers meestal (lang) na afloop worden overgemaakt.

Om de financiële positie van het Groninger Museum te verbeteren en een steviger basis voor de lange termijn te creëren hebben wij in 2011 een plan van aanpak opgesteld. Een belangrijk onderdeel van het plan van aanpak is onder andere een vacaturestop: een aantal functies is al niet meer ingevuld en in de nabije periode zullen nog enkele functies via natuurlijk verloop komen te vervallen. Daarmee wordt de kernbezetting van het Groninger Museum gereduceerd tot het absolute minimum dat nodig is om op het huidige niveau te blijven functioneren. Er is een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd die efficiënter werken bevordert en ons in staat stelt sneller en doeltreffender te reageren wanneer de financiële omstandigheden daartoe noodzaken. Daarnaast zullen de gemeente en de provincie vier keer per jaar een financiële controle uitvoeren. Het streven is erop gericht om in de komende jaren de financiële weerbaarheid van het museum te vergroten door uit de eigen inkomsten geleidelijk aan een financiële buffer op te bouwen om op de langere duur de afhankelijkheid van de overheden terug te dringen, zonder het ambitieniveau aan te tasten. Want om de culturele en economische waarde van het Groninger Museum in stand te houden is het van cruciaal belang het ambitieniveau hoog te houden.

2. DE KOMENDE BELEIDSPERIODE: 2013-2016

Voor de komende beleidsperiode heeft het Groninger Museum zich vijf hoofddoelstellingen gesteld:

1. Het bestaande inhoudelijke ambitieniveau van het Groninger Museum handhaven: behoren tot de top van de Nederlandse museumwereld; eigenzinnige, verrassende en spraakmakende tentoonstellingen van kunst, mode en design van internationaal niveau organiseren; de collectie versterken in lijn met de (collectie)geschiedenis, identiteit en uitstraling van (het gebouw van) het Groninger Museum en door middel van een professioneel beheer en behoud overdragen aan toekomstige generaties.
2. Per jaar gemiddeld 200.000 bezoekers trekken. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de zogenoemde A-tentoonstellingen, maar het museumgebouw als een van de belangrijkste iconen van de stad Groningen en de kwaliteit van alle overige presentaties dragen eveneens niet gering bij aan de economische en culturele meerwaarde die het Groninger Museum heeft voor de stad Groningen als toeristische trekpleister en als vestigingsplaats.
3. De inhoudelijke binding met stad en provincie Groningen versterken door beheer van de belangrijkste collectie provinciale oudheden, kunst en kunstnijverheid; door deze te presenteren in het museum (zolang het Groninger Forum nog niet is gerealiseerd) en faciliteren van historische presentaties elders in provincie en stad (voor zover professionele en financiële kaders dit toelaten); door het presenteren van de kunst van de Groninger Ploeg in internationale context; door meer bezoekers uit stad en provincie te trekken.
4. Door middel van professionele en vernieuwende educatieve programma's en publieksbegeleiding de informerende, opiniërende en inspirerende taak van het museum optimaal vorm te geven. Dit geldt voor de schooljeugd, maar niet minder voor andere doelgroepen: individuele bezoekers, studenten, ouderen, etc.
5. In deze periode het negatief eigen vermogen van het museum ombuigen naar een positief vermogen van minimaal € 250.000,-.

De realisering van deze doelstellingen is geen gemakkelijke opgave. De hele culturele sector in Nederland heeft te maken met de zware bezuinigingen die de regering doorvoert. Hoewel het Groninger Museum niet direct afhankelijk is van de rijksoverheid, omdat het zijn exploitatiesubsidie krijgt van de gemeente Groningen en de provincie Groningen, raken de rijksoverheidsmaatregelen het museum wel. Ook de gemeentelijke en regionale overheden worden gedwongen te korten op de uitgaven en dus wordt ook op de kunst en cultuuruitgaven gekort. Het bedrijfsleven ziet zich, in het licht van de ongunstige economische ontwikkelingen, eveneens genoodzaakt minder uit te geven aan sponsoring van cultuur, terwijl als gevolg van de bezuinigingen van de overheid nu meer dan ooit culturele instellingen afhankelijk worden van sponsoring.

Het Groninger Museum wil de bestaande relaties die in de afgelopen tien jaren zijn opgebouwd met de Gasunie en GasTerra in de Stichting Fondsbeheer Culturele Relatie-evenementen in stand houden, maar houdt rekening met een meer bescheiden bijdrage van de beide bedrijven. Hetzelfde geldt voor de continuering van het Fonds Kunst en Economie, dat is gestart in samenwerking met VNO-NCW Noord, met een belangrijke donatie/investering vanuit SNN. Het Groninger Museum en het VNO-NCW Noord willen het Fonds Kunst en Economie overeind houden en versterken. Het bestuur van het Fonds Kunst en Economie heeft besloten de deelnametarieven aan te passen waardoor de drempel voor bedrijven wordt verlaagd. Er wordt naar gestreefd om in de komende jaren met name de deelname van MKB-bedrijven aan het Fonds Kunst en Economie te versterken. Het Groninger Museum heeft de ambitie om de bestaande relaties met Gasunie/GasTerra en met het Fonds Kunst en Economie in stand te houden, maar houdt rekening met lagere bijdragen van de betrokken partijen.

3. PRESENTATIES

A-TENTOONSTELLINGEN

Op kwalitatief en inhoudelijk niveau wil het Groninger Museum de bestaande ambitie handhaven: in de top van de Nederlandse museumwereld meedraaien met exposities die een (inter)nationale uitstraling hebben. Met de ambitie om ten minste één keer per jaar een groot en divers publiek met een tentoonstelling naar Groningen te trekken houdt het Groninger Museum ook vast aan zijn doelstelling om voor de economie van de stad en regio van Groningen een rol van betekenis te willen vervullen. Een dergelijke tentoonstelling moet minimaal 100.000 bezoekers trekken, wat voor een Nederlands museum buiten de Randstad iedere keer weer een bijzondere inspanning vergt en waarmee het Groninger Museum in Nederland inmiddels een naam heeft hoog te houden.

Op dit moment staan in dit kader twee tentoonstellingen gepland van laat negentiende-eeuwse en vroeg twintigste-eeuwse kunst die passen in de in de afgelopen tien jaar opgebouwde traditie: Nordic Art over Scandinavische kunst uit de periode rond 1900, met onder andere werk van Edvard Munch (2012), en Amerikaanse Landschappen met spectaculaire schilderijen van de befaamde Hudson River School (2014).

Voor 2013 zijn we bezig met twee andere projecten waar veel bezoekers voor verwacht worden: een tentoonstelling van de beroemde Fabergé-eieren, bij de opening van het 'Vriendschapsjaar Rusland-Nederland 2013'; en een grote overzichtstentoonstelling van Keith Haring, waarbij intensief wordt samengewerkt met het Aids Fonds, dat naar aanleiding van deze tentoonstelling een landelijk voorlichtingsproject voor scholen wil opzetten. Deze twee tentoonstellingen sluiten inhoudelijk elk aan bij een bepaald aspect van de identiteit en traditie van het Groninger Museum: de Fabergé-eieren bij de aandacht voor het exuberante en decoratieve in kunst en design, en Keith Haring bij de graffiti-tentoonstellingen die sinds begin jaren tachtig met enige regelmaat zijn georganiseerd, en bij de versmelting van 'hoge' en 'lage' cultuur. Keith Haring is bijna vijftig jaar na zijn dood al bijna een 'klassieker' in de kunst geworden, die nog steeds in staat blijkt jongeren aan te spreken, wat de reden is dat het Aids Fonds graag een landelijke bewustwordingscampagne onder jongeren over seksualiteit en gedrag op deze tentoonstelling wil baseren.

Voor 2015 staat een grote tentoonstelling gepland van Anton Corbijn, die in dat jaar zestig wordt. In 1999 had het Groninger Museum al een zeer succesvolle tentoonstelling van Corbijn; nu wordt het een uitgebreid retrospectief waarin ook zijn filmwerk aan bod zal komen. Tevens hangt deze tentoonstelling samen met een grote verwerving van foto's van Corbijn die het museum dan wil realiseren, en waarover de besprekingen voorspoedig verlopen.

Momenteel wordt onderzocht of we in 2015 of 2016 in samenwerking met het Victoria and Albert Museum in Londen een tentoonstelling kunnen organiseren van de onlangs overleden modeontwerper Alexander McQueen.

Het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden zal in een tijd waarin het steeds moeilijker wordt om een beroep op subsidiegevers en sponsors te doen van toenemend belang zijn om grote (inter)nationaal aansprekende tentoonstellingen te kunnen blijven organiseren. Hierboven werden al het Aids Fonds en het Victoria and Albert Museum genoemd. We zijn momenteel ook in gesprek met een grote ondernemer in de modebranche om te zien of daarmee een vruchtbare alliantie gesloten kan worden. Dat hoeft dan niet in eerste instantie om sponsorgeld te gaan, maar ook om te zien op welke wijze het Groninger Museum gebruik kan maken van bestaande netwerken om, in dit geval de modetentoonstellingen, beter 'in de markt' te kunnen zetten.

HEDENDAAGSE KUNST, MODE EN DESIGN

Hedendaagse kunst, mode en design, en de grensgebieden daartussen, horen tot de speerpunten van beleid van het Groninger Museum. Directeur Jos de Gruyter gaf in de tweede helft van de jaren vijftig de eigentijdse kunst voor het eerst een belangrijke plaats. Frans Haks gaf daar nog een verdere impuls aan door een zeer uniek profiel te kiezen voor het museum op het grensgebied tussen vernieuwende kunst en design, waarvan het gebouw, dat hij in nauwe samenwerking met Alessandro Mendini realiseerde, de meest formidabele uiting is. Haks formuleerde en realiseerde als eerste een internationale ambitie voor het Groninger Museum.

In deze lijn blijft het museum tentoonstellingen organiseren (en aankopen doen) van jonge, internationaal opererende kunstenaars, designers en modeontwerpers die op de een of andere wijze grenzen opzoeken. Hoewel wij ook hier een maximale inspanning verrichten om een zo groot mogelijk publiek te bereiken, en rond deze tentoonstellingen een uitgebreid programma van educatie en publieksvoorlichting samenstellen, staan hier artistieke kwaliteit en vernieuwing voorop. Daarbij gaat het Groninger Museum zeer selectief te werk: de gekozen kunstenaars en ontwerpers moeten bij de identiteit van het museum aansluiten en deze versterken; ze staan daarbij op het punt van internationaal doorbreken, of hebben daarvoor de potentie. Het Groninger Museum probeert de 'klassiekers van morgen' in een vroeg stadium te ontdekken en aan het museum te binden door middel van presentaties en aankopen. De gevestigde 'internationale top' in kunst, mode en design is voor het Groninger Museum meestal niet meer te strikken; de trede net daaronder wel, waar kunstenaars en designers op het punt staan nog een grote internationale stap te maken en voor wie een samenwerkingsverband met het Groninger Museum aantrekkelijk kan zijn, en andersom. Een voorbeeld uit het recente verleden: de collectie die wij in de jaren 1998-2003 van Viktor en Rolf hebben opgebouwd, is inmiddels geëxposeerd in musea in onder meer Tokio, Parijs, Londen, New York en Los Angeles, en heeft het Groninger Museum naamsbekendheid en goodwill in het internationale tentoonstellingscircuit opgeleverd.

