

## Voorlopige agenda van de commissie Onderwijs en Welzijn van 15 februari 2012

Hierbij wordt u uitgenodigd voor de openbare vergadering van de commissie Onderwijs en Welzijn

Datum: woensdag 15 februari 2012  
Aanvang: 16:30 - 19:00 uur  
Locatie: Oude raadzaal  
Voorzitter: dhr. D. Jager  
Griffier: mw. N.R. Abramjan (050) 367 77 22; [narine.abramjan@ Groningen.nl](mailto:narine.abramjan@ Groningen.nl)

### Extra vergadering.

#### A. Algemeen deel

- A1. Opening en mededelingen
- A2. Vaststelling agenda

#### B. Inhoudelijk deel

- B1. Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen: Vermogen tot onderwijs (raadsvoorstel 31 januari 2012)
  - [Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot onderwijs](#) (pdf)
  - [Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen](#) (pdf)
- B2. Voorstel Maatregelen Groninger Museum
  - [Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum](#) (pdf)
  - [Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum](#) (pdf)
  - [Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016](#) (pdf)
  - [Bijlage - brief accountant](#) (pdf)
  - [Collegebrief m.b.t. rapport van Van Os.](#) (pdf)
  - [Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2](#) (pdf)

Bij commissievergaderingen kunt u gebruik maken van het spreekrecht bij de inhoudelijke agendapunten (inclusief de conformstukken onder A) en de rondvraag. U krijgt dan drie minuten de gelegenheid de commissieleden te vertellen hoe u over een onderwerp denkt. Voor aanmelding en informatie kunt u terecht bij de commissiegriffier. De agenda's zijn onder voorbehoud. De definitieve agenda's worden in de vergadering vastgesteld.

## Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot ...

### Raadsvoorstel



Datum raadsvergadering 22-02-2012  
Raadscommissie O&W  
Datum raadscommissie 15-02-2012  
Publiciteit Aparte persconferentie APC  
Bijlagen 1

Registratienr. OS 12.2931648  
Datum B&W besluit 31-1-2012  
Portefeuillehouder Pastoor  
Steller Bosdijk  
Telefoon 367 4234  
E-mail leo.bosdijk@groningen.nl

### Onderwerp

Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen: Vermogen tot onderwijs

### Concept raadsbesluit

De raad besluit:

- I. het rapport *Vermogen tot onderwijs* van mr. L.J. Klaassen voor kennisgeving aan te nemen;
- II. het besluit bruidsschat van 16 december 2009 te herzien en de bruidsschat voor de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs te verhogen naar 8,103 miljoen euro;
- III. een budget van 6,861 miljoen euro beschikbaar te stellen om de vermogenspositie van O2G2 aan te vullen;
- IV. de begrotingswijziging vast te stellen.

Afgehandeld en naar archief

Paraf

Datum

Classificatienr. \_\_\_\_\_

### **Publiekssamenvatting**

Per 1 januari 2010 heeft de gemeente Groningen het openbaar onderwijs verzelfstandigd in de stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen (O2G2). Het bestuur van O2G2 is van mening dat er te weinig geld is meegegeven ("de bruidsschat") en dat het eigen vermogen van de stichting in werkelijkheid lager gewaardeerd moet worden dan uit de cijfers zou blijken. Over dat verschil is in 2010 en 2011 intensief overleg gevoerd tussen O2G2 en de gemeente. We zijn daar toen niet uitgekomen. Beide partijen hebben pogingen gedaan om de tegenstelling te overbruggen, maar we moeten vaststellen dat de verschillen te ver uiteen lagen. De gemeente heeft onderwijs in deze stad erg hoog in het vaandel en wil dit meningsverschil dan ook oplossen. Uit het onderzoek is gebleken dan er inderdaad veel meer geld naar de scholen moet. Dit voorstel zorgt er voor dat er meer geld naar het openbaar onderwijs gaat zodat zij zelfstandig op eigen benen kan staan en wij voldoen aan onze wettelijke verplichtingen.

Burgemeester en wethouders hebben eerst onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren door Leeuwendaal VOS/ABB. De vraag in dat onderzoek was of de "bruidsschat" hoger had moeten worden vastgesteld. De conclusie van dat onderzoek was dat de "bruidsschat" inderdaad 4,65 miljoen euro hoger vastgesteld had kunnen en ook moeten worden. O2G2 vond dat daarmee de financiële problemen niet werden opgelost. Burgemeester en wethouders hebben op aandringen van uw raad en uit overtuiging dat het onderwijs zou lijden onder een voortdurend conflict tussen het gemeentebestuur en het bestuur van het openbaar onderwijs, gekozen voor een andere aanpak. Na overleg met O2G2 hebben wij mr. L.J. Klaassen gevraagd onderzoek uit te voeren naar de verzelfstandiging en de noodzakelijke omvang van bruidsschat en vermogen. Het college heeft de opdracht samen met het bestuur van O2G2 geformuleerd en heeft ook aangegeven het advies van de heer Klaassen zeer zwaar te laten meewegen in het definitieve voorstel aan de gemeenteraad. In zijn advies *Vermogen tot onderwijs* concludeert de heer Klaassen dat bij de berekening van de "bruidsschat" ook de hoogte van het vermogen van O2G2 had moeten worden beoordeeld. Hij concludeert dat het verschil tussen het "noodzakelijk geachte eigen vermogen" en de waardering van het overgedragen vermogen 6,861 miljoen euro bedraagt en dat dat verschil moet worden aangevuld.

De heer Klaassen adviseert het gemeentebestuur om de "bruidsschat" opnieuw vast te stellen. Ten opzichte van de oorspronkelijke "bruidsschat" gaat het om een extra bedrag van 11,5 miljoen euro; dat is het totaal van de aanvulling op de bruidsschat plus de vermogensreparatie. Hij is overigens ook kritisch over de eisen die O2G2 heeft gesteld; voor een deel van die eisen mist volgens de heer Klaassen de onderbouwing en die heeft hij dan ook in zijn slotadvies niet meegenomen.

O2G2 en gemeente accepteren het advies van mr. L.J. Klaassen. Hij heeft zorgvuldig onderzoek gedaan en komt met de kennis van nu tot een veel hogere uitkering aan het openbaar onderwijs dan de gemeente in 2009 heeft vastgesteld. Bij de vaststelling van de bruidsschat in 2009 hebben we te beperkt gekeken naar de startpositie en naar de mogelijkheden voor het openbaar onderwijs om in te verdienen. Op basis van onderzoek en in diverse gesprekken heeft de heer Klaassen een afgewogen advies gegeven.

O2G2 en de gemeente Groningen hebben de heer Klaassen gevraagd ook advies te geven over de maatwerkoplossing voor de afbouw van de gesubsidieerde arbeid bij O2G2. De heer Klaassen heeft zowel O2G2 als de gemeente handvatten gegeven om dit vraagstuk op te lossen, zodat op korte termijn de maatwerkafspraken kunnen zijn uitgewerkt binnen de kaders van de nota *Actief in goede banen*.

Nu de geschillen zijn opgelost en O2G2 voldoende basis heeft voor een gezonde toekomst, kan de aandacht weer naar waar die echt hoort: het onderwijs. De gemeente wil met zowel bijzonder als openbaar onderwijs werken aan een ambitie om van Groningen de onderwijsstad van Nederland te maken.

### **Voorgesteld besluit**

---

De raad besluit:

- I. het rapport *Vermogen tot onderwijs* van mr. L.J. Klaassen voor kennisgeving aan te nemen;
- II. het besluit bruidsschat van 16 december 2009 te herzien en de bruidsschat voor de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs te verhogen naar 8,103 miljoen euro;
- III. een budget van 6,861 miljoen euro beschikbaar te stellen om de vermogenspositie van O2G2 aan te vullen;
- IV. de begrotingswijziging vast te stellen.

### **Inleiding en procesverloop**

---

In uw vergadering van 25 mei 2011 heeft u kennis genomen van het besluit van ons college om onderzoek te laten uitvoeren naar de vraag of de omvang van de bruidsschat voor het (verzelfstandigde) openbaar onderwijs anders had kunnen of moeten worden vastgesteld. Voor dit onderzoek hebben wij (raadsvoorstel GR 11.2610353) de expertise van Leeuwendaal VOS/ABB (VOS/ABB) ingeschakeld. Het resultaat van dit onderzoek is aan u voorgelegd (OS 11.2721441). Het *auditcommittee* van uw raad heeft advies (GR 11.2759129) uitgebracht over het rapport van VOS/ABB. Volgens het *auditcommittee* heeft VOS/ABB een degelijk onderzoek uitgevoerd, dat helder antwoord geeft op de gestelde vragen, maar er was ook kritiek. Met name op de verbinding naar de Groningse situatie en de vraag of het openbaar onderwijs de noodzakelijke inwendtaakstelling zou kunnen dragen. Het *auditcommittee* constateerde ook dat er spanning bestond tussen de eis dat de verzelfstandiging budgettair neutraal moest verlopen en het doel dat de nieuwe stichting bestuurlijk en financieel op "eigen benen" zou moeten kunnen staan. Zij concludeerde dan ook dat niet alle vragen waren beantwoord en adviseerde uw raad als volgt:

- 1a. te onderzoeken of voor de verzelfstandiging van het openbare onderwijs de risico's in de exploitatie van de WMOO en risico's in de onderwijsbedrijfsvoering voldoende in beeld zijn gebracht en zijn afgedekt om na de verzelfstandiging de nieuwe stichting bestuurlijk en financieel op eigen benen te laten staan (een soort *due diligence*);
  - 1b. bij onder punt 1a genoemd onderzoek ook te betrekken het huidige bruidsschatonderzoek;
  - 1c. bij onder punt 1a genoemd onderzoek ook te betrekken in hoeverre de besluiten die na 1 januari 2010 zijn genomen van invloed zijn geweest op de ontstane situatie;
  - 1d. dit onderzoek onder verantwoordelijkheid van de raad te laten plaatsvinden.
2. Het proces van de verzelfstandiging te evalueren.

Dat advies van het *auditcommittee* heeft u in uw vergadering van 26 oktober 2011 betrokken bij de bespreking van het collegevoorstel "herziening bruidsschat O2G2" (OS 11.2721441). In die vergadering is naar aanleiding van het advies van het *auditcommittee* en van de bespreking in de raadscommissie Onderwijs & Welzijn op uw aandringen het voorstel gedaan nog een vervolgonderzoek te doen naar de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs (26 oktober 2011, OS 11.2186489). In onze brief van 4 november 2011 (OS 11.2796422) hebben wij u gemeld dat wij, na overleg met bestuur en raad van toezicht van O2G2, de heer mr. L.J. Klaassen bereid hadden gevonden dat vervolgonderzoek uit te voeren. In overleg tussen O2G2 en een vertegenwoordiging

-4-

van ons college is onder voorzitterschap van de heer Klaassen de onderzoeksopdracht vastgesteld. In onze brief van 9 november 2011 (BD 11.2810096) hebben wij u geïnformeerd over de onderzoeksvragen. In die brief hebben wij u, op voorstel van de heer Klaassen, ook geadviseerd het voorstel tot vaststellen van een "aanvullende bruidsschat" aan te houden.

De heer Klaassen heeft ons, het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) van O2G2 medio december 2011 op de hoogte gebracht van zijn concrete aanpak en de voortgang van zijn onderzoek. Bij brief van 22 december 2011 (BD 11.2876364) hebben wij u daarover geïnformeerd.

### Beoogd resultaat

---

Op basis van het advies *Vermogen tot onderwijs* van mr. L.J. Klaassen is duidelijk geworden dat de omvang van de vermogenspositie anders vastgesteld had moeten worden. Met dit onafhankelijk advies wordt een patstelling doorbroken, en met de oplossing van dit geschil kan de blik weer naar de inhoud: het onderwijs. O2G2 heeft aangegeven de uitkomst van het rapport te accepteren. Wij hebben aangegeven het advies te zullen gebruiken voor een voorstel aan uw raad.

### Kader

---

In de raadsvergadering van 9 november 2011 heeft de gemeenteraad ingestemd met een besluit van B&W om, na het onderzoek naar de omvang van de bruidsschat, een vervolgonderzoek uit te voeren. De Raad van Toezicht (RvT) en het College van Bestuur (CvB) van O2G2 hebben er mee ingestemd de uitkomsten van het onderzoek als bindend te accepteren. Burgemeester en wethouders hebben toegezegd de uitkomsten van het onderzoek als zwaarwegend advies voor te leggen aan de gemeenteraad.

Wij achten het resultaat van het werk van de heer Klaassen als totaal evenwichtig en het draagt daarmee bij aan de oplossing van de verschillen van inzicht tussen gemeente en O2G2.

Wij zullen de adviezen uitvoeren.

Voor de maatwerkafspraken voor de afbouw van de gesubsidieerde arbeid bij O2G2 is de nota *Actief in goede banen* het kader.

### Argumenten/afwegingen

---

Wij zijn van mening dat de onderzoekers een zorgvuldig onderzoek hebben uitgevoerd. Op basis van logische redeneringen. Dat wil niet zeggen dat elke redenering noodzakelijk tot de gepresenteerde conclusie moest leiden; de conclusies hadden op onderdelen ook anders kunnen zijn. Wij sluiten ons echter aan bij de getrokken conclusies omdat wij de meningsverschillen tussen de gemeente en O2G2 willen oplossen in het belang van het onderwijs.

Uit het onderzoek van de heer Klaassen blijkt dat er veel meer haken en ogen aan de verzelfstandiging zaten dan wij in eerste instantie hebben ingeschat. Wij hebben ons zelf de vraag gesteld of wij u, met de wetenschap van nu het voorstel hadden gedaan om het openbaar onderwijs te verzelfstandigen. Het antwoord is ja. Het openbaar onderwijs verdient een bestuur dat zich volledig kan richten op de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Door dit onderzoek is het duidelijk geworden waar het financieel niet goed zit bij het openbaar onderwijs. Wij grijpen nu de kans aan om dit te repareren. Het rapport Klaassen geeft hierover het volgende weer "*De onderzoekers houden zich daarbij nogmaals verre van een oordeel over een schuldvraag mocht daar al sprake van zijn. Het is veeleer een samenloop van lastige condities, minder geslaagde keuzes en minder gelukkige communicatie die een complex proces als dat van een verzelfstandiging van het openbaar onderwijs deze uitkomst gaven.*"

*Zij verklaren elk voor een deel, maar veel meer nog als optelsom en in samenhang de context waardoor pijnpunten in dit proces konden ontstaan. Er stond grote politieke en in mindere mate financiële druk op het tijdpad van de verzelfstandiging en deze binnen de toenmalige raadsperiode te effectueren per 1 januari 2010. Groningen was een van de laatste grote steden met een integraal bestuur en de ontwikkelingen van deregulering en autonomievergroting in het funderend onderwijs schuurden steeds meer met deze integrale bestuursvorm. Het politieke klimaat waarbinnen deze keuze mogelijk werd, was echter pas recent aanwezig. Het expireren van de bruidsschatregeling per 31 december 2010 zette daarnaast extra druk op het tempo van het verzelfstandigingsproces en daarmee op de zorgvuldigheid en feitelijke uitvoering ervan. Financieel uitgangspunt van de gemeente voor het verzelfstandigingsproces was budgettaire neutraliteit. Uitgangspunt was de rijksvergoeding die voorheen werd doorgesluisd naar de WMOO. Door dit strikte uitgangspunt in combinatie met de tijdsdruk is wellicht te weinig kritisch gekeken naar mogelijke bestaande of te verwachten financiële knelpunten bij het openbaar onderwijs”.*

Het rapport van de heer Klaassen spreekt voor zich, dat zullen wij hier niet samenvatten. In hoofdstuk 6 van *Vermogen tot onderwijs* zijn alle aanbevelingen verwoord.

Hieronder gaan wij kort in op alle aanbevelingen van de heer Klaassen.

**1. Financiële uitgangspositie O2G2.**

*De onderzoekers adviseren de gemeente Groningen het eigen vermogen van O2G2 aan te vullen met € 6.861.000,--. Dit om het startvermogen van O2G2 op het door de onderzoekers noodzakelijk geachte niveau van € 13.800.000,-- te brengen.*

Wij nemen dit advies over.

**2. De bruidsschat.**

*De onderzoekers zijn van mening dat de bruidsschat van € 3.400.000,-- die de gemeente heeft vastgesteld, niet de exploitatietekorten (voor zover die worden veroorzaakt door ABB kosten) 2010 en volgende jaren kan dekken en dat de bruidsschat in 2009 op basis van onjuiste parameters is vastgesteld.*

*Volgens de onderzoekers vormt de berekening in het rapport van Leeuwendaal VOSS/ABB uit 2011 en bijgevoegd bij het raadsvoorstel met registratienummer GR 11 2745980 van 15 september 2011, een correcte vaststelling van de hoogte van de bruidsschat.*

De gemeente Groningen heeft op basis van onjuiste parameters een besluit genomen. In die zin is sprake van een foutief besluit dat moet worden hersteld. Wij nemen dat advies over en stellen u voor de bruidsschat voor O2G2 te herzien en vast te stellen op 8,103 miljoen euro, zijnde de optelsom van de oorspronkelijke bruidsschat van 3,453 miljoen euro verhoogd met correctie zoals berekend op basis van het advies van VOS/ABB. Dit voorstel vervangt daarmee ons eerdere voorstel (OS 11.2721441) over de herziening van de bruidsschat. De *notitie Analyse toepassing bruidsschatregeling* van Leeuwendaal VOS/ABB is in uw bezit. Een exemplaar van de notitie ligt voor u in de visietrommel.

**3. Service Level Agreement huisvesting (SLA).**

*De onderzoekers adviseren deze overeenkomst tussen de gemeente Groningen en O2G2 op de kortst mogelijke termijn te beëindigen. Het contract voorziet in deze mogelijkheid vanaf 2012. De overeenkomst is financieel nadelig voor O2G2 en past naar mening van de onderzoekers ook niet in een volwassen relatie van een verzelfstandigde stichting met de gemeente. Zij leidt daarnaast tot een*

*dubbele petten problematiek voor de betrokken medewerkers van de gemeente. Zij moeten bij onderwijshuisvesting zowel de belangen van O2G2 als die van de gemeente dienen.*

We zullen met O2G2 overleggen hoe aan deze aanbeveling uitvoering kan worden gegeven.

**4. Juridisch eigenaarschap van de schoolgebouwen.**

*Tijdens de presentatie van het rapport Vermogen tot onderwijs aan het CvB en RvT van O2G2 gaf O2G2 aan moeite te hebben met het gegeven dat men geen juridisch eigenaar is van schoolgebouwen. De onderzoekers hebben kennisgenomen van deze wens en het lijkt nuttig dat de gemeente en O2G2 hierover in gesprek gaan. Het juridisch eigendom voor O2G2 is in de geest van de verzelfstandiging zoals deze in wet- en regelgeving is bedoeld. Wel willen de onderzoekers erop wijzen dat in een proces naar juridische overdracht er mogelijk weer nieuwe verschillen van inzichten kunnen ontstaan. De onderzoekers vragen zich af of in het licht van de uitdagingen en inspanningen voor O2G2 dit thema nu een hoge prioriteit moet krijgen.*

Wij zullen met O2G2 afspraken maken over een analyse van nut en noodzaak van deze juridische overdracht van onderwijsgebouwen en zullen op basis van die uitkomsten een standpunt innemen.

**5. Passend onderwijs.**

*De onderzoekers adviseren O2G2 voortvarend te blijven werken aan het herplaatsen en herscholen van personeel waarvan de functies in het kader van Passend Onderwijs komen te vervallen.*

De ontwikkelingen met betrekking tot passend onderwijs hebben voor de hele onderwijssector grote impact. In het proces van aanpassing is het voor onderwijsbesturen en samenwerkingsverbanden noodzakelijk om met de lokale overheden te overleggen. In dat kader zullen wij dus met de hele onderwijssector in Groningen overleg voeren.

**6. Kleine scholen.**

*Het probleem van de vele (te) kleine scholen in het primair onderwijs en schoollocaties in het voortgezet onderwijs zullen de komende jaren, gezien ook de verwachte krimp in het basisonderwijs in Groningen, niet afnemen. Gezien de financiële risico's (exploitatie) voor O2G2 en risico's voor de kwaliteit van het onderwijs, adviseren wij O2G2 en gemeente in gesprek te gaan over een structurele aanpak van deze problematiek.*

Dit advies nemen we over. Overigens is het zaak om deze problematiek breed te verkennen en te bezien of ook in het bijzonder onderwijs sprake is van inefficiënte verdeling van schoolgebouwen en locaties. Deze problematiek moeten we oppakken in het kader van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) en eventueel schoolbestuurlijke bijdragen aan de oplossing van dit vraagstuk. Wij zullen samen de mogelijkheden inventariseren en u hierover informeren in het kader van het *Aanvalsplan onderwijshuisvesting* dat wij in voorbereiding hebben.

**7. WWB-banen.**

*Ten aanzien van de problematiek van de WWB-banen komen de onderzoekers met een separate "roadmap" waarin een advies wordt gegeven over de aanpak van dit specifieke probleem.*

We wachten dit advies af.

-7-

### Beoordeling

Wij zijn van mening dat met het (vervolg) onderzoek *Vermogen tot onderwijs* door de heer Klaassen invulling is gegeven aan de adviezen van het *auditcommittee* om in aanvulling op het "bruidsschatonderzoek" vervolg onderzoek te doen naar risico's in exploitatie en bedrijfsvoering van O2G2 en om het proces van verzelfstandiging te evalueren.

Het onderzoek van de heer Klaassen heeft een aantal pijnlijke bevindingen aan het licht gebracht. Wij willen daarom stilstaan bij het proces in 2010 en 2011. Achteraf gezien en met het inzicht dat wij nu hebben, hadden we dat anders moeten aanpakken. Al vrij snel zaten wij - O2G2 en gemeente - in een patstelling. Het verschil tussen wat O2G2 nodig vond (18 miljoen euro of meer) en wat de gemeente op basis van de cijfers te verdedigen vond (minder dan 1 miljoen euro en op basis van het bruidsschatonderzoek van VOS/ABB 4,65 miljoen euro) leek onoverbrugbaar groot. We kwamen er niet uit. Wij hebben steeds geredeneerd vanuit de aanname dat er vooral sprake was van een bestuurlijke verzelfstandiging en voortzetting van het openbaar onderwijs in een andere bestuursvorm. Een verzelfstandiging die ook nog eens budgetneutraal moest worden gerealiseerd. Van die aannames zijn wij niet losgekomen. Kritische beschouwingen vanuit uw raad en een stevig advies van het *auditcommittee* hebben ons gebracht tot een meer bestuurlijke aanpak. Als argumenten over en weer niet meer worden gehoord, dan is een wijze raadgever gewenst. Daarmee worden de conclusies van de heer Klaassen voor ons niet minder pijnlijk.

### Risicoparagraaf

Wij hebben in 2009 een foutief besluit genomen over de hoogte van de bruidsschat en de vermogenspositie van O2G2 verkeerd ingeschat.

Het besluit dat we nu nemen is bedoeld om het openbaar onderwijs in Groningen met terugwerkende kracht in staat te stellen gezond op eigen benen te staan. Wij zien geen inhoudelijke reden een bedrag (theoretisch tussen 0 en maximaal 10 miljoen euro) te betalen aan het Bijzonder Onderwijs. We zullen naar aanleiding van dit rapport het gesprek met het Bijzonder Onderwijs hierover voortzetten.

### Maatschappelijk draagvlak/participatie

Wij hebben na overleg met O2G2 de heer mr. L.J. Klaassen benaderd om dit onderzoek voor ons uit te voeren. In een gezamenlijk overleg met de heer Klaassen hebben O2G2 en de gemeente ingestemd met de onderzoeksvragen. De onderzoekers hebben steeds zowel O2G2 als de gemeente gelijktijdig geïnformeerd over voortgang en inhoud van het onderzoek. O2G2 heeft aangegeven het advies van de heer Klaassen te accepteren.

### Voorstel

Wij stellen u voor:

- I. het rapport *Vermogen tot onderwijs* van mr. L.J. Klaassen voor kennisgeving aan te nemen;
- II. het besluit bruidsschat van 16 december 2009 te herzien en de bruidsschat voor de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs te verhogen naar 8,103 miljoen euro;
- III. een budget van 6,861 miljoen euro beschikbaar te stellen om de vermogenspositie van O2G2 aan te vullen;
- IV. de begrotingswijziging vast te stellen.



**Financiële consequenties**

Voor het toekennen van de aanvullende financiële middelen voor het openbaar onderwijs en advies- en onderzoekskosten zijn aanvullende middelen noodzakelijk. Om te beginnen moet de bruidsschat voor O2G2 worden verhoogd met 4,65 miljoen euro tot 8,103 miljoen euro. Daar bovenop adviseert de heer Klaassen nog eens 6,861 miljoen euro betaalbaar te stellen aan O2G2 om het vermogen op een voldoende niveau te brengen.

Daarnaast zijn er nog kosten gemaakt voor onderzoek; afgerond 300 duizend euro.

Een deel van deze middelen is al voor dit doel gereserveerd en wel € 8.960.000,--. Wij stellen u voor om het verschil tussen lasten en beschikbare dekking ten laste van de algemene egalisatiereserve te brengen.

Wij hebben u aangegeven, dat wij voorstellen doen om het weerstandsvermogen van de gemeente Groningen te versterken. Bij de bepaling van de omvang van die versterking zullen wij rekening houden met ook deze onttrekking.

Begrotingswijziging 2011

Bruidsschat O2G2

Betrokken dienst(en)	OCSW en BD Bruidsschat en vermogenspositie O2G2
Naam voorstel	O2G2
Besluitvorming (orgaan + datum)	
Incidenteel / Structureel	Incidenteel
Soort wijziging	Exploitatie

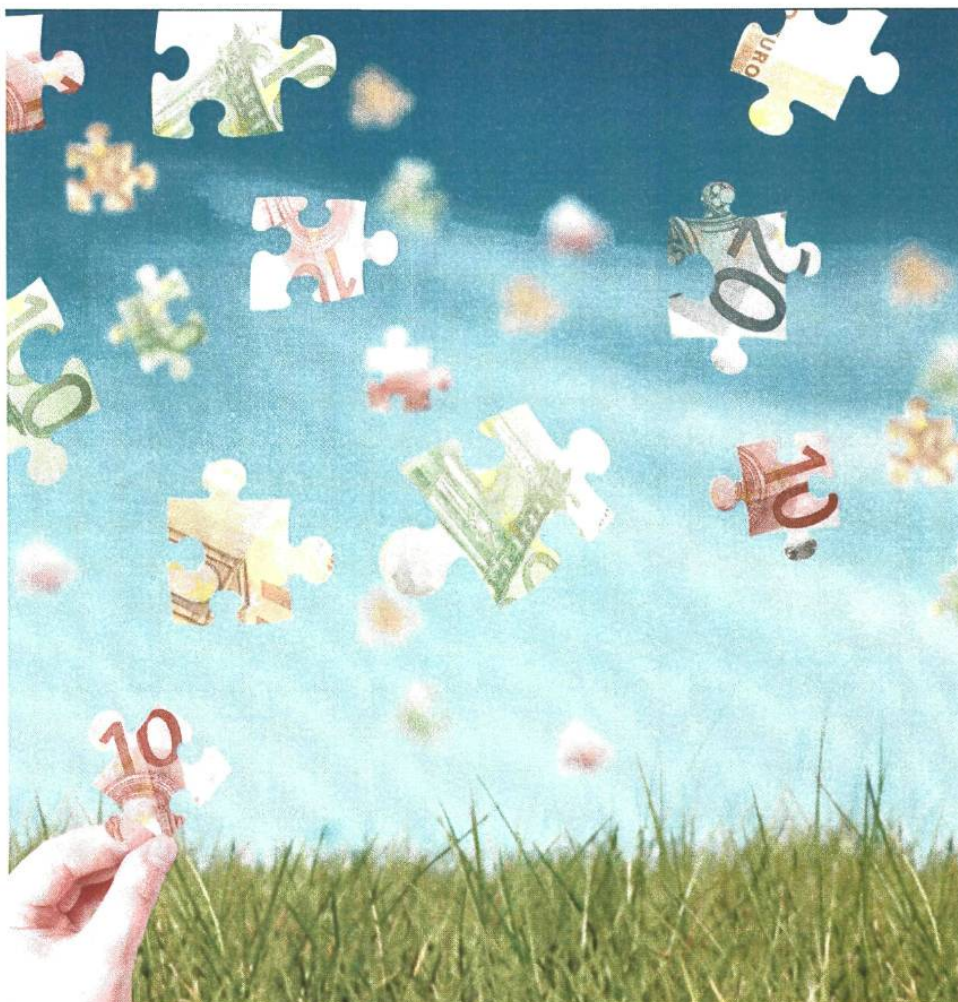
Financiële begrotingswijziging Naam deelprogramma	Bedragen x 1.000 euro			Toevoeging reserve	Onttrekking reserve	Saldo
	Lasten	Baten	Saldo			
3.2 Overig jeugd en onderwijs (bruidsschat en vermogenspositie)	11.811		-11.811			-11.811
13.1 College, raad en overig	-8.960		8.960			8.960
13.1 College, raad en overig			0		2.551	
<b>TOTALEN</b>						
<b>BEGROTINGSWIJZIGING</b>	2.851	0	-2.851	0	2.851	0

GEHEIM b/m DINSDAG 31 JANUARI 2012 bijlage 5p

Januari 2012

## Vermogen tot onderwijs

Onderzoekscommissie mr. L.J. Klaassen



## Vermogen tot onderwijs

Commissie mr. L.J. Klaassen

Mr. Leendert Klaassen (voorzitter)

Drs. Pieter Dekkers (Berenschot/projectsecretaris)

Wim van de Weijer (voormalig RA)

Drs. Jeroen Wismans (Berenschot)

31 januari 2012

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>1. Aanleiding voor het onderzoek</b>	<b>3</b>
<b>2. De onderzoeksvraag</b>	<b>5</b>
2.1 Inleiding	5
2.2 De onderzoeksvraag	5
2.3 Deelvragen	5
2.4 Toelichting	6
2.5 Afspraken over de communicatie	6
<b>3. Aanpak van het onderzoek</b>	<b>7</b>
3.1 Uitgangspunten voor de aanpak	7
3.2 Informatiebronnen	7
3.3 Proces	8
<b>4. Context van het proces van verzelfstandiging</b>	<b>9</b>
<b>5. Beantwoording onderzoeksvragen</b>	<b>12</b>
5.1 Deelvraag 1	12
5.2 Deelvraag 2	16
5.3 Deelvraag 3	19
5.4 Deelvraag 4	23
5.5 Deelvraag 5	24
5.6 Centrale vraagstelling	24
<b>6. Aanbevelingen</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 1: Geraadpleegde documenten</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage 3: Cijfers benchmarkonderzoek O2G2</b>	<b>35</b>

### Voorwoord

Wat is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs in Groningen vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven? Het vinden van een antwoord op deze centrale vraagstelling was de belangrijkste opdracht voor de onderzoekers, maar leverde tegelijk een complexe opgave op. Dat is niet verwonderlijk, omdat de betrokken partijen, het bestuur en de raad van toezicht van O2G2 en het gemeentebestuur, al bijna twee jaar met elkaar over dit onderwerp diepgaand van mening bleken te verschillen.

Dat verschil van mening betrof behalve de feiten, ook percepties aan beide zijden over deze feitelijkheden. In hoeverre konden aan bepaalde uitspraken garanties worden ontleend, wat hoort wel en niet bij de normale bedrijfsvoering van een onderwijsorganisatie, welke posten horen wel en niet thuis op de openingsbalans en vooral: wat is er nu aan financiële middelen nodig om met vertrouwen de toekomst tegemoet te zien in een tijd die vol is van onzekerheden, zeker ook als het gaat om regelgeving en bekostiging van het onderwijs? De beelden die bij beide partijen gedurende dit proces over elkaar zijn ontstaan, hebben zich over en weer vastgezet en maakten het vinden van een oplossing bepaald niet gemakkelijk.

De onderzoekscommissie heeft zich nadrukkelijk niet beziggehouden met een mogelijke schuldvraag en deze is dan ook geen onderdeel van het onderzoek. De commissie is vanuit dat perspectief ook vertrouwelijk omgegaan met alle informatie die haar werd aangereikt en heeft deze met de nodige zorgvuldigheid in haar rapport verwerkt.

De commissie heeft zich in haar onderzoekswerk zoveel mogelijk beperkt tot de verifieerbare feiten en over deze feiten haar onafhankelijk oordeel gegeven. Daarbij heeft zij alle claims en verwachtingen zorgvuldig bekeken. Een aantal van de aangedragen claims zijn naar haar mening terecht en zijn als zodanig gehonoreerd. Voor andere aanspraken of claims gold dit niet.

Dat leidde ertoe dat de onderzoekscommissie van mening is dat er voldoende en overtuigende aanleiding is het eigen vermogen van O2G2, zoals per 1 januari 2010 had moeten worden vastgesteld, substantieel aan te vullen om O2G2 een voldoende gezonde basis mee te geven.

De onderzoekscommissie spreekt de wens uit dat de voorgestelde adviezen inderdaad door betrokken partijen zullen worden overgenomen en door de raad van Groningen zullen worden bekrachtigd, omdat een doorbraak in de ontstane impasse moet worden bereikt, allereerst in het belang van het openbaar onderwijs. Wanneer daartoe wordt besloten ontstaat er de noodzakelijke ruimte om de bestuurlijke slagkracht te ontwikkelen die nodig is voor het openbaar onderwijs. Dit met het oog op ingrijpende besluiten die moeten worden genomen op het gebied van onderwijsontwikkeling, personeelsformatie en huisvesting.

Tenslotte spreek ik mijn grote waardering en dank uit aan mijn mede-onderzoekers, Wim van de Weijer, Pieter Dekkers en Jeroen Wismans, die in relatief korte tijd veel inspanning hebben verricht om de aangereikte cijfers en documenten te doorgronden en daarover waar nodig met de direct betrokkenen diepgaand en vasthoudend van gedachten te wisselen. Daardoor is een goed inzicht

## Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot ...

verkregen in de problematiek en is de onderzoekscommissie thans in staat haar advies met overtuiging aan de opdrachtgevers voor te leggen.

Leendert Klaassen.

Groningen, 31 januari 2012.

### 1. Aanleiding voor het onderzoek

Met ingang van 1 januari 2010 is het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen verzelfstandigd. Het betrof hier zowel scholen voor het primair en voortgezet onderwijs alsook de scholen die onder de Wet op de expertisecentra vielen en door de gemeente Groningen in een aparte werkmaatschappij, de WMOO, waren ondergebracht als onderdeel van de dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn (OCSW). Groningen was hiermee een van de laatste grote gemeenten in Nederland die het openbaar onderwijs op afstand heeft geplaatst. Voor de verzelfstandiging werd door de gemeenteraad een financieel kader vastgesteld. Dit kader diende te waarborgen dat de nieuwe stichting O2G2 financieel gezond werd verzelfstandigd en kende een vijftal uitgangspunten:

1. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over alle reguliere baten uit de rijksbekostiging.
2. De nieuwe stichting krijgt een inverdietaakstelling (structureel) van € 1,7 miljoen op de ABB-kosten.
3. Ter compensatie van de inverdietaakstelling ontvangt de nieuwe stichting een bruidsschat van € 3,4 miljoen. Deze regeling heeft een wettelijke looptijd van vijf jaar.
4. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over het schoolbestuurlijke vermogen. Bij de gemeentelijke vaststelling van de eindbalans (ontvlechtingsbalans) is dat vermogen berekend op € 13,6 miljoen. Bij de vaststelling van de begroting 2010 voor de nieuwe stichting heeft de gemeenteraad verder bepaald dat het nieuwe schoolbestuur de opdracht krijgt een vermogenspositie op te bouwen die bij past bij het risicoprofiel van de stichting.
5. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over onderwijsgebouwen van een goede kwaliteit. Dit om te voorkomen dat de nieuwe stichting geconfronteerd zou worden met onverwachte uitgaven. Daartoe heeft een onafhankelijk bureau in 2009 een *nulmeting kwaliteit onderwijsgebouwen* uitgevoerd. Deze meting leverde voor de schoolgebouwen een kwaliteitsscore op van *gemiddeld goed*.

Over de vraag of bij de verzelfstandiging is voldaan aan het vastgestelde financieel kader, zijn tussen de stichting openbaar onderwijs O2G2 en de gemeente meningsverschillen ontstaan. Het ging hierbij in de kern om de volgende drie zaken:

1. *De hoogte van de toegekende bruidsschat.* Hiernaar heeft VOS ABB in opdracht van de gemeente Groningen een aanvullend onderzoek ingesteld. Dit leidde tot een voorstel tot herziening van de omvang van de bruidsschat door middel van een verhoging van € 4,6 miljoen. In afwachting van de uitkomsten van dit onderzoek heeft de gemeenteraad van Groningen besluitvorming over deze herziening voorlopig aangehouden.
2. *Vaststelling van de eindbalans van de WMOO.* Het College van Bestuur van O2G2 heeft na de verzelfstandiging de exploitatie en de waardering van de bezittingen en schulden in relatie tot het risicoprofiel opnieuw beoordeeld. Het CvB van O2G2 gaf aan dat de eindbalans van de WMOO geen reële weergave was van de financiële positie van het openbaar onderwijs.

Het CVB heeft naar aanleiding van deze beoordeling een gewijzigde openingsbalans vastgesteld, die op acht punten afweek van de eindbalans van de WMOO. De door O2G2 aangebrachte correctie op de balans per 1 januari 2010 leidde ertoe dat het vermogen niet op € 13,6 miljoen uitkwam, maar op een klein negatief saldo van € 21.000.

3. Een categorie *overige knelpunten* die naar de opvatting van O2G2 een financiële reparatie behoeft. Het ging hierbij onder andere over de gesubsidieerde banen bij O2G2 en de verplichte Service Level Agreement voor huisvesting.

Bij behandeling van het raadsvoorstel *herziening bruidsschat O2G2* in de raadscommissie van 5 oktober 2011 bleek dat tussen O2G2 en de gemeente al langere tijd discussie bestond over de financiële uitgangspositie van O2G2.

In de betreffende raadscommissie is voorgesteld om een vervolgonderzoek te laten plaatsvinden door een extern deskundige die, met ondersteuning door specialisten, de opdracht zou krijgen om de zorg over de financiële positie van O2G2 weg te nemen. Het onderzoek moest derhalve antwoord geven op de vraag in hoeverre de gemeente het openbaar onderwijs per 1 januari 2010 gezond op eigen benen heeft gezet en in hoeverre zij de financiële risico's per die datum goed heeft weergegeven.

De keuze voor de externe onderzoeker mr. Leendert J. Klaassen is in samenspraak tussen gemeente en O2G2 tot stand gekomen.

Het onderzoeksteam dat door de onderzoeksleider werd samengesteld, bestond uit:

- Wim van de Weijer, voormalig registeraccountant (RA);
- drs. Jeroen Wismans van Berenschot, bedrijfsseconoom en benchmarkspecialist voor onderwijsinstellingen in primair onderwijs en voortgezet onderwijs;
- drs. Pieter Dekkers van Berenschot, onderwijsonderzoeker voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs en tevens projectsecretaris.



## 2. De onderzoeksvraag

### 2.1 Inleiding

Voor draagvlak voor de uitkomsten van dit onderzoek hechtte de onderzoeksleider eraan dat de gemeente Groningen en de stichting O2G2 gezamenlijk als opdrachtgever van het onderzoek zouden optreden en gezamenlijk de onderzoeksvraag vaststelden.

Onder voorzitterschap van de heer Klaassen hebben een vertegenwoordiging van de gemeente Groningen (bestaande uit de beide betrokken portefeuillehouders) en een vertegenwoordiging van de stichting O2G2 (bestaande uit de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het CvB) op 8 november 2011 de formulering van de onderzoeksvraag en een aantal randvoorwaarden gezamenlijk vastgesteld.

### 2.2 De onderzoeksvraag

In het hiervoor genoemde overleg werd de onderzoeksvraag als volgt verwoord in een centrale vraagstelling:

***Wat was c.q. is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven?***

Deze vraag is vervolgens weer opgesplitst in een vijftal deelvragen. De uitkomsten van de deelvragen maken het mogelijk de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden en te onderbouwen.

### 2.3 Deelvragen

De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

#### *Deelvraag 1*

Op grond waarvan komen gemeente en O2G2 tot een sterk van elkaar afwijkende vaststelling van de vermogenssituatie per 1 januari 2010 en de daarbij behorende balansposities? Het onderzoek zal na een analyse van de verschillende opvattingen uitmonden in een onafhankelijk oordeel en een advies over de vermogenspositie.

#### *Deelvraag 2*

Wat zijn de relevante consequenties en risico's van de voorafgaand aan de verzelfstandiging vastgestelde randvoorwaarden, gemaakte afspraken en aangegane verplichtingen in de personele en de materiële sfeer, voor zover die invloed hebben op de (gezonde) exploitatie van de verzelfstandigde organisatie?

#### *Deelvraag 3*

Wat is, mede gelet op de randvoorwaarden, afspraken en verplichtingen bedoeld in deelvraag 2, de reële inverdiencapaciteit van de verzelfstandigde organisatie in de komende jaren?

### *Deelvraag 4*

Welke risico's (of incidentele baten) voor O2G2 vloeien voort uit wijzigingen die sinds de verzelfstandiging zijn opgetreden in het rijksbeleid dan wel uit autonoom O2G2-beleid en dienen derhalve buiten beschouwing te blijven bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag?

### *Deelvraag 5*

Welke aanvullende middelen zijn op grond van de hiervoor gestelde vragen en de naar aanleiding daarvan gemaakte analyses noodzakelijk om het geformuleerde doel in de centrale onderzoeksvraag te bewerkstelligen, te weten een verzelfstandigde organisatie voor het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen die vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen staat en die een gezond toekomstperspectief heeft?

## **2.4 Toelichting**

### *Aanvullende afspraken rondom het onderzoek*

- Om het onderzoek op verantwoorde wijze te kunnen laten plaatsvinden, werden op verzoek van de onderzoeksleider de eerder geformuleerde ultimatieve voorwaarden of voorgenomen besluiten van beide kanten van tafel gehaald.
- De gemeenteraad heeft op verzoek van het college de besluitvorming over het voorstel tot het vaststellen van een 'aanvullende bruidsschat' aangehouden tot na het onderzoek.
- O2G2 werd gevraagd niet langer vast te houden aan haar eis om uiterlijk 15 december 'bevredegend financieel uitsluitel' te hebben verkregen van de gemeente.
- RvT en CvB van O2G2 hebben ermee ingestemd de uitkomsten van het onderzoek als bindend te accepteren.
- Het college heeft toegezegd de uitkomsten van het onderzoek als een zwaarwegend advies voor te leggen aan de gemeenteraad.

## **2.5 Afspraken over de communicatie**

Over de communicatie met betrekking tot het onderzoek werd afgesproken dat de heer Klaassen beide partijen nauw bij de voortgang van het onderzoek betrokken zou houden. Medio december 2011 heeft de onderzoeksleider mondeling de tussentijdse bevindingen gepresenteerd aan de hiervoor vermelde werkgroep. Op basis daarvan konden portefeuillehouders en de RvT en het CvB van O2G2 beoordelen of het onderzoek hun voldoende vertrouwen gaf. Dit bleek het geval. Verder werd afgesproken zorgvuldig om te gaan met de communicatie over het onderzoek. De regie over de communicatie was in handen van de onderzoeksleider.

### 3. Aanpak van het onderzoek

Om de centrale vraagstelling en de onderliggende deelvragen goed te kunnen beantwoorden, heeft de leider van het onderzoek een team samengesteld op maat van de vraagstelling. In dit team zijn financiële kennis, kennis van bedrijfsvoering van scholen en benchmark, bestuurlijke knowhow en brede kennis van (verzelfstandiging in) het funderend onderwijs bijeengebracht. De onderzoekers hebben de vragen beantwoord aan de hand van documentenonderzoek, interviews en een benchmark van de scholen en overhead van O2G2. Bij de beantwoording van de deelvragen zijn de kwestie van het aanvullende 'bruidsschatonderzoek' en de opvattingen van O2G2 hierover meegenomen.

#### 3.1 Uitgangspunten voor de aanpak

- De onderzoekers hebben ervoor gekozen onderscheid te maken tussen feiten, meningen en oordelen. Het uitgangspunt daarbij is dat het oordeel van de onderzoeker op verifieerbare en onderbouwde feiten dient te berusten.
- Voor een aantal deelvragen diende de afweging gemaakt te worden hoe ver in de tijd en tot welke documenten moest worden teruggegaan in de analyses, om een betrouwbaar beeld van de thans bestaande situatie te verkrijgen. De onderzoekers zijn van mening dat in dit opzicht terughoudend moest worden gehandeld. Bij elk document is de relevantie ervan voor het onderzoek onderzocht, met andere woorden wat het bijdroeg aan een goede oordeelsvorming. Hierin hebben de onderzoekers hun eigen afwegingen gemaakt.
- Hoewel het onderzoek ten principale bedoeld is te komen tot een oordeel over de (gewenste) financiële uitgangspositie voor het openbaar onderwijs per 1 januari 2010, ontkomen de onderzoekers er niet aan een aantal opvallende zaken rondom het gehele proces van verzelfstandiging te benoemen. Factoren die van invloed zijn geweest op het ontstaan en verloop van de meningsverschillen tussen O2G2 en de gemeente.

#### 3.2 Informatiebronnen

De onderzoekers hebben hun informatie verworven via de hierna genoemde bronnen.

- *Documentenstudie.* Als onderlegger voor de uitkomsten en aanbevelingen uit dit onderzoek baseren de onderzoekers zich op de door de gemeente Groningen en O2G2 aangereikte documenten en op voor de onderzoekers overige relevante openbare bronnen. De documenten hadden betrekking op alle relevante processtukken in verband met de verzelfstandiging van O2G2, (concept)raadsbesluiten, relevante aktes, financiële documenten, correspondentie tussen gemeente en O2G2, relevante wetgeving enzovoort (Voor een overzicht van de belangrijkste geraadpleegde documenten wordt verwezen naar bijlage 1.)
- *Interviews.* De informatie uit de documentenstudie is aangevuld met informatie uit gerichte gesprekken met betrokken bestuurders en toezichhouders en specifieke interviews met deskundigen van gemeente en O2G2 en de accountants die betrokken zijn geweest bij respectievelijk eindbalans WMOO en beginbalans O2G2.

- De accountant die betrokken was bij de laatstgenoemde balans, gaf aan slechts schriftelijk te willen reageren op de vragen van de onderzoekers. Een lijst van geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage 2.
- *Benchmark O2G2.* Om een beeld van en inzicht te verkrijgen in de risico's voor O2G2 als onderwijsorganisatie, hebben de onderzoekers van Berenschot een benchmark uitgevoerd. In deze benchmark worden verschillende aspecten van de schoolorganisatie O2G2 onder de loep genomen. De benchmark geeft inzicht in waar de organisatie staat ten opzichte van andere schoolorganisaties in vergelijkbare condities qua omvang en omgeving. Op die manier kan de onderzoeker achterhalen of O2G2 als organisatie meer dan wel andere risico's kent dan vergelijkbare organisaties en wat de reële mogelijkheden tot verdienen zijn.

### 3.3 Proces

In de periode tussen de start van het onderzoek en de presentatie van het definitieve rapport zijn twee momenten ingelast om met de opdrachtgevers de voortgang en de conceptuïtkomsten te bespreken.

Half december 2011 is in een gezamenlijke bijeenkomst van de betrokken portefeuillehouders en de voorzitter van het bestuur en de voorzitter RvT van O2G2 een presentatie verzorgd over de aanpak en de voortgang van het onderzoek.

Half januari 2012 zijn in een presentatie de conceptuïtkomsten van het onderzoek achtereenvolgens gepresenteerd aan:

- de gezamenlijke opdrachtgevers in dezelfde samenstelling als de startbijeenkomst en de voortgangsbijeenkomst van half december 2011;
- het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Groningen;
- het bestuur en de RvT van O2G2.

Tijdens of naar aanleiding van deze presentaties hebben de gemeente en O2G2 een reactie kunnen geven en vragen kunnen stellen. Daar waar nog aanvullende informatie gewenst was voor de aanvulling of verbetering van de onderbouwing hebben de onderzoekers deze nog toegevoegd of gecorrigeerd.

### 4. Context van het proces van verzelfstandiging

Hoewel proces en oorzaak van de verschillen in visie tussen gemeente en O2G2 op de financiële uitgangspositie voor het verzelfstandigd onderwijs geen onderdeel vormde van het onderzoek, constateerden de onderzoekers in de context van de werkzaamheden een aantal zaken die bijdroegen aan het ontstaan van de controverse tussen de gemeente Groningen en O2G2. Deze dienen vermeld te worden vanwege hun invloed op het proces en omdat ze leermomenten bevatten voor beide organisaties. De onderzoekers houden zich daarbij nogmaals verre van een oordeel over een schuldvraag, mocht daar al sprake van zijn. De uitkomst is veeleer een samenloop van lastige condities, minder geslaagde keuzes en minder gelukkige communicatie in een complex proces wat een verzelfstandiging van het openbaar onderwijs nu eenmaal is. Deze zaken vormen elk voor een deel, maar veel meer nog als optelsom en in samenhang een verklaring voor de context waardoor pijnpunten in dit proces konden ontstaan.

Op een aantal hiervan wordt hierna kort en puntsgewijs ingegaan:

- In het proces naar verzelfstandiging hebben alle betrokkenen naar eer en geweten en binnen hun opdracht gehandeld. Op geen enkel moment is bij de onderzoekers de indruk ontstaan dat iemand willens of wetens ongewenst of niet integer gehandeld heeft.
- Er was sprake van een grote politieke en in mindere mate financiële druk op het tijdspad van de verzelfstandiging om deze binnen de toenmalige raadsperiode te effectueren per 1 januari 2010. Groningen was een van de laatste grote steden met een integraal bestuur en tussen de ontwikkelingen van deregulering en autonomievergroting in het funderend onderwijs en deze integrale bestuursvorm ontstond steeds meer frictie. Het politieke klimaat waarbinnen deze keuze mogelijk werd, was echter pas recentelijk aanwezig. Het expireren van de bruidsschatregeling per 31-12-2010 zette daarnaast extra druk op het tempo van het verzelfstandigingsproces en daarmee op de zorgvuldigheid en feitelijke uitvoering ervan.
- Financieel uitgangspunt van de gemeente voor het verzelfstandigingsproces was budgettaire neutraliteit. Hierbij werd uitgegaan van de rijksvergoeding die voorheen werd doorgesluisd naar de WMOO. Door dit strikte uitgangspunt in combinatie met de tijdsdruk is wellicht te weinig kritisch gekeken naar mogelijke bestaande of te verwachten financiële knelpunten bij het openbaar onderwijs.
- Er is geen due diligence onderzoek gedaan en er heeft geen accountantscontrole op de ontvlechtigingsbalans door de gemeente, noch door O2G2 plaatsgevonden. De motivatie van de gemeente was dat het niet ging om een overname van het openbaar onderwijs, maar slechts om een bestuurlijke verandering waarbij alle andere bestaande parameters in stand bleven. Achteraf gezien had het getuigd van gepaste zorgvuldigheid dit onderzoek wel te doen. Dit alleen al uit oogpunt van kennisoverdracht en bevordering van de continuïteit ten opzichte van degenen die verantwoordelijkheid moesten gaan dragen, te weten de nieuwe bestuursvoorzitter en toezichthouders van O2G2. Het is zeker ook niet ongebruikelijk bij verzelfstandiging van een overheidsinstelling.

## Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot . . .

- O2G2 wijt de meningsverschillen ten aanzien van de financiële beoordeling van de ontvlechtingbalans mede aan het vermeende verschil in financiële systematiek. De gemeente zou daarbij een kasstelsel hanteren, waardoor bepaalde lasten niet zichtbaar zouden zijn geworden in de eindbalans 2009. In de jaarrekening 2010 werkt O2G2 met een lasten-batenstelsel zoals dat voor onderwijsinstellingen wordt gehanteerd.
- De WMOO werkte echter voor 2010 ook met een lasten-batenstelsel volgens de richtlijnen voor de jaarverslagen, zodat verschillende percepties daaruit niet verklaard kunnen worden.
- Er was geen onafhankelijke stichting i.o. met een RvT i.o. die tijdig betrokken was bij het proces van verzelfstandiging en die als counterpart meer onafhankelijk van de gemeente de onderhandelingen over de verzelfstandiging had kunnen voeren. Nu begonnen de huidige voorzitter CvB en de RvT pas met hun werkzaamheden toen de verzelfstandiging was afgerond. Zij hadden als nieuwe 'eigenaren' van de stichting daarmee een belangrijk deel van het voorbereidingsproces gemist.
- De jaarrekening 2009 van de WMOO was *going concern* onder de paraplu van het gemeentelijk concern opgesteld. Bestuur en medewerkers van O2G2 werden daar, ondanks herhaaldelijk aandringen, niet bij betrokken. De openingsbalans 1 januari 2010 is niet voorzien van een controleverklaring.
- De hoogte van de oorspronkelijke bruidsschat ten bedrage van € 3,4 miljoen die werd meegegeven, stond van het begin ter discussie. Uiteindelijk bleek dat de rekenregels voor de berekening van de bruidsschat niet correct werden toegepast. Dit leidde tot een vervolgonderzoek door Leeuwendaal VOS/ABB naar de bruidsschat voor O2G2. Bij dit onderzoek werd O2G2 overigens niet betrokken.
- Na verzelfstandiging verliep de communicatie tussen gemeente en O2G2 over de door O2G2 aangegeven financiële problemen moeizaam. Het duurde van beide kanten soms lang voordat een echt overleg tussen het CvB van O2G2 en de betrokken portefeuillehouder tot stand kwam.
- De verzelfstandiging van O2G2 werd op onderdelen niet volledig doorgevoerd. Zo werd O2G2 verplicht de komende vijf jaar een Service Level Agreement (SLA) voor het onderhoud van de onderwijsgebouwen af te sluiten met de afdeling a&v/OCSW om de volgens de gemeente noodzakelijke continuïteit bij O2G2 en de gemeentelijke afdeling a&v/OCSW te waarborgen. Verder werden de schoolgebouwen niet in juridisch eigendom overgedragen. Dit heeft niet positief uitgewerkt op de beeldvorming van de verzelfstandiging. De indruk ontstond dat de gemeente weliswaar de stap naar verzelfstandiging had gezet, maar via andere mechanismes toch nog graag een bepaalde zeggenschap wilde behouden.
- De medewerkers die van de WMOO (lees: van de gemeente) megingen naar O2G2, kregen met de overgang allen een werkgelegenheidsgarantie van drie jaar. De WMOO als uitvoerder van het openbaar onderwijs voerde zelf een werkgelegenheidsbeleid voor alle medewerkers van het openbaar onderwijs, waardoor voor hen een baangarantie bestond en bestaat voor ten minste twee jaar na afsluiting van een sociaal plan.

## 5. Beantwoording onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de beantwoording van de vijf deelvragen die in hoofdstuk 2 werden geformuleerd. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling.

### 5.1 Deelvraag 1

*Op grond waarvan komen gemeente en O2G2 tot een sterk van elkaar afwijkende vaststelling van de vermogenssituatie per 1 januari 2010 en de daarbij behorende balansposities? Het onderzoek zal na een analyse van de verschillende opvattingen uitmonden in een onafhankelijk oordeel en een advies over de vermogenspositie.*

#### 5.1.1 Aanleiding

*Wijziging vermogenssituatie per 1 januari 2010 door O2G2*

In haar jaarverslag 2010 (pag. 22) van juni 2011 meldt O2G2 dat uit onderzoek is gebleken dat de eindbalans van 2009 van de WMOO niet het juiste en volledige financiële beeld laat zien. Om deze reden is de beginbalans 2010 aangepast. Deze posten (in de aanpassing van O2G2) waren in eerdere jaren niet op deze wijze opgenomen, maar geven volgens O2G2 een juist beeld van alle ontwikkelingen en effecten met een financiële impact op de stichting.

In het jaarverslag 2010 (versie 10 juni 2011, door KPMG voorzien van een controleverklaring d.d. 17 juni 2011) is op pagina 22 een overzicht gegeven van de correcties. Deze luiden als volgt:

<b>Eigen vermogen per 31-12-2009 (x 1.000)</b>	<b>13.648</b>
Correcties op beginvermogen stichting O2G2	
Inhaalafschrijving	-1.244
Afboeking vordering OCW	-4.152
Vorming onderhoudsvoorziening	-7.084
Jubileavoorziening	-431
Voorzieningen vertrekregeling	-1.445
Correcties voorziening BAPO	369
Correcties i.v.m. onjuistheden beginbalans	130
Correctie beginvermogen voorziening	187
<b>Beginvermogen per 01-01-2010</b>	<b>-21</b>

*Tabel 5.1 Correcties O2G2 op de eindbalans WMOO.*

De onderzoekers hebben na bestudering van de relevante stukken met de controllers en accountants van de gemeente Groningen en O2G2, betrokken bij het vaststellen van de eind- respectievelijk beginbalans, een aantal gesprekken gevoerd over hun motieven en overwegingen bij het al dan niet opnemen van de betwiste posten.