Voor de komende jaren staan onder meer solotentoonstellingen op het programma van de kunstenaars Marc Bijl en Yin Xiuzhen, van modeontwerpers Iris van Herpen en Marga Weimans, en van designers Jaime Hayon en Joris Laarman. In samenhang met deze tentoonstellingen worden, vaak onder zeer gunstige voorwaarden, belangrijke aankopen voor de museumcollectie gedaan, wat tevens een investering is in de culturele waarde van het Groninger Museum in de toekomst.

DE PLOEG IN CONTEXT

Naast de hedendaagse kunst is er ook doorlopend aandacht voor het werk van De Ploeg en het internationale expressionisme. Tot dusver werd hiervoor vooral als uitgangspunt genomen het werk van de eerste generatie 'Ploegers', en dan met name het kunsthistorisch belangrijke werk uit de jaren twintig en dertig. Met de door Henk van Os samengestelde tentoonstelling Jong in Groningen – Kunst uit de periode 1945-1975 werd in 2009 in het Ploegpaviljoen een eerste overzicht gemaakt uit de naoorlogse jaren, waarin niet De Ploeg, maar andere belangrijke Groninger kunstenaars centraal stonden. In de komende jaren zullen meer tentoonstellingen gewijd worden aan belangrijke kunsthistorische aspecten van het kunstleven in Groningen in de tweede helft van de twintigste eeuw. De eerste daarvan, in 2014, zal gewijd zijn aan de activiteiten van boer en galeriehoudster Albert Waalkens uit Finsterwolde.

Daarnaast blijft de aandacht voor het werk van de belangrijke schilders van De Ploeg onverminderd. Begin 2012 staat er een overzichtstentoonstelling van Jan Altink, begeleid door een uitvoerige publicatie. In 2015, zeventig jaar na het einde van de Tweede Wereldoorlog, wordt Hendrik Nicolaas Werkman met een tentoonstelling herdacht, die dan ook zeventig jaar dood is. Het Groninger Museum zal tevens participeren in een stichting die in dat jaar diverse activiteiten rond Werkman zal organiseren, waaronder een opera. Wat betreft de internationale context voor De Ploeg blijft een tentoonstelling van de Duitse expressionist Emil Nolde in het Ploegpaviljoen hoog op onze prioriteitenlijst staan, waarover wij al geruime tijd in gesprek zijn met het Nolde Museum in Seebühl.

ARCHEOLOGIE, GESCHIEDENIS EN REGIONALE KUNST(NIJVERHEID)

De geschiedenis van het Groninger Museum gaat terug tot 1873, toen in Groningen een Kabinet van Provinciale Oudheden werd opgericht. Sindsdien is de collectie op het gebied van 'provinciale oudheden' blijven groeien. Het Groninger Museum is verantwoordelijk voor het beheer en behoud van de belangrijkste collectie op dit gebied binnen de grenzen van onze provincie. Deze collectie wordt gebruikt voor presentaties in het Groninger Museum en daarnaast voor vele grotere en kleinere musea in de provincie. Het meest prominent is in dit opzicht overigens de Menkemaborg, die grotendeels is ingericht met objecten uit de museumcollectie. De borg is eigendom van het Groninger Museum, maar wordt beheerd door een zelfstandige stichting.

In de toekomst zal de expositiefunctie van de Groninger cultuurhistorie van het Groninger Museum worden verplaatst naar het Groninger Forum. Behoud, beheer en verwerving blijven echter de taak van het

Groninger Museum. Tot de voltooiing van het Groninger Forum vinden op gezette tijden presentaties over het Groninger verleden –van steentijd tot gisteren - plaats in het Groninger Museum. In 2013 is een grote tentoonstelling gepland over de archeologie van Noord-Nederland in het kader van het project Land van Ontdekkingen. Dit is een samenwerkingsverband van de Ostfriesische Landschaft, het Landesmuseum Emden, het Fries Museum, het Drents Museum en de Rijksuniversiteit Groningen, ondersteund door de Eems-Dollard Regio, het Land Niedersachsen en de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. Daarnaast is een grote expositie in voorbereiding getiteld De Bengaalse Sichterman, over de puissant rijke koopman Jan Albert Sichterman die in de achttiende eeuw in een kapitaal huis aan de Ossenmarkt te midden van een indrukwekkende kunstcollectie woonde.

In 2014 bestaat de Rijksuniversiteit Groningen 400 jaar, aan de viering waarvan het Groninger Museum wil bijdragen door een tentoonstelling te organiseren, waarvoor nu verschillende opties worden overwogen. Zoals in de paragraaf over De Ploeg wordt vermeld, staat 2015 voor een deel in het teken van de herdenking van de dood van H.N. Werkman zeventig jaar eerder, en ook het einde van de Tweede Wereldoorlog middels diverse presentaties herdacht zal worden.

De collectie van het Groninger Museum – reeds voor een groot deel via de website ontsloten – wordt ook regelmatig ingezet voor publicaties over het Groninger erfgoed. Zowel door medewerkers van het museum in het Groninger Museummagazine, Stad & Lande en andere periodieken als door vele anderen die over Groninger erfgoed publiceren. Van belang is ook de deelname van het Groninger Museum en zijn collectie aan het interdisciplinaire, langlopende project 'Het Verhaal van Groningen'. Het Groninger Museum presenteert jaarlijks op de Dag van de Groninger Geschiedenis (2000 bezoekers) een aantal opmerkelijke voorwerpen. Een vervolg op de succesvolle presentatie over voorwerpen uit de collectie voor de regionale tv wordt overwogen.

AZIATICA

Selecties uit de grote collectie Aziatica van het Groninger Museum zijn semi-permanent te zien in het daarvoor ontworpen Starck paviljoen. De afgelopen jaren heeft het Aziatisch porselein in het Starck paviljoen enkele keren tijdelijk plaats gemaakt voor een andere tentoonstelling: de antieke bronzen voorwerpen uit het Shanghai Museum in het kader van de grote manifestatie Go China! (2008) en het overzicht van Gronings Zilver in 2010/2011. In de komende jaren zullen de presentaties van Aziatica in het Starck paviljoen afgewisseld worden met vooral op de eigen collectie gebaseerde tentoonstellingen over de Groninger archeologie, geschiedenis en kunstnijverheid. Voor de presentaties van de Aziatische keramiek wordt al enkele jaren samengewerkt met de drie andere Nederlandse musea met grote collecties op dit gebied: het Rijksmuseum te Amsterdam, het Gemeentemuseum Den Haag en het Prinsessehof in Leeuwarden. Kennis en objecten uit elkaars collecties worden over en weer gebruikt om de presentaties van de collecties in wisselende samenstellingen te versterken.

4. COLLECTIES

BEHOUD EN BEHEER

Met de oplevering van het nieuwe depot in 2007 is een belangrijke voorwaarde geschapen voor het professionele behoud en beheer van de collectie van het Groninger Museum op de lange termijn. De hele collectie is inmiddels geregistreerd in het programma AdLib. In de komende beleidsperiode zal verdere verfijning, aanvulling en controle van de registratie moeten plaatsvinden.

AANKOPEN

In de afgelopen jaren zijn de kernonderdelen van de collectie benoemd die voor versterking middels aankoop in aanmerking komen: hedendaagse kunst, mode en design; De Ploeg en het internationale expressionisme; regionale archeologie, geschiedenis en kunst(nijverheid); en op iets bescheidener wijze de Aziatische keramiek.

De collectie uitbreiden en versterken is essentieel om deze actueel te houden, om het verband tussen verleden, heden en toekomst in stand te houden. Een collectie die niet wordt aangevuld en/of actueel gehouden dreigt statisch te worden. Dat hoeft niet voor alle onderdelen te gelden. Zo zijn de collecties Hofstede de Groot en Veendorp, die het Groninger Museum beide in langdurig bruikleen heeft (van respectievelijk de gemeente Groningen en J.B. Scholtenfonds) afgeronde verzamelingen die grote culturele en historische waarde hebben. Juist in wisselwerking met andere, nieuwe collectieonderdelen, met telkens nieuwe inzichten omtrent kunst, verzamelen en presenteren hebben deze werken een meerwaarde en blijven zij onderdeel van een steeds veranderend, actueel debat, van de wisselwerking tussen traditie en vernieuwing die voor elke cultuur, voor elke samenleving, van essentieel belang is.

Het is een van de verantwoordelijkheden van een museum om voor het publieke domein een keuze te maken uit waardevolle artefacten (hetzij van artistieke, hetzij van historische waarde) om over te dragen aan volgende generaties. Voor de principes en uitgangspunten van het verzamelbeleid van het Groninger Museum wordt wat betreft de moderne kunst, mode en design hier verwezen naar het 'Collectie- en aankoopplan' dat elke twee jaar wordt bijgewerkt. De meest actuele versie dateert van september 2011. Voor de collectie archeologie, geschiedenis en regionale kunstnijverheid wordt nu een collectieplan geschreven dat begin 2012 gereed zal zijn.

ONTZAMELEN

In de komende beleidsperiode zal een fundament gelegd moeten worden voor een ontzamelbeleid van het Groninger Museum. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat juist dit onderdeel van het collectiebeleid vaak het laatst aan de beurt komt. Het is een brede tendens in de museumwereld dat hoge bezoekersaantallen voor subsidiegevers en sponsors steeds belangrijker zijn geworden, waardoor een steeds groter deel van de (steeds meer beperkte) financiële middelen naar tentoonstellingen gaat. Ook het professioneel beheren, behouden en hanteren van de voorwerpen in de collectie is gewaarborgd. Voor nieuwe aankopen zijn er, naast het (zeer beperkte) eigen budget, een aantal mogelijkheden van subsidiëring en sponsoring. Wat betreft afstoten is dit een ander verhaal. Verantwoord ontzamen uit publieke collecties is een zeer tijdrovend, en daarmee kostbaar proces wanneer het moet gebeuren volgens de (inter)nationaal daarvoor geldende normen (die wij volledig onderschrijven). Wij zijn overtuigd van de noodzaak van ontzamen, maar willen de tijd nemen om hier zorgvuldig mee om te gaan. Overigens is het verwervingsbeleid van het Groninger Museum al jaren zeer selectief, niet alleen wat betreft aankopen, maar ook wat betreft het aanvaarden van schenkingen. Nieuwe langdurige bruiklenen willen wij, hoge uitzonderingen daargelaten, in principe helemaal niet meer aangaan.

BRUIKLEENBELEID

Het Groninger Museum is ten aanzien van bruikleenverzoeken in principe zeer coulant. Allereerst is er de belangrijke rol die de collectie vervult voor (historische) presentaties in tal van kleinere musea en verwante instellingen in de stad en de provincie Groningen. De collectie vertegenwoordigt een belangrijk materieel deel van de geschiedenis en de identiteit van Groningen, en het is van groot belang dat dit niet alleen bewaard, maar ook getoond wordt en onderdeel blijft van gesprek, van interpretatie en bewustwording. Het behoort

tot de historische taak van het Groninger Museum om hierin een rol te vervullen. Bruiklenen aan musea elders in Nederland en in het buitenland hebben, naast dat wij in principe welwillend staan ten opzichte van collega-instellingen, ook een strategisch belang. Via bruiklenen kunnen nieuwe contacten ontstaan die het gemakkelijker maken voor het Groninger Museum om zelf bruiklenen te verkrijgen of mogelijke samenwerkingsverbanden met andere musea aan te gaan. Zeker wanneer het Groninger Museum in de toekomst tentoonstellingen van internationaal niveau wil blijven brengen, is het van belang actief deel te nemen aan het internationale bruikleenverkeer.