Hierbij zijn de posten *jubileavoorziening*, *voorziening BAPO*, *onjuistheden beginbalans en beginvermogen voorziening* (per saldo positief € 255.000), gezien de naar het oordeel van de onderzoekers relatief geringe impact op het totaal van de eind-/beginbalans niet meegenomen in het onderzoek.

### 5.1.2 Uitkomsten per balanspost

- *Inhaalafschrijving ten bedrage van € 1.244.000*

Op 24 november 2009 is een interne, ambtelijke memo geschreven over het uniformeren van afschrijvingstermijnen binnen de WMOO. De conclusie van dit memo is onder meer dat niet alle activa van WMOO voldeden aan de geldende, uniforme afschrijvingstermijnen en dat een aantal activa in het kader van harmonisatie sneller had moeten worden afgeschreven. Voor de reeds geactiveerde investeringen betekende dit in een aantal gevallen inhaalafschrijvingen. De verzelfstandiging per 1 januari 2010 en de migratie naar een nieuwe administratie in Exact boden volgens dit memo een natuurlijk moment om consistentie aan te brengen in de afschrijvingen en om de inrichting in overeenstemming te brengen met het vigerende financiële beleid.

Uit gesprekken met medewerkers van de WMOO die de bij de jaarrekening 2009 betrokken waren, bleek dat men het wel eens was met het toepassen van de inhaalafschrijvingen, maar niet met het moment waarop, te weten 31 december 2009 dan wel 1 januari 2010.

De WMOO heeft de materiële vaste activa per 31 december 2009 tegen boekwaarde overgedragen aan O2G2. Er heeft, zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 3, geen due diligence onderzoek plaatsgevonden, waardoor inventarisatie van deze activa niet is gebeurd, noch is er sprake geweest van een taxatie van de waarde. Naar onze mening had de overdracht plaats moeten vinden tegen boekwaarde, een boekwaarde die van tevoren op juiste en consistente waarderingsgrondslagen bepaald had moeten worden.

**Op grond van het voorgaande zijn de onderzoekers van mening dat de inhaalafschrijving in de jaarrekening 2009 had moeten plaatsvinden. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 1.244.000.**

- *Afboeking van de vordering van OCW voor het voortgezet onderwijs ten bedrage van € 4.152.000*

Per 1 januari 2006 is het bekostigingsstelsel voor het voortgezet onderwijs gewijzigd. Deze wijziging houdt in dat vanaf 1 januari 2006 de bekostiging niet meer op basis van schooljaren, maar op basis van kalenderjaren plaatsvindt.

In de maanden januari tot en met juli wordt 68% van het jaarbedrag betaald en in de maanden augustus tot en met december derhalve 32%. Bij een gelijke verdeling over de maanden zouden deze percentages 58% respectievelijk 42% zijn.

In het geval dat een school op een ander moment wordt opgeheven (anders dan bij een fusie) dan per 1 augustus van enig kalenderjaar, kan een liquiditeitsprobleem ontstaan vanwege het nog moeten afrekenen van vakantiegeld, vakantiedagen, tegemoetkoming ziektekosten, etc.



Bij het opmaken van de jaarrekeningen van de WMOO tot en met 2009 is uit hoofde van de eerdergenoemde wijziging in de financiële systematiek een vordering op het ministerie opgenomen. O2G2 is van mening dat het hier een latente vordering betreft die, uitgaande van continuïteit, op welk beginsel de jaarrekening ook gebaseerd is, geen economische waarde heeft.

**De onderzoekers sluiten zich aan bij deze opvatting. De vordering is volgens hen een vordering die bedrijfseconomisch op nihil gewaardeerd moet worden. Daarmee is er geen sprake van een echte vordering. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 4.152.000.**

- *Vorming onderhoudsvoorziening € 7.084.000*

O2G2 heeft de geplande onderhoudskosten van schoolgebouwen vanaf 2010 tot en met 2018 begroot en vervolgens contant gemaakt naar 1 januari 2010. Dit leverde een voorziening op van € 7.084.000

De WMOO heeft inzake het jaarlijks onderhoud als volgt gehandeld. Jaarlijks werd een onderhoudsplan gemaakt en vervolgens werd aan de scholen een bijdrage gevraagd uit de lumpsumvergoeding van het ministerie. Deze bijdrage kwam qua omvang ongeveer overeen met de geplande onderhoudskosten op basis van wat technisch noodzakelijk was. Verder werd jaarlijks een beperkte voorziening aangehouden om schommelingen in de uitgaven op te vangen. Deze voorziening kon beperkt blijven, omdat er volgens de WMOO geen sprake was van achterstallig onderhoud.

#### Rapport Draaijer en Partners

Voorafgaand aan de verzelfstandiging heeft de gemeente Groningen, op nadrukkelijk verzoek van de gemeenteraad, in het voorjaar van 2009 aan Draaijer & Partners opdracht gegeven via een nulmeting de kwaliteit van de onderwijsgebouwen te schouwen. Dit betrof de gebouwelementen waarvoor conform de verordening huisvesting het groot onderhoud voor rekening van de gemeente komt. Voor het basisonderwijs geeft het rapport ook inzicht in de gebouwelementen die conform het vergoedingstelsel geheel onder verantwoordelijkheid van het schoolbestuur vallen. De algehele conclusie van het rapport luidde dat de gemiddelde kwaliteit van het totale gebouwenbestand niet significant veranderd is sinds de meting 1998. De gemiddelde waardering voor het interieur was ruim voldoende.

Bij de berekening van de onderhoudsvoorziening heeft O2G2 naar mening van de onderzoekers ten onrechte geen rekening gehouden met de vergoeding voor onderhoudskosten die in de lumpsum van OCW zijn opgenomen.

O2G2 is van mening dat minimaal een bedrag van circa € 7.000.000 nodig is in verband met achterstallig onderhoud van de schoolgebouwen. Deze stellingname kon echter niet worden onderbouwd met een eigen, onafhankelijke tegenschouw.

In een gesprek van de onderzoekers met Draaijer en Partners werd van die zijde bevestigd dat de panden bij de verzelfstandiging voldeden aan de daaraan redelijkerwijs te stellen eisen van technisch onderhoud.

Overigens is in 2010 door bovengenoemde berekening € 3.400.000 ten laste van het resultaat gebracht in plaats van de werkelijke onderhoudskosten 2010 ad € 1.900.000. Hierdoor bedraagt de onderhoudsvoorziening ultimo 2010 € 9.600.000.

**Naar oordeel van de onderzoekers ontbreekt een objectieve onderbouwing van de door O2G2 noodzakelijk geachte onderhoudsvoorziening. Deze conclusie leidt ertoe dat er geen correctie op het eigen vermogen van de WMOO per 31 januari 2009 met € 7.084.000 van toepassing is.**

- Voorziening vertrekregelingen € 1.445.000

In de jaarrekeningen van de WMOO tot en met 2009 is geen voorziening opgenomen voor knelpunten personeel omdat er geen onherroepelijke besluiten waren genomen voor ontslag van personeelsleden met de daarbij van toepassing zijnde regelingen.

Op 31 december 2009 verrichtten zestien personeelsleden door diverse oorzaken geen werk meer voor het openbaar onderwijs in Groningen. O2G2 heeft in de loop van 2010 en 2011 afscheid genomen van veertien van deze personeelsleden en met twee van hen lopen de onderhandelingen nog. Voor deze veertien personeelsleden en geschat voor de twee nog niet afgeronde cases bedroegen de kosten vanaf 1 januari 2010 tot heden € 1.568.000. Deze kosten bestonden en bestaan uit doorbetaalde salarissen, afkoopsommen, wachtgelduitkeringen, pensioenpremies, kosten voor outplacement en dergelijke.

**Uitgaande van het *matching principle*, inhoudende dat er in een periode verband moet zijn tussen lasten (in dit geval personeelskosten) en baten (in dit geval voor O2G2 verrichte werkzaamheden), dienen de kosten van deze vertrekregelingen op de balans ultimo 2009 als voorziening te worden opgenomen. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 1.568.000.**

Recapitulatie

Het eigen vermogen per 31 december 2009 van de WMOO werd op 31-12-2009 door de gemeente vastgesteld op € 13.648.000. In tabel 5.2 worden de correcties op het eigen vermogen door de onderzoekers als volgt berekend:

<b>Voorgestelde correcties</b>	
<b>(x 1.000)</b>	
Inhaalafschrijving	-1.244
Afboeking vordering OCW	-4.152
Voorziening vertrekregeling	-1.568
Niet onderzochte correcties	255
Totaal correcties	<b>-6.709</b>

Tabel 5.2 Correcties op eigen vermogen.

### 5.1.3 Advies over de vermogenspositie

Voor een onderwijsorganisatie met de omvang van O2G2 achten de onderzoekers in zijn algemeenheid een eigen vermogen van tussen de 10% en 15% van de totale baten een redelijke uitgangspositie. Het vaststellen van de uiteindelijke omvang is mede afhankelijk van het risicoprofiel van de betreffende onderwijsinstelling.

Via het benchmarkonderzoek wordt het inherente risico in beeld gebracht. De belangrijkste niet-inherente risico's voor O2G2 zitten in de:

- openingsbalans;
- omvang van de bruidsschat;
- voorziening WWB-banen;
- passend onderwijs;
- kleine scholen.

Deze risico's worden nader besproken bij de betreffende deelvragen. In paragraaf 5.6 is aangegeven hoe de onderzoekers het risicoprofiel beoordelen.

### 5.2 Deelvraag 2

*Wat zijn de relevante consequenties en risico's van de voorafgaand aan de verzelfstandiging vastgestelde randvoorwaarden, gemaakte afspraken en aangegane verplichtingen in de personele en de materiële sfeer, voor zover die invloed hebben op de (gezonde) exploitatie van de verzelfstandigde organisatie?*

#### 5.2.1 Inleiding en context van de vraag

O2G2 is van mening dat in de periode voorafgaand aan de verzelfstandiging afspraken, randvoorwaarden dan wel verplichtingen zijn aangegaan die concreet een negatief effect hadden op het eigen vermogen van O2G2.

Vóór de onderzoekers ingaan op deze deelvraag schetsen zij in het kort de positie van het openbaar onderwijs in Groningen van voor 1 januari 2010.

Een aantal jaren voorafgaand aan de verzelfstandiging werd het openbaar onderwijs ondergebracht in een aparte werkmaatschappij, de Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs (WMOO). De openbare scholen in de WMOO maakten geen deel uit van de OCSW-organisatie (dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn). De directeur van de werkmaatschappij WMOO stuurde de openbare scholen aan. Hij trad op namens het college van burgemeester en wethouders als bestuur van het openbaar onderwijs. Dit werd ook in de beslisstructuur opgenomen via het ondermandaatbesluit van de dienst OCSW. De WMOO beschikte over alle middelen die het Rijk daarvoor beschikbaar stelde en over middelen die de gemeente in het kader van haar wettelijke verplichtingen (onderwijshuisvesting) en het lokale onderwijsbeleid onder gelijke voorwaarden aan zowel bijzonder als openbaar onderwijs beschikbaar stelde. Anders gezegd, de WMOO functioneerde voorafgaand aan de verzelfstandiging

de facto als andere vergelijkbare schoolbesturen (bijzonder onderwijs en stichtingen openbaar onderwijs) in Nederland en onder dezelfde financiële condities.

Voor de onderzoekers betekent dit dat besluiten of verplichtingen uit de periode van de WMOO die in het onderwijs gangbaar zijn voor de bedrijfsvoering of instandhouding van kwaliteit of voortbestaan van het onderwijs *niet* in deze deelvraag worden meegenomen.

In deze zin hebben de onderzoekers op basis van voortschrijdend inzicht na bestudering van de documenten en na de gesprekken een nuancering aangebracht in deze deelvraag. Anders gezegd gelden als uitgangspunt voor de beoordeling van deze deelvraag:

- randvoorwaarden of afspraken in het kader van de verzelfstandigingsoperatie;
- randvoorwaarden en afspraken die afwijken van wat voor vergelijkbare schoolbesturen in het bijzonder of verzelfstandigd openbaar onderwijs elders gelden.

Bij deze deelvraag gaan de onderzoekers in op de volgende aspecten van deze deelvraag, zoals door O2G2 aangedragen in de memo 10 november 2010 van het CvB O2G2 aan de heer Poorthuis van OCSW.

### Friciepunten m.b.t. randvoorwaarden en afspraken (x 1.000)

Voorziening WWB-banen	3.600
Verplichte SLA huisvesting a&v	400
Werkman-Röling	1.400
Ekensteinakkoord	550
<b>Totaalbedrag</b>	<b>5.950</b>

Tabel 5.3 Friciepunten randvoorwaarden en afspraken.

### 5.2.2 Uitkomsten per genoemde post

- *Voorziening WWB-banen*

Bij O2G2 zijn 98 personen in vaste dienst in het kader van de zogeheten WWB-banen (brief O2G2 29 november 2010). De gemeente Groningen heeft besloten de gesubsidieerde arbeidsplaatsen de komende jaren stapsgewijs af te bouwen (brief gemeente Groningen van 15-12-2011). De gemeente handhaaft 200 banen in de stad bij diverse instellingen. O2G2 kwam volgens deze brief daarvoor niet in aanmerking.

Het aantal WWB-banen bij O2G2 ligt aanzienlijk hoger dan bij de scholen in het bijzonder onderwijs in Groningen. Bij de bijzondere scholen in primair en voortgezet onderwijs zijn 10 WWB-banen toegekend, waarvan er 9 daadwerkelijk bezet worden.

Uit het benchmarkonderzoek bij O2G2 blijkt dat vergeleken met andere schoolbesturen in Nederland voor voortgezet onderwijs (VO) en primair onderwijs (PO) het aantal gesubsidieerde banen bij O2G2 8,3% voor PO (benchmark PO 1,3%) en 1,7% voor VO (benchmark VO 0,2%) bedraagt van de totale personeelsformatie. Dit betekent dat O2G2 in het PO ruim zes maal en in het VO ruim acht maal meer gesubsidieerde banen telt dan schoolbesturen uit de referentiegroep van de benchmark.

Hoewel O2G2 natuurlijk ook voordeel gehad heeft van het hoge aantal gesubsidieerde banen binnen haar organisatie in de afgelopen jaren, staat zij nu voor een zware financiële opgave die niet zomaar opgevangen kan worden.

De gemeente is bereid in overleg te treden met O2G2 over deze gesubsidieerde banen. De onderzoekers willen in dit onderzoek niet vooruitlopen op de uitkomsten van dat overleg. Zij gaan er voorsnog van uit dat de gemeente en O2G2 tot een regeling komen rondom deze frictiepost. Dit is volgens de onderzoekers noodzakelijk om O2G2 niet opnieuw financieel op achterstand te zetten. Op verzoek van de gemeente en O2G2 zullen de onderzoekers separaat een 'roadmap' opstellen waarlangs partijen tot een oplossing kunnen komen. Deze roadmap is geen onderdeel van dit onderzoek.

- *Service Level Agreement (SLA) met Accommodatiebedrijf (a&v) gemeente Groningen*

Onderdeel van de notariële akte van 17 december inzake de bestuursoverdracht van het openbaar onderwijs in Groningen was een SLA. Deze overeenkomst maakt integraal deel uit van deze akte van bestuursoverdracht.

De overeenkomst loopt tot en met 2014 en betreft het verrichten van diensten voor:

- nieuwbouw, verbouw en aanpassingen;
- planmatig onderhoud;
- incidenteel onderhoud en klachtenonderhoud.

Voor de verrichte diensten voor onderhoud worden geen afzonderlijke opdrachtverleningen afgesloten, maar is een jaarbedrag overeengekomen met de volgende uitgangspunten: tarieven op basis van overheidstarieven van het Ministerie van Financiën, 5.400 productieve uren (circa 4 fte) en jaarlijkse indexatie.

Voor 2010 betekent dit 5.400 uren x € 59 is € 317.500 te verhogen met 19% btw (ten bedrage van € 60.500). Totaal: € 378.000 (O2G2 kan deze btw immers niet verrekenen). Rekening houdend met 2% indexatie en ongewijzigde afspraken, bedraagt de vergoeding voor 2011 € 385.000; voor 2012 € 393.000; voor 2013 € 400.000 en voor 2014 € 408.000. Voor de periode 2010 tot en met 2014 bedraagt de vergoeding aan a&v € 1.964.000 inclusief btw.

Uitgaande van 4 fte in eigen beheer, zouden de kosten voor O2G2 schattenderwijs 5 jaren x circa € 250.000 per jaar = € 1.264.000 hebben bedragen. O2G2 is door de SLA met de gemeente circa € 700.000 duurder uit.

In de berekening van de bruidsschat is volgens de tabel op pagina 44 van het rapport van Leeuwendaal VOS ABB rekening gehouden met netto € 75.000 (€ 150.000 minus lumpsum-vergoeding). De extra lasten voor O2G2 daarover bedragen per saldo over de gehele periode tot en met 2014 derhalve € 625.000. In de aanbevelingen komen de onderzoekers hierop terug.

- *Werkman-Röling en Ekensteinakkoord*

De onderzoekers sluiten in dezen aan bij de opvatting van de gemeente, zoals verwoord in haar reactie van 14 december 2010 op de memo van O2G2 van 10 november 2010. Het gaat hierbij volgens de onderzoekers om investeringen en kosten die elk schoolbestuur periodiek dient te maken en die in de periode van de WMOO niet afwijken van wat in het onderwijs gebruikelijk is. De fusiekosten, investeringen en tekorten op deze dossiers heeft O2G2 in 2010 terecht in de exploitatierekening meegenomen.

#### **N.B. Aanvulling op deze paragraaf door de onderzoekers**

In de interviews met de onderzoekers gaf zowel de RvT als het CvB van O2G2 aan dat voor de verzelfstandiging al sprake zou zijn van structurele tekorten. Uit bestudering van de jaarrekeningen 2008 en 2009 van de WMOO leiden de onderzoekers af dat er geen sprake was van structurele tekorten.

### **5.3 Deelvraag 3**

*Wat is, mede gelet op de randvoorwaarden, afspraken en verplichtingen bedoeld in deelvraag 2, de reële inverdiencapaciteit van de verzelfstandigde organisatie in de komende jaren?*

#### **5.3.1 Inleiding**

Bij de verzelfstandiging ging de gemeente ervan uit dat de verandering in financiële zin zou bestaan uit:

- het wegvallen van de gemeentelijke bijdragen voor inspanningen voor administratie, beheer en bestuur (kosten ABB). Hiervoor raamde men de kosten op circa € 1,0 miljoen per jaar;
- Extra bestuurlijke kosten die de nieuwe stichting met zich meebrengt. Hiervoor raamde men de kosten circa € 0,7 miljoen.

De gemeente raamde aldus dat O2G2 per jaar € 1,7 miljoen extra kosten zou moeten maken ten opzichte van de exploitatie onder de gemeente. Men nam aan dat O2G2 dit bedrag in vijf jaar als in de volgende tabel weergegeven zou kunnen verdienen. De oorspronkelijke bruidsschat van € 3,45 miljoen was hierop ook afgestemd (zie ook voorgaande paragraaf). Een later onderzoek van VOS-ABB kwam uit op een hogere berekening van de bruidsschat. Ook deze is hierna weergegeven.

boekjaar	bruidsschat VOS/ABB	bruidsschat 2009	oorspronkelijk in te verdienen
2010	1.941	1.380	320
2011	1.697	1.035	345
2012	1.544	690	345
2013	1.498	345	345
2014	1.423	-	345
<b>Totaal (x 1000)</b>	<b>8.103</b>	<b>3.450</b>	<b>1.700</b>

Tabel 5.4 Bruidsschat en inverdiene periode 2010 tot en met 2014.

De vraag is nu in hoeverre het voor O2G2 mogelijk zou zijn om in de periode 2010 tot en met 2014 jaarlijks ongeveer € 345.000 te bezuinigen op haar exploitatie, waardoor de totale kosten voor de exploitatie in 2014, ceteris paribus, ongeveer € 1,7 miljoen lager kunnen zijn.

Om deze vraag te beantwoorden, is een benchmarkvergelijking opgesteld van O2G2. De exploitatiekosten voor het VO en het PO van O2G2 zijn vergeleken met die van een referentiegroep van 31 schoolbesturen, die qua onderwijsaanbod en leerlingenaantal overeenkomen met O2G2.

De benchmarkvergelijking geeft inzicht in de inrichting en kostenstructuur van O2G2 in vergelijking tot haar sectorgenoten. Op basis daarvan worden conclusies getrokken over de mogelijkheid voor O2G2 om in te verdienen op haar exploitatiekosten.

In bijlage 3 zijn de gedetailleerde benchmarkvergelijkingen opgenomen. Hierna volgen de voornaamste bevindingen uit deze vergelijkingen.

### 5.3.2 Vooraf

Voor het benchmarkonderzoek is O2G2 gesplitst in een PO-gedeelte en een VO-gedeelte om een goede vergelijking met de referentieorganisaties in de database mogelijk te maken. Uit de VO- en PO-begroting blijkt dat het VO vanuit de lumpsum redelijk kostendekkend is. Het VO laat in 2011 een klein exploitatieverlies zien: circa een ton op een totale omzet van € 58,5 miljoen (rentabiliteit: -0,20%). Het PO lijdt daarentegen een relatief groot verlies: € 1,5 miljoen euro op een omzet van € 54,7 miljoen (-2,85%).

### 5.3.3 Uitkomsten benchmarkvergelijking voor VO O2G2

- De overheadformatie (centraal en decentraal) van O2G2 is 167,1 fte en dit is 21,8% van de totale formatie. Dit percentage ligt iets onder het gemiddelde van de referentiegroep (22,3%).
- Relatief veel overheadformatie bevindt zich op de locaties. Slechts 1,7% van de formatie (13,2 fte) is werkzaam op het bestuursbureau, waar dat in de referentiegroep gemiddeld 3,8% is.
- De formatie voor directie en management, P&O en ICT is kleiner dan gemiddeld.

- De formatie voor Financiën en Facilitair is groter dan gemiddeld. Hierbij speelt mee dat 1,7% van de facilitaire formatie uit WWB'ers bestaat. Als we deze niet in de formatie meerekenen, is de omvang van Facilitair gemiddeld.
- De salariskosten per fte zijn vergelijkbaar met die van de referentiegroep.
- Het aantal fte gesubsidieerde medewerkers bedraagt 12,8 fte. Dit is 1,7% van de totale formatie en daarmee aanzienlijk hoger dan in de referentiegroep (0,2%).
- De primaire formatie (docenten, onderwijsassistenten en zorgfuncties) is ongeveer gemiddeld vergeleken met de referentiegroep (74,4 fte per 1.000 leerlingen versus 75,6 fte per 1.000 leerlingen).
- O2G2 besteedt relatief weinig overheadtaken uit. De kosten voor uitbesteding zijn daarom laag in vergelijking met andere VO-instellingen.
- De locatieomvang is kleiner dan gemiddeld in het VO (O2G2 heeft 400 leerlingen per locatie; het gemiddelde komt uit op 580 leerlingen).

#### 5.3.4 Uitkomsten benchmarkvergelijking voor PO O2G2

- De overheadformatie (centraal en decentraal) van O2G2 is 21,9% van de totale formatie en dat percentage ligt hoger dan het gemiddelde (17,9%).
- De relatieve omvang van de formatie werkzaam op het bestuursbureau is met 2,3% ongeveer gelijk aan die binnen de referentiegroep (2,5%).
- De formatie voor directie en management is kleiner dan gemiddeld.
- De formatie voor F&C, P&O, ICT en Facilitair is groter dan gemiddeld.
- De salariskosten per fte zijn in het algemeen hoger dan die van de referentiegroep.
- Het aantal fte gesubsidieerde medewerkers bedraagt 72,6 fte. Dit is 8,3% van de totale formatie en daarmee aanzienlijk hoger dan in de referentiegroep (1,3%).
- De primaire formatie (leerkrachten, onderwijsassistenten, ambulante begeleiding en zorgfuncties) is groter dan gemiddeld. Dit kan deels verklaard worden uit de regiofunctie die O2G2 vervult in het speciaal onderwijs; hierdoor is de omvang van de ambulante begeleiding en de zorgfuncties groter dan gemiddeld.
- De grotere formatie leerkrachten enerzijds (O2G2 heeft 65,1 fte leerkracht per 1.000 leerlingen versus 61,8 gemiddeld) en onderwijsassistenten anderzijds (10,0 fte per 1.000 leerlingen versus 2,1 gemiddeld) heeft te maken met het feit dat O2G2 kleinere klassen heeft en bovendien met extra onderwijsassistentie werkt.
- O2G2 besteedt relatief weinig overheadtaken uit. De kosten voor uitbesteding zijn daarom lager dan gemiddeld.
- De locatieomvang is gelijk aan het gemiddelde in het PO (O2G2 heeft 174 leerlingen per locatie; het gemiddelde komt uit op 176 leerlingen).



### 5.3.5 Analyse inderdien capaciteit van O2G2

De inderdien capaciteit op het VO is beperkt. De formatieomvang en salarissen zijn gemiddeld of lager dan bij de referentiegroep. Ook de overige kosten zijn veelal lager dan bij de referentiegroep. Het lukt O2G2 op dit moment dus om het VO te draaien binnen de beschikbare middelen.

Bij het PO kan O2G2 op een aantal punten inderdienen ten opzichte van de huidige situatie. Zo heeft men in het PO meer leerkrachten en onderwijsassistenten per leerling in dienst en betaalt men gemiddeld hogere salarissen dan elders. Bezuinigingen op deze kostenposten zijn op de middellange en langere termijn (door natuurlijk verloop) te behalen en bieden de mogelijkheden voor O2G2 haar huidige exploitatieverlies van circa € 1,5 miljoen in het PO weg te werken.

### 5.3.6 Conclusies ten aanzien van inderdien mogelijkheden

De onderzoekers concluderen dat het openbaar onderwijs in Groningen tot aan de verzelfstandiging in 2010 grosso modo binnen de lumpsumfinanciering kon opereren, omdat een deel van de kosten voor administratie, beheer en bestuur (ABB) door het gemeentelijk apparaat werd gedragen en niet ten laste van de lumpsumfinanciering werd gebracht. Hiervan heeft met name het PO geprofiteerd omdat men daardoor met een relatief grotere primaire formatie (leerkrachten en onderwijsassistenten) heeft kunnen werken.

Vanaf 2010 moet O2G2 alle kosten uit de lumpsumfinanciering zien te dekken en ontstaan er problemen om de exploitatie sluitend te krijgen. Het tekort wordt dus veroorzaakt door hogere ABB-kosten dan in het verleden, maar deze zijn in 2011 op basis van ons benchmarkonderzoek niet hoger gebleken dan bij vergelijkbare PO- en VO-instellingen.

De onderzoekers concluderen dat de inderdien capaciteit van O2G2 ligt in de primaire formatie van het PO. Hierbinnen moet O2G2, volgens het oordeel van de onderzoekers, op de middellange termijn (drie tot vijf jaar) bezuinigingen kunnen realiseren en zo haar exploitatie rond kunnen krijgen.

Om binnen de berekening van de oorspronkelijke bruidsschatregeling te blijven, had O2G2 vanaf begin 2010 moeten inzetten op het terugbrengen van de primaire formatie in het PO. Om daarmee een bedrag van circa € 345.000 cumulatief per jaar te besparen, zou men bijvoorbeeld jaarlijks drie fte leerkrachten en drie fte onderwijsassistenten door natuurlijk verloop hebben moeten laten uitstromen.

De onderzoekers zijn van mening dat in verband met de werkgelegenheidsgaranties voor alle medewerkers van O2G2 (zie sociaal statuut 2009 en CAO PO en VO) er echter geen reële mogelijkheid is geweest de noodzakelijke inderdien capaciteit vanaf het begin te verzilveren. In de meegegeven bruidsschat is dit gegeven niet expliciet onderkend. Verder wordt de inderdien capaciteit nog eens verder ingeperkt door de financiële afbouw van de WWB-banen en de bezuinigingen in passend onderwijs en de ook daar op van toepassing zijnde werkgelegenheidsgaranties.

### 5.4 Deelvraag 4

*Welke risico's (of incidentele baten) voor O2G2 vloeien voort uit de wijzigingen die sinds de verzelfstandiging zijn opgetreden in het rijksbeleid dan wel uit autonoom O2G2-beleid en dienen derhalve al dan niet buiten beschouwing te blijven bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag?*

Hier is de vraagstelling enigszins aangepast vergeleken met de vraagstelling in paragraaf 2.3., omdat wijziging in het rijksbeleid sinds de verzelfstandiging er ook toe kan leiden dat het risicoprofiel voor O2G2 anders wordt.