5. EDUCATIE EN PUBLIEKSINFORMATIE

Educatie is, naast Collecties en Presentaties, een van de drie kernafdelingen van het Groninger Museum. Het is van groot belang om (kennis over) de collectie zoveel mogelijk te ontsluiten voor een zo groot mogelijk publiek. De educatie in het Groninger Museum is onder te verdelen in: onderwijsprogramma's (basis-, speciaal en voortgezet onderwijs); kinderactiviteiten (individueel en JuniorClub); publieksinformatie; studentenactiviteiten; ouderen. Daarnaast vervult het vernieuwde Infocentrum een belangrijke rol bij het informeren en inspireren van het publiek; wordt de website de komende jaren van tal van nieuwe gebruiksmogelijkheden en uitgebreide informatie voorzien; zijn er regelmatig documentaires over de getoonde kunst in het auditorium te zien; kunnen er rondleidingen worden geboekt; en wordt er rond de grote tentoonstellingen een programma van lezingen e.d. georganiseerd.

ONDERWIJS

Het Groninger Museum heeft een belangrijke plek in het Groninger onderwijs gekregen. Jaarlijks komen gemiddeld circa 13.000 scholieren in groepsverband naar het museum en de verwachting is dat dit aantal in de komende jaren nog gaat groeien.

Het museum organiseert voortdurend nieuwe onderwijsprojecten. Deze projecten worden nauwgezet voorbereid met docenten uit het onderwijs. De onderwerpen zijn zeer divers: alle tentoonstellingen en activiteiten van het museum kunnen hier aan de orde komen, evenals de collectie en het gebouw.

BASISONDERWIJS

Voor het basisonderwijs worden continu nieuwe programma's ontwikkeld. Deze worden in het museum uitgevoerd door een team van museumdocenten. Daarnaast of in samenhang daarmee worden programma's via de website aangeboden voor digiborden op scholen. Voor buitenschoolse activiteiten wordt samengewerkt met de SKSG.

SPECIAAL ONDERWIJS

Met de vier clustergebieden in het speciaal onderwijs (slechthorend, slechtziend, verstandelijk beperkt, psychische problemen) worden nieuwe afspraken gemaakt om op maat toegesneden museumbezoek mogelijk te maken.

VOORTGEZET ONDERWIJS

Grote tentoonstellingen worden begeleid door een pakket met digitale lesbrief, kijkwijzer en informatiebijeenkomsten voor docenten. Speciale workshops, met uitgebreide lessen op school, zoals een battle-project (een competitie tussen verschillende groepen leerlingen), worden per jaar aangeboden. Er zijn afzonderlijke pakketten voor VMBO en HAVO-VWO. Ook worden er op maat gemaakte pakketten ontwikkeld voor vakken als CKV, kunst algemeen en cross-over projecten (met meerdere vakken). De GM-collector (zie hieronder) wordt ook ingezet voor het onderwijs.

KINDERACTIVITEITEN

Voor de allerjongste museumbezoekers beschikt het museum over een apart kinderatelier en over de zogenaamde Art Trek. In het kinderatelier worden cursussen en workshops voor kinderen tot 12 jaar georganiseerd. Zij worden begeleid door deskundige museumdocenten. Voor kinderen die buiten schoolverband het museum bezoeken zijn er een speurtocht door het gebouw (Art Trek) en een speurtocht met wisselende opdrachten bij de diverse tentoonstellingen.

Van de JuniorClub kunnen kinderen tussen 7 en 12 jaar lid worden. Zij hebben een eigen clubkaart en een mascotte die door middel van een wedstrijd elk jaar opnieuw wordt aangekleed. Voor en met de juniorleden worden speciale activiteiten worden ontwikkeld, zoals het Groninger Museum atelier, bezoek aan tentoonstellingen, ontdekkingstochten naar de geheimen van het Groninger Museum, ontmoetingen met kunstenaars en andere spannende dingen.

PUBLIEKSINFORMATIE

Publieksinformatie is belangrijk bij de begeleiding van de bezoekers aan het museum. Het betreft in principe alle mogelijke informatie aan de bezoekers tijdens het museumbezoek, zoals de teksten op de plasmaschermen in de hal, de zaalteksten, bijschriften bij de kunstwerken, de audiotours, de informatiecentra bij de tentoonstellingen, de bewegwijzering en het Groninger Museummagazine.

Het aanbod en de differentiatie van die informatie vereisen nauwkeurig onderzoek. Het publiek wil op diverse manieren geïnformeerd worden, en wil daarin keuzevrijheid hebben. Daarom is differentiatie van belang: publieksboekje met teksten in de hand; multimediatour met gesproken woord, muziek en/of bewegend beeld; GM-collector voor in het Infocentrum en thuis; het Groninger Museummagazine met meerdere achtergrondartikelen; een rondleiding met de mogelijkheid tot het stellen van vragen.

Persoonlijke begeleiding van bezoekers wordt steeds meer van belang. Het Groninger Museum heeft al jaren twee informatiebalies waar vrijwilligers de bezoekers te woord staan. In het vernieuwde Infocentrum werken gastheren/vrouwen die bezoekers actief kunnen begeleiden in de omgang met de daar aanwezige informatiebronnen zoals computers en het touchscreen scherm, waarmee de bezoeker op speelse wijze kruisverbanden in de collectie kan leggen. In 2011 is het museum ook gestart met een nieuw initiatief: GM-insiders. Dit zijn studentenvrijwilligers die op zaal rondlopen, vragen van het publiek kunnen beantwoorden en de weg kunnen wijzen. Deze GM-insiders zullen ook als een klankbord voor het museum fungeren en kunnen in hun eigen sociale netwerken meer bekendheid aan de activiteiten van het museum geven.

In december 2010 is de GM-collector geïntroduceerd. Het museum voegt hiermee een digitale laag toe aan het museumbezoek. Via een chip in een sleutelhanger kan de bezoeker achtergrondinformatie en een afbeelding van de betreffende werken opslaan en in het Infocentrum van het museum, of thuis op de computer, of onderweg op de mobiele telefoon raadplegen. Het museumbezoek versmelt zo met de virtuele wereld en social media. Onder andere door de mogelijkheid om je eigen visie op de kunst met andere bezoekers te delen en je voorkeuren te laten zien. Het Groninger Museum is het eerste museum in Nederland dat deze technologie gebruikt. In de maanden na de introductie hebben al meer dan 130.000 mensen gebruik gemaakt van de GM-collector. In de komende jaren zullen de toepassingsmogelijkheden van de collector geleidelijk worden uitgebreid, niet alleen met informatie over de lopende tentoonstellingen, maar ook over de collectie en het gebouw.

De audiotour (met koptelefoon) wordt vaak al uitgebreid tot een multimediatour, waarop ook filmpjes, gedichten en speciaal voor de gelegenheid geschreven muziek kunnen worden afgespeeld. Dit leidt soms tot een apart publieksprogramma met optredens van artiesten die zich door kunstwerken in de tentoonstelling hebben laten inspireren.

Het Groninger Museummagazine verschijnt twee maal per jaar en belicht tal van activiteiten en de tentoonstellingen in de betreffende periode.

STUDENTENACTIVITEITEN

De studentenpopulatie van Groningen (ca. 50.000) is een belangrijke doelgroep, waar het museum zich in de afgelopen jaren wellicht te weinig op gericht heeft.

Er werden al met enige regelmaat in samenwerking met studentenverenigingen en opleidingen studentenavonden georganiseerd, iets wat in de nabije toekomst zal worden uitgebreid. Met Academie Minerva worden projectweken georganiseerd.

Met de studentenvrijwilligers (de GM-insiders, zie hierboven) worden vanaf de zomer van 2011 projecten ontwikkeld om studenten meer inhoudelijk, en in grotere aantallen, bij het museum te betrekken. Sociale media en activiteiten als festivals en introductieweeken zijn ook belangrijke instrumenten die in de komende jaren zullen worden gebruikt om meer studenten met het Groninger Museum kennis te laten maken.

OUDEREN

De 'grijze golf' is een belangrijk fenomeen voor zeer veel kunstinstituten en zo ook voor het Groninger Museum. Een belangrijk deel van het publiek wordt al gevormd door actieve, cultureel geïnteresseerde vijftigplussers, en de verwachting is dat dit in de komende jaren nog zal groeien. Gericht onderzoek zal uitwijzen hoe het museum hen in de toekomst nog beter van dienst kan zijn en aan zich kan binden.

Voor de nog ouderen is er ook een speciaal aanbod: voor mensen in verzorgingscentra en via wijkcentra worden in het Groninger Museum programma's ontwikkeld, met een lezing op locatie en een begeleid bezoek in kleine groepen aan het museum.

INFOCENTRUM

Het Informatiecentrum van het Groninger Museum heeft vier functies: publieksfunctie om de bezoekers op innovatieve wijze te informeren over de onderwerpen waar het museum zich mee bezighoudt, met name de collectie, de presentaties en het gebouw; een ondersteunende functie ten behoeve van de medewerkers; een registrerende functie t.b.v de collecties; een verzamelende functie voor de opbouw van een goede documentatie, in woord en beeld, met betrekking tot de museumcollectie, de presentaties en het gebouw. Sinds de heropening van het museum in december 2010 is het Infocentrum ook in de weekends geopend.

Het Informatiecentrum is momenteel de plek in het museum waar je geweest moet zijn. Niet alleen om de fraai vormgegeven ruimte, maar vooral om op een innovatieve manier informatie en kennis te vergaren. Bekende en onbekende collecties kunnen hier digitaal worden ontsloten. Via acht computerschermen en een grote interactieve aanraaktafel kan de bezoeker kennisnemen van werken uit de collecties en het gebouw. De collectie kunstenaarsvideo's, documentaires en andere films wordt via een soort jukebox ontsloten. Kunstenaarsboeken zijn ingescand en kunnen digitaal, bladzijde voor bladzijde, worden bekeken. Websites, ooit gemaakt om extra informatie in het museum te geven bij grote tentoonstellingen, zijn weer te raadplegen. Via de webapplicatie van ons catalogussysteem Adlib zijn de collectie van het Groninger Museum en de boekencollectie te doorzoeken. Zo nodig kunnen bezoekers bij een medewerker ter plaatse een boek aanvragen en raadplegen. Naast deze papieren boeken zijn ook de vele tijdschriften in te zien. Zes comfortabele stoelen met fraaie bijzettafel garanderen een aangename zit.

Nieuw in het informatiecentrum is ook het filmzaaltje. De getoonde films zijn steeds wisselende combinaties van videoclip en kunstenaarsvideo's uit de eigen collectie, afgewisseld met documentaires en speelfilms. Indien de tentoonstellingen of actualiteit daartoe aanleiding geven worden films in de context getoond.

LEZINGEN, RONDLEIDINGEN, EVENEMENTEN

Bij grote tentoonstellingen wordt ernaar gestreefd, in samenwerking met andere culturele instellingen, een nevenprogrammering te organiseren met onder andere films, lezingen en concerten. Naast de tentoonstellingsgebonden activiteiten organiseert het museum jaarlijks een aantal inhoudelijke activiteiten in het kader van externe evenementen zoals het landelijke Museumweekend en de Nacht van Kunst en Wetenschap.

Het museum heeft een grote poule van professionele rondleiders die groepen mensen zowel over de lopende tentoonstellingen als over het gebouw kunnen informeren. Daarnaast zijn er met regelmaat 'instaprondleidingen' waar het publiek gratis aan kan deelnemen.

6. COMMUNICATIE, PUBLIC RELATIONS EN MARKETING

Communicatie, public relations en marketing vormen belangrijke instrumenten om de activiteiten van het Groninger Museum bekend te maken. Het onderscheidende vermogen van het Groninger Museum ten opzichte van de andere musea komt voort uit zijn mission statement en is herkenbaar in de keuzes van presentaties, collecties en andere publieksactiviteiten. Het Groninger Museum heeft de ambitie dat de regionale, nationale en internationale media aandacht besteden aan de tentoonstellingen. De activiteiten op het gebied van marketing zijn te allen tijde dienend aan de kerntaken van het museum: Collecties, Presentaties en Educatie.

Het Groninger Museum voert, door middel van vooronderzoek en een heldere formulering van specifieke doelgroepen per project, een strategisch communicatie en public relations en marketingbeleid per activiteit. Het is de opdracht aan de afdeling Communicatie om het Groninger Museum en de activiteiten die door het Groninger Museum worden georganiseerd zo herkenbaar mogelijk in de publiciteit te brengen. Aan de publicitaire inspanningen worden kwantitatieve doelstellingen verbonden waardoor de werkzaamheden en resultaten per activiteit ook daadwerkelijk meetbaar zijn en een onderdeel zijn van ieder project. Er wordt onderzoek gedaan naar aard en motieven van bezoekers en niet-bezoekers evenals naar de neveneffecten naar aanleiding van de activiteiten ontwikkeld door het Groninger Museum. Het is een doelstelling van het public relations en marketingbeleid om het Groninger Museum als 'merk', met de architectuur van het gebouw als belangrijk kenmerk, stevig in de markt te houden. De website en de social media spelen hierin eveneens, en in toenemende mate, een belangrijke rol.

TELEVISIE

Bij grote tentoonstellingsprojecten is het Groninger Museum in het nabije verleden regelmatig een partnerschap met de AVRO aangegaan, waardoor er aansprekende documentaires naar aanleiding van de betreffende tentoonstellingen op televisie werden uitgezonden. Ook met andere omroepen is het tot vruchtbare samenwerking gekomen. Voor de toekomst worden onder meer gesprekken gevoerd met omroep MAX, omdat die een belangrijke doelgroep voor de A-tentoonstellingen bereikt.

ONLINE COMMUNICATIE EN DIGITALE MEDIA

Het hedendaagse publiek wil niet alleen het museum bezoeken en de tentoonstelling bekijken, zij willen een belevenis, waarbij zij toegang krijgen tot allerlei mogelijke informatiebronnen. Daarbij willen zij kunnen reageren op hetgeen ze zien. Voor deze vorm van publieksparticipatie is een plek nodig waarin die dialoog wordt aangegaan. Het internet is daarvoor een uitermate geschikte plek.

De belangrijkste online middelen die het Groninger Museum hiervoor gebruikt zijn de website en verschillende sociale mediakanalen, waarmee interessante content – beeld, geluid, film en opinie – met het publiek gedeeld kan worden. Deze middelen verstrekken de bezoeker informatie over het museum, maar geven ook het museum inzicht in de belangstelling van de bezoeker. Het publiek kan met deze digitale middelen een betekenisvolle relatie aangaan met het museum door er daadwerkelijk mee te communiceren. De komende jaren wil het Groninger Museum dit, naast mobiele communicatie, crowdsourcing/funding, serious gaming en datakoppelingen tussen gelijkgestemde culturele instellingen verder gaan onderzoeken en uitwerken.

De bij 'Educatie en publieksinformatie' genoemde GM-collector zal in de nabije toekomst ook een zeer belangrijk marketinginstrument van het Groninger Museum worden. Alle bezoekers die hiervan gebruik maken, kunnen aangeven of zij op de hoogte willen worden gesteld van de activiteiten van het Groninger Museum.

OPENINGEN

De tentoonstellingsopeningen nemen binnen de publieksactiviteiten een belangrijke plaats in en fungeren als publicitair startpunt van de tentoonstellingen. Openingen zijn een marketinginstrument; verhalen over de openingen dragen bij aan de naamsbekendheid van het museum. Mond-tot-mondreclame is een belangrijke factor in het succes van een tentoonstelling en die begint in feite bij de opening van de expositie.

VRIJWILLIGERS

De vrijwilligers van het Groninger Museum werken voor het merendeel (ongeveer 50 personen) aan de informatiebalies. De informatiebalies zijn centrale plekken binnen het museum. Voor bezoekers is het regelmatig de eerste kennismaking met het museum.

De betrokkenheid en de inzet van de vrijwilligers zijn voor het Groninger Museum van groot belang zowel praktisch als principieel: het onderstreept de betrokkenheid van de Groningers bij het museum.

VERENIGING VAN VRIENDEN

De Vereniging van Vrienden van het Groninger Museum heeft circa 2.000 leden. Het is een zeer actieve vereniging die rond de grote tentoonstellingen altijd lezingenavonden organiseert en regelmatig op excursie gaat. De Vrienden stellen jaarlijks een genereus bedrag beschikbaar om de collectie van het Groninger Museum te versterken. De betrokkenheid van Vrienden uit stad en provincie is van grote waarde voor het Groninger Museum.

7. COMMERCIEËLE ACTIVITEITEN

Een belangrijk doel van het commerciële beleid van het Groninger Museum is het genereren van extra inkomsten, waarbij de activiteiten dienstbaar zijn aan het imago van het museum. Dit geldt zowel voor de exploitatie van het MendiniRestaurant als voor de exploitatie van de overige ontvangstruimtes in het museum: Entreehal, Benedenhal, Job Lounge, Auditorium, Coop Himmelb(l)au en voor de Museumwinkel.

ARRANGEMENTEN EN ONTVANGSTEN

Het Groninger Museum staat voor kwaliteit. Dat is niet alleen te zien in het museum waar alles perfect verzorgd is, maar ook in de wijze waarop de gasten worden ontvangen. Belangrijke pluspunten zijn: het spraakmakende museum, het kleurrijke gebouw, inspirerende tentoonstellingen, professioneel personeel en de mogelijkheid van museumbezoek, rondleiding of lezing, de centrale ligging en de goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer. Het Groninger Museum is al jaren een plaats voor ontmoeting en een plek ter inspiratie voor de zakelijke markt. Het is ook een plaats van bezinning en heroriëntatie voor bedrijven, organisaties en overheden in een culturele context.

In 2010 is een plan geschreven voor het vermarkten van het museum als de ultieme ontvangstlocatie. Dit plan bevat onder andere een doelgroepanalyse en een plan van aanpak voor de campagne. Om zoveel mogelijk bestaande en nieuwe groepen te informeren en enthousiasmeren zijn er mailingen verzonden naar (potentiële) doelgroepen, voor bijzondere relaties of potentials zijn speciale relatiebijeenkomsten georganiseerd, er is een nieuwe online presentatie en er is een nieuw digitaal informatiepakket ontwikkeld. Op deze basis wordt verder voortgebouwd.

De in december 2010 geopende Job Lounge vervangt het voormalige Onderwatercafé en betekent ten opzichte van de vroegere situatie een enorme verbetering, zowel in uitstraling als gebruiksmogelijkheden. De Job Lounge wordt gebruikt voor verschillende doeleinden, zoals vergaderingen, recepties, borrels, diners (tot 50 personen), kleine openingen en trouwerijen. De bijzondere inrichting maakt de Job Lounge tot een exclusieve ontmoetingsplaats in Groningen die kan voorzien in de behoefte aan hospitality van relaties binnen het bedrijfsleven en de overheid. De gerealiseerde aanpassing van het paviljoen Coop Himmelb(l)au, waarbij een uitgiftekeuken en een toiletgroep geplaatst zijn, geeft een mogelijkheid ter versterking van deze functie van het museum.

De mogelijkheden voor ontvangsten in het museum zijn divers. Het gaat voornamelijk om commerciële ontvangsten, zowel van het bedrijfsleven als van particulieren, en om commerciële rondleidingen. Ervaringen hebben uitgewezen dat de ontvangsten in omvang en uitvoering in verhouding moeten staan tot de mogelijkheden en capaciteiten van het museum. Het museum blijkt als plaats van bezinning en heroriëntatie voor bedrijven, organisaties en overheden zeer geschikt, evenals voor congressen.

MENDINIRESTaurant

Tot 2009 was de exploitatie van de Groninger Museumcafé BV verpacht aan een externe partij. Aan deze situatie kwam op 1 januari 2009 een eind, want op die datum zijn de aandelen van de Groninger Museumcafé BV overgenomen door de Stichting Groninger Museum voor Stad en Lande (hierna: Groninger Museum). De directie van het Groninger Museum wil alle horeca-activiteiten dienstbaar maken aan het imago van het Groninger Museum. Daarnaast wil de directie ook extra inkomsten genereren uit de horeca-activiteiten. Onder de Groninger Museumcafé BV vallen het museumrestaurant, de Job Lounge en de ontvangsten. Om de eigen identiteit van het restaurant meer te benadrukken is het Museumcafé omgedoopt tot MendiniRestaurant. Het MendiniRestaurant wordt overdag gebruikt als lunchcafé en 's avonds als restaurant. Door het in eigen beheer nemen van de catering is er meer invloed op de kwaliteit en op de dienstverlening.

MUSEUMWINKEL

Sinds januari 2010 is de museumwinkel van het Groninger Museum ondergebracht in een aparte BV. Deze BV maakt samen met de Groninger Museumcafé BV deel uit van de Groninger Museum Enterprises BV. Niet lang na het oprichten van de BV startte in het Groninger Museum de revitalisatie met als inzet de museumwinkel te verplaatsen naar de binnenpiazza. De reden om de museumwinkel daar te plaatsen was niet alleen om de

bezoekersstroom zo veilig en goed mogelijk via de binnenpiazza te reguleren, maar was ook bedoeld om zo de bezoeker te verleiden tot het kopen van producten. Omdat in een vroeg stadium van de revitalisatie bleek dat de verplaatsing van de winkel naar de binnenpiazza moeilijk haalbaar bleek, is er meteen een tijdelijk onderkomen van de winkel in het museumgebouw gereserveerd. Hiervoor is gekozen omdat de voormalige winkellocatie binnen het museum inmiddels was gereserveerd voor een (grotere) garderobe. De tweede reden is dat de directie graag een duidelijker zichtbare locatie heeft voor de museumwinkel. Hoewel de voorkeur nog steeds uitgaat naar de binnenpiazza, wordt er ook gedacht aan een grotere locatie in de entreehal. Deze tweede optie zal pas dan nader worden onderzocht als de besluitvorming rondom de binnenpiazza helemaal is afgerond. De voor de handliggende tijdelijke locatie is daarom ook de entreehal. Men kan hier de winkel nog steeds bereiken zonder een toegangskaart te moeten kopen, hetgeen het kopen van cadeautjes door de niet-museumbezoeker vergemakkelijkt.

De revitalisatie van het Groninger Museum heeft daarom gevolgen voor de wijze waarop de Groninger Museumwinkel BV de komende jaren zal functioneren. Op de tijdelijke locatie in de entreehal is maar weinig ruimte om de producten uit te stallen. Deze zullen zichtbaar zijn in vitrines (aan de wanden die uitkomen op de binnenpiazza) en zullen worden neergelegd op een balie die aansluit op de verkoopbalie. Deze balie moet afsluitbaar zijn of makkelijk te verwijderen zijn, op het moment dat er commerciële ontvangsten plaatsvinden buiten openingsuren. Daarom zullen die producten worden verkocht die nauw aansluiten bij de tentoonstellingen en waarvan bewezen is dat ze goed lopen. Het voordeel van deze opzet is dat de investering in voorraden beperkt blijft.