O2G2 heeft een drietal zaken onder de aandacht van de onderzoekers gebracht die naar het oordeel van de onderzoekers relevant zijn voor de beantwoording van de centrale vraagstelling. Het betreft de inhuur van medewerkers na de verzelfstandiging, de ontwikkelingen rond passend onderwijs en het relatief hoge aantal kleine scholen.

- *Inhuur medewerkers na de verzelfstandiging.* O2G2 heeft aangegeven extra kosten gemaakt te hebben voor inhuur van externe medewerkers om na de verzelfstandiging een aantal bedrijfsvoeringszaken op het gewenste kwalitatieve niveau te brengen. Naar mening van de onderzoekers is bij de bepaling van de bruidsschat ruimschoots rekening gehouden met deze frictiekosten.
- *Ontwikkelingen passend onderwijs.* Voorzien wordt dat een fors deel van de formatie Ambulante Begeleiding, geconcentreerd voor Groningen en regio bij O2G2, komt te vervallen. Daarnaast treffen bezuinigingen het (V)SO. Dit zal van O2G2 een forse inspanning vragen. Het Rijk verwacht herplaatsing van deze fte, maar draagt zoals het er nu uitziet slechts deels bij in scholingskosten. Verwacht wordt dat de betrokken onderwijsorganisatie vooral ook het eigen scholingsbudget hiervoor inzet.

*Kleine scholen.* O2G2 telt 26 basisscholen, waarvan 7 kleine tot zeer kleine scholen (ruim 25%). Al wijkt de gemiddelde schoolgrootte in het primair onderwijs niet af van de benchmark, toch kent O2G2 in toenemende mate kleine scholen. Kleine scholen beschouwen de onderzoekers in dit kader de scholen onder de instandhoudingsnorm (voorheen opheffingsnorm) van 164 leerlingen die geldt voor de stad Groningen. De lasten voor de materiële instandhouding voor kleine scholen pakken substantieel hoger uit. Ook de risico's op een geringere onderwijskwaliteit zijn groter voor kleine scholen.

In het voortgezet onderwijs zijn de leerlingenaantallen per locatie ook relatief klein (400 voor O2G2 en 580 in de benchmark VO).

### 5.5 Deelvraag 5

*Welke aanvullende middelen zijn op grond van de hiervoor gestelde vragen en de naar aanleiding daarvan gemaakte analyses noodzakelijk om het geformuleerde doel in de onderzoeksvraag te bewerkstelligen, te weten een verzelfstandigde organisatie voor het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen die vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen staat en die een gezond toekomstperspectief heeft.*

Bij de beantwoording van deelvraag 1 (zie 5.1.4) hebben de onderzoekers aangegeven dat O2G2 over een eigen vermogen van 10 tot 15 procent van de totale baten zou moeten beschikken.

Uit de beantwoording van de deelvragen blijkt dat de niet-inherente risico's grotendeels worden afgedekt. De onderzoekers zijn van mening dat indien partijen de kwesties rondom de WWB-banen en de SLA bevredigend weten op te lossen, de risico's beperkt zijn en een eigen vermogen van 10% voldoende zou moeten zijn. Deze conclusie wordt ondersteund door de uitkomsten van de benchmarkonderzoeken voor PO en VO. Deze laten geen afwijkingen van risico's zien in vergelijking met andere schoolbesturen uit de referentiegroep.

Substantiële risico's blijven echter wel de bezuinigingen in het kader van passend onderwijs en het relatief hoog aantal kleine scholen, met name in het PO. Hiermee moet volgens de onderzoekers rekening worden gehouden.

### 5.6 Centrale vraagstelling

*Wat was c.q. is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven?*

Volgens de onderzoekers luidt het antwoord op deze vraag als volgt:

- Oordeel over het gewenste eigen vermogen.

De onderzoekers oordelen dat een organisatie als O2G2, gezien de omvang en rekening houdend met de uitkomsten van de benchmark, met een eigen vermogen van ten minste 10% van de totale baten onder normale condities in staat zou moeten zijn op eigen benen te staan, mits de kwesties van WWB-banen en SLA worden opgelost.

De ondergrens van 10% is ontleend aan het onderzoek *De vermogenspositie van besturen in het voortgezet onderwijs*, dat in opdracht van de Tweede Kamer is uitgevoerd in 2009. Hierin wordt 10% als noodzakelijke grens gehanteerd. Dit correspondeert met de vigerende opvattingen over het minimaal gewenste eigen vermogen in het primair en voortgezet onderwijs. De commissie Vermogensbeheer (2009) sprak over ondergrenzen van 5 tot 10%. De onderzoekers kiezen voor aansluiting bij de norm die in de praktijk het meest gehanteerd wordt in het onderwijsveld: 10%.

## Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot ...

- Niet-inherente risico's van passend onderwijs en kleine scholen.

De onderzoekers zien hierbij een tweetal risico's voor O2G2. Deze liggen in de toekomstige bezuinigingen in het kader van passend onderwijs en in de hogere exploitatiekosten en personeelslasten voor het relatief hoge aantal scholen onder de opheffingsnorm.

### *Passend onderwijs*

Het betreft hier een tweetal bezuinigingen die O2G2 direct raken:

- Bezuiniging van 10% op de formatie van het speciaal onderwijs
- Bezuiniging op de formatie Ambulante Begeleiding (AB) met 57 % door het verdwijnen van de Leerlinggebonden Financiering ('rugzak').

Deze effecten worden in 2013 al merkbaar.

### *Consequenties*

In het (V)SO vervallen van de 64 fte ca. 7 banen van leerkrachten en de ondersteunende functies. Van de formatie AB (55 fte) vervalt ca. 30 fte. Ook bij de onderwijsondersteuning vervallen functies door de reductie van het aantal klassen. Van de resterende AB formatie is het zeer de vraag in welke mate deze gehandhaafd blijft. De nieuwe samenwerkingsverbanden primair onderwijs krijgen vanaf 2013 hiervoor het geld.

De onderzoekers calculeren hiervoor een verlies van 10 fte AB, omdat de samenwerkingsverbanden minder middelen krijgen vanwege de bezuinigingen. Deze personele inspanning zal deels parallel lopen met de inderdieninspanningen als gevolg van de verzelfstandiging en de afbouw van de WWB-banen en levert een "springvloedeffect" op van banenreductie.

Kosten gemoeid met de begeleiding naar een andere baan binnen O2G2 of outplacement worden door de onderzoekers uitgedrukt in een standaardpercentage van het bruto jaarsalaris van 20%. Bij een gemiddeld bruto jaarsalaris van 60.000 euro betekent dit een investering in herplaatsing van 47 medewerkers x 12.000 euro = 564.000 euro.

Voor 7 ondersteunende functies bedragen de kosten 20% van 30.000 euro = 42.000 euro.

Daarnaast geldt voor een deel van de herplaatste leerkrachten en begeleiders het behoud van een hoger salaris (LB, LC) bij plaatsing op een gewone basisschool (LA en LB). Het verschil bedraagt gemiddeld 15%. Er van uitgaande dat de helft van de personeelsleden binnen O2G2 herplaatst zal (moeten) worden binnen het basisonderwijs, betekent dit voor de komende jaren en gedurende meerdere jaren extra personeelslasten in het basisonderwijs die kunnen oplopen tot ruim 100.000 euro per jaar.

De verwachte bijdrage van OCW in verband met de kosten voor mobiliteit zullen waarschijnlijk niet meer dan tussen de 150.000 – 200.000 euro bedragen in de periode 1012 t/m 2014.  
(onderhandelaarsakkoord convenant mobiliteit Passend Onderwijs, 2011)

### *Kleine Scholen*

- Kleine scholen in het basisonderwijs

O2G2 heeft meer kosten voor onderhoud en personeel voor de 7 kleine scholen die onder de instandhoudingsnorm van 164 voor Groningen verkeren met de volgende leerlingenaantallen per 1 oktober 2011: 156, 129, 122, 114, 88, 80 en 72.

Bij de verzelfstandiging op 1 januari 2010 bedroeg het aantal kleine scholen 5.

De exploitatiekosten voor kleine scholen liggen substantieel hoger, los nog van de gevaren voor de kwaliteit. (Onderwijsverslag inspectie 2009-2010 en *De kleine scholen problematiek, een oriëntatie* van Oberon z.j.)

Voor de materiële instandhouding kunnen die meerkosten per leerling voor deze scholen op sommige aspecten oplopen tot meer dan 50% (onderzoek Onderwijs Service Groep uit Assen in Dagblad van het Noorden van 21 maart 2009, *Einde verhaal voor kleine scholen*).

	<b>kleinste school</b>	<b>middelste school</b>	<b>grootste school</b>
	(26 ln.)	(110 ln.)	(302 ln.)
schoonmaak	246,65	79,10	92,84
energie	249,54	103,09	53,96
klein onderhoud	103,42	44,67	37,54
tuinonderhoud	7,50	3,30	2,31
heffingen	22,19	8,65	3,60

*Tabel 5.6. overzicht kosten voor materiële instandhouding per leerling (bron OSG)*

Voor het voortgezet onderwijs konden de onderzoekers een vergelijkbare berekening niet vinden, al is het aannemelijk dat de exploitatiekosten voor kleine locaties in het voortgezet ook hoger uitvallen.

Op het gebied van personeel wordt landelijk en bij O2G2 gesignaleerd dat de personeelsformatie voor de kleine scholen in het primair en voortgezet onderwijs veelal hoger ligt. Deze relatie wordt in onderzoek echter nog niet onderbouwd. Eerder ligt hier een relatie met de (financiële) slagkracht van het bestuur. (OCW, Rapport Kostenremanentie bij scholen voor primair onderwijs in krimpgebieden uit 2011)

De onderzoekers gaan in het geval van O2G2 uit van de voorzichtige schatting van 5% hogere exploitatielasten (van het totaal van personeel en materiële instandhouding) voor de kleine scholen in het basisonderwijs.

Uitgaande van een exploitatielast van 5000 euro per leerling (gemiddelde exploitatielast voor per leerling voor O2G2 in het basisonderwijs in 2012) betekent dit voor de 7 scholen in het basisonderwijs van O2G2 het volgende op: 760 leerlingen (aantal leerlingen kleine scholen) x 250 (5% van 5000 euro) x 3 jaar (t/m 2014) een extra kostenpost op van 570.000 euro.

### *Resumerend*

Vanwege de hierboven genoemde risico's voor O2G2 dient het percentage van het eigen vermogen te worden opgehoogd. De onderzoekers zijn van mening dat een ophoging van 10 naar 12 procent substantieel bijdraagt aan een gewenste uitgangsspositie. Tevens biedt dit de mogelijkheid tegenvallers en extra uitgaven ten behoeve van het personeel voor de komende jaren op te vangen. Gerekend over de totale baten gedurende de periode waarover ook de bruidsschat wordt berekend, betekent dit een eigen vermogen van € 13,8 miljoen.

Berekend benodigd eigen vermogen van 12 procent	13.800
Gecorrigeerd eigen vermogen volgens deelvraag 5.1	6.939
<b>Verschil tussen gecorrigeerd en gewenst vermogen</b>	<b>6.861</b>

*Tabel 5.5 Verschil gecorrigeerd en gewenst vermogen.*

Naast versterking van het eigen vermogen is een bruidsschat van € 8.103.000 (berekening Leeuwendaal VOSS/ ABB) noodzakelijk om exploitatieverliezen tussen 2010 en 2013 te dekken.

### 6. Aanbevelingen

Dit onderzoek brengt de onderzoekers tot de volgende aanbevelingen:

#### 1. *Financiële uitgangspositie O2G2*

De onderzoekers adviseren de gemeente Groningen het eigen vermogen van O2G2 aan te vullen met € 6.861.000. Dit om het startvermogen van O2G2 op het door de onderzoekers noodzakelijk geachte niveau van € 13.800.000 te brengen.

#### 2. *De bruidsschat*

De onderzoekers zijn van mening dat de bruidsschat van € 3.400.000 die de gemeente heeft vastgesteld, niet de exploitatietekorten 2010 en volgende jaren kan dekken en dat de bruidsschat in 2009 op basis van onjuiste parameters is vastgesteld.

Volgens de onderzoekers vormt de berekening in het rapport van Leeuwardaal VOSS/ABB uit 2011 en bijgevoegd bij het raadsvoorstel met registratienummer GR11 2745980 van 15 september 2011, een correcte vaststelling van de hoogte van de bruidsschat.

#### 3. *Service Level Agreement huisvesting*

De onderzoekers adviseren deze overeenkomst tussen de gemeente Groningen en O2G2 op de kortst mogelijke termijn te beëindigen. Het contract voorziet in deze mogelijkheid vanaf 2012. De overeenkomst is financieel nadelig voor O2G2 en past naar mening van de onderzoekers ook niet in een volwassen relatie van een verzelfstandigde stichting met de gemeente. Zij leidt daarnaast tot een dubbelepettenproblematiek voor de betrokken medewerkers van de gemeente. Zij moeten bij onderwijshuisvesting zowel de belangen van O2G2 als die van de gemeente dienen.

#### 4. *Juridisch eigenaarschap van de schoolgebouwen*

Tijdens de presentatie van het rapport aan het CvB en RvT van O2G2 gaf O2G2 aan moeite te hebben met het gegeven dat men geen juridisch eigenaar is van schoolgebouwen. De onderzoekers hebben kennisgenomen van deze wens en het lijkt nuttig dat de gemeente en O2G2 hierover in gesprek gaan. Het juridisch eigendom voor O2G2 is in de geest van de verzelfstandiging zoals deze in wet- en regelgeving is bedoeld. Wel willen de onderzoekers erop wijzen dat in een proces naar juridische overdracht er mogelijk weer nieuwe verschillen van inzichten kunnen ontstaan. De onderzoekers vragen zich af of in het licht van de uitdagingen en inspanningen voor O2G2 dit thema nu een hoge prioriteit moet krijgen.

#### 5. *Passend onderwijs*

De onderzoekers adviseren O2G2 voortvarend te blijven werken aan het herplaatsen en herscholen van personeel waarvan de functies in het kader van Passend Onderwijs komen te vervallen.

#### 6. *Kleine scholen*

Het probleem van de vele (te) kleine scholen in het primair onderwijs en schoollocaties in het voortgezet onderwijs zullen de komende jaren, gezien ook de verwachte krimp in het basisonderwijs in Groningen, niet afnemen. Gezien de financiële risico's (exploitatie) voor O2G2 en risico's voor de kwaliteit van het onderwijs, adviseren wij O2G2 en gemeente in gesprek te gaan over een structurele aanpak van deze problematiek.

### *7. WWB-banen*

Ten aanzien van de problematiek van de WWB-banen komen de onderzoekers met een separate 'roadmap' waarin een advies wordt gegeven over de aanpak van dit specifieke probleem.



## **Bijlage 1: Geraadpleegde documenten**

### **Selectie relevante geraadpleegde documenten**

#### ***Jaarverslagen, jaarrekeningen openbaar onderwijs en aanverwante documenten***

- Schoolbestuurlijk jaarverslag WMOO 2004-2005
- Jaarrekening 2005 Voortgezet Onderwijs
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2005-2006
- Jaarrekening 2006 VO en PO van de WMOO
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2006-2007
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2007-2008
- Bestuursverslag 2007 inclusief jaarrekening 2007
- Bestuursverslag 2008 Openbaar Onderwijs gemeente Groningen
- Jaarrekening 2008
- Bestuursverslag 2009 Openbaar Onderwijs gemeente Groningen plus EFJ Jaarrekening 2009 WMOO Groningen
- Jaarplan 2010 Openbaar Onderwijs Groep Groningen inclusief raadsbesluit
- Jaarverslag 2010 O2G2
- Beoordeling Jaarverslag 2010 op verzoek van de raad
- Overdracht bestuurlijke taken Openbaar Onderwijs, 16 december 2009

#### ***Brieven en memo's***

- Oktober 2008. Brief OCW aankondiging aanpassing inrichting jaarverslag
- Februari 2009. Brief OCW over BAPO-voorziening
- 26 april 2010. Eerste brief vanuit O2G2 aan de gemeente Groningen, R. Kievitsbosch
- 26 april 2010. Brief O2G2 m.b.t. knelpunten
- 28 mei 2010. Brief O2G2 waarin de brief van 26 april wordt teruggetrokken
- 18 juni 2010. Aanbiedingsbrief O2G2 t.a.v. de jaarrekening WMOO 2009
- 8 november 2010. Brief RvT aan B&W, noodoproep

## Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot . . .

- 10 november 2010. Memo CvB aan de heer M. Poorthuis 'een gezonde financiële basis voor O2G2'
- 8 november 2010. Brief O2G2 m.b.t. financiële claim
- 10 november 2010. Memo O2G2 m.b.t. financiële claim
- 10 november 2010. Brief gemeente, beantwoording brief van 8 november noodoproep
- 29 november 2010. Brief RvT aan B&W, onderbouwde claims voor weerstandsvermogen en bruidsschat
- 29 november 2010. Brief O2G2 m.b.t. financiële claim
- 14 december 2010. Brief met reactie van de gemeente aan O2G2 m.b.t. financiële knelpunten plus de informatiebrief hierover aan de gemeenteraad
- 15 maart 2011. Brief O2G2 aan gemeente Groningen
- 30 mei 2011. Brief Inspectie Onderwijs, toezicht financiën O2G2
- 3 juli 2011. Brief O2G2 aan B&W over onderzoeksopzet bruidsschat
- 26 oktober 2011. Brief O2G2 aan wethouder Pastoor, onderzoek financiële positie O2G2
- 11 november 2011. Brief gemeente Groningen over raadsvoorstel herziening bruidsschat O2G2
- November 2011. Brief van college aan de raad over stand van zaken O2G2 en reactie van VOS ABB op de reactie van O2G2 op onderzoek bruidsschat
- 12 november 2012. Gesprek O2G2 en gemeente Groningen inzake WWB

### ***Raadsvoorstellen en besluiten***

- 24 september 2008. Raadsvoorstel openbare scholen in de stad op eigen benen
- 4 juni 2008. Raadsvoorstel verzelfstandiging openbaar onderwijs plus het verslag van de betreffende commissievergadering, Commissie Onderwijs & Welzijn
- September 2008. Raadsbesluit "Openbare scholen in de stad op eigen benen", raadsbesluit verzelfstandiging van het openbaar onderwijs
- 9 mei 2011. Raadsvoorstel onderzoek bruidsschat O2G2

### ***Reacties***

- 24 november 2010. Reactie gemeente Groningen op brief RvT O2G2 van 8 november
- 14 december 2010. Reactie gemeente Groningen op memo 10 november en brief 29 november
- 17 januari 2011. Reactie O2G2 op brief 14 december 2010 van gemeente Groningen

## Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot . . .

- 5 augustus 2011. Reactie gemeente op onderzoek
- September 2011. Reactie O2G2 op onderzoek bruidsschat
- 11 september 2011. Beantwoording vragen GMR O2G2 inzake Jaarrekening 2009

### *Overige*

- Ontvlechtingboeking 2009
- Werkbegroting 2011 O2G2 plus reactie van de gemeenteraad op de werkbegroting
- Strategisch beleidsplan O2G2 2011-2015
- Afbouw gesubsidieerd werk gemeente Groningen, maart 2011
- 17 maart 2004. Brief aan personeelsleden inzake verandering in gesubsidieerde arbeid
- 19 november 2009. Sociaal statuut
- 6 juni 2011. Afschrift onderzoeksopzet bruidsschat O2G2 aan leden van de raad
- 16 juli 2011. Artikel Dagblad van het Noorden
- 5 oktober 2011. Inspreektekst voorzitter RvT O2G2 bij raadscommissie
- 5 oktober 2011. Inspreektekst voorzitter GMR VO van O2G2
- 18 november 2009. Notariële oprichtingsakte Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen plus bijbehorend raadsbesluit
- Oktober 2009. Uitkomst nulmeting kwaliteit onderwijsgebouwen plus bijbehorende raadsbrief plus het verslag van de commissievergadering
- December 2008. Meerjarenbeeld WMOO (Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs)
- September 2011. Voorstel herziening bruidsschat
- 4 november 2011. Stand van zaken O2G2, notitie aan de gemeenteraad van Groningen
- November 2011. Voorstel vervolgonderzoek O2G2
- 15 december 2011. 200 banenplan, notitie aan de gemeenteraad van Groningen

**Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen**

**O2G2**

- De heren De Jeu en Zwiers, respectievelijk voorzitter en lid van de RvT
- Mevrouw Schreur, voorzitter CvB
- De heer Vinke, controller

**Gemeente Groningen**

- Portefeuillehouders mevrouw Pastoor en mevrouw Visscher
- De heer Bosdijk, voorheen directeur
- De heer Poorthuis, directeur bedrijfsvoering/controller dienst OCSW
- De heer Staal, hoofd personeelszaken ten tijde van de WMOO
- De heer v.d. Veen, hoofd accommodatiebedrijf OCSW

**Overigen**

- De heer Visser, voormalig controller WMOO
- De heer Bouma, accountant bij Ernst & Young
- De heren Anholt en Eising van Draaijer en Partners

Bijlage 3: Cijfers benchmarkonderzoek O2G2

Berenschot

O2G2

Van toepassing zijnde referentiegroep  
 N alle schoolbare in referentiegroep  
 N alle schoolbare in referentiegroep  
 N alle schoolbare in referentiegroep  
 Referentiegroep

Uw organisatie  
**BORBOISO**

Referentiegroep  
**BORBOISO**

Uw organisatie	8.119
Referentiegroep	6.793
Totaal	14.912

Uw organisatie	8.119
Referentiegroep	6.793
Totaal	14.912

**Legenda colkleuringen**

Vergoedingssom	Individuele functie	Totaal van functies
Minder dan gemiddeld	> 25%	< 15% </td
Opnieuw gemiddeld	> 25%	< 15% </td
Meer dan gemiddeld	> 25%	< 15% </td
Uw organisatie	> 25%	< 15% </td
Referentiegroep	> 25%	< 15% </td

**Aantal leerlingen per onderwijssoort**

Basisonderwijs	7.309	Referentiegroep
Basisschool	6.245	Uw organisatie
Overig onderwijs	227	Referentiegroep
Totaal	7.781	Uw organisatie

DEEL 1: FORMATIE

Formule	School	Overige	Totaal
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	50,65	2,80	53,45
2 Personeel en Organisatie	8,58	7,59	16,17
3 Financiën en control	4,47	4,47	8,94
4 Marketing, PR en communicatie	19,45	12,42	31,87
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie			
6 Facilitaire zaken	82,47	33,77	116,24
7 Juridische zaken	190,92	16,18	207,10
8 Overige	21,38	4,00	25,38
Totaal	419,32	100,19	519,51

Formule	Uw organisatie	Referentiegroep	%-age	in %
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	6,1%	8,1%	-25%	-17,4
2 Personeel en Organisatie	0,9%	0,7%	20%	1,7
3 Financiën en control	1,2%	0,6%	100%	3,8
4 Marketing, PR en communicatie	1,2%	0,6%	100%	3,8
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie	0,0%	0,0%	-	-
6 Facilitaire zaken	9,9%	4,7%	102%	42,2
7 Juridische zaken	19,0%	14,7%	29%	37,8
8 Overige	2,9%	3,2%	-12%	-2,4
Totaal	41,9%	33,9%	124%	49,5

Formule	Uw organisatie	Referentiegroep	%-age	in %
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	6,58	7,12	-8%	-4%
2 Personeel en Organisatie	0,03	0,09	-89%	-89%
3 Financiën en control	1,51	0,37	303%	333%
4 Marketing, PR en communicatie	1,29	0,09	132%	147%
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie	0,00	0,00	-	-
6 Facilitaire zaken	10,32	4,18	247%	147%
7 Juridische zaken	20,83	12,85	62%	89%
8 Overige	3,13	2,89	8%	8%
Totaal	41,68	33,50	123%	123%

OVERHEADFORMATIE PER HOOFDFUNCTIE

Formule in uw organisatie	School	Overige	Totaal
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	66,68	2,80	69,48
2 Personeel en Organisatie	26,77	1,00	27,77
3 Financiën en control	1,72	1,72	3,44
4 Marketing, PR en communicatie	12,42	12,42	24,84
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie			
6 Facilitaire zaken	4,34	1,20	5,54
7 Juridische zaken	4,34	0,50	4,84
8 Overige	0,50	0,50	1,00
Totaal	127,37	12,72	140,09

Formule	Uw organisatie	Referentiegroep	%-age	in %
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	6,1%	8,1%	-25%	-17,4
2 Personeel en Organisatie	0,1%	0,2%	-50%	-4,6
3 Financiën en control	3,0%	5,0%	-38%	-17,1
4 Marketing, PR en communicatie	1,6%	0,5%	182%	11,7
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie	0,0%	0,0%	-	-
6 Facilitaire zaken	0,1%	0,1%	0%	-0,5
7 Juridische zaken	0,1%	0,2%	-19%	-0,3
8 Overige	0,1%	0,4%	-33%	-1,2
Totaal	12,1%	15,5%	-22%	-12,2

Formule	Uw organisatie	Referentiegroep	%-age	in %
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	6,58	7,12	-8%	-4%
2 Personeel en Organisatie	0,03	0,09	-89%	-89%
3 Financiën en control	1,51	0,37	303%	333%
4 Marketing, PR en communicatie	1,29	0,09	132%	147%
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie	0,00	0,00	-	-
6 Facilitaire zaken	10,32	4,18	247%	147%
7 Juridische zaken	20,83	12,85	62%	89%
8 Overige	3,13	2,89	8%	8%
Totaal	41,68	33,50	123%	123%

2 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Formule	School	Overige	Totaal
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	7,68	0,50	8,18
2 Personeel en Organisatie	1,00	1,00	2,00
3 Financiën en control	4,08	4,08	8,16
4 Marketing, PR en communicatie	1,70	1,70	3,40
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie			
6 Facilitaire zaken			
7 Juridische zaken			
8 Overige			
Totaal	14,46	7,18	21,64

Formule	Uw organisatie	Referentiegroep	%-age	in %
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	0,9%	0,7%	20%	1,7
2 Personeel en Organisatie	0,1%	0,0%	-	-0,3
3 Financiën en control	0,2%	0,2%	0%	-1,0
4 Marketing, PR en communicatie	0,2%	0,2%	0%	-2,3
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie	0,0%	0,0%	-	-0,1
6 Facilitaire zaken	0,2%	0,2%	22%	0,3
7 Juridische zaken	0,0%	0,0%	-	-0,3
8 Overige	0,0%	0,0%	-	-0,2
Totaal	1,6%	1,1%	45%	5,9

Formule	Uw organisatie	Referentiegroep	%-age	in %
1 Bestuursdirectie/secretariaat/ondersteuning	7,68	8,18	-6%	-4%
2 Personeel en Organisatie	1,00	1,00	0%	0%
3 Financiën en control	4,08	4,08	0%	0%
4 Marketing, PR en communicatie	1,70	1,70	0%	0%
5 Marketing, PR en communicatie - kwalificatie	0,00	0,00	-	-
6 Facilitaire zaken	0,00	0,00	-	-
7 Juridische zaken	0,00	0,00	-	-
8 Overige	0,00	0,00	-	-
Totaal	14,46	15,96	-9%	-9%

# Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot ...