De komende periode zal worden gebruikt om te onderzoeken of de omzet zal dalen of nagenoeg gelijk zal zijn aan de opzet van de museumwinkel in het verleden. Immers, in het verleden is gebleken dat de meeste omzet wordt gehaald uit tentoonstellingscatalogi en ansichtkaarten. Daarnaast wordt een geselecteerd assortiment design verkocht dat zichtbaar is uitgestald in de vitrines (zoals producten van Koninklijke Tichelaar waar Studio Job enkele productlijnen heeft lopen, Alessi-artikelen en nog enkele cadeauartikelen die aansluiten op het tentoonstellingsprogramma).

In de nieuwe beleidsperiode zal duidelijk worden waar de uiteindelijke winkel zal worden gevestigd en hoe groot deze zal worden. Dan hopen we ook inzicht te hebben in de omzet van een kleinere winkel en de negatieve en positieve kanten van een kleine locatie. Op basis van deze gegevens zal een beleidsplan worden geformuleerd voor de komende jaren. De investering die met een nieuwe locatie van de winkel is gemoeid zal ook dan pas goed kunnen worden begroot.

8. GEBOUW

Het gebouw van het Groninger Museum staat voor het type beleid dat het museum voert en blijft een belangrijk icoon voor de stad Groningen. De revitalisatie in 2010 is een belangrijke investering geweest in de toekomst van het Groninger Museum. Maar er blijven wensen over die vanwege gebrek aan financiële middelen in 2010 nog niet konden worden gerealiseerd. In de voorliggende beleidsplanperiode wil het Groninger Museum de bewegwijzering in het gebouw nog verbeteren. Om de stroomlijning van het publiek in het gebouw beter te faciliteren blijft de overkapping van de binnenpiazza een ambitie van het Groninger Museum, evenals de vergroting en versterking van de museumwinkel.

Het museumgebouw is eigendom van de gemeente Groningen, die ook verantwoordelijk is voor het structurele onderhoud van het gebouw. Het depot is eigendom van de Stichting Groninger Museum voor Stad en Lande.

9. GRONINGER FORUM

De ontwikkeling van het Groninger Forum is, na het advies van de commissie Terlouw, weer enkele stappen verder. Er is een organisatiemodel waarover overeenstemming is tussen de deelnemende partijen. Het Groninger Forum zal zowel organisatorisch en inhoudelijk vanuit één visie werken, onder één eenduidige leiding en met één begroting. Het Groninger Forum heeft een duidelijk eigen identiteit. De geschiedenis van stad en provincie Groningen zal er getoond worden met gebruikmaking van de voorwerpen en documenten uit de collecties van het Groninger Museum en de Groninger Archieven en met gebruikmaking van de daar aanwezige kennis. De bijdrage van het Groninger Museum wordt vastgelegd in een overeenkomst tussen het Groninger Forum, het Groninger Museum en de Stichting Kunstbezit en Oudheden Groninger Museum. Daarmee heeft het Groninger Museum toezicht en greep op de uitvoering van de historische taak van het Groninger Museum binnen de muren en in de context van het Groninger Forum. Het beheer en behoud van de collectie archeologie, geschiedenis en regionale kunst(nijverheid), die gebruikt zal worden voor tentoonstellingen in het Groninger Forum, zullen onder verantwoordelijkheid blijven van het Groninger Museum.

10. FINANCIËN EN BEDRIJFSVOERING

Het Groninger Museum heeft in de periode van 2006 tot en met 2009 een succesvol beleid gevoerd waardoor de uitgaven en inkomsten in goede balans waren en het negatieve vermogen zelfs kon worden teruggedrongen van negatief € 385.334 tot negatief € 19.993 per 31 december 2009. Ondanks het succes staat de liquiditeitspositie van het Groninger Museum al jaren onder druk. In het voorjaar van 2011 is de druk op de liquide middelen drastisch toegenomen. Dit is veroorzaakt door de volgende factoren:

De opeenvolging van dure projecten (Cuba, Duitsland, Revitalisatie Groninger Museum en Het onbekende Rusland).

De afwikkeling van een aanzienlijke schenking liet op zich wachten.

De projecten Cuba en Duitsland hebben minder bezoekers getrokken dan geprognosticeerd. Hierdoor zijn niet die inkomsten gegenereerd die nodig waren voor het vullen van het Fonds Kunst en Economie (revolving fund principe). Het Fonds kan op korte termijn niet de toegezegde bijdrage aan het project Het onbekende Rusland van € 600.000 overmaken naar het Groninger Museum. De bijdrage van Fonds Kunst en Economie aan het project Het onbekende Rusland komt verspreid over 2011, 2012 en 2013.

Het budget van het Groninger Museum voor de revitalisatie was € 1.050.000, uiteindelijk zijn de totale kosten van de werkzaamheden waar het Groninger Museum voor verantwoordelijk was uitgekomen op € 1.692.512, een overschrijding op het budget van € 642.512.

Na de revitalisatie van het Groninger Museum was er in eerste instantie sprake van een onderschrijding op de projectkosten van € 500.000 in dat deel waarvoor de gemeente Groningen dienst RO/EZ verantwoordelijk was. De begroting van het Groninger Museum was vastgesteld op € 1.050.000, de begroting van de gemeente Groningen dienst RO/EZ op € 4.361.541. Het Groninger Museum had het standpunt ingenomen dat alle gelden die overbleven zouden worden verrekend met het totale project.

De sluiting van het Groninger Museum heeft met name gevolgen gehad voor het resultaat van de Groninger Museumcafé BV. Door de sluiting van het Groninger Museum nam het aantal klanten aan het café zienderogen af. Hieruit blijkt dat het bezoek aan het café onlosmakelijk is verbonden met het bezoek aan het Groninger Museum. De geprognosticeerde uitkering vanuit het café van positief € 75.000 is niet gerealiseerd, het resultaat van het café over 2010 is uitgekomen op negatief € 177.581.

PLAN VAN AANPAK

Naar aanleiding van de ontstane situatie heeft het Groninger Museum het Plan van Aanpak liquiditeitspositie Groninger Museum opgesteld; het Plan van Aanpak is door de accountant beoordeeld. Het Plan van Aanpak vormde de basis voor het raadsvoorstel dat is ingediend bij de gemeente Groningen. Het Groninger Museum stelde het volgende aan de gemeente Groningen voor:

Het Groninger Museum trekt een lening aan van € 600.000.

De lening van Stichting Kunstbezit en Oudheden wordt omgezet in een aflossingsvrije lening.

Het Groninger Museum verzoekt de Rabobank om de uitbreiding van het rekening-courantkrediet met € 300.000 tot € 600.000 met een jaar te verlengen.

Het Groninger Museum vraagt de gemeente Groningen om de factuur van dienst RO/EZ van € 690.691 betreffende de revitalisatie gespreid te mogen betalen over een periode van 5 jaar.

Het raadsvoorstel is op 20 juli 2011 in de raadsvergadering van de gemeente Groningen besproken.

De besluitvorming in de raad was positief met dien verstande dat de afbetalingsregeling géén 5 jaar werd, maar maximaal 20 jaar.

LANGE TERMIJN

Door de uitvoering van het Plan van Aanpak wordt de acute problematiek opgelost. Daarbij blijft de exploitatie van het Groninger Museum kwetsbaar; de marges zijn te smal voor een gezonde exploitatie. Het Groninger Museum gaat in overleg met de gemeente Groningen en de provincie Groningen om het meerjarenperspectief verder uit te werken met als doelstelling om de aanwezige risico's beheersbaar te maken waardoor er uiteindelijk een gezonde exploitatie ontstaat.

ORGANISATIE

Per 1 februari 2011 is het nieuwe organisatiemodel van het Groninger Museum in werking getreden. Concreet houdt dit in dat er wordt teruggekeerd naar een eenhoofdige directie. Van daaruit worden de verantwoordelijkheden als volgt geregeld: Er zijn een Management Team, als opvolger van het directieoverleg, en een Hoofdenoverleg ingesteld. Het Management Team bestaat uit de algemeen directeur en de controller/hoofd Algemene Zaken. Het Management Team overlegt rechtstreeks met de hoofden van de clusters. Deze directe manier van bedrijfsvoeren bevordert een efficiënte manier van beslissen en de organisatie geeft aan de medewerkers een grote mate van gedelegeerde verantwoordelijkheid. De organisatie van het Groninger Museum is opgedeeld in drie kernclusters (Presentaties, Collecties en Educatie) en vier clusters (Algemene Zaken, Communicatie, Facilitaire Zaken en Beveiliging). De clusters staan volledig in dienst van de kernclusters.

HERSTRUCTURERING

Op 4 januari 2011 is de herstructurering van het Groninger Museum afgerond. In het kort komt het erop neer dat binnen de organisatie van het Groninger Museum twee stichtingen actief zijn te weten Stichting Groninger Museum voor Stad en Lande voor de exploitatie van het Groninger Museum en de Stichting Kunstbezit en Oudheden Groninger Museum voor het verwerven en het behoud en beheer van de collectie. Daarnaast zijn de commerciële activiteiten van het Groninger Museum ondergebracht bij de holding Groninger Museum Enterprises BV. Binnen deze holding worden de activiteiten van de winkel (Groninger Museumwinkel BV) en de horeca (Groninger Museumcafé BV) verantwoord.

11. PERSONEEL EN ORGANISATIE

In deze beleidsplanperiode zal de organisatie van het Groninger Museum voor een aantal essentiële veranderingen komen te staan. Deze veranderingen vinden hun oorzaak in een verdere toename van de digitalisering in zowel het gebruik van automatiseringsapparatuur als van de social media, een vergrijzende samenstelling van het personeelsbestand, de toenemende behoefte aan maatschappelijk verantwoord ondernemerschap en wijzigingen in arbeidsvoorwaarden en wettelijke regelgeving.

Al deze ontwikkelingen hebben direct of indirect invloed op het functioneren van mensen in het Groninger Museum. Het zal zeker niet gemakkelijk zijn om het menselijk kapitaal in de organisatie daarmee in overeenstemming te brengen en de mogelijkheden van mensen zoveel mogelijk tot verdere ontwikkeling te laten komen.

En in de allereerste plaats geldt natuurlijk dat de aanwezige talenten van medewerkers direct of indirect gericht dienen te zijn op het behalen van de organisatiedoelen van de drie kernclusters van het museum: Presentaties, Collecties en Educatie.

PLAN VAN AANPAK

Naar aanleiding van de financiële problematiek van het Groninger Museum in 2011 is het Plan van Aanpak opgesteld voor gemeente en provincie. Een van de onderdelen is de invoering van een vacaturestop. Een aantal functies is al niet meer ingevuld en in de nabije toekomst zullen nog enkele functies via natuurlijk verloop komen te vervallen. Daarmee wordt de kernbezetting van het Groninger Museum gereduceerd tot het absolute minimum dat nodig is om op het huidige niveau te kunnen blijven functioneren. Verder snijden in deze minimumformatie leidt optisch gezien misschien tot een vermindering van de personeelslasten aan de voorkant, maar leidt direct tot een verhoging van de uitgaven via inhuur van (duurdere) menskracht aan de achterkant van het loongebouw.

Bovendien leidt een eventueel vertrek van huidige medewerkers tot verlies van de vereiste kennis en kwaliteit om de tentoonstellingen, collectievorming, educatie, marketing, publiekstaken en alle overige museale taken op het vereiste ambitieniveau te houden.