## Berenschot

OVERNAMEFORMATE PER HOOFDFUNCTIE	Formule in uw organisatie (Daarvoor zijn programma's in de verspreiden)		Formule in de organisatie van de school		Total	Percentage overheid (Overnameformule gebaseerd op de huidige situatie)			Percentage van overname (Overnameformule gebaseerd op de huidige situatie)		
	Formule in uw organisatie (Daarvoor zijn programma's in de verspreiden)	Formule in de organisatie van de school	% orgaan	PTB		% orgaan	PTB	orgaan	ref. organisatie	ref. organisatie	ref. organisatie
<b>3 FINANCIËN EN CONTROL</b>	6,95	4,47	1,3%	11,42	11,42	1,3%	0,4%	72%	4,8	48,800	-16%
Hoofd financieel en control	0,50	0,50	0,1%	0,50	0,50	0,1%	0,1%	-1%	-0,1	100,724	11%
Bestedingsadviseur financieel en control	1,45	1,45	0,2%	1,45	1,45	0,2%	0,2%	7%	0,1	59,605	-9%
Financiële administratie	1,45	1,45	0,1%	1,45	1,45	0,1%	0,1%	21%	0,2	45,252	27%
Secretariaat financieel en control	1,00	1,00	0,1%	1,00	1,00	0,1%	0,1%	-	-	43,262	-
Ovng	-	-	0,1%	-	-	0,1%	0,1%	-	-	43,278	-
Versluis	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	55,963	-
<b>4 INFORMATIE EN AUTOMATISERING</b>	10,45	10,45	1,2%	10,45	10,45	1,2%	0,4%	100%	10,4	36,633	-38%
Hoofd administratie en automatisering	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	58,533	-
Bestedingsadviseur automatisering en automatisering	-	-	0,1%	-	-	0,1%	0,1%	-	-1,1	65,790	-
Projectleider informatisering en automatisering	-	-	0,2%	-	-	0,2%	0,2%	-	-1,9	69,913	-
Systeem- en netwerkbeheer	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	82,211	-
Applicatiebeheer	-	-	0,2%	-	-	0,2%	0,2%	-	-	91,382	-
ICT-adviseur informatisering en automatisering	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	91,382	-
Ovng	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	52,642	-35%
Versluis	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	47,580	-
<b>5 MARKETING, PR EN COMMUNICATIE - KWALITEITSCORING</b>	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	78,808	-
Hoofd marketing, PR & communicatie	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	78,808	-
Bestedingsadviseur marketing	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	48,845	-
Projectleider marketing	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	61,205	-
Bestedingsadviseur PR & communicatie	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	61,205	-
Secretariaat marketing, PR & communicatie	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Ovng	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Versluis	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
<b>6 FACILITAIR ZAKEN</b>	82,47	1,30	9,9%	83,77	83,77	9,9%	4,7%	100%	42,2	33,747	-7%
Hoofd facilitaire zaken	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	92,689	-
Hoofd huisvesting	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	88,631	-
Overige huisvesting	0,50	0,50	0,1%	0,50	0,50	0,1%	0,1%	20%	0,4	82,331	-27%
Concreet beheer	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Bestedingsadviseur facilitaire zaken	-	-	0,1%	-	-	0,1%	0,1%	-	-	66,953	19%
Locatiebeheerder	0,82	0,82	0,1%	0,82	0,82	0,1%	0,1%	-	-	69,248	-20%
Medewerker afzet-zaken	-	-	1,0%	-	-	1,0%	2,1%	-25%	-3,3	35,473	65%
Concreet beheer	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Beheerder	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Netwerkbijz	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	30,176	-
Schoonmaak	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Tuinenierhoud	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Technicus	-	-	0,1%	-	-	0,1%	0,1%	-	-	37,177	-
Technisch assistent	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	44,532	-
Technisch assistent	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	56,269	-27%
Secretariaat facilitaire zaken	0,30	0,30	0,3%	0,30	0,30	0,3%	0,3%	50%	0,15	43,647	-
Ovng	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	28,852	4%
Versluis	-	-	0,0%	-	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-





Berenschot

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**CENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 24.628	€ 24.628	0%
€ 71.825	€ 65.038	10%
€ 01.169	€ 63.329	-9%
€ -	€ 53.076	-
€ 04.895	€ 70.808	-
€ -	€ 59.148	-9%
€ 84.894	€ 74.134	14%
€ 89.921	€ 54.130	29%
€ 84.892	€ 61.272	3%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**CENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
0,25%	0,25%	0%
0,04%	0,04%	0%
0,51%	0,46%	13%
0,23%	0,23%	-100%
0,15%	0,07%	-44%
1,84%	0,02%	-100%
0,06%	0,16%	-15%
2,29%	2,44%	-6%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**CENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5,77%	7,27%	-21%
0,79%	0,31%	180%
1,19%	0,13%	895%
0,39%	4,46%	-110%
17,14%	12,28%	46%
2,43%	3,12%	-22%
19,88%	15,46%	27%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**CENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5%	10%	-50%
10%	10%	0%
30%	8%	275%
2%	0%	100%
10%	-100%	-
10%	10%	0%
10%	12%	-15%
10%	14%	-27%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**DECENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 78.801	€ 72.614	8%
€ -	€ 38.518	-
€ 37.542	€ 34.384	9%
€ -36.032	€ 49.079	-20%
€ 31.259	€ 34.058	-9%
€ -	€ -	-
€ 48.959	€ 48.479	1%
€ 51.647	€ 46.138	12%
€ 49.078	€ 47.268	4%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**DECENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5,77%	7,27%	-21%
0,79%	0,31%	180%
1,19%	0,13%	895%
0,39%	4,46%	-110%
17,14%	12,28%	46%
2,43%	3,12%	-22%
19,88%	15,46%	27%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**DECENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5%	10%	-50%
10%	10%	0%
30%	8%	275%
2%	0%	100%
10%	-100%	-
10%	10%	0%
10%	12%	-15%
10%	14%	-27%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**DECENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5%	10%	-50%
10%	10%	0%
30%	8%	275%
2%	0%	100%
10%	-100%	-
10%	10%	0%
10%	12%	-15%
10%	14%	-27%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**DECENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5%	10%	-50%
10%	10%	0%
30%	8%	275%
2%	0%	100%
10%	-100%	-
10%	10%	0%
10%	12%	-15%
10%	14%	-27%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**DECENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5%	10%	-50%
10%	10%	0%
30%	8%	275%
2%	0%	100%
10%	-100%	-
10%	10%	0%
10%	12%	-15%
10%	14%	-27%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**DECENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5%	10%	-50%
10%	10%	0%
30%	8%	275%
2%	0%	100%
10%	-100%	-
10%	10%	0%
10%	12%	-15%
10%	14%	-27%

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**DECENTRALE OVERHEAD**  
**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATE**

1 Bezuurloosvoortgezetterswettelijke onderwijzing  
 2 Personeel en organisatie  
 3 Financiën en control  
 4 Informatisering en automatisering  
 5 Medewerf, PR, en communicatie + kwaliteitszorg  
 6 Financiële zaken  
 7 Juridische zaken  
 8 Overige functionele overhead  
**Totaal overhead**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5%	10%	-50%
10%	10%	0%
30%	8%	275%
2%	0%	100%
10%	-100%	-
10%	10%	0%
10%	12%	-15%
10%	14%	-27%

Betenschot

DEEL 3: OVERHEADLASTEN	Overheadlasten (De afgepaste programma's in de verscheiden)		Overheadlasten (Overheadlasten gedeeld door totale formale)		Afhankelijk van referentiegroep		Afhankelijk van referentiegroep	
	School	Overheadlasten	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	%-age	in euro	%-age	in euro
<b>BALANSLASTEN OVERHEAD PERSONEEL / TOTAAL</b>								
<b>ANVAAL FTE GEHELE ORGANISATIE</b>								
1. Bestuursinformatiesysteem	3.881.327 €	508.885 €	4.773 €	5.853 €	-25%	€ 1.230	€ 1.230	-
2. Personeel in opleiding	-	420.397 €	-	468 €	-	-	-	-
3. Financiële controle	260.842 €	273.519 €	509 €	407 €	126%	€ 208	€ 208	-
4. Informatie en administratie	382.812 €	-	436 €	203 €	115%	€ 273	€ 273	-
5. Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Federaal zaken	2.742.857 €	84.104 €	725 €	1.291 €	-44%	€ 595	€ 595	-
7. Juridische zaken	7.897.438 €	1.100.072 €	7.148 €	8.133 €	-12%	€ 1.132	€ 1.132	-
8. Overige administratieve overhead	1.104.177 €	279.383 €	1.078 €	1.069 €	-0%	€ 124	€ 124	-
<b>Totaal overhead</b>	<b>8.472.615 €</b>	<b>1.389.355 €</b>	<b>8.238 €</b>	<b>10.000 €</b>	<b>-17%</b>	<b>€ 1.272</b>	<b>€ 1.272</b>	<b>-</b>
<b>UITBESTEDINGSLASTEN OVERHEAD / TOTAAL</b>								
<b>ANVAAL FTE GEHELE ORGANISATIE</b>								
1. Bestuursinformatiesysteem	-	-	-	58 €	-	€ 29	€ 29	-
2. Personeel in opleiding	-	-	-	351 €	-	€ 307	€ 307	-
3. Financiële controle	59.321 €	59.321 €	68 €	327 €	-79%	€ -290	€ -290	-41%
4. Informatie en administratie	-	-	-	65 €	-	€ -49	€ -49	-
5. Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg	-	-	-	99 €	-	€ -49	€ -49	-
6. Federaal zaken	28.547 €	28.547 €	45 €	118 €	163%	€ 27	€ 27	-
7. Juridische zaken	84.244 €	84.244 €	173 €	1.404 €	-88%	€ -486	€ -486	-24%
8. Overige administratieve overhead	-	-	-	140 €	-	€ -140	€ -140	-
<b>Totaal overhead</b>	<b>88.869 €</b>	<b>88.869 €</b>	<b>113 €</b>	<b>1.388 €</b>	<b>-42%</b>	<b>€ -1.278</b>	<b>€ -1.278</b>	<b>-</b>
<b>BALANSLASTEN + UITBESTEDINGSLASTEN / TOTAAL</b>								
<b>ANVAAL FTE GEHELE ORGANISATIE</b>								
1. Bestuursinformatiesysteem	3.881.327 €	200.885 €	4.773 €	6.039 €	-21%	€ 1.260	€ 1.260	1%
2. Personeel in opleiding	-	542.367 €	-	749 €	-17%	€ -172	€ -172	7%
3. Financiële controle	260.842 €	352.037 €	509 €	258 €	195%	€ 181	€ 181	108%
4. Informatie en administratie	382.812 €	-	436 €	162 €	-	€ 152	€ 152	100%
5. Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Federaal zaken	2.742.857 €	84.104 €	725 €	1.352 €	-46%	€ 671	€ 671	-35%
7. Juridische zaken	7.897.438 €	1.208.040 €	7.273 €	9.245 €	-25%	€ 2.072	€ 2.072	-1%
8. Overige administratieve overhead	1.104.177 €	279.383 €	1.078 €	1.030 €	-3%	€ 224	€ 224	9%
<b>Totaal overhead</b>	<b>8.472.615 €</b>	<b>1.488.223 €</b>	<b>8.249 €</b>	<b>11.298 €</b>	<b>-27%</b>	<b>€ 2.422</b>	<b>€ 2.422</b>	<b>-1%</b>

# Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot ...

## Berenschot

Afschrijvingslasten (Overheidslasten gedeeltelijk door aantal leerlingen)	Afschrijvingslasten (Overheidslasten gedeeltelijk door totale formatie)		Afwijking tov uw referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	in %	in euro
€ -	€ 48	€ -	€ -	€ -	-	€ -
€ -	€ 480	€ 1.155	€ -	€ 715	-62%	€ -62%
€ -	€ 488	€ 1.155	€ -	€ 667	-58%	€ -58%

Investeringslasten (Overheidslasten gedeeltelijk door verdeling van de totale formatie)	Investeringslasten (Overheidslasten gedeeltelijk door totale formatie)		Afwijking tov uw referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	in %	in euro
€ -	€ 11	€ 277	€ -	€ 267	-96%	€ -267
€ -	€ -	€ 2	€ -	€ 2	-	€ -
€ -	€ 1.398	€ 1.091	€ -	€ 307	-22%	€ -
€ -	€ 1.747	€ 1.125	€ -	€ 622	-35%	€ -
€ -	€ 1.85	€ 1.125	€ -	€ 730	-39%	€ -
€ -	€ 185	€ 165	€ -	€ 20	9%	€ 15
€ -	€ 242	€ 344	€ -	€ 102	-30%	€ -
€ -	€ 4.468	€ 4.187	€ -	€ 281	7%	€ 289

Overige lasten (Overheidslasten gedeeltelijk door aantal leerlingen)	Overige lasten (Overheidslasten gedeeltelijk door totale formatie)		Afwijking tov uw referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	in %	in euro
€ -	€ 1.895	€ 1.093	€ -	€ 802	-47%	€ 510
€ -	€ 1.747	€ 1.096	€ -	€ 651	-37%	€ 892
€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-	€ -
€ -	€ 11	€ 297	€ -	€ 286	-99%	€ -
€ -	€ 3.473	€ 2.387	€ -	€ 1.086	-31%	€ 423

Automatiseringslasten (Overheidslasten gedeeltelijk door aantal leerlingen)	Automatiseringslasten (Overheidslasten gedeeltelijk door totale formatie)		Afwijking tov uw referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	in %	in euro
€ -	€ 409	€ 586	€ -	€ 177	-30%	€ 180
€ -	€ -	€ 311	€ -	€ 311	-	€ -
€ -	€ 518	€ 208	€ -	€ 310	-60%	€ 312
€ -	€ 924	€ 1.103	€ -	€ 179	-19%	€ -

Afschrijvingslasten (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)	Afschrijvingslasten (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		Total
	School- niveau	Over- school- niveau	
€ -	€ 48.650	€ -	€ 48.650
€ -	€ 81.895	€ 389.229	€ 471.124
€ -	€ 284.078	€ 132.255	€ 416.333

Investeringslasten (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)	Investeringslasten (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		Total
	School- niveau	Over- school- niveau	
€ -	€ 9.480	€ -	€ 9.480
€ -	€ -	€ -	€ -
€ -	€ 1.225.495	€ 1.225.495	€ 2.450.990
€ -	€ 1.800.209	€ 1.800.209	€ 3.600.418
€ -	€ 1.800.209	€ 1.800.209	€ 3.600.418
€ -	€ 158.235	€ 158.235	€ 316.470
€ -	€ 212.500	€ 212.500	€ 425.000
€ -	€ 3.812.759	€ 3.812.759	€ 7.625.518

Overige lasten (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)	Overige lasten (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		Total
	School- niveau	Over- school- niveau	
€ -	€ -	€ 1.400.429	€ 1.400.429
€ -	€ 1.534.282	€ -	€ 1.534.282
€ -	€ -	€ -	€ -
€ -	€ 82.298	€ -	€ 82.298
€ -	€ 1.896.581	€ 1.400.429	€ 3.297.010

Automatiseringslasten (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)	Automatiseringslasten (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		Total
	School- niveau	Over- school- niveau	
€ -	€ 355.160	€ 1.280	€ 356.440
€ -	€ -	€ -	€ -
€ -	€ 454.850	€ 454.850	€ 909.700
€ -	€ 385.160	€ 466.219	€ 851.379

**AFSCHRIJVINGSLASTEN / TOTAAL**  
**AMTAL FTE GEBELE ORGANISATIE**

4.2 AFSCHRIJVINGSLASTEN  
4.2.1 Investeringslasten  
4.2.2 Overige lasten  
4.2.3 Automatiseringslasten  
4.2.4 Totaal

**INVESTERINGSLASTEN / TOTAAL**  
**AMTAL FTE GEBELE ORGANISATIE**

4.3.1 Huur  
4.3.2 Verzekeringen  
4.3.3 Overheid  
4.3.4 Energie en water  
4.3.5 Inhoudsstoffen  
4.3.6 Hulpstoffen  
4.3.7 Overige  
4.3.8 TOTAAL INVESTERINGSLASTEN

**OVERIGE LASTEN / TOTAAL**  
**AMTAL FTE GEBELE ORGANISATIE**

4.4.1 Administratieve en beheerslasten (R.J.600.4.4.1) (Eenheidsverhouding)  
4.4.2 Inzet van apparatuur en materialen (R.J.600.4.4.2) (Eenheidsverhouding)  
4.4.3 Diverse overige voorzieningen (R.J.600.4.4.3)  
4.4.4 Overige (R.J.600.4.4.4)  
4.4.5 TOTAAL

**AUTOMATISERINGSLASTEN / TOTAAL**  
**AMTAL FTE GEBELE ORGANISATIE**

Afschrijven op hard- en software  
Licenties  
Overige computerkosten (bijvoorbeeld databankcommunicatie)  
Totaal

# Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot ...

## Berenschot

Commissies substatuten per Be	Uw organisatie		Gemeentelijke uw referentiegroep		Afweging uw uw referentiegroep	
	€	%	€	%	€	%
€ 56.944		€ 54.253		5%		
€ 65.937	-17%	€ 56.034		17%		
€ 86.074	-29%	€ 14.492		55%		
€ -		€ -		-		
€ -		€ 56.096		-		
€ -		€ -		-		
€ 37.251		€ 47.312		21%		
€ 83.271		€ 68.026		22%		
€ 38.779		€ 38.015		11%		
€ 58.366		€ 51.820		14%		
€ 59.614		€ 49.287		21%		
€ -		€ 32.412		-		
€ -		€ 35.413		-		
€ 55.611		€ 66.913		-18%		
€ 56.237		€ 39.709		42%		
€ -		€ -		-		
€ 46.753		€ 66.884		-30%		
€ 54.142		€ 32.212		48%		
€ -		€ 60.849		-		

Primaire formate (Dit type wordt gebruikt voor de berekening van de uitkomst)	Uw organisatie		Gemeentelijke uw referentiegroep		Afweging uw uw referentiegroep	
	€	%	€	%	€	%
€ 53,22		€ 6,42		6%		
€ 4,05	-17%	€ 4,85		-17%		
€ 7,85	-29%	€ 9,93		-29%		
€ 3,21	-	€ 3,21		-4,3		
€ -		€ 0,06		-4,1		
€ 0,48		€ 2,22		118%		
€ 2,83		€ 2,83		0,3		
€ 5,42		€ 5,16		97%		
€ 8,92		€ 2,08		37%		
€ 0,71		€ 0,02		2747%		
€ 1,08		€ 3,84		21%		
€ -		€ 0,08		-		
€ 0,13		€ 0,52		-75%		
€ 0,36		€ 0,06		475%		
€ 0,69		€ 0,01		7942%		
€ 0,51		€ 0,18		281%		
€ 84,49		€ 70,19		20%		
€ 84,49		€ 70,48		20%		

17,06	18,15	-6%
7,26	8,56	-15%
8,04	7,26	10%
13,89	16,29	-15%
		-1,1
		-1,3
		0,7
		-2,6

Primaire formate (Dit type wordt gebruikt voor de berekening van de uitkomst)	Totaal
€ 432,09	
€ 32,85	
€ 63,70	
€ 2,83	
€ 4,05	
€ 81,07	
€ 5,77	
€ 1,08	
€ 1,07	
€ 2,84	
€ 5,64	
€ 4,19	
€ 66,81	
€ 66,81	

432,09	
32,85	
63,70	
2,83	
4,05	
81,07	
5,77	
1,08	
1,07	
2,84	
5,64	
4,19	
66,81	
66,81	

DEEL 4: OVERIGE INDICATOREN
<b>PRIMAIRE FORMATE</b>
Leerrecht basisonderwijs
Leerrecht special basisonderwijs
Leerrecht special onderwijs
Leerrecht speciaal basisonderwijs
Sociaal pedagogisch / Remedial teacher
Theorie en praktijkstrategie
Leerwerk
Naamswisseling
Naamswisseling (speciaal onderwijs)
Onderwijsassistent (speciaal onderwijs)
Onderwijsassistent leerkracht
Onderwijsassistent algemeen
Psychopedagogisch / Crisis / therapeut
Spreekuur / Crisis / therapeut
Speciaal basisonderwijs / Remedial teacher
Orthopedagogisch / Psycholoog
Ergotherapie
Instructeur mobiel
Medisch specialist
Sociaalwetenschappelijk medewerker
Wettelijk t.k.
Totaal
Totaal (inclusief additieve)

Aantal leerlingen per Be leerrecht (per onderwijstype)
Leerrecht basisonderwijs
Leerrecht special basisonderwijs
Leerrecht special onderwijs
Leerrecht speciaal basisonderwijs
Armband begeleider (speciaal onderwijs)

Berenschot

Blijven en buiten pandeelt door de lokale taken

Uw organisatie	Gemiddelde in gemeentes in provinciegroep	Afwijking tov uw provinciegroep
€ 60%	81%	-18%
€ 10%	8%	18%
€ 100%	1%	-
€ 100%	100%	-

Blijven en buiten per beslag

Uw organisatie	Gemiddelde in provinciegroep	Afwijking tov uw provinciegroep
€ 6.083	€ 5.532	10%
€ 653	€ 495	32%
€ -	€ 47	-
€ 6.739	€ 6.074	11%

€ 49.887.243
€ 5.303.551
€ 54.890.794

€ 48.525.723
€ 1.844.370
€ 3.863.318
€ 2.378.232
€ -
€ 56.511.643
€ 86.251.234
€ 1.840.906

€ 182	€ 34
€ 62.286	€ 70.644
€ 64.893	€ 71.137

€ 0,9%	€ 0,1%	12%
€ 2.250	€ 1.515	54%
€ 657	€ 608	-9%
€ 62,8%	€ 74,8%	11%
€ 0,5%	€ 0,5%	99%
€ 4,3%	€ 0,9%	789%
€ 1.219	€ 331	132%

12	14	-18%
4	39	-89%
185	178	5%
	5,2	-
	7,0	-
	77,4%	-

BATEN EN LASTEN

Overige baten  
Financiële baten  
Totale baten

Personele lasten  
Aanverwachten  
Huisvestingslasten  
Overige medelingslasten  
Financiële lasten  
Leenmiddelen  
Totale lasten

Saldobaten en lasten

Blijven per fis van de lokale organisatie  
Lasten per fis van de lokale organisatie

Gemiddelde verzuimpercentages inclusief meewerkers/werk  
Verzuimpercentages per fis van de lokale organisatie  
Overige verzuimpercentages, inclusief overige werknemers  
Participatie (aantal fis zonder vacatures / aantal medewerkers)  
Participatie (aantal fis zonder vacatures / aantal medewerkers)  
Participatie (aantal fis zonder vacatures / aantal medewerkers)  
Participatie (aantal fis zonder vacatures / aantal medewerkers)  
Participatie (aantal fis zonder vacatures / aantal medewerkers)

Aantal leerlingen per fis primaire formale

Aantal leerlingen per secundaire

Aantal leerlingen per lokale

Aantal fis per werkdag

Aantal leerlingen per leerling-werkdags

Aantal leerlingen per leerling-werkdags

Berenschot

O2G2

Aantal leerlingen op schoolniveau  
 Van toepassing zijnde referentiegroep  
 In alle scholen  
 In alle scholen  
 Prognose op basis van de laatste  
 Peilstaten overige leerkr.

Lw organisatie 8.045  
 VMOBOHAVO/VWO >2.500  
 Begroting 2011  
 Begroting 2011

Referentiegroep 7.188  
 VMOBOHAVO/VWO >2.500  
 21  
 84

Legende celtellingen	
Overschied op detailniveau	Subfuncties
Minder dan gemiddeld	25% < gem.
Ongeveer gemiddeld	gem. > 25%
Meer dan gemiddeld	gem. > 100%
Meer dan 25% gemiddeld	gem. > 30%

Totale formule  
 Schoolniveau  
 Berenschot

Lw organisatie  
 765,7  
 752,5  
 13,2

Gemiddelde referentiegroep  
 844,0  
 849,2  
 14,8

Formule (per fil) in uw organisatie

School-niveau	Boven-scholen	Totaal
3,2	3,8	39,0
3,2	3,8	39,0
13,1	4,5	17,6
8,1	-	8,1
-	-	-
84,5	1,3	85,8
138,7	12,2	150,9
29,2	1,0	30,2
184,8	13,2	198,0

Formule overhaald (formule overhaald gedeeltelijk door de totale formule)

Lw organisatie	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
1,0%	1,0%	0,0%
2,3%	1,2%	1,1%
1,2%	1,2%	0,0%
1,1%	1,2%	-0,1%
0,3%	0,4%	-0,1%
5,8%	0,2%	5,6%
18,6%	18,6%	0,0%
3,7%	3,5%	0,2%
22,3%	21,1%	1,2%
2,5%	1,3%	1,2%
23,8%	23,8%	0,0%
78,2%	78,2%	0,0%
100,0%	100,0%	0,0%

Gemiddelde jaartijds tot de salarislijsten per fil

Lw organisatie	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 52.047	€ 59.500	€ 8.453
€ 48.629	€ 55.058	€ 6.429
€ 48.629	€ 51.862	€ 3.233
€ -	€ 59.897	€ 60.787
€ 31.178	€ 41.550	€ 10.372
€ -	€ 81.550	€ 81.550
€ 45.529	€ 48.130	€ 2.601

Formule (per fil) in uw organisatie

School-niveau	Boven-scholen	Totaal
3,2	2,8	38,0
3,2	2,8	38,0
19,3	-	19,3
13,2	-	13,2
3,8	1,3	5,1
0,5	0,5	0,5
-	-	-
-	-	-
3,8	3,8	7,6
-	-	-
3,8	0,9	4,7
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
13,1	4,8	17,9
-	1,2	1,2
-	1,5	1,5
13,1	2,5	15,6
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Formule overhaald (formule overhaald gedeeltelijk door de totale formule)

Lw organisatie	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
8,1%	7,9%	0,2%
2,5%	2,8%	-0,3%
1,7%	3,8%	-2,1%
0,7%	0,5%	0,2%
0,1%	0,1%	0,0%
0,1%	0,1%	0,0%
1,8%	1,8%	0,0%
0,6%	0,4%	0,2%
0,0%	0,0%	0,0%
0,4%	0,4%	0,0%
0,4%	0,4%	0,0%
0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	0,0%	0,0%
2,9%	1,2%	1,7%
0,2%	0,1%	0,1%
2,6%	0,9%	1,7%
0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	0,0%	0,0%

Gemiddelde jaartijds tot de salarislijsten per fil

Lw organisatie	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 84.432	€ 88.448	€ 4.016
€ 135.000	€ 142.060	€ 7.060
€ 96.002	€ 96.008	€ 6
€ 82.036	€ 79.424	€ 2.612
€ 44.341	€ 45.847	€ 1.506
€ 51.000	€ 64.575	€ 13.575
€ -	€ -	€ -
€ 53.847	€ 59.500	€ 5.653
€ 45.109	€ 58.260	€ 13.151
€ 59.830	€ 59.164	€ 666
€ -	€ 95.258	€ 95.258
€ -	€ -	€ -
€ 48.429	€ 65.094	€ 16.665
€ 15.172	€ 68.644	€ 53.472
€ 47.513	€ 43.018	€ 4.495
€ -	€ -	€ -
€ -	€ 42.779	€ 42.779
€ -	€ -	€ -
€ -	€ 88.395	€ 88.395

DEEL 1A: VERBOD OVERHEADFORMATIE

1 RESTURDBREKTEVEENBOER, OND.  
 Bestuur  
 Directie  
 Teamleider  
 Medewerker beleid/ projectleider  
 Medewerker  
 Overig  
 Additionele medewerkers (gestuudeerde banen)  
 Vacatures

2 PERSONEEL EN ORGANISATIE  
 Hoofd personeel en organisatie  
 Medewerker personeel en organisatie  
 Opleidingscoördinator  
 Medewerker personeel- en administratieve ondersteuning  
 Medewerker administratieve ondersteuning  
 Overig  
 Additionele medewerkers (gestuudeerde banen)  
 Vacatures

3 FINANCIËN EN CONTROL  
 Hoofd financiën en control  
 Medewerker financiën en control  
 Financieel administratief  
 Medewerker administratieve ondersteuning  
 Overig  
 Additionele medewerkers (gestuudeerde banen)  
 Vacatures