Ook vergroot het verminderen van de formatie de toch al moeilijke verhouding tussen vast en flexibel personeel. Deze verhouding is momenteel 1 op 1. Tot de flexibele krachten behoren de museumdocenten, rondleiders, floormanagers en beveiligers op payroll basis en de WSW-medewerkers die op detacheringbasis via de dienst lederen worden ingeleend.

De verhouding tussen betaald en onbetaald personeel is eveneens op 1 op 1. Tot onbetaalde medewerkers behoren vrijwilligers en stagiairs. Vergroting van bijvoorbeeld het aantal vrijwilligers is zeer beperkt haalbaar. Ook vrijwilligers moeten gecoördineerd worden, hebben een arbeidsrechtelijke positie en kosten daarmee personele capaciteit.

Uitbreiding met (groepen) vrijwilligers kan alleen binnen sectoren waar personele capaciteit beschikbaar is en waar commerciële en niet-commerciële werkzaamheden niet strijdig zijn aan elkaar en waar CAO-voorwaarden dit toestaan.

AFBOUW GESUBSIDIEERDE ARBEID

In het Groninger Museum zijn vier medewerkers werkzaam op een gesubsidieerde arbeidsplaats, een zogenaamde M-baan. De gemeente Groningen ziet zich genoodzaakt deze gesubsidieerde arbeid af te bouwen. Het lag in de bedoeling dat deze vier medewerkers in de komende beleidsperiode structureel in de formatie van het museum zouden worden opgenomen, zeker omdat zij al geruime tijd op een subsidiebaan werkzaam zijn en het museum hen niet zonder perspectief of een reguliere baan de WW wil laten insturen. Echter gezien de dreiging van ingrijpende bezuinigingsplannen van gemeente en provincie zal het –met het huidige financieel perspectief – moeilijk worden om deze vier medewerkers een baan aan te kunnen bieden.

Opgemerkt dient te worden dat het Groninger Museum vanaf de nieuwbouw in 1994 reeds 13 medewerkers vanuit een Banenpoolbaan, een Melkertbaan, een ID-baan en een JWG-baan heeft laten instromen in de reguliere formatie.

DIGITALISERING EN HET NIEUWE WERKEN

DIGITALISERING

Het toenemende gebruik van digitale apparatuur en van de social media leidt ook tot grensoverschrijding tussen privé en werk. Medewerkers zijn in privétijd vaak online met de organisatie, voeren nog even een klus uit, checken en beantwoorden hun mail etc. Omgekeerd wordt tijdens werktijd vaak privé iets op het net opgezocht, het nieuws gecheckt en soms sociaal contact onderhouden via bijvoorbeeld Facebook of Twitter. Het museum gebruikt deze social media immers ook voor publicaties en vergroting van het publieksbereik.

Het tegenhouden van deze ontwikkelingen is niet wenselijk en niet mogelijk. Wel moet het museum grenzen stellen aan wat wel of niet namens de organisatie naar buiten wordt gecommuniceerd en wie daarvoor verantwoordelijk is. Dit is ook in het belang van de medewerker ter bescherming van zijn eigen (rechts)positie. Daarnaast dienen leidinggevenden toe te zien op het bovenmatig gebruik van social media tijdens werktijd en de betreffende medewerker(s) daarop aan te spreken. Richtlijnen zijn hiervoor in ontwikkeling.

De toenemende digitalisering leidt ook tot verandering van de inhoud of het verdwijnen van functies. In de nabije toekomst zullen kassa's vervangen worden door kaartautomaten. In drukke tijden en bij grote bezoekersaantallen blijft de mogelijkheid bestaan dat één kassa wordt bemand. De huidige Beveiligingsmedewerkers met kassataken zullen gaan functioneren als informant voor bezoekers en toezichthoudende taken op de zalen uitoefenen. Medewerkers met de benodigde talenten kunnen daarnaast gaan functioneren als medewerker in het nieuwe Informatiecentrum om bezoekers te assisteren bij het gebruik van de GM-collector en hen te informeren over lopende tentoonstellingen en de collecties.

HET NIEUWE WERKEN

Het Nieuwe Werken wordt in veel organisaties gezien als tijd- en plaatsafhankelijk werken met het gebruik van de nieuwe media in een gebouw waar niemand een vaste werkplek heeft en waar een centraal ontmoetingscentrum is voor het delen van kennis en elkaar ontmoeten.

Deze manier van werken vergt echter een bijzonder grote financiële investering voor een verbouwing, aanschaf van digitale apparatuur en last but not least een groot draagvlak bij het management en de ondernemingsraad.

Gezien de fase waarin het Groninger Museum zich nu bevindt is dit een onverantwoorde investering en zal deze niet worden gerealiseerd binnen de komende beleidsperiode.

Medewerkers met beleidsmatige taken werken al regelmatig thuis in overleg met hun leidinggevende en zij worden gestuurd op basis van resultaat.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

MAATSCHAPPELIJKE STAGES

Het kabinet heeft ruim een jaar geleden de maatschappelijke stages voor leerlingen in het voortgezet onderwijs tot doelstelling van beleid gemaakt. Tot nu toe heeft het Groninger Museum nog niet kunnen meewerken aan de doelstelling om leerlingen in het voortgezet onderwijs praktijkervaring te laten opdoen. Dit vindt zijn oorzaak in het gebrek aan personele capaciteit die nodig is voor de organisatie en begeleiding van deze leerlingen. Daarnaast is ook de zeer korte stageperiode een belemmering om leerlingen een goed inzicht te geven in het werken in een museum.

Echter het Groninger Museum onderkent zijn verantwoordelijkheid om ook in dit opzicht mee te werken aan de doelstelling om de uitwisseling tussen onderwijs en maatschappij te verbeteren en om leerlingen daarmee een beter zicht te bieden op wat (een deel) van de arbeidsmarkt biedt en vraagt.

Misschien is het ondanks de bezuinigingen en de beperkte personele capaciteit toch mogelijk een alternatief te bieden voor leerlingen uit het voortgezet onderwijs, zeker omdat de Cultuurkaart voor het voortgezet onderwijs door het kabinet is afgeschaft in het kader van de rijksbezuinigingen.

In samenwerking met de afdeling Educatie onderzoekt P&O de mogelijkheden hiertoe.

Het museum blijft de komende jaren nauw samenwerken met de onderwijsinstellingen in de stad en regio voor het bieden van langdurige stages op MBO, HBO en universitair niveau.

LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID EN DUURZAME INZETBAARHEID

De samenstelling van het personeelsbestand van het museum vergrijst. Zeker omdat er geen nieuwe (jonge) instroom mogelijk is door de vacaturestop.

Naast het feit dat iedere werknemer verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling, is het de taak van de werkgever om ervoor te zorgen dat medewerkers zo lang en zo goed mogelijk kunnen blijven functioneren. De vraag is dus: hoe houdt de werkgever zijn medewerkers zo lang en zo goed mogelijk inzetbaar? Dit heeft te maken met meer dan de zorg voor een goede begeleiding bij ziekteverzuim en re-integratie. Niet alleen leeftijd kan een rol spelen bij het functioneren, maar ook andere factoren kunnen van invloed zijn.

Gezien de specialistische functies en verschillen in ambitie tussen medewerkers is ook hier sprake van maatwerk. Maatregelen kunnen niet eenduidig voor iedereen van toepassing zijn, maar moeten passen bij de persoon in kwestie. Opleiding, functieverandering, vermindering van arbeidstijd, vormen van verlof etc. zijn hierbij enkele mogelijkheden.

VERSTERKING VAN DE KWALITEIT DOOR OPLEIDING

Investing in medewerkers blijft een vanzelfsprekende noodzaak. Niet alleen door talenten van medewerkers zo goed mogelijk op de juiste plek in de organisatie tot hun recht te laten komen, maar ook door te investeren in verdere ontwikkelingen. Juist in deze tijd van digitalisering, verandering in de inhoud van functies en taken van organisaties, een grote stroom aan wetswijzigingen, een ander perspectief op pensioenvoorzieningen etc. is het noodzakelijk om mensen te laten beschikken over de benodigde kennis om hun vak goed uit te oefenen, maar zeker ook om zich staande te houden in een sterk veranderende organisatie die niet los te zien is van de verandering in de samenleving.

ARBEIDSRECHTELIJKE ZAKEN

WETSWIJZIGINGEN

De aangekondigde wetswijzigingen en regelingen op het gebied van het arbeidsrecht geven naast de al genoemde inhoudelijke en financiële veranderingen nog meer wijzigingen op HR-gebied.

Hierbij zijn vooral van belang de nieuwe Pensioenwet, de nieuwe Vitaliteitsregeling, de duurder wordende kinderopvang, de aangekondigde nieuwe verlofregelingen voor zwangerschaps- en ouderschapsverlof en de reeds goedgekeurde en per 1 januari 2012 ingaande Verlofregeling van invloed op (het functioneren) van de organisatie en daarmee op het functioneren van medewerkers.

Het is op een groot aantal gebieden nog onduidelijk hoe deze wetgeving in de praktijk uitwerkt. Het is dan ook de vraag of de wetten en regelingen bijdragen aan de investering in de kwaliteit van medewerkers, het realiseren van bezuinigingen en daarmee aan de doelstelling van het Groninger Museum.

CAO-ONTWIKKELINGEN

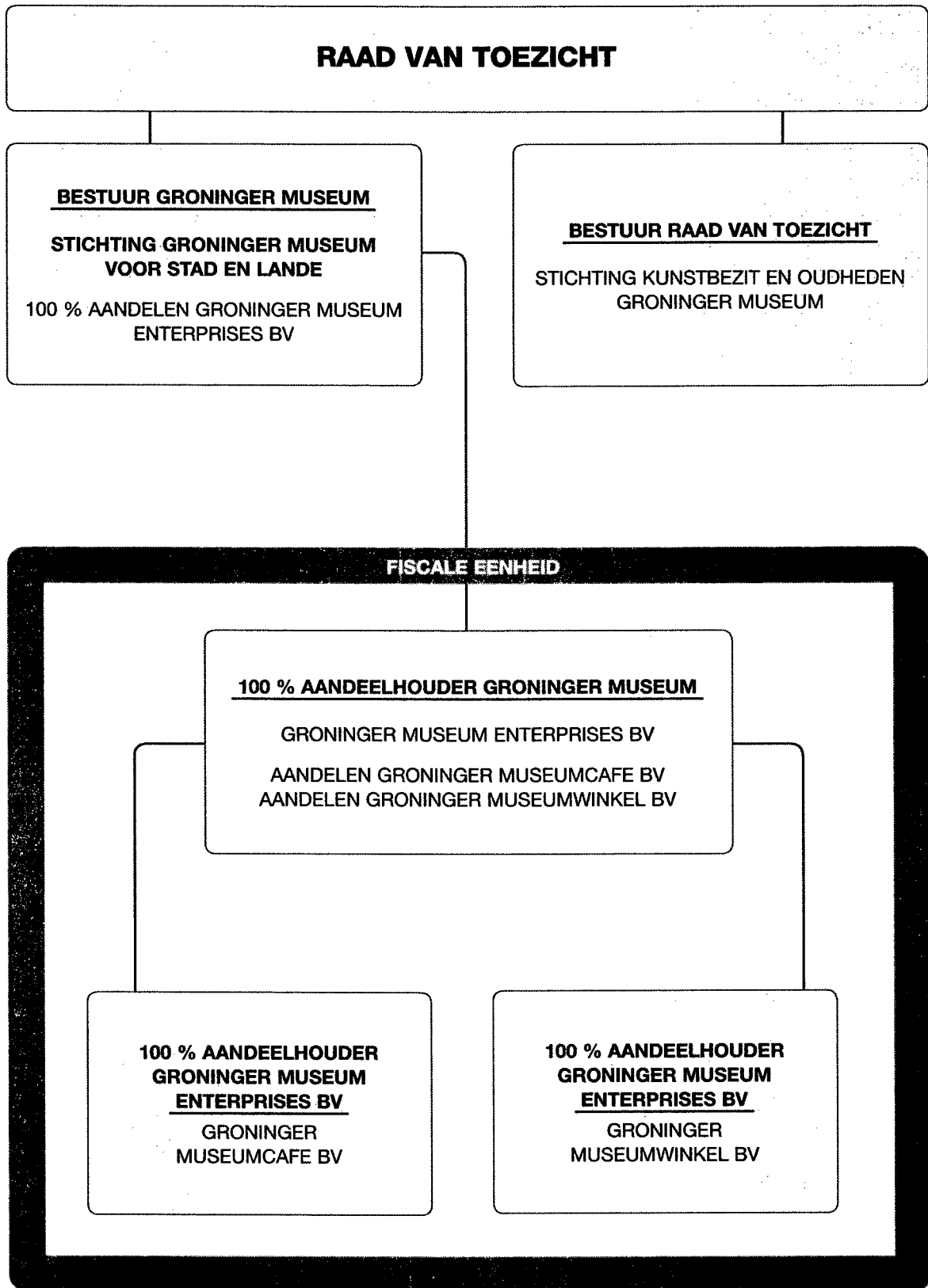
Het Groninger Museum bestaat uit een drietal organisatieonderdelen: de Stichting Groninger Museum, Het MendiniRestaurant en de Museumwinkel.