Berenschot

	Formule (per lb) in uw organisatie		Functie-overheidsindex (formule door de totale formule)		Gemiddelde jaarcijfers brutu salarisinstelling per lb		
	School-niveau	Boven-schoude	Totaal	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking uw referentiegroep
<b>4 INFORMATIE EN AUTOMATISERING</b>							
Hoofd ICT	8,1	-	8,1	1,1%	1,7%	1,7%	-38%
Systembeheer	-	-	-	0,7%	0,7%	0,7%	-
Applicatiebeheer	-	-	-	0,3%	0,3%	0,3%	-
Adviseur ICT	-	-	-	0,3%	0,3%	0,3%	-
Medewerker ICT	8,1	-	8,1	1,1%	1,7%	1,7%	-203%
Overig	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Aditionele medewerkers (gestuudeerde banen)	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
<b>5 MARKETING, PR EN COMMUNICATIE + KWALITEITZORG</b>							
Hoofd marketing, PR, communicatie	-	-	-	0,3%	0,4%	0,4%	-
Medewerker marketing	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Medewerker PR	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	-
Medewerker communicatie	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	-
Overig	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
<b>KWALITEITZORG</b>							
Medewerker kwaliteitszorg	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	-
Medewerker kwaliteitszorg	-	-	-	0,0%	0,1%	0,1%	-
Overig	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Aditionele medewerkers (gestuudeerde banen)	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
<b>6 FACILITAIR ZAKEN</b>							
Hoofd facilitaire zaken	64,5	1,3	65,8	8,6%	6,3%	6,8%	35%
Locatiebeheer	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	-
Arbozaken	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Assistent facilitaire zaken	2,9	1,0	3,9	0,4%	0,4%	0,4%	-32%
Overig	27,8	1,0	28,8	3,8%	3,8%	3,8%	-22%
Surveillance	-	-	-	0,3%	0,3%	0,3%	-
Totaal faciliteitsmedewerkers	-	-	-	0,2%	0,2%	0,2%	-
Medewerker reprografie	-	-	-	0,2%	0,2%	0,2%	-
Medewerker schoonmaak	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Medewerker schoonmaak	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Totaal medewerkers (technisch) onderhoud	-	-	-	0,3%	0,3%	0,3%	-
Overig	21,8	0,3	22,1	2,9%	0,4%	0,2%	600%
Telefonist/ medewerker receptie	12,8	-	12,8	1,7%	0,2%	0,1%	1011%
Aditionele medewerkers (gestuudeerde banen)	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
<b>7 JURIDISCHE ZAKEN</b>							
Hoofd juridische zaken	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Medewerker beleidsprojectleider juridische zaken	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Medewerker juridische zaken	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Overig	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Aditionele medewerkers (gestuudeerde banen)	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
<b>8 VOORSCHEDE OVERHEAD</b>							
Hoofd administratieve zaken	28,2	1,9	30,1	3,9%	3,1%	3,6%	3%
Assistent administratieve zaken	-	-	-	0,1%	0,0%	0,0%	-
Assistent secretariaat	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Medialink	8,8	-	8,8	1,1%	0,7%	0,7%	59%
Ruimtesharing	11,4	-	11,4	1,5%	0,8%	0,7%	77%
Medewerker raad overleg	-	0,5	0,5	0,1%	0,1%	0,1%	-22%
Medewerker administratieve en juridische (LOB)	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Medewerker administratieve (beleggingsadministratie)	8,2	0,5	8,7	1,1%	1,6%	1,8%	-28%
Overig	-	-	-	0,4%	0,4%	0,3%	-
Aditionele medewerkers (gestuudeerde banen)	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-





DEEL 2: OVERHEADLASTEN

SALARISLASTEN OVERHEAD PERSONEEL

- 1 Bestuursdirectie/voering/secretariaat ondersteuning
- 2 Personeel en organisatie
- 3 Financien en control
- 4 Informatisering en automatisering
- 5 Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg
- 6 Facilitaire zaken
- 7 Juridische zaken
- 8 VO-specifieke overhead
- Totaal overhead

Overheadlasten in uw organisatie	Uw organisatie	Gemiddelde per referentiegroep	Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 3.333.065	€ 4.354	€ 6.332	€ 6.957	-31%
€ 391.809	€ 512	€ 614	€ 642	-17%
€ 358.101	€ 113	€ 678	€ 685	-83%
€ 308.251	€ 151	€ 678	€ 685	-41%
€ -	€ -	€ 172	€ 228	-
€ 2.052.344	€ 2.000	€ 2.592	€ 2.651	3%
€ -	€ -	€ 10	€ 10	-
€ 7.627	€ -	€ 12	€ 12	-
€ 1.331.274	€ 1.208	€ 1.702	€ 1.657	-48%
€ 8.258.402	€ 16.917	€ 12.844	€ 13.610	-16%

UITBESTEDINGSLASTEN OVERHEAD

- 1 Bestuursdirectie/voering/secretariaat ondersteuning
- 2 Personeel en organisatie
- 3 Financien en control
- 4 Informatisering en automatisering
- 5 Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg
- 6 Facilitaire zaken
- 7 Juridische zaken
- 8 VO-specifieke overhead
- Totaal overhead

€ -	€ -	€ 365	€ 125	-
€ -	€ -	€ 151	€ 176	-
€ 40	€ 40	€ 125	€ 113	-49%
€ -	€ -	€ 118	€ 141	-
€ -	€ -	€ 74	€ 70	-
€ 27	€ 27	€ 62	€ 53	-57%
€ 67	€ 67	€ 1.272	€ 939	-49%
€ -	€ -	€ 38	€ 85	-
€ 67	€ 67	€ 1.310	€ 1.014	-49%

SALARISLASTEN • UITBESTEDINGSLASTEN

- 1 Bestuursdirectie/voering/secretariaat ondersteuning
- 2 Personeel en organisatie
- 3 Financien en control
- 4 Informatisering en automatisering
- 5 Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg
- 6 Facilitaire zaken
- 7 Juridische zaken
- 8 VO-specifieke overhead
- Totaal overhead

Overheadlasten in uw organisatie	Uw organisatie	Gemiddelde per referentiegroep	Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 3.333.065	€ 4.354	€ 6.697	€ 7.002	-35%
€ 391.809	€ 512	€ 795	€ 618	-33%
€ 358.101	€ 113	€ 698	€ 1.033	-47%
€ 308.251	€ 151	€ 698	€ 1.033	-49%
€ -	€ -	€ 248	€ 298	-
€ 2.052.344	€ 2.000	€ 2.900	€ 2.903	-10%
€ -	€ 27	€ 72	€ 60	-43%
€ 7.678.483	€ 8.245	€ 12.324	€ 12.839	-28%
€ 1.409.337	€ 15.844	€ 14.274	€ 14.622	-22%

Overheadlasten per leerling (letten overhaalfunctie gedeelt door de lokale formale)		Overheadlasten per leerling (letten overhaalfunctie gedeelt door aantal leerlingen)		
Uw organisatie	Gemiddelde per referentiegroep	Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep	
€ 414	€ 613	€ 613	€ 691	-32%
€ 45	€ 65	€ 65	€ 78	-29%
€ 10	€ 20	€ 20	€ 73	-86%
€ -	€ 21	€ 21	€ 28	-25%
€ 255	€ 268	€ 268	€ 278	-5%
€ -	€ 5	€ 5	€ 6	-17%
€ 888	€ 1.118	€ 1.118	€ 1.333	-33%
€ 1.041	€ 1.294	€ 1.294	€ 1.411	-19%

Berenschot

AFSCHRIJVINGSKOSTEN

Afschrijvingskosten in uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
RJ	€ 17.000	€ 17.000	-
4.2.1 Inmatechale vaste activa (RI (899.4.2.1))	€ 128.696	€ 1.218	-11%
4.2.2 Materiele vaste activa (RI (900.4.2.2) met boekwaarde, leermiddelen, etc)	€ 121.395	€ 935	-43%
Totaal	€ 1.866.981	€ 2.889	-19%

HAARVESTINGSLASTEN

Haarvestingslasten in uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
RJ	€ 350.640	€ 578	-20%
4.2.1 Huur	€ 17.000	€ 194	-98%
4.2.2 Verzekeringen	€ 1.151	€ 69	-94%
4.2.3 Overige	€ 370.640	€ 1.277	-11%
4.2.4 Overige	€ 829.200	€ 1.413	-29%
4.2.5 Overige	€ 41.300	€ 74	-29%
4.2.7 Overige	€ 462.600	€ 475	-27%
Totaal	€ 3.911.406	€ 4.587	-9%

Haarvestingslasten per m2 bruto vloeroppervlakte (BVO)

OVERIGE LASTEN

Overige lasten in uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
RJ	€ 866.833	€ 2.410	-47%
4.4.1 Administratieve en beheerslasten	€ 123.810	€ 536	-79%
4.4.2 Inventaris, apparatuur	€ 1.889.873	€ 2.352	-6%
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	€ 169	€ 330	-2%
4.4.4 Overige	€ 2.178.177	€ 3.174	-2%
Totaal	€ 5.278.688	€ 6.628	-35%

ICT-LASTEN

ICT-lasten in uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
RJ	€ 396.291	€ 578	-41%
Salarissen Informatisering & Automatisering	€ 396.291	€ 578	-41%
Overige lasten Informatisering & Automatisering	€ 396.291	€ 578	-41%
Overige lasten Informatisering & Automatisering	€ 396.291	€ 578	-41%
Afschrijvingen op hard- en software	€ 408.820	€ 708	-15%
Licenties	€ -	€ 349	-38%
Overige computerfaciliteiten (bijvoorbeeld telecommunicatie)	€ 174.619	€ 452	-60%
Totaal	€ 1.088.840	€ 2.884	-48%

Aantal bij per werkdagen  
Aantal leerlingen per leerling-werkstation  
Aantal werkstations per leerling voor lokaal aantal werkstations

Afschrijvingskosten per lesuur (lesuur gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 82	€ 112	€ 115	-10%
€ 15	€ 84	€ 148	-42%
€ 198	€ 207	€ 298	-49%

Haarvestingslasten per lesuur (lesuur gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 44	€ 53	€ 49	-19%
€ 2	€ 2	€ 13	-85%
€ 109	€ 118	€ 94	-49%
€ 103	€ 132	€ 128	-22%
€ 5	€ 7	€ 12	-23%
€ 57	€ 43	€ 104	-29%
€ 488	€ 452	€ 558	-8%

Overige lasten per lesuur (lesuur gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 123	€ 222	€ 135	-46%
€ 15	€ 51	€ 91	-79%
€ 210	€ 220	€ 144	-4%
€ 300	€ 348	€ 32	-31%
€ 688	€ 864	€ 878	-18%

ICT-lasten per werkdagen (lesuur gedeeld door aantal werkstations)

Uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 341	€ 307	-
€ -	€ 378	€ 364	-
€ -	€ 272	€ 254	-
€ -	€ 118	€ 121	-
€ -	€ 105	€ 149	-
€ -	€ 911	€ 877	-

Afschrijvingskosten per lesuur (lesuur gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 82	€ 112	€ 115	-10%
€ 15	€ 84	€ 148	-42%
€ 198	€ 207	€ 298	-49%

Haarvestingslasten per lesuur (lesuur gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 44	€ 53	€ 49	-19%
€ 2	€ 2	€ 13	-85%
€ 109	€ 118	€ 94	-49%
€ 103	€ 132	€ 128	-22%
€ 5	€ 7	€ 12	-23%
€ 57	€ 43	€ 104	-29%
€ 488	€ 452	€ 558	-8%

Overige lasten per lesuur (lesuur gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 123	€ 222	€ 135	-46%
€ 15	€ 51	€ 91	-79%
€ 210	€ 220	€ 144	-4%
€ 300	€ 348	€ 32	-31%
€ 688	€ 864	€ 878	-18%

ICT-lasten per werkdagen (lesuur gedeeld door aantal werkstations)

Uw organisatie	Gemiddelde sw referentiegroep	Gemiddelde sw Alle scholen referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 341	€ 307	-
€ -	€ 378	€ 364	-
€ -	€ 272	€ 254	-
€ -	€ 118	€ 121	-
€ -	€ 105	€ 149	-
€ -	€ 911	€ 877	-

# Raadsvoorstel - Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen, Vermogen tot ...

## Berenschot

Baten en lasten gedeeld door de lokale baten

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking uw referentiegroep
100%	100%	100%	0%
4%	5%	6%	1%
1%	1%	1%	0%

Baten en lasten per leerling

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking uw referentiegroep
€ 7.275	€ 7.724	€ 7.643	-4%
€ 2.301	€ 5.105	€ 7.143	-44%
€ -	€ 40	€ 52	-

Baten en lasten in uw organisatie

€ 58.828.879
€ 2.301
€ -
€ 2.340.552

Totaal lasten per leerling

€ 58.844.242
€ 2.301
€ -
€ 2.340.552

Saldos baten en lasten per leerling

€ 115.272
-----------

Totaal lasten per leerling

€ 115.272
-----------

Aantal leerlingen per onderwijstype met LWOO

2%	6%	3%	45%
0%	3%	2%	42%
1%	1%	1%	46%
0%	0%	0%	0%
0%	-1%	0%	0%

Aantal leerlingen per onderwijstype

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking uw referentiegroep
1%	5%	8%	-74%
28%	22%	17%	30%
2%	5%	4%	-71%
4%	5%	5%	-28%
2%	3%	3%	-34%
7%	8%	8%	-12%
13%	18%	22%	-33%
12%	8%	8%	42%
18%	11%	11%	59%
14%	12%	11%	18%
1%	1%	1%	0%
100%	100%	88%	12%

Aantal leerlingen per onderwijstype

107
2259
122
311
144
561
1031
865
1428
1103
8841

Aantal leerlingen per onderwijstype

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking uw referentiegroep
5,6%	5,4%	5,0%	4%
€ 542	€ 1.122	€ 317	-53%
79,5%	79,2%	77,2%	6%
3,7%	5,4%	4,6%	-31%
13,44	13,17	13,49	-2%
492	381	740	-31%
0,51	0,21	0,52	-2%

Overige indicatoren

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking uw referentiegroep
5,6%	5,4%	5,0%	4%
€ 542	€ 1.122	€ 317	-53%
79,5%	79,2%	77,2%	6%
3,7%	5,4%	4,6%	-31%
13,44	13,17	13,49	-2%
492	381	740	-31%
0,51	0,21	0,52	-2%

Gemiddelde verzuimpercentage, exclusief zwangschapsverlof  
 Gemiddelde verzuimpercentage, inclusief zwangschapsverlof  
 Werkloosheidspercentage  
 Werkloosheidspercentage / aantal medewerkers  
 BAPF-factor (aantal te zoeken vacatures / aantal medewerkers)  
 Aantal leerlingen per de primaire formale  
 Aantal leerlingen per lokale  
 Aantal leerlingen per medewerker

Januari 2012

## Vermogen tot onderwijs

Onderzoekscommissie mr. L.J. Klaassen



## **Vermogen tot onderwijs**

**Commissie mr. L.J. Klaassen**

**Mr. Leendert Klaassen (voorzitter)**

**Drs. Pieter Dekkers (Berenschot/projectsecretaris)**

**Wim van de Weijer (voormalig RA)**

**Drs. Jeroen Wismans (Berenschot)**

**31 januari 2012**

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>1. Aanleiding voor het onderzoek</b>	<b>3</b>
<b>2. De onderzoeksvraag</b>	<b>5</b>
2.1 Inleiding	5
2.2 De onderzoeksvraag	5
2.3 Deelvragen	5
2.4 Toelichting	6
2.5 Afspraken over de communicatie	6
<b>3. Aanpak van het onderzoek</b>	<b>7</b>
3.1 Uitgangspunten voor de aanpak	7
3.2 Informatiebronnen	7
3.3 Proces	8
<b>4. Context van het proces van verzelfstandiging</b>	<b>9</b>
<b>5. Beantwoording onderzoeksvragen</b>	<b>12</b>
5.1 Deelvraag 1	12
5.2 Deelvraag 2	16
5.3 Deelvraag 3	19
5.4 Deelvraag 4	23
5.5 Deelvraag 5	24
5.6 Centrale vraagstelling	24
<b>6. Aanbevelingen</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 1: Geraadpleegde documenten</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage 3: Cijfers benchmarkonderzoek O2G2</b>	<b>35</b>

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

### Voorwoord

Wat is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs in Groningen vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven? Het vinden van een antwoord op deze centrale vraagstelling was de belangrijkste opdracht voor de onderzoekers, maar leverde tegelijk een complexe opgave op. Dat is niet verwonderlijk, omdat de betrokken partijen, het bestuur en de raad van toezicht van O2G2 en het gemeentebestuur, al bijna twee jaar met elkaar over dit onderwerp diepgaand van mening bleken te verschillen.

Dat verschil van mening betrof behalve de feiten, ook percepties aan beide zijden over deze feitelijkheden. In hoeverre konden aan bepaalde uitspraken garanties worden ontleend, wat hoort wel en niet bij de normale bedrijfsvoering van een onderwijsorganisatie, welke posten horen wel en niet thuis op de openingsbalans en vooral: wat is er nu aan financiële middelen nodig om met vertrouwen de toekomst tegemoet te zien in een tijd die vol is van onzekerheden, zeker ook als het gaat om regelgeving en bekostiging van het onderwijs? De beelden die bij beide partijen gedurende dit proces over elkaar zijn ontstaan, hebben zich over en weer vastgezet en maakten het vinden van een oplossing bepaald niet gemakkelijk.

De onderzoekscommissie heeft zich nadrukkelijk niet beziggehouden met een mogelijke schuldvraag en deze is dan ook geen onderdeel van het onderzoek. De commissie is vanuit dat perspectief ook vertrouwelijk omgegaan met alle informatie die haar werd aangereikt en heeft deze met de nodige zorgvuldigheid in haar rapport verwerkt.

De commissie heeft zich in haar onderzoekswerk zoveel mogelijk beperkt tot de verifieerbare feiten en over deze feiten haar onafhankelijk oordeel gegeven. Daarbij heeft zij alle claims en verwachtingen zorgvuldig bekeken. Een aantal van de aangedragen claims zijn naar haar mening terecht en zijn als zodanig gehonoreerd. Voor andere aanspraken of claims gold dit niet.

Dat leidde ertoe dat de onderzoekscommissie van mening is dat er voldoende en overtuigende aanleiding is het eigen vermogen van O2G2, zoals per 1 januari 2010 had moeten worden vastgesteld, substantieel aan te vullen om O2G2 een voldoende gezonde basis mee te geven.

De onderzoekscommissie spreekt de wens uit dat de voorgestelde adviezen inderdaad door betrokken partijen zullen worden overgenomen en door de raad van Groningen zullen worden bekrachtigd, omdat een doorbraak in de ontstane impasse moet worden bereikt, allereerst in het belang van het openbaar onderwijs. Wanneer daartoe wordt besloten ontstaat er de noodzakelijke ruimte om de bestuurlijke slagkracht te ontwikkelen die nodig is voor het openbaar onderwijs. Dit met het oog op ingrijpende besluiten die moeten worden genomen op het gebied van onderwijsontwikkeling, personeelsformatie en huisvesting.

Tenslotte spreek ik mijn grote waardering en dank uit aan mijn mede-onderzoekers, Wim van de Weijer, Pieter Dekkers en Jeroen Wismans, die in relatief korte tijd veel inspanning hebben verricht om de aangereikte cijfers en documenten te doorgronden en daarover waar nodig met de direct betrokkenen diepgaand en vasthoudend van gedachten te wisselen. Daardoor is een goed inzicht

## **Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen**

verkregen in de problematiek en is de onderzoeksc commissie thans in staat haar advies met overtuiging aan de opdrachtgevers voor te leggen.

Leendert Klassen.

Groningen, 31 januari 2012.



## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

### 1. Aanleiding voor het onderzoek

Met ingang van 1 januari 2010 is het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen verzelfstandigd. Het betrof hier zowel scholen voor het primair en voortgezet onderwijs alsook de scholen die onder de Wet op de expertisecentra vielen en door de gemeente Groningen in een aparte werkmaatschappij, de WMOO, waren ondergebracht als onderdeel van de dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn (OCSW). Groningen was hiermee een van de laatste grote gemeenten in Nederland die het openbaar onderwijs op afstand heeft geplaatst. Voor de verzelfstandiging werd door de gemeenteraad een financieel kader vastgesteld. Dit kader diende te waarborgen dat de nieuwe stichting O2G2 financieel gezond werd verzelfstandigd en kende een vijftal uitgangspunten:

1. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over alle reguliere baten uit de rijksbekostiging.
2. De nieuwe stichting krijgt een inverdientaakstelling (structureel) van € 1,7 miljoen op de ABB-kosten.
3. Ter compensatie van de inverdientaakstelling ontvangt de nieuwe stichting een bruidsschat van € 3,4 miljoen. Deze regeling heeft een wettelijke looptijd van vijf jaar.
4. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over het schoolbestuurlijke vermogen. Bij de gemeentelijke vaststelling van de eindbalans (ontvlechttingsbalans) is dat vermogen berekend op € 13,6 miljoen. Bij de vaststelling van de begroting 2010 voor de nieuwe stichting heeft de gemeenteraad verder bepaald dat het nieuwe schoolbestuur de opdracht krijgt een vermogenspositie op te bouwen die bij past bij het risicoprofiel van de stichting.
5. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over onderwijsgebouwen van een goede kwaliteit. Dit om te voorkomen dat de nieuwe stichting geconfronteerd zou worden met onverwachte uitgaven. Daartoe heeft een onafhankelijk bureau in 2009 een *nulmeting kwaliteit onderwijsgebouwen* uitgevoerd. Deze meting leverde voor de schoolgebouwen een kwaliteitsscore op van *gemiddeld goed*.

Over de vraag of bij de verzelfstandiging is voldaan aan het vastgestelde financieel kader, zijn tussen de stichting openbaar onderwijs O2G2 en de gemeente meningsverschillen ontstaan. Het ging hierbij in de kern om de volgende drie zaken:

1. *De hoogte van de toegekende bruidsschat*. Hiernaar heeft VOS ABB in opdracht van de gemeente Groningen een aanvullend onderzoek ingesteld. Dit leidde tot een voorstel tot herziening van de omvang van de bruidsschat door middel van een verhoging van € 4,6 miljoen. In afwachting van de uitkomsten van dit onderzoek heeft de gemeenteraad van Groningen besluitvorming over deze herziening voorlopig aangehouden.
2. *Vaststelling van de eindbalans van de WMOO*. Het College van Bestuur van O2G2 heeft na de verzelfstandiging de exploitatie en de waardering van de bezittingen en schulden in relatie tot het risicoprofiel opnieuw beoordeeld. Het CvB van O2G2 gaf aan dat de eindbalans van de WMOO geen reële weergave was van de financiële positie van het openbaar onderwijs.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

Het CvB heeft naar aanleiding van deze beoordeling een gewijzigde openingsbalans vastgesteld, die op acht punten afweek van de eindbalans van de WMOO. De door O2G2 aangebrachte correctie op de balans per 1 januari 2010 leidde ertoe dat het vermogen niet op € 13,6 miljoen uitkwam, maar op een klein negatief saldo van € 21.000.

3. Een categorie *overige knelpunten* die naar de opvatting van O2G2 een financiële reparatie behoeft. Het ging hierbij onder andere over de gesubsidieerde banen bij O2G2 en de verplichte Service Level Agreement voor huisvesting.

Bij behandeling van het raadsvoorstel *herziening bruidsschat O2G2* in de raadscommissie van 5 oktober 2011 bleek dat tussen O2G2 en de gemeente al langere tijd discussie bestond over de financiële uitgangspositie van O2G2.

In de betreffende raadscommissie is voorgesteld om een vervolgonderzoek te laten plaatsvinden door een extern deskundige die, met ondersteuning door specialisten, de opdracht zou krijgen om de zorg over de financiële positie van O2G2 weg te nemen. Het onderzoek moest derhalve antwoord geven op de vraag in hoeverre de gemeente het openbaar onderwijs per 1 januari 2010 gezond op eigen benen heeft gezet en in hoeverre zij de financiële risico's per die datum goed heeft weergegeven.

De keuze voor de externe onderzoeker mr. Leendert J. Klaassen is in samenspraak tussen gemeente en O2G2 tot stand gekomen.

Het onderzoeksteam dat door de onderzoeksleider werd samengesteld, bestond uit:

- Wim van de Weijer, voormalig registeraccountant (RA);
- drs. Jeroen Wismans van Berenschot, bedrijfseconoom en benchmarkspecialist voor onderwijsinstellingen in primair onderwijs en voortgezet onderwijs;
- drs. Pieter Dekkers van Berenschot, onderwijsonderzoeker voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs en tevens projectsecretaris.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

### 2. De onderzoeksvraag

#### 2.1 Inleiding

Voor draagvlak voor de uitkomsten van dit onderzoek hechte de onderzoeksleider eraan dat de gemeente Groningen en de stichting O2G2 gezamenlijk als opdrachtgever van het onderzoek zouden optreden en gezamenlijk de onderzoeksvraag vaststelden.

Onder voorzitterschap van de heer Klaassen hebben een vertegenwoordiging van de gemeente Groningen (bestaande uit de beide betrokken portefeuillehouders) en een vertegenwoordiging van de stichting O2G2 (bestaande uit de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het CvB) op 8 november 2011 de formulering van de onderzoeksvraag en een aantal randvoorwaarden gezamenlijk vastgesteld.

#### 2.2 De onderzoeksvraag

In het hiervoor genoemde overleg werd de onderzoeksvraag als volgt verwoord in een centrale vraagstelling:

***Wat was c.q. is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven?***

Deze vraag is vervolgens weer opgesplitst in een vijftal deelvragen. De uitkomsten van de deelvragen maken het mogelijk de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden en te onderbouwen.

#### 2.3 Deelvragen

De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

##### *Deelvraag 1*

Op grond waarvan komen gemeente en O2G2 tot een sterk van elkaar afwijkende vaststelling van de vermogenssituatie per 1 januari 2010 en de daarbij behorende balansposities? Het onderzoek zal na een analyse van de verschillende opvattingen uitmonden in een onafhankelijk oordeel en een advies over de vermogenspositie.

##### *Deelvraag 2*

Wat zijn de relevante consequenties en risico's van de voorafgaand aan de verzelfstandiging vastgestelde randvoorwaarden, gemaakte afspraken en aangegane verplichtingen in de personele en de materiële sfeer, voor zover die invloed hebben op de (gezonde) exploitatie van de verzelfstandigde organisatie?

##### *Deelvraag 3*

Wat is, mede gelet op de randvoorwaarden, afspraken en verplichtingen bedoeld in deelvraag 2, de reële inverdiencapaciteit van de verzelfstandigde organisatie in de komende jaren?

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

### *Deelvraag 4*

Welke risico's (of incidentele baten) voor O2G2 vloeien voort uit wijzigingen die sinds de verzelfstandiging zijn opgetreden in het rijksbeleid dan wel uit autonoom O2G2-beleid en dienen derhalve buiten beschouwing te blijven bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag?

### *Deelvraag 5*

Welke aanvullende middelen zijn op grond van de hiervoor gestelde vragen en de naar aanleiding daarvan gemaakte analyses noodzakelijk om het geformuleerde doel in de centrale onderzoeksvraag te bewerkstelligen, te weten een verzelfstandigde organisatie voor het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen die vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen staat en die een gezond toekomstperspectief heeft?

## **2.4 Toelichting**

### *Aanvullende afspraken rondom het onderzoek*

- Om het onderzoek op verantwoorde wijze te kunnen laten plaatsvinden, werden op verzoek van de onderzoeksleider de eerder geformuleerde ultimatieve voorwaarden of voorgenomen besluiten van beide kanten van tafel gehaald.
- De gemeenteraad heeft op verzoek van het college de besluitvorming over het voorstel tot het vaststellen van een 'aanvullende bruidsschat' aangehouden tot na het onderzoek.
- O2G2 werd gevraagd niet langer vast te houden aan haar eis om uiterlijk 15 december 'bevredigend financieel uitsluitse' te hebben verkregen van de gemeente.
- RvT en CvB van O2G2 hebben ermee ingestemd de uitkomsten van het onderzoek als bindend te accepteren.
- Het college heeft toegezegd de uitkomsten van het onderzoek als een zwaarwegend advies voor te leggen aan de gemeenteraad.

## **2.5 Afspraken over de communicatie**

Over de communicatie met betrekking tot het onderzoek werd afgesproken dat de heer Klaassen beide partijen nauw bij de voortgang van het onderzoek betrokken zou houden. Medio december 2011 heeft de onderzoeksleider mondeling de tussentijdse bevindingen gepresenteerd aan de hiervoor vermelde werkgroep. Op basis daarvan konden portefeuillehouders en de RvT en het CvB van O2G2 beoordelen of het onderzoek hun voldoende vertrouwen gaf. Dit bleek het geval. Verder werd afgesproken zorgvuldig om te gaan met de communicatie over het onderzoek. De regie over de communicatie was in handen van de onderzoeksleider.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

### 3. Aanpak van het onderzoek

Om de centrale vraagstelling en de onderliggende deelvragen goed te kunnen beantwoorden, heeft de leider van het onderzoek een team samengesteld op maat van de vraagstelling. In dit team zijn financiële kennis, kennis van bedrijfsvoering van scholen en benchmark, bestuurlijke knowhow en brede kennis van (verzelfstandiging in) het funderend onderwijs bijeengebracht. De onderzoekers hebben de vragen beantwoord aan de hand van documentenonderzoek, interviews en een benchmark van de scholen en overhead van O2G2. Bij de beantwoording van de deelvragen zijn de kwestie van het aanvullende 'bruidsschatonderzoek' en de opvattingen van O2G2 hierover meegenomen.