In deze organisatieonderdelen zijn drie verschillende CAO's van toepassing, de CAO VRM (Verzelfstandigde Rijksmuseum), de Horeca CAO en de Gebra CAO (Gemengde Branche). Deze situatie vloeit voort uit enerzijds de wettelijke verplichting om in de horeca de bedrijfs-CAO toe te passen, omdat in de winkel gekozen is voor de meest van toepassing zijnde CAO en omdat voor het museum bij de verzelfstandiging in 1996 de CAO VRM is overeengekomen. Deze verschillen maken het niet mogelijk op alle medewerkers dezelfde arbeidsvoorwaarden van toepassing te laten zijn. De ondernemingsraad, waarin ook de horeca is vertegenwoordigd, zal hiermee rekening moeten houden.

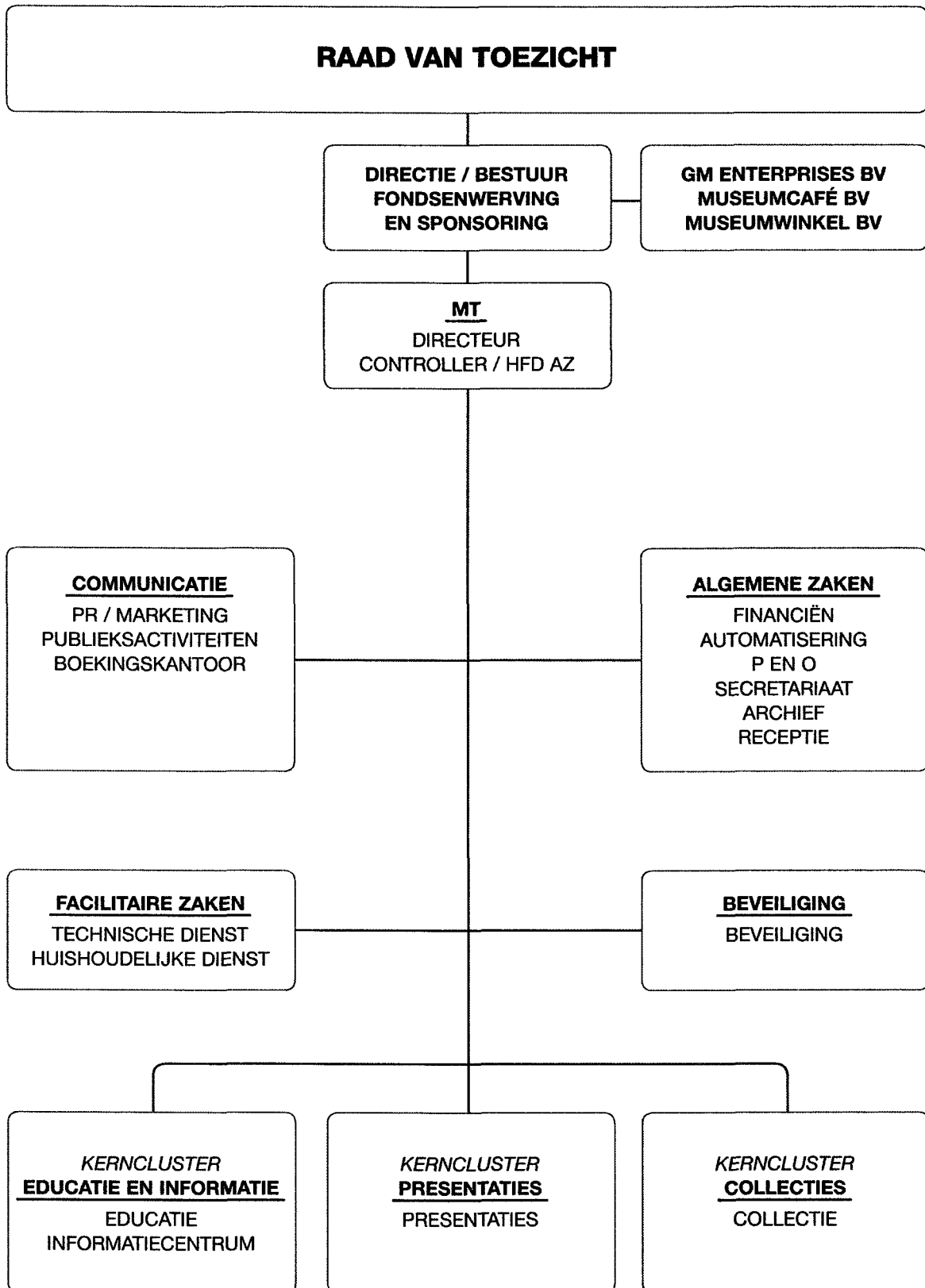
MEERJARENPECTIEF 2013-2016

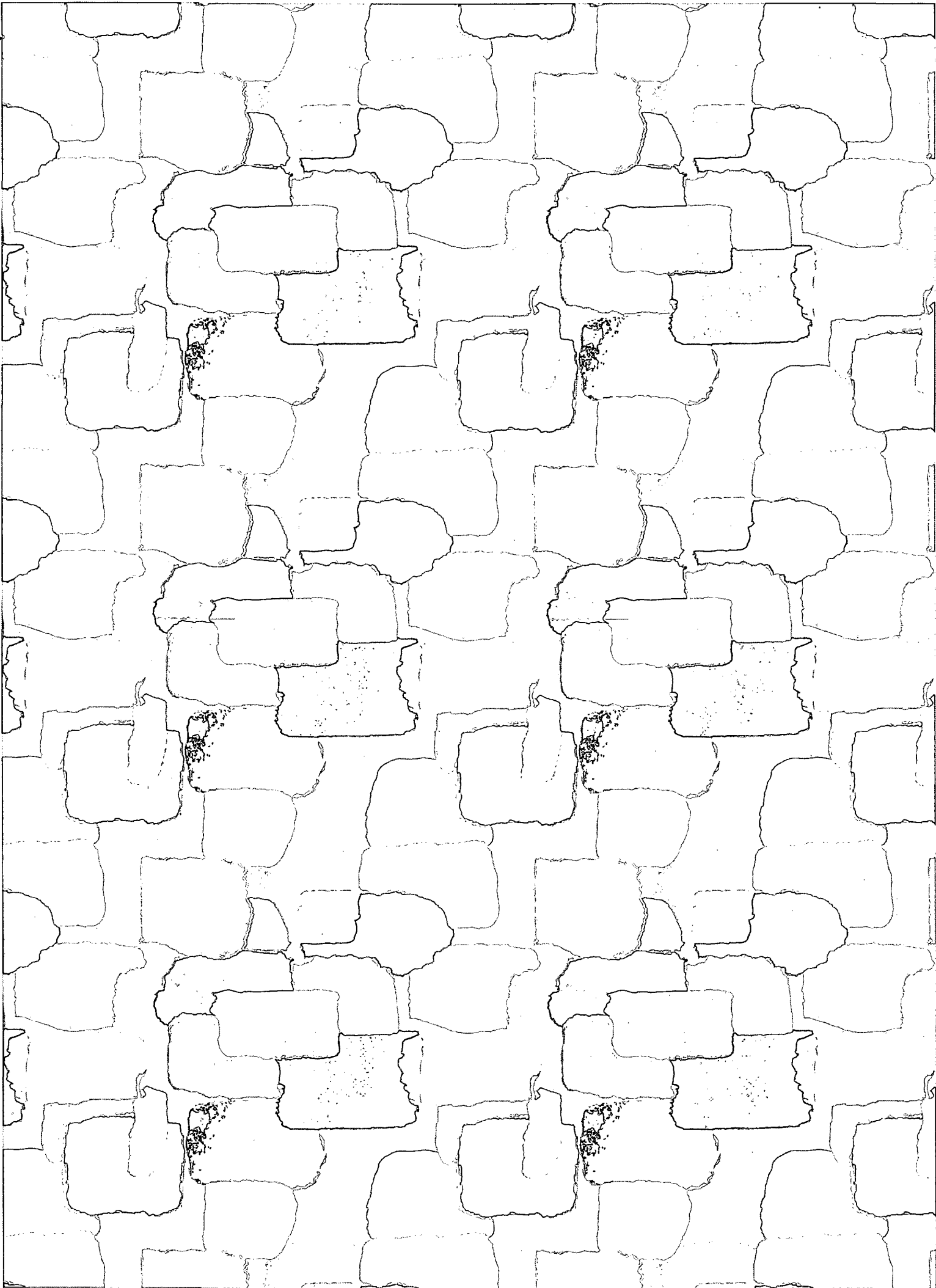
Omschrijving	Perspectief 2013 €	Perspectief 2014 €	Perspectief 2015 €	Perspectief 2016 €
Opbrengsten				
Exploitatiesubsidies	4.695	4.695	4.695	4.695
Budgetsubsidie huur	442	442	442	442
Entreegelden	1.047	1.235	1.047	1.235
Pachten	44	44	44	44
Omzet collecties	634	635	636	337
Omzet educatie en informatie	37	37	37	37
Omzet publieksactiviteiten	87	87	88	89
Diverse opbrengsten	20	20	20	20
Opbrengsten totaal	7.006	7.195	7.009	6.899
Kosten				
Personeelskosten	2.996	3.032	2.943	2.980
Kapitaallasten	271	265	197	187
Huisvesting	1.767	1.785	1.804	1.824
Algemene kosten	357	360	364	368
Marketing en communicatie	34	34	35	35
Kosten collecties	505	506	506	206
Kosten presentaties	987	987	987	987
Kosten educatie	58	58	59	59
Kosten commerciële activiteiten	60	60	61	61
Onvoorzien	40	40	40	40
Kosten totaal	7.075	7.127	6.996	6.747
Financiële baten en lasten	123	113	102	92
Bedrijfsresultaat	-192	-45	-89	60
Resultaat deelnemingen	161	166	171	176
Bedrijfsresultaat na deelneming	-31	121	82	236

FISCALE EN JURIDISCHE CONSTRUCTIE GRONINGER MUSEUM



ORGANOGRAM GRONINGER MUSEUM





Deloitte.

Deloitte Accountants B.V.
Laan Corpus den Hooft 102-4
9728 JR Groningen
Postbus 980
9700 AZ Groningen
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9866
www.deloitte.nl

College van Burgemeester & Wethouders van de Gemeente Groningen
p/a Bestuursdienst
Postbus 20001
9700 PB Groningen

Datum
10 februari 2012

Behandeld door
P. Rienks RA

Ons kenmerk

Onderwerp
Tussen rapportage beoordeling meerjarenperspectief 2012-2016
Groninger Museum

Uw kenmerk

Geachte College,

Conform uw opdracht gedateerd 25 januari jl. rapporteren wij u tussentijds ten behoeve van nadere besluitvorming binnen uw college over onze bevindingen in het kader van het beoordelen van het meerjarenperspectief.

Opdrachtbevestiging

In onze opdrachtbevestiging van 25 januari jl. hebben wij de volgende aandachtspunten voor onderzoek in overleg met u en de provincie Groningen gedefinieerd:

- Beoordeel het realiteitsgehalte van het meerjarenperspectief Groninger Museum 2012-2016.
- Betrek daarbij vooral de omvang en samenstelling van het onderhoud. De provincie Groningen legt de verantwoordelijkheid voor het pand en de daarmee gemoeide onderhoudskosten neer bij de gemeente Groningen in haar hoedanigheid als eigenaar van het pand. De provincie Groningen wil inzicht hebben in de aard van de gepresenteerde onderhoudskosten. Hierbij dient zichtbaar te worden welke kosten in het kader van onderhoud betrekking hebben op de museale functie (de huurder) en welke kosten betrekking hebben op de het technische eigendom.
- Beoordeel naast de cijfers ook de aansluiting met de huidige contracten (waaronder subsidie en overig) tussen Groninger Museum enerzijds en provincie en gemeente anderzijds. Stel vast dat deze juist zijn uitgewerkt in het meerjarenperspectief. Betrek daar ook bij de afspraken over bezuinigingen en afbouw accres (provincie).
- Beoordeel ook kritisch de schulddispositie per 31 december 2011, de financieringslasten en de liquiditeitspositie.
- Doe een uitspraak over de financieringsoptie (hypotheek) en de balanspresentatie van

het depot via waardering in de balans. Betrek daarbij ook andere opties en voor zover van toepassing: geef hierbij uw overwegingen.

Tussenrapportage

Deze brief is niet een volledige uitwerking van het gevraagde in de opdrachtbevestiging. Het dient gezien te worden als een beantwoording van een specifiek aan ons voorgelegd voorstel van uw College in het kader van financiële steun aan het Groninger Museum. U hebt gevraagd om deze rapportage, omdat u zich genoodzaakt ziet om op korte termijn hierover te besluiten in het licht van de financiële nood bij het Groninger Museum.

Voorstel tot steun aan het Groninger Museum

De afgelopen weken hebben in het teken gestaan van beoordeling van diverse steunscenario's. Al vrij snel heeft u afstand genomen van de aanvankelijk bestaande optie tot verstrekking van een hypothecaire lening. De reden hiervoor is dat elke vorm van rentebetaling en terugbetaling van deze hypothecaire geldlening slechts een tijdelijke oplossing biedt en de negatieve eigen vermogenpositie niet oplost.

Uw voorstel tot financiële steun behelst nu het volgende:

- De gemeente pleegt een éénmalige kapitaalinjectie ter versterking van het eigen vermogen ten bedrage van € 1.900.000.
- De gemeente betaalt gedurende een periode van 4 jaar (beginnend in 2013) een jaarlijks bedrag van € 76.000 als aanvulling op de bestaande subsidie in het kader van de noodzakelijke transitie uit te voeren binnen het Groninger Museum.

Welke werkzaamheden hebben wij uitgevoerd

U hebt ons gevraagd op basis van het hiervoor verwoorde voorstel u te adviseren of deze steun het Groninger Museum structureel (vanuit financieel perspectief) in staat stelt het museum bedrijf op een adequaat niveau te kunnen blijven uitvoeren. In principe gaat de vraag over het feit dat de financiële steun, ervoor moet zorgdragen dat de risico's op nieuwe ondersteuning voor de komende jaren, in ieder geval de komende 5 jaar, maar feitelijk voor een veel langere periode, hiermee vrijwel uitgesloten zijn. Anders geformuleerd: Het Groninger Museum is na deze kapitaalinjectie, aangevuld met de transitievergoeding in continuïteit in staat om aan haar financiële verplichtingen te voldoen.

Wij hebben daartoe de cijfers beoordeeld uit het meerjarenperspectief 2012-2016 opgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur van het Groninger Museum.

Wij hebben via de controller van het Groninger Museum de volgende informatie verkregen:

1. Meerjarenperspectief 2012-2016.
2. Liquiditeitsoverzicht 2012-2016.
3. Overzicht voorziening groot onderhoud museum voor de "binnenkant".
4. Formatieoverzicht en ontwikkeling vanaf 2012 tot en met 2016.
5. Berekening van het bedrag van de reorganisatievoorziening.

De meerjarenonderhoudsraming wordt opgesteld en bijgehouden door de dienst RO/EZ van de gemeente Groningen. Wij hebben deze gegevens opgevraagd en ontvangen.

Gezien het belang van inzicht in de werkelijke cijfers over 2011, hebben wij de controller gevraagd ons een uitdraai te verstrekken van het grootboek over 2011. Wij hebben dit overzicht in vorm van een voorlopige balans en winst-en verliesrekening ontvangen. De controller benadrukt richting ons dat het hier gaat om zeer voorlopige cijfers die nog onderwerp van beoordeling en mogelijk verandering zijn.

Gezien de betekenis van deze cijfers bij de beoordeling van het meerjarenperspectief hebben wij deze gegevens expliciet gebruikt bij onze beoordeling.

In het meerjarenperspectief is één van de aandachtspunten van het HEC rapport uitgewerkt, namelijk het afboeken van de onderhanden projecten voor presentaties. Wij zijn van mening dat in het kader van de beoordeling van de exploitatie en de beoordeling ervan op jaarbasis deze benadering ons als niet realistisch voorkomt vanuit verslaggevingsperspectief. Wij hebben in onze beoordeling deze geëlimineerd.

Verder merken wij op dat in het meerjarenperspectief in het jaar 2011 de volgende zaken zijn verwerkt:

- Als bate is een bedrag van € 297.000 verwerkt, welke een kwijtschelding van een lening van de Stichting Kunst, Economie & Oudheden zou betreffen. Wij moeten hiervan nog vaststellen dat deze kwijtschelding ook inmiddels is geëffectueerd.
- Als last is een bedrag verwerkt bestaande uit een vordering op het fonds K&O voor een bedrag van circa € 235.000.
- Als last is verwerkt een bedrag van € 433.000 in het kader van een reorganisatievoorziening.

Voor de controle van het overlegde cijfermateriaal hebben wij gebruik gemaakt van een eigen opzet en presentatie van de informatie die inzicht geeft in:

- Eigen inkomsten versus subsidies.
- Omzet elimineert die feitelijk geen omzet is, bijv. omzet collecties
- De liquiditeitsontwikkeling per jaar laat zien

- Een afzonderlijke berekening maakt van de rente per jaar.

Perspectief 2012-2016

Het perspectief laat het volgende beeld zien:

- Er wordt minder geld uitgegeven aan presentaties, veelal de basis voor de publieksopbrengsten uit hoofde van entreegelden.
- De bezoekersaantallen zijn nagenoeg onveranderd en worden blijkbaar niet beïnvloed door lagere uitgaven voor presentaties.
- De formatie van het Groninger Museum wordt in 2012 met 7 fte's teruggebracht. Derhalve dalen de personeelskosten in rap tempo.
- In de cijfers wordt vanaf 2012 een onderhoudsvoorziening opgebouwd voor het museum en het depot. De onderbouwing van de voorziening voor het museum laat zien dat het gaat om het artistieke binnenwerk van het museum. Voor het depot gaat het om niet periodieke bestedingen verband houdende met het eigendom.

De algemene indruk is dat het beeld te rooskleurig is weergegeven, omdat de combinatie van minder geld voor presentaties, in het perspectief niet leidt tot een daling van de publieksopbrengsten, terwijl daarenboven een forse reductie van de formatie wordt gerealiseerd. Een vlugge suggestie is dat meer of minder uitgaven aan presentaties geen tot weinig invloed heeft op het aantal bezoekers in het overlegde meerjarenperspectief. Wij baseren ons daarbij ook op de ervaringen van voorgaande jaren en de bestedingen voor presentaties in 2011, in relatie met de publieksopbrengsten.

Vanuit de uitgangspunten in het overlegde meerjarenperspectief hebben wij een controleberekening gemaakt gericht op de ontwikkeling van de liquiditeit.

De beoordeling heeft dus feitelijk plaatsgevonden op het meerjarenperspectief 2012-2016 opgesteld door het Groninger Museum, gecorrigeerd met de werkelijke, voorlopige cijfers over 2011. Daarna hebben wij uw voorstel tot steun verwerkt.

Onze beoordeling van uw voorstel

Wij zijn van mening dat uw voorstel zoals hiervoor verwoord, het Groninger Museum een solide basis geeft om in continuïteit aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Uiteraard dienen er de nodige maatregelen te worden afgesproken in het kader van financieel beheer en onze optiek ook in het kader van governance.

Het hieronder gepresenteerde beeld van eigen vermogen en liquiditeit voor de jaren tot en met 2016 is gebaseerd op de prognoses van het Groninger Museum zelf. Wij merken daarbij op dat

10 februari 2012

deze in onze visie, zoals hiervoor ook verwoord, te rooskleurig zijn, als basis voor het meerjarenbeleid. Wij vinden het verstandig om rekening te houden met lagere bezoekersaantallen. Het hieronder geschetste financiële beeld is echter voldoende robuust.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
(Bankkrediet)/Banksaldo	(457,5)	(380,5)	553,9	549,5	691,5	879,3	1.294,6
Eigen vermogen	(109,0)	(1.342,0)	606,4	658,0	854,5	1.040,6	1.353,1
Voorzieningen voor onderhoud	66,6	66,6	197,2	327,9	312,5	373,2	453,8
Rentedragende schulden/(Saldo)	1.492,9	1.845,0	1.732,1	1.619,2	1.506,3	1.393,4	1.280,5
	1.450,5	569,6	2.535,7	2.605,1	2.673,3	2.807,1	3.087,4

Onzekerheden

Wij hechten eraan op te merken dat beoordeling van toekomstgerichte informatie gebaseerd is op aannames en veronderstellingen. Wijzigingen in veronderstellingen en aannames kunnen leiden tot andere uitkomsten en daarmee een andere beeld oproepen dan hierboven geschetst.

In bovenstaande opstelling is rekening gehouden met voorlopige cijfers over 2011. Deze zijn uiteraard voorlopig en niet onderhevig geweest aan accountantscontrole.

Vertrouwende u hiermee van dienst te zijn geweest.

Hoogachtend,

Deloitte Accountants B.V.



P. Rienks RA