#### 3.1 Uitgangspunten voor de aanpak

- De onderzoekers hebben ervoor gekozen onderscheid te maken tussen feiten, meningen en oordelen. Het uitgangspunt daarbij is dat het oordeel van de onderzoeker op verifieerbare en onderbouwde feiten dient te berusten.
- Voor een aantal deelvragen diende de afweging gemaakt te worden hoe ver in de tijd en tot welke documenten moest worden teruggegaan in de analyses, om een betrouwbaar beeld van de thans bestaande situatie te verkrijgen. De onderzoekers zijn van mening dat in dit opzicht terughoudend moest worden gehandeld. Bij elk document is de relevantie ervan voor het onderzoek onderzocht, met andere woorden wat het bijdroeg aan een goede oordeelsvorming. Hierin hebben de onderzoekers hun eigen afwegingen gemaakt.
- Hoewel het onderzoek ten principale bedoeld is te komen tot een oordeel over de (gewenste) financiële uitgangspunten voor het openbaar onderwijs per 1 januari 2010, ontkomen de onderzoekers er niet aan een aantal opvallende zaken rondom het gehele proces van verzelfstandiging te benoemen. Factoren die van invloed zijn geweest op het ontstaan en verloop van de meningsverschillen tussen O2G2 en de gemeente.

#### 3.2 Informatiebronnen

De onderzoekers hebben hun informatie verworven via de hierna genoemde bronnen.

- *Documentenstudie.* Als onderlegger voor de uitkomsten en aanbevelingen uit dit onderzoek baseren de onderzoekers zich op de door de gemeente Groningen en O2G2 aangereikte documenten en op voor de onderzoekers overige relevante openbare bronnen. De documenten hadden betrekking op alle relevante processtukken in verband met de verzelfstandiging van O2G2, (concept)raadsbesluiten, relevante aktes, financiële documenten, correspondentie tussen gemeente en O2G2, relevante wetgeving enzovoort (Voor een overzicht van de belangrijkste geraadpleegde documenten wordt verwezen naar bijlage 1.)
- *Interviews.* De informatie uit de documentenstudie is aangevuld met informatie uit gerichte gesprekken met betrokken bestuurders en toezichhouders en specifieke interviews met deskundigen van gemeente en O2G2 en de accountants die betrokken zijn geweest bij respectievelijk eindbalans WMOO en beginbalans O2G2.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

- De accountant die betrokken was bij de laatstgenoemde balans, gaf aan slechts schriftelijk te willen reageren op de vragen van de onderzoekers. Een lijst van geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage 2.
- *Benchmark O2G2*. Om een beeld van en inzicht te verkrijgen in de risico's voor O2G2 als onderwijsorganisatie, hebben de onderzoekers van Berenschot een benchmark uitgevoerd. In deze benchmark worden verschillende aspecten van de schoolorganisatie O2G2 onder de loep genomen. De benchmark geeft inzicht in waar de organisatie staat ten opzichte van andere schoolorganisaties in vergelijkbare condities qua omvang en omgeving. Op die manier kan de onderzoeker achterhalen of O2G2 als organisatie meer dan wel andere risico's kent dan vergelijkbare organisaties en wat de reële mogelijkheden tot inverdiene zijn.

### 3.3 Proces

In de periode tussen de start van het onderzoek en de presentatie van het definitieve rapport zijn twee momenten ingelast om met de opdrachtgevers de voortgang en de conceptuïtkomsten te bespreken.

Half december 2011 is in een gezamenlijke bijeenkomst van de betrokken portefeuillehouders en de voorzitter van het bestuur en de voorzitter RvT van O2G2 een presentatie verzorgd over de aanpak en de voortgang van het onderzoek.

Half januari 2012 zijn in een presentatie de conceptuïtkomsten van het onderzoek achtereenvolgens gepresenteerd aan:

- de gezamenlijke opdrachtgevers in dezelfde samenstelling als de startbijeenkomst en de voortgangsbijeenkomst van half december 2011;
- het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Groningen;
- het bestuur en de RvT van O2G2.

Tijdens of naar aanleiding van deze presentaties hebben de gemeente en O2G2 een reactie kunnen geven en vragen kunnen stellen. Daar waar nog aanvullende informatie gewenst was voor de aanvulling of verbetering van de onderbouwing hebben de onderzoekers deze nog toegevoegd of gecorrigeerd.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

### 4. Context van het proces van verzelfstandiging

Hoewel proces en oorzaak van de verschillen in visie tussen gemeente en O2G2 op de financiële uitgangspositie voor het verzelfstandigd onderwijs geen onderdeel vormde van het onderzoek, constateerden de onderzoekers in de context van de werkzaamheden een aantal zaken die bijdroegen aan het ontstaan van de controverse tussen de gemeente Groningen en O2G2. Deze dienen vermeld te worden vanwege hun invloed op het proces en omdat ze leermomenten bevatten voor beide organisaties. De onderzoekers houden zich daarbij nogmaals verre van een oordeel over een schuldvraag, mocht daar al sprake van zijn. De uitkomst is veeleer een samenloop van lastige condities, minder geslaagde keuzes en minder gelukkige communicatie in een complex proces wat een verzelfstandiging van het openbaar onderwijs nu eenmaal is. Deze zaken vormen elk voor een deel, maar veel meer nog als optelsom en in samenhang een verklaring voor de context waardoor pijnpunten in dit proces konden ontstaan.

Op een aantal hiervan wordt hierna kort en puntsgewijs ingegaan:

- In het proces naar verzelfstandiging hebben alle betrokkenen naar eer en geweten en binnen hun opdracht gehandeld. Op geen enkel moment is bij de onderzoekers de indruk ontstaan dat iemand willens of wetens ongewenst of niet integer gehandeld heeft.
- Er was sprake van een grote politieke en in mindere mate financiële druk op het tijdpad van de verzelfstandiging om deze binnen de toenmalige raadsperiode te effectueren per 1 januari 2010. Groningen was een van de laatste grote steden met een integraal bestuur en tussen de ontwikkelingen van deregulering en autonomievergroting in het funderend onderwijs en deze integrale bestuursvorm ontstond steeds meer frictie. Het politieke klimaat waarbinnen deze keuze mogelijk werd, was echter pas recentelijk aanwezig. Het expireren van de bruidsschatregeling per 31-12-2010 zette daarnaast extra druk op het tempo van het verzelfstandigingsproces en daarmee op de zorgvuldigheid en feitelijke uitvoering ervan.
- Financieel uitgangspunt van de gemeente voor het verzelfstandigingsproces was budgettaire neutraliteit. Hierbij werd uitgegaan van de rijksvergoeding die voorheen werd doorgesluisd naar de WMOO. Door dit strikte uitgangspunt in combinatie met de tijdsdruk is wellicht te weinig kritisch gekeken naar mogelijke bestaande of te verwachten financiële knelpunten bij het openbaar onderwijs.
- Er is geen due diligence onderzoek gedaan en er heeft geen accountantscontrole op de ontvlechtingbalans door de gemeente, noch door O2G2 plaatsgevonden. De motivatie van de gemeente was dat het niet ging om een overname van het openbaar onderwijs, maar slechts om een bestuurlijke verandering waarbij alle andere bestaande parameters in stand bleven. Achteraf gezien had het getuigd van gepaste zorgvuldigheid dit onderzoek wel te doen. Dit alleen al uit oogpunt van kennisoverdracht en bevordering van de continuïteit ten opzichte van degenen die verantwoordelijkheid moesten gaan dragen, te weten de nieuwe bestuursvoorzitter en toezichthouders van O2G2. Het is zeker ook niet ongebruikelijk bij verzelfstandiging van een overheidsinstelling.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

- O2G2 wijt de meningsverschillen ten aanzien van de financiële beoordeling van de ontvlechtingbalans mede aan het vermeende verschil in financiële systematiek. De gemeente zou daarbij een kassstelsel hanteren, waardoor bepaalde lasten niet zichtbaar zouden zijn geworden in de eindbalans 2009. In de jaarrekening 2010 werkt O2G2 met een lasten-batenstelsel zoals dat voor onderwijsinstellingen wordt gehanteerd.
- De WMOO werkte echter voor 2010 ook met een lasten-batenstelsel volgens de richtlijnen voor de jaarverslagen, zodat verschillende percepties daaruit niet verklaard kunnen worden.
- Er was geen onafhankelijke stichting i.o. met een RvT i.o. die tijdig betrokken was bij het proces van verzelfstandiging en die als counterpart meer onafhankelijk van de gemeente de onderhandelingen over de verzelfstandiging had kunnen voeren. Nu begonnen de huidige voorzitter CvB en de RvT pas met hun werkzaamheden toen de verzelfstandiging was afgerond. Zij hadden als nieuwe 'eigenaren' van de stichting daarmee een belangrijk deel van het voorbereidingsproces gemist.
- De jaarrekening 2009 van de WMOO was *going concern* onder de paraplu van het gemeentelijk concern opgesteld. Bestuur en medewerkers van O2G2 werden daar, ondanks herhaaldelijk aandringen, niet bij betrokken. De openingsbalans 1 januari 2010 is niet voorzien van een controleverklaring.
- De hoogte van de oorspronkelijke bruidsschat ten bedrage van € 3,4 miljoen die werd meegegeven, stond van het begin ter discussie. Uiteindelijk bleek dat de rekenregels voor de berekening van de bruidsschat niet correct werden toegepast. Dit leidde tot een vervolgonderzoek door Leeuwendaal VOS/ABB naar de bruidsschat voor O2G2. Bij dit onderzoek werd O2G2 overigens niet betrokken.
- Na verzelfstandiging verliep de communicatie tussen gemeente en O2G2 over de door O2G2 aangegeven financiële problemen moeizaam. Het duurde van beide kanten soms lang voordat een echt overleg tussen het CvB van O2G2 en de betrokken portefeuillehouder tot stand kwam.
- De verzelfstandiging van O2G2 werd op onderdelen niet volledig doorgevoerd. Zo werd O2G2 verplicht de komende vijf jaar een Service Level Agreement (SLA) voor het onderhoud van de onderwijsgebouwen af te sluiten met de afdeling a&v/OCSW om de volgens de gemeente noodzakelijke continuïteit bij O2G2 en de gemeentelijke afdeling a&v/OCSW te waarborgen. Verder werden de schoolgebouwen niet in juridisch eigendom overgedragen. Dit heeft niet positief uitgewerkt op de beeldvorming van de verzelfstandiging. De indruk ontstond dat de gemeente weliswaar de stap naar verzelfstandiging had gezet, maar via andere mechanismes toch nog graag een bepaalde zeggenschap wilde behouden.
- De medewerkers die van de WMOO (lees: van de gemeente) megingen naar O2G2, kregen met de overgang allen een werkgelegenheidsgarantie van drie jaar. De WMOO als uitvoerder van het openbaar onderwijs voerde zelf een werkgelegenheidsbeleid voor alle medewerkers van het openbaar onderwijs, waardoor voor hen een baangarantie bestond en bestaat voor ten minste twee jaar na afsluiting van een sociaal plan.



## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

### 5. Beantwoording onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de beantwoording van de vijf deelvragen die in hoofdstuk 2 werden geformuleerd. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling.

#### 5.1 Deelvraag 1

*Op grond waarvan komen gemeente en O2G2 tot een sterk van elkaar afwijkende vaststelling van de vermogenssituatie per 1 januari 2010 en de daarbij behorende balansposities? Het onderzoek zal na een analyse van de verschillende opvattingen uitmonden in een onafhankelijk oordeel en een advies over de vermogenspositie.*

##### 5.1.1 Aanleiding

*Wijziging vermogenssituatie per 1 januari 2010 door O2G2*

In haar jaarverslag 2010 (pag. 22) van juni 2011 meldt O2G2 dat uit onderzoek is gebleken dat de eindbalans van 2009 van de WMOO niet het juiste en volledige financiële beeld laat zien. Om deze reden is de beginbalans 2010 aangepast. Deze posten (in de aanpassing van O2G2) waren in eerdere jaren niet op deze wijze opgenomen, maar geven volgens O2G2 een juist beeld van alle ontwikkelingen en effecten met een financiële impact op de stichting.

In het jaarverslag 2010 (versie 10 juni 2011, door KPMG voorzien van een controleverklaring d.d. 17 juni 2011) is op pagina 22 een overzicht gegeven van de correcties. Deze luiden als volgt:

<b>Eigen vermogen per 31-12-2009 (x 1.000)</b>	<b>13.648</b>
Correcties op beginvermogen stichting O2G2	
Inhaalafschrijving	-1.244
Afboeking vordering OCW	-4.152
Vorming onderhoudsvoorziening	-7.084
Jubileavorziening	-431
Vorzieningen vertrekregeling	-1.445
Correcties voorziening BAPO	369
Correcties i.v.m. onjuistheden beginbalans	130
Correctie beginvermogen voorziening	187
<b>Beginvermogen per 01-01-2010</b>	<b>-21</b>

Tabel 5.1 Correcties O2G2 op de eindbalans WMOO.

De onderzoekers hebben na bestudering van de relevante stukken met de controllers en accountants van de gemeente Groningen en O2G2, betrokken bij het vaststellen van de eind- respectievelijk beginbalans, een aantal gesprekken gevoerd over hun motieven en overwegingen bij het al dan niet opnemen van de betwiste posten.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

Hierbij zijn de posten *jubileavoorziening*, *voorziening BAPO*, *onjuistheden beginbalans en beginvermogen voorziening* (per saldo positief € 255.000), gezien de naar het oordeel van de onderzoekers relatief geringe impact op het totaal van de eind-/beginbalans niet meegenomen in het onderzoek.

### 5.1.2 Uitkomsten per balanspost

- *Inhaalafschrijving ten bedrage van € 1.244.000*

Op 24 november 2009 is een interne, ambtelijke memo geschreven over het uniformeren van afschrijvingstermijnen binnen de WMOO. De conclusie van dit memo is onder meer dat niet alle activa van WMOO voldeden aan de geldende, uniforme afschrijvingstermijnen en dat een aantal activa in het kader van harmonisatie sneller had moeten worden afgeschreven. Voor de reeds geactiveerde investeringen betekende dit in een aantal gevallen inhaalafschrijvingen. De verzelfstandiging per 1 januari 2010 en de migratie naar een nieuwe administratie in Exact boden volgens dit memo een natuurlijk moment om consistentie aan te brengen in de afschrijvingen en om de inrichting in overeenstemming te brengen met het vigerende financiële beleid.

Uit gesprekken met medewerkers van de WMOO die de bij de jaarrekening 2009 betrokken waren, bleek dat men het wel eens was met het toepassen van de inhaalafschrijvingen, maar niet met het moment waarop, te weten 31 december 2009 dan wel 1 januari 2010.

De WMOO heeft de materiële vaste activa per 31 december 2009 tegen boekwaarde overgedragen aan O2G2. Er heeft, zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 3, geen due diligence onderzoek plaatsgevonden, waardoor inventarisatie van deze activa niet is gebeurd, noch is er sprake geweest van een taxatie van de waarde. Naar onze mening had de overdracht plaats moeten vinden tegen boekwaarde, een boekwaarde die van tevoren op juiste en consistente waarderingsgrondslagen bepaald had moeten worden.

**Op grond van het voorgaande zijn de onderzoekers van mening dat de inhaalafschrijving in de jaarrekening 2009 had moeten plaatsvinden. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 1.244.000.**

- *Afboeking van de vordering van OCW voor het voortgezet onderwijs ten bedrage van € 4.152.000*

Per 1 januari 2006 is het bekostigingsstelsel voor het voortgezet onderwijs gewijzigd. Deze wijziging houdt in dat vanaf 1 januari 2006 de bekostiging niet meer op basis van schooljaren, maar op basis van kalenderjaren plaatsvindt.

In de maanden januari tot en met juli wordt 68% van het jaarbedrag betaald en in de maanden augustus tot en met december derhalve 32%. Bij een gelijke verdeling over de maanden zouden deze percentages 58% respectievelijk 42% zijn.

In het geval dat een school op een ander moment wordt opgeheven (anders dan bij een fusie) dan per 1 augustus van enig kalenderjaar, kan een liquiditeitsprobleem ontstaan vanwege het nog moeten afrekenen van vakantiegeld, vakantiedagen, tegemoetkoming ziektekosten, etc.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

Bij het opmaken van de jaarrekeningen van de WMOO tot en met 2009 is uit hoofde van de eerdergenoemde wijziging in de financiële systematiek een vordering op het ministerie opgenomen. O2G2 is van mening dat het hier een latente vordering betreft die, uitgaande van continuïteit, op welk beginsel de jaarrekening ook gebaseerd is, geen economische waarde heeft.

**De onderzoekers sluiten zich aan bij deze opvatting. De vordering is volgens hen een vordering die bedrijfseconomisch op nihil gewaardeerd moet worden. Daarmee is er geen sprake van een echte vordering. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 4.152.000.**

- *Vorming onderhoudsvoorziening € 7.084.000*

O2G2 heeft de geplande onderhoudskosten van schoolgebouwen vanaf 2010 tot en met 2018 begroot en vervolgens contant gemaakt naar 1 januari 2010. Dit leverde een voorziening op van € 7.084.000

De WMOO heeft inzake het jaarlijks onderhoud als volgt gehandeld. Jaarlijks werd een onderhoudsplan gemaakt en vervolgens werd aan de scholen een bijdrage gevraagd uit de lumpsumvergoeding van het ministerie. Deze bijdrage kwam qua omvang ongeveer overeen met de geplande onderhoudskosten op basis van wat technisch noodzakelijk was. Verder werd jaarlijks een beperkte voorziening aangehouden om schommelingen in de uitgaven op te vangen. Deze voorziening kon beperkt blijven, omdat er volgens de WMOO geen sprake was van achterstallig onderhoud.

### Rapport Draaijer en Partners

Voorafgaand aan de verzelfstandiging heeft de gemeente Groningen, op nadrukkelijk verzoek van de gemeenteraad, in het voorjaar van 2009 aan Draaijer & Partners opdracht gegeven via een nulmeting de kwaliteit van de onderwijsgebouwen te schouwen. Dit betrof de gebouwelementen waarvoor conform de verordening huisvesting het groot onderhoud voor rekening van de gemeente komt. Voor het basisonderwijs geeft het rapport ook inzicht in de gebouwelementen die conform het vergoedingstelsel geheel onder verantwoordelijkheid van het schoolbestuur vallen. De algehele conclusie van het rapport luidde dat de gemiddelde kwaliteit van het totale gebouwenbestand niet significant veranderd is sinds de meting 1998. De gemiddelde waardering voor het interieur was ruim voldoende.

Bij de berekening van de onderhoudsvoorziening heeft O2G2 naar mening van de onderzoekers ten onrechte geen rekening gehouden met de vergoeding voor onderhoudskosten die in de lumpsum van OCW zijn opgenomen.

O2G2 is van mening dat minimaal een bedrag van circa € 7.000.000 nodig is in verband met achterstallig onderhoud van de schoolgebouwen. Deze stellingname kon echter niet worden onderbouwd met een eigen, onafhankelijke tegenschouw.

In een gesprek van de onderzoekers met Draaijer en Partners werd van die zijde bevestigd dat de panden bij de verzelfstandiging voldeden aan de daaraan redelijkerwijs te stellen eisen van technisch onderhoud.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

Overigens is in 2010 door bovengenoemde berekening € 3.400.000 ten laste van het resultaat gebracht in plaats van de werkelijke onderhoudskosten 2010 ad € 1.900.000. Hierdoor bedraagt de onderhoudsvoorziening ultimo 2010 € 9.600.000.

**Naar oordeel van de onderzoekers ontbreekt een objectieve onderbouwing van de door O2G2 noodzakelijk geachte onderhoudsvoorziening. Deze conclusie leidt ertoe dat er geen correctie op het eigen vermogen van de WMOO per 31 januari 2009 met € 7.084.000 van toepassing is.**

- Voorziening vertrekregelingen € 1.445.000

In de jaarrekeningen van de WMOO tot en met 2009 is geen voorziening opgenomen voor knelpunten personeel omdat er geen onherroepelijke besluiten waren genomen voor ontslag van personeelsleden met de daarbij van toepassing zijnde regelingen.

Op 31 december 2009 verrichtten zestien personeelsleden door diverse oorzaken geen werk meer voor het openbaar onderwijs in Groningen. O2G2 heeft in de loop van 2010 en 2011 afscheid genomen van veertien van deze personeelsleden en met twee van hen lopen de onderhandelingen nog. Voor deze veertien personeelsleden en geschat voor de twee nog niet afgeronde cases bedroegen de kosten vanaf 1 januari 2010 tot heden € 1.568.000. Deze kosten bestonden en bestaan uit doorbetaalde salarissen, afkoopsommen, wachtgelduitkeringen, pensioenpremies, kosten voor outplacement en dergelijke.

**Uitgaande van het *matching principle*, inhoudende dat er in een periode verband moet zijn tussen lasten (in dit geval personeelskosten) en baten (in dit geval voor O2G2 verrichte werkzaamheden), dienen de kosten van deze vertrekregelingen op de balans ultimo 2009 als voorziening te worden opgenomen. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 1.568.000.**

Recapitulatie

Het eigen vermogen per 31 december 2009 van de WMOO werd op 31-12-2009 door de gemeente vastgesteld op € 13.648.000. In tabel 5.2 worden de correcties op het eigen vermogen door de onderzoekers als volgt berekend:

<b>Voorgestelde correcties</b>	
<b>(x 1.000)</b>	
Inhaalafschrijving	-1.244
Afboeking vordering OCW	-4.152
Voorziening vertrekregeling	-1.568
Niet onderzochte correcties	255
Totaal correcties	<b>-6.709</b>

Tabel 5.2 Correcties op eigen vermogen.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

### 5.1.3 Advies over de vermogenspositie

Voor een onderwijsorganisatie met de omvang van O2G2 achten de onderzoekers in zijn algemeenheid een eigen vermogen van tussen de 10% en 15% van de totale baten een redelijke uitgangspositie. Het vaststellen van de uiteindelijke omvang is mede afhankelijk van het risicoprofiel van de betreffende onderwijsinstelling.

Via het benchmarkonderzoek wordt het inherente risico in beeld gebracht. De belangrijkste niet-inherente risico's voor O2G2 zitten in de:

- openingsbalans;
- omvang van de bruidsschat;
- voorziening WWB-banen;
- passend onderwijs;
- kleine scholen.

Deze risico's worden nader besproken bij de betreffende deelvragen. In paragraaf 5.6 is aangegeven hoe de onderzoekers het risicoprofiel beoordelen.

### 5.2 Deelvraag 2

*Wat zijn de relevante consequenties en risico's van de voorafgaand aan de verzelfstandiging vastgestelde randvoorwaarden, gemaakte afspraken en aangegane verplichtingen in de personele en de materiële sfeer, voor zover die invloed hebben op de (gezonde) exploitatie van de verzelfstandigde organisatie?*

#### 5.2.1 Inleiding en context van de vraag

O2G2 is van mening dat in de periode voorafgaand aan de verzelfstandiging afspraken, randvoorwaarden dan wel verplichtingen zijn aangegaan die concreet een negatief effect hadden op het eigen vermogen van O2G2.

Vóór de onderzoekers ingaan op deze deelvraag schetsen zij in het kort de positie van het openbaar onderwijs in Groningen van voor 1 januari 2010.

Een aantal jaren voorafgaand aan de verzelfstandiging werd het openbaar onderwijs ondergebracht in een aparte werkmaatschappij, de Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs (WMOO). De openbare scholen in de WMOO maakten geen deel uit van de OCSW-organisatie (dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn). De directeur van de werkmaatschappij WMOO stuurde de openbare scholen aan. Hij trad op namens het college van burgemeester en wethouders als bestuur van het openbaar onderwijs. Dit werd ook in de beslisstructuur opgenomen via het ondermandaatbesluit van de dienst OCSW. De WMOO beschikte over alle middelen die het Rijk daarvoor beschikbaar stelde en over middelen die de gemeente in het kader van haar wettelijke verplichtingen (onderwijshuisvesting) en het lokale onderwijsbeleid onder gelijke voorwaarden aan zowel bijzonder als openbaar onderwijs beschikbaar stelde. Anders gezegd, de WMOO functioneerde voorafgaand aan de verzelfstandiging

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

de facto als andere vergelijkbare schoolbesturen (bijzonder onderwijs en stichtingen openbaar onderwijs) in Nederland en onder dezelfde financiële condities.

Voor de onderzoekers betekent dit dat besluiten of verplichtingen uit de periode van de WMOO die in het onderwijs gangbaar zijn voor de bedrijfsvoering of instandhouding van kwaliteit of voortbestaan van het onderwijs *niet* in deze deelvraag worden meegenomen.

In deze zin hebben de onderzoekers op basis van voortschrijdend inzicht na bestudering van de documenten en na de gesprekken een nuancering aangebracht in deze deelvraag. Anders gezegd gelden als uitgangspunt voor de beoordeling van deze deelvraag:

- randvoorwaarden of afspraken in het kader van de verzelfstandigingsoperatie;
- randvoorwaarden en afspraken die afwijken van wat voor vergelijkbare schoolbesturen in het bijzonder of verzelfstandigd openbaar onderwijs elders gelden.

Bij deze deelvraag gaan de onderzoekers in op de volgende aspecten van deze deelvraag, zoals door O2G2 aangedragen in de memo 10 november 2010 van het CvB O2G2 aan de heer Poorthuis van OCSW.

<b>Frictiepunten m.b.t. randvoorwaarden en afspraken (x 1.000)</b>	
Voorziening WWB-banen	3.600
Verplichte SLA huisvesting a&v	400
Werkman-Röling	1.400
Ekensteinakkoord	550
<b>Totaalbedrag</b>	<b>5.950</b>

Tabel 5.3 Frictiepunten randvoorwaarden en afspraken.

### 5.2.2 Uitkomsten per genoemde post

- *Voorziening WWB-banen*

Bij O2G2 zijn 98 personen in vaste dienst in het kader van de zogeheten WWB-banen (brief O2G2 29 november 2010). De gemeente Groningen heeft besloten de gesubsidieerde arbeidsplaatsen de komende jaren stapsgewijs af te bouwen (brief gemeente Groningen van 15-12-2011). De gemeente handhaaft 200 banen in de stad bij diverse instellingen. O2G2 kwam volgens deze brief daarvoor niet in aanmerking.

Het aantal WWB-banen bij O2G2 ligt aanzienlijk hoger dan bij de scholen in het bijzonder onderwijs in Groningen. Bij de bijzondere scholen in primair en voortgezet onderwijs zijn 10 WWB-banen toegekend, waarvan er 9 daadwerkelijk bezet worden.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

Uit het benchmarkonderzoek bij O2G2 blijkt dat vergeleken met andere schoolbesturen in Nederland voor voortgezet onderwijs (VO) en primair onderwijs (PO) het aantal gesubsidieerde banen bij O2G2 8,3% voor PO (benchmark PO 1,3%) en 1,7% voor VO (benchmark VO 0,2%) bedraagt van de totale personeelsformatie. Dit betekent dat O2G2 in het PO ruim zes maal en in het VO ruim acht maal meer gesubsidieerde banen telt dan schoolbesturen uit de referentiegroep van de benchmark.

Hoewel O2G2 natuurlijk ook voordeel gehad heeft van het hoge aantal gesubsidieerde banen binnen haar organisatie in de afgelopen jaren, staat zij nu voor een zware financiële opgave die niet zomaar opgevangen kan worden.

De gemeente is bereid in overleg te treden met O2G2 over deze gesubsidieerde banen. De onderzoekers willen in dit onderzoek niet vooruitlopen op de uitkomsten van dat overleg. Zij gaan er vooralsnog van uit dat de gemeente en O2G2 tot een regeling komen rondom deze frictiepost. Dit is volgens de onderzoekers noodzakelijk om O2G2 niet opnieuw financieel op achterstand te zetten. Op verzoek van de gemeente en O2G2 zullen de onderzoekers separaat een 'roadmap' opstellen waarlangs partijen tot een oplossing kunnen komen. Deze roadmap is geen onderdeel van dit onderzoek.

- *Service Level Agreement (SLA) met Accommodatiebedrijf (a&v) gemeente Groningen*

Onderdeel van de notariële akte van 17 december inzake de bestuursoverdracht van het openbaar onderwijs in Groningen was een SLA. Deze overeenkomst maakt integraal deel uit van deze akte van bestuursoverdracht.

De overeenkomst loopt tot en met 2014 en betreft het verrichten van diensten voor:

- nieuwbouw, verbouw en aanpassingen;
- planmatig onderhoud;
- incidenteel onderhoud en klachtenonderhoud.

Voor de verrichte diensten voor onderhoud worden geen afzonderlijke opdrachtverleningen afgesloten, maar is een jaarbedrag overeengekomen met de volgende uitgangspunten: tarieven op basis van overheidstarieven van het Ministerie van Financiën, 5.400 productieve uren (circa 4 fte) en jaarlijkse indexatie.

Voor 2010 betekent dit 5.400 uren x € 59 is € 317.500 te verhogen met 19% btw (ten bedrage van € 60.500). Totaal: € 378.000 (O2G2 kan deze btw immers niet verrekenen). Rekening houdend met 2% indexatie en ongewijzigde afspraken, bedraagt de vergoeding voor 2011 € 385.000; voor 2012 € 393.000; voor 2013 € 400.000 en voor 2014 € 408.000. Voor de periode 2010 tot en met 2014 bedraagt de vergoeding aan a&v € 1.964.000 inclusief btw.

Uitgaande van 4 fte in eigen beheer, zouden de kosten voor O2G2 schattenderwijs 5 jaren x circa € 250.000 per jaar = € 1.264.000 hebben bedragen. O2G2 is door de SLA met de gemeente circa € 700.000 duurder uit.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

In de berekening van de bruidsschat is volgens de tabel op pagina 44 van het rapport van Leeuwendaal VOS ABB rekening gehouden met netto € 75.000 (€ 150.000 minus lumpsum-vergoeding). De extra lasten voor O2G2 daarover bedragen per saldo over de gehele periode tot en met 2014 derhalve € 625.000. In de aanbevelingen komen de onderzoekers hierop terug.

- *Werkman-Röling en Ekensteinakkoord*

De onderzoekers sluiten in dezen aan bij de opvatting van de gemeente, zoals verwoord in haar reactie van 14 december 2010 op de memo van O2G2 van 10 november 2010. Het gaat hierbij volgens de onderzoekers om investeringen en kosten die elk schoolbestuur periodiek dient te maken en die in de periode van de WMOO niet afwijken van wat in het onderwijs gebruikelijk is. De fusiekosten, investeringen en tekorten op deze dossiers heeft O2G2 in 2010 terecht in de exploitatierekening meegenomen.

### **N.B. Aanvulling op deze paragraaf door de onderzoekers**

In de interviews met de onderzoekers gaf zowel de RvT als het CvB van O2G2 aan dat voor de verzelfstandiging al sprake zou zijn van structurele tekorten. Uit bestudering van de jaarrekeningen 2008 en 2009 van de WMOO leiden de onderzoekers af dat er geen sprake was van structurele tekorten.

### **5.3 Deelvraag 3**

*Wat is, mede gelet op de randvoorwaarden, afspraken en verplichtingen bedoeld in deelvraag 2, de reële inverdiencapaciteit van de verzelfstandigde organisatie in de komende jaren?*

#### **5.3.1 Inleiding**

Bij de verzelfstandiging ging de gemeente ervan uit dat de verandering in financiële zin zou bestaan uit:

- het wegvallen van de gemeentelijke bijdragen voor inspanningen voor administratie, beheer en bestuur (kosten ABB). Hiervoor raamde men de kosten op circa € 1,0 miljoen per jaar;
- Extra bestuurlijke kosten die de nieuwe stichting met zich meebrengt. Hiervoor raamde men de kosten circa € 0,7 miljoen.

De gemeente raamde aldus dat O2G2 per jaar € 1,7 miljoen extra kosten zou moeten maken ten opzichte van de exploitatie onder de gemeente. Men nam aan dat O2G2 dit bedrag in vijf jaar als in de volgende tabel weergegeven zou kunnen verdienen. De oorspronkelijke bruidsschat van € 3,45 miljoen was hierop ook afgestemd (zie ook voorgaande paragraaf). Een later onderzoek van VOS-ABB kwam uit op een hogere berekening van de bruidsschat. Ook deze is hierna weergegeven.



## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

boekjaar	bruidsschat VOS/ABB	bruidsschat 2009	oorspronkelijk in te verdienen
2010	1.941	1.380	320
2011	1.697	1.035	345
2012	1.544	690	345
2013	1.498	345	345
2014	1.423	-	345
<b>Totaal (x 1000)</b>	<b>8.103</b>	<b>3.450</b>	<b>1.700</b>

Tabel 5.4 Bruidsschat en inverdienen periode 2010 tot en met 2014.

De vraag is nu in hoeverre het voor O2G2 mogelijk zou zijn om in de periode 2010 tot en met 2014 jaarlijks ongeveer € 345.000 te bezuinigen op haar exploitatie, waardoor de totale kosten voor de exploitatie in 2014, ceteris paribus, ongeveer € 1,7 miljoen lager kunnen zijn.

Om deze vraag te beantwoorden, is een benchmarkvergelijking opgesteld van O2G2. De exploitatiekosten voor het VO en het PO van O2G2 zijn vergeleken met die van een referentiegroep van 31 schoolbesturen, die qua onderwijsaanbod en leerlingenaantal overeenkomen met O2G2.

De benchmarkvergelijking geeft inzicht in de inrichting en kostenstructuur van O2G2 in vergelijking tot haar sectorgenoten. Op basis daarvan worden conclusies getrokken over de mogelijkheid voor O2G2 om in te verdienen op haar exploitatiekosten.

In bijlage 3 zijn de gedetailleerde benchmarkvergelijkingen opgenomen. Hierna volgen de voornaamste bevindingen uit deze vergelijkingen.

### 5.3.2 Vooraf

Voor het benchmarkonderzoek is O2G2 gesplitst in een PO-gedeelte en een VO-gedeelte om een goede vergelijking met de referentieorganisaties in de database mogelijk te maken. Uit de VO- en PO-begroting blijkt dat het VO vanuit de lumpsum redelijk kostendekkend is. Het VO laat in 2011 een klein exploitatieverlies zien: circa een ton op een totale omzet van € 58,5 miljoen (rentabiliteit: -0,20%). Het PO lijdt daarentegen een relatief groot verlies: € 1,5 miljoen euro op een omzet van € 54,7 miljoen (-2,85%).

### 5.3.3 Uitkomsten benchmarkvergelijking voor VO O2G2

- De overheadformatie (centraal en decentraal) van O2G2 is 167,1 fte en dit is 21,8% van de totale formatie. Dit percentage ligt iets onder het gemiddelde van de referentiegroep (22,3%).
- Relatief veel overheadformatie bevindt zich op de locaties. Slechts 1,7% van de formatie (13,2 fte) is werkzaam op het bestuursbureau, waar dat in de referentiegroep gemiddeld 3,8% is.
- De formatie voor directie en management, P&O en ICT is kleiner dan gemiddeld.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

- De formatie voor Financiën en Facilitair is groter dan gemiddeld. Hierbij speelt mee dat 1,7% van de facilitaire formatie uit WWB'ers bestaat. Als we deze niet in de formatie meerekenen, is de omvang van Facilitair gemiddeld.
- De salariskosten per fte zijn vergelijkbaar met die van de referentiegroep.
- Het aantal fte gesubsidieerde medewerkers bedraagt 12,8 fte. Dit is 1,7% van de totale formatie en daarmee aanzienlijk hoger dan in de referentiegroep (0,2%).
- De primaire formatie (docenten, onderwijsassistenten en zorgfuncties) is ongeveer gemiddeld vergeleken met de referentiegroep (74,4 fte per 1.000 leerlingen versus 75,6 fte per 1.000 leerlingen).
- O2G2 besteedt relatief weinig overheadtaken uit. De kosten voor uitbesteding zijn daarom laag in vergelijking met andere VO-instellingen.
- De locatieomvang is kleiner dan gemiddeld in het VO (O2G2 heeft 400 leerlingen per locatie; het gemiddelde komt uit op 580 leerlingen).

### 5.3.4 Uitkomsten benchmarkvergelijking voor PO O2G2

- De overheadformatie (centraal en decentraal) van O2G2 is 21,9% van de totale formatie en dat percentage ligt hoger dan het gemiddelde (17,9%).
- De relatieve omvang van de formatie werkzaam op het bestuursbureau is met 2,3% ongeveer gelijk aan die binnen de referentiegroep (2,5%).
- De formatie voor directie en management is kleiner dan gemiddeld.
- De formatie voor F&C, P&O, ICT en Facilitair is groter dan gemiddeld.
- De salariskosten per fte zijn in het algemeen hoger dan die van de referentiegroep.
- Het aantal fte gesubsidieerde medewerkers bedraagt 72,6 fte. Dit is 8,3% van de totale formatie en daarmee aanzienlijk hoger dan in de referentiegroep (1,3%).
- De primaire formatie (leerkrachten, onderwijsassistenten, ambulante begeleiding en zorgfuncties) is groter dan gemiddeld. Dit kan deels verklaard worden uit de regiofunctie die O2G2 vervult in het speciaal onderwijs; hierdoor is de omvang van de ambulante begeleiding en de zorgfuncties groter dan gemiddeld.
- De grotere formatie leerkrachten enerzijds (O2G2 heeft 65,1 fte leerkracht per 1.000 leerlingen versus 61,8 gemiddeld) en onderwijsassistenten anderzijds (10,0 fte per 1.000 leerlingen versus 2,1 gemiddeld) heeft te maken met het feit dat O2G2 kleinere klassen heeft en bovendien met extra onderwijsassistentie werkt.
- O2G2 besteedt relatief weinig overheadtaken uit. De kosten voor uitbesteding zijn daarom lager dan gemiddeld.
- De locatieomvang is gelijk aan het gemiddelde in het PO (O2G2 heeft 174 leerlingen per locatie; het gemiddelde komt uit op 176 leerlingen).

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

### 5.3.5 Analyse inverdiencapaciteit van O2G2

De inverdiencapaciteit op het VO is beperkt. De formatieomvang en salarissen zijn gemiddeld of lager dan bij de referentiegroep. Ook de overige kosten zijn veelal lager dan bij de referentiegroep. Het lukt O2G2 op dit moment dus om het VO te draaien binnen de beschikbare middelen.

Bij het PO kan O2G2 op een aantal punten inverdiene ten opzichte van de huidige situatie. Zo heeft men in het PO meer leerkrachten en onderwijsassistenten per leerling in dienst en betaalt men gemiddeld hogere salarissen dan elders. Bezuinigingen op deze kostenposten zijn op de middellange en langere termijn (door natuurlijk verloop) te behalen en bieden de mogelijkheden voor O2G2 haar huidige exploitatieverlies van circa € 1,5 miljoen in het PO weg te werken.

### 5.3.6 Conclusies ten aanzien van inverdienmogelijkheden

De onderzoekers concluderen dat het openbaar onderwijs in Groningen tot aan de verzelfstandiging in 2010 grosso modo binnen de lumpsumfinanciering kon opereren, omdat een deel van de kosten voor administratie, beheer en bestuur (ABB) door het gemeentelijk apparaat werd gedragen en niet ten laste van de lumpsumfinanciering werd gebracht. Hiervan heeft met name het PO geprofiteerd omdat men daardoor met een relatief grotere primaire formatie (leerkrachten en onderwijsassistenten) heeft kunnen werken.

Vanaf 2010 moet O2G2 alle kosten uit de lumpsumfinanciering zien te dekken en ontstaan er problemen om de exploitatie sluitend te krijgen. Het tekort wordt dus veroorzaakt door hogere ABB-kosten dan in het verleden, maar deze zijn in 2011 op basis van ons benchmarkonderzoek niet hoger gebleken dan bij vergelijkbare PO- en VO-instellingen.

De onderzoekers concluderen dat de inverdiencapaciteit van O2G2 ligt in de primaire formatie van het PO. Hierbinnen moet O2G2, volgens het oordeel van de onderzoekers, op de middellange termijn (drie tot vijf jaar) bezuinigingen kunnen realiseren en zo haar exploitatie rond kunnen krijgen.

Om binnen de berekening van de oorspronkelijke bruidsschatregeling te blijven, had O2G2 vanaf begin 2010 moeten inzetten op het terugbrengen van de primaire formatie in het PO. Om daarmee een bedrag van circa € 345.000 cumulatief per jaar te besparen, zou men bijvoorbeeld jaarlijks drie fte leerkrachten en drie fte onderwijsassistenten door natuurlijk verloop hebben moeten laten uitstromen.

De onderzoekers zijn van mening dat in verband met de werkgelegenheidsgaranties voor alle medewerkers van O2G2 (zie sociaal statuut 2009 en CAO PO en VO) er echter geen reële mogelijkheid is geweest de noodzakelijke inverdiencapaciteit vanaf het begin te verzilveren. In de meegegeven bruidsschat is dit gegeven niet expliciet onderkend. Verder wordt de inverdiencapaciteit nog eens verder ingeperkt door de financiële afbouw van de WWB-banen en de bezuinigingen in passend onderwijs en de ook daar op van toepassing zijnde werkgelegenheidsgaranties.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

### 5.4 Deelvraag 4

*Welke risico's (of incidentele baten) voor O2G2 vloeien voort uit de wijzigingen die sinds de verzelfstandiging zijn opgetreden in het rijksbeleid dan wel uit autonoom O2G2-beleid en dienen derhalve al dan niet buiten beschouwing te blijven bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag?*

Hier is de vraagstelling enigszins aangepast vergeleken met de vraagstelling in paragraaf 2.3., omdat wijziging in het rijksbeleid sinds de verzelfstandiging er ook toe kan leiden dat het risicoprofiel voor O2G2 anders wordt.

O2G2 heeft een drietal zaken onder de aandacht van de onderzoekers gebracht die naar het oordeel van de onderzoekers relevant zijn voor de beantwoording van de centrale vraagstelling. Het betreft de inhuur van medewerkers na de verzelfstandiging, de ontwikkelingen rond passend onderwijs en het relatief hoge aantal kleine scholen.

- *Inhuur medewerkers na de verzelfstandiging.* O2G2 heeft aangegeven extra kosten gemaakt te hebben voor inhuur van externe medewerkers om na de verzelfstandiging een aantal bedrijfsvoeringszaken op het gewenste kwalitatieve niveau te brengen. Naar mening van de onderzoekers is bij de bepaling van de bruidsschat ruimschoots rekening gehouden met deze frictiekosten.
- *Ontwikkelingen passend onderwijs.* Voorzien wordt dat een fors deel van de formatie Ambulante Begeleiding, geconcentreerd voor Groningen en regio bij O2G2, komt te vervallen. Daarnaast treffen bezuinigingen het (V)SO. Dit zal van O2G2 een forse inspanning vragen. Het Rijk verwacht herplaatsing van deze fte, maar draagt zoals het er nu uitziet slechts deels bij in scholingskosten. Verwacht wordt dat de betrokken onderwijsorganisatie vooral ook het eigen scholingsbudget hiervoor inzet.

*Kleine scholen.* O2G2 telt 26 basisscholen, waarvan 7 kleine tot zeer kleine scholen (ruim 25%). Al wijkt de gemiddelde schoolgrootte in het primair onderwijs niet af van de benchmark, toch kent O2G2 in toenemende mate kleine scholen. Kleine scholen beschouwen de onderzoekers in dit kader de scholen onder de instandhoudingsnorm (voorheen opheffingsnorm) van 164 leerlingen die geldt voor de stad Groningen. De lasten voor de materiële instandhouding voor kleine scholen pakken substantieel hoger uit. Ook de risico's op een geringere onderwijskwaliteit zijn groter voor kleine scholen.

In het voortgezet onderwijs zijn de leerlingenaantallen per locatie ook relatief klein (400 voor O2G2 en 580 in de benchmark VO).

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

### 5.5 Deelvraag 5

*Welke aanvullende middelen zijn op grond van de hiervoor gestelde vragen en de naar aanleiding daarvan gemaakte analyses noodzakelijk om het geformuleerde doel in de onderzoeksvraag te bewerkstelligen, te weten een verzelfstandigde organisatie voor het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen die vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen staat en die een gezond toekomstperspectief heeft.*

Bij de beantwoording van deelvraag 1 (zie 5.1.4) hebben de onderzoekers aangegeven dat O2G2 over een eigen vermogen van 10 tot 15 procent van de totale baten zou moeten beschikken.

Uit de beantwoording van de deelvragen blijkt dat de niet-inherente risico's grotendeels worden afgedekt. De onderzoekers zijn van mening dat indien partijen de kwesties rondom de WWB-banen en de SLA bevredigend weten op te lossen, de risico's beperkt zijn en een eigen vermogen van 10% voldoende zou moeten zijn. Deze conclusie wordt ondersteund door de uitkomsten van de benchmarkonderzoeken voor PO en VO. Deze laten geen afwijkingen van risico's zien in vergelijking met andere schoolbesturen uit de referentiegroep.

Substantiële risico's blijven echter wel de bezuinigingen in het kader van passend onderwijs en het relatief hoog aantal kleine scholen, met name in het PO. Hiermee moet volgens de onderzoekers rekening worden gehouden.

### 5.6 Centrale vraagstelling

*Wat was c.q. is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven?*

Volgens de onderzoekers luidt het antwoord op deze vraag als volgt:

- Oordeel over het gewenste eigen vermogen.

De onderzoekers oordelen dat een organisatie als O2G2, gezien de omvang en rekening houdend met de uitkomsten van de benchmark, met een eigen vermogen van ten minste 10% van de totale baten onder normale condities in staat zou moeten zijn op eigen benen te staan, mits de kwesties van WWB-banen en SLA worden opgelost.

De ondergrens van 10% is ontleend aan het onderzoek *De vermogenspositie van besturen in het voortgezet onderwijs*, dat in opdracht van de Tweede Kamer is uitgevoerd in 2009. Hierin wordt 10% als noodzakelijke grens gehanteerd. Dit correspondeert met de vigerende opvattingen over het minimaal gewenste eigen vermogen in het primair en voortgezet onderwijs. De commissie Vermogensbeheer (2009) sprak over ondergrenzen van 5 tot 10%. De onderzoekers kiezen voor aansluiting bij de norm die in de praktijk het meest gehanteerd wordt in het onderwijsveld: 10%.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

- Niet-inherente risico's van passend onderwijs en kleine scholen.

De onderzoekers zien hierbij een tweetal risico's voor O2G2. Deze liggen in de toekomstige bezuinigingen in het kader van passend onderwijs en in de hogere exploitatiekosten en personeelslasten voor het relatief hoge aantal scholen onder de opheffingsnorm.

### *Passend onderwijs*

Het betreft hier een tweetal bezuinigingen die O2G2 direct raken:

- Bezuiniging van 10% op de formatie van het speciaal onderwijs
- Bezuiniging op de formatie Ambulante Begeleiding (AB) met 57 % door het verdwijnen van de Leerlinggebonden Financiering ('rugzak').

Deze effecten worden in 2013 al merkbaar.

### *Consequenties*

In het (V)SO vervallen van de 64 fte ca.7 banen van leerkrachten en de ondersteunende functies. Van de formatie AB (55 fte) vervalt ca. 30 fte. Ook bij de onderwijsondersteuning vervallen functies door de reductie van het aantal klassen. Van de resterende AB formatie is het zeer de vraag in welke mate deze gehandhaafd blijft. De nieuwe samenwerkingsverbanden primair onderwijs krijgen vanaf 2013 hiervoor het geld.

De onderzoekers calculeren hiervoor een verlies van 10 fte AB, omdat de samenwerkingsverbanden minder middelen krijgen vanwege de bezuinigingen. Deze personele inspanning zal deels parallel lopen met de inverdieninspanningen als gevolg van de verzelfstandiging en de afbouw van de WWB-banen en levert een "springvloedeffect" op van banenreductie.

Kosten gemoeid met de begeleiding naar een andere baan binnen O2G2 of outplacement worden door de onderzoekers uitgedrukt in een standaardpercentage van het bruto jaarsalaris van 20%. Bij een gemiddeld bruto jaarsalaris van 60.000 euro betekent dit een investering in herplaatsing van 47 medewerkers x 12.000 euro = 564.000 euro.

Voor 7 ondersteunende functies bedragen de kosten 20% van 30.000 euro = 42.000 euro.

Daarnaast geldt voor een deel van de herplaatste leerkrachten en begeleiders het behoud van een hoger salaris (LB, LC) bij plaatsing op een gewone basisschool (LA en LB). Het verschil bedraagt gemiddeld 15%. Er van uitgaande dat de helft van de personeelsleden binnen O2G2 herplaatst zal (moeten) worden binnen het basisonderwijs, betekent dit voor de komende jaren en gedurende meerdere jaren extra personeelslasten in het basisonderwijs die kunnen oplopen tot ruim 100.000 euro per jaar.

De verwachte bijdrage van OCW in verband met de kosten voor mobiliteit zullen waarschijnlijk niet meer dan tussen de 150.000 – 200.000 euro bedragen in de periode 1012 t/m 2014. (onderhandelaarsakkoord convenant mobiliteit Passend Onderwijs, 2011)

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

### *Kleine Scholen*

- Kleine scholen in het basisonderwijs

O2G2 heeft meer kosten voor onderhoud en personeel voor de 7 kleine scholen die onder de instandhoudingsnorm van 164 voor Groningen verkeren met de volgende leerlingenaantallen per 1 oktober 2011: 156, 129, 122, 114, 88, 80 en 72.

Bij de verzelfstandiging op 1 januari 2010 bedroeg het aantal kleine scholen 5.

De exploitatiekosten voor kleine scholen liggen substantieel hoger, los nog van de gevaren voor de kwaliteit. (Onderwijsverslag inspectie 2009-2010 en *De kleine scholen problematiek; een oriëntatie* van Oberon z.j.)

Voor de materiële instandhouding kunnen die meerkosten per leerling voor deze scholen op sommige aspecten oplopen tot meer dan 50% (onderzoek Onderwijs Service Groep uit Assen in Dagblad van het Noorden van 21 maart 2009, *Einde verhaal voor kleine scholen*).

	<b>kleinste school</b> (26 lln.)	<b>middelste school</b> (110 lln.)	<b>grootste school</b> (302 lln.)
schoonmaak	246,65	79,10	92,84
energie	249,54	103,09	53,96
klein onderhoud	103,42	44,67	37,54
tuinonderhoud	7,50	3,30	2,31
heffingen	22,19	8,65	3,60

Tabel 5.6. overzicht kosten voor materiële instandhouding per leerling(bron OSG)

Voor het voortgezet onderwijs konden de onderzoekers een vergelijkbare berekening niet vinden, al is het aannemelijk dat de exploitatiekosten voor kleine locaties in het voortgezet ook hoger uitvallen.

Op het gebied van personeel wordt landelijk en bij O2G2 gesignaleerd dat de personeelsformatie voor de kleine scholen in het primair en voortgezet onderwijs veelal hoger ligt. Deze relatie wordt in onderzoek echter nog niet onderbouwd. Eerder ligt hier een relatie met de (financiële) slagkracht van het bestuur. (OCW, Rapport Kostenremanentie bij scholen voor primair onderwijs in krimpgebieden uit 2011)

De onderzoekers gaan in het geval van O2G2 uit van de voorzichtige schatting van 5% hogere exploitatielasten (van het totaal van personeel en materiële instandhouding) voor de kleine scholen in het basisonderwijs.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

Uitgaande van een exploitatielast van 5000 euro per leerling (gemiddelde exploitatielast voor per leerling voor O2G2 in het basisonderwijs in 2012) betekent dit voor de 7 scholen in het basisonderwijs van O2G2 het volgende op: 760 leerlingen (aantal leerlingen kleine scholen) x 250 (5% van 5000 euro) x 3 jaar (t/m 2014) een extra kostenpost op van 570.000 euro.

### Resumerend

Vanwege de hierboven genoemde risico's voor O2G2 dient het percentage van het eigen vermogen te worden opgehoogd. De onderzoekers zijn van mening dat een ophoging van 10 naar 12 procent substantieel bijdraagt aan een gewenste uitgangspositie. Tevens biedt dit de mogelijkheid tegenvallers en extra uitgaven ten behoeve van het personeel voor de komende jaren op te vangen. Gerekend over de totale baten gedurende de periode waarover ook de bruidsschat wordt berekend, betekent dit een eigen vermogen van € 13,8 miljoen.

Berekend benodigd eigen vermogen van 12 procent	13.800
Gecorrigeerd eigen vermogen volgens deelvraag 5.1	6.939
<b>Verschil tussen gecorrigeerd en gewenst vermogen</b>	<b>6.861</b>

Tabel 5.5 Verschil gecorrigeerd en gewenst vermogen.

Naast versterking van het eigen vermogen is een bruidsschat van € 8.103.000 (berekening Leeuwendaal VOSS/ ABB) noodzakelijk om exploitatieverliezen tussen 2010 en 2013 te dekken.



## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

### 6. Aanbevelingen

Dit onderzoek brengt de onderzoekers tot de volgende aanbevelingen:

#### 1. *Financiële uitgangsspositie O2G2*

De onderzoekers adviseren de gemeente Groningen het eigen vermogen van O2G2 aan te vullen met € 6.861.000. Dit om het startvermogen van O2G2 op het door de onderzoekers noodzakelijk geachte niveau van € 13.800.000 te brengen.

#### 2. *De bruidsschat*

De onderzoekers zijn van mening dat de bruidsschat van € 3.400.000 die de gemeente heeft vastgesteld, niet de exploitatietekorten 2010 en volgende jaren kan dekken en dat de bruidsschat in 2009 op basis van onjuiste parameters is vastgesteld.

Volgens de onderzoekers vormt de berekening in het rapport van Leeuwendaal VOSS/ABB uit 2011 en bijgevoegd bij het raadsvoorstel met registratienummer GR11 2745980 van 15 september 2011, een correcte vaststelling van de hoogte van de bruidsschat.

#### 3. *Service Level Agreement huisvesting*

De onderzoekers adviseren deze overeenkomst tussen de gemeente Groningen en O2G2 op de kortst mogelijke termijn te beëindigen. Het contract voorziet in deze mogelijkheid vanaf 2012. De overeenkomst is financieel nadelig voor O2G2 en past naar mening van de onderzoekers ook niet in een volwassen relatie van een verzelfstandigde stichting met de gemeente. Zij leidt daarnaast tot een dubbelepettenproblematiek voor de betrokken medewerkers van de gemeente. Zij moeten bij onderwijshuisvesting zowel de belangen van O2G2 als die van de gemeente dienen.

#### 4. *Juridisch eigenaarschap van de schoolgebouwen*

Tijdens de presentatie van het rapport aan het CvB en RvT van O2G2 gaf O2G2 aan moeite te hebben met het gegeven dat men geen juridisch eigenaar is van schoolgebouwen. De onderzoekers hebben kennisgenomen van deze wens en het lijkt nuttig dat de gemeente en O2G2 hierover in gesprek gaan. Het juridisch eigendom voor O2G2 is in de geest van de verzelfstandiging zoals deze in wet- en regelgeving is bedoeld. Wel willen de onderzoekers erop wijzen dat in een proces naar juridische overdracht er mogelijk weer nieuwe verschillen van inzichten kunnen ontstaan. De onderzoekers vragen zich af of in het licht van de uitdagingen en inspanningen voor O2G2 dit thema nu een hoge prioriteit moet krijgen.

#### 5. *Passend onderwijs*

De onderzoekers adviseren O2G2 voortvarend te blijven werken aan het herplaatsen en herscholen van personeel waarvan de functies in het kader van Passend Onderwijs komen te vervallen.

#### 6. *Kleine scholen*

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

Het probleem van de vele (te) kleine scholen in het primair onderwijs en schoollocaties in het voortgezet onderwijs zullen de komende jaren, gezien ook de verwachte krimp in het basisonderwijs in Groningen, niet afnemen. Gezien de financiële risico's (exploitatie) voor O2G2 en risico's voor de kwaliteit van het onderwijs, adviseren wij O2G2 en gemeente in gesprek te gaan over een structurele aanpak van deze problematiek.

### 7. *WWB-banen*

Ten aanzien van de problematiek van de WWB-banen komen de onderzoekers met een separate 'roadmap' waarin een advies wordt gegeven over de aanpak van dit specifieke probleem.

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

### Bijlage 1: Geraadpleegde documenten

#### Selectie relevante geraadpleegde documenten

##### *Jaarverslagen, jaarrekeningen openbaar onderwijs en aanverwante documenten*

- Schoolbestuurlijk jaarverslag WMOO 2004-2005
- Jaarrekening 2005 Voortgezet Onderwijs
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2005-2006
- Jaarrekening 2006 VO en PO van de WMOO
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2006-2007
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2007-2008
- Bestuursverslag 2007 inclusief jaarrekening 2007
- Bestuursverslag 2008 Openbaar Onderwijs gemeente Groningen
- Jaarrekening 2008
- Bestuursverslag 2009 Openbaar Onderwijs gemeente Groningen plus EFJ Jaarrekening 2009 WMOO Groningen
- Jaarplan 2010 Openbaar Onderwijs Groep Groningen inclusief raadsbesluit
- Jaarverslag 2010 O2G2
- Beoordeling Jaarverslag 2010 op verzoek van de raad
- Overdracht bestuurlijke taken Openbaar Onderwijs, 16 december 2009

##### *Brieven en memo's*

- Oktober 2008. Brief OCW aankondiging aanpassing inrichting jaarverslag
- Februari 2009. Brief OCW over BAPO-voorziening
- 26 april 2010. Eerste brief vanuit O2G2 aan de gemeente Groningen, R. Kievitsbosch
- 26 april 2010. Brief O2G2 m.b.t. knelpunten
- 28 mei 2010. Brief O2G2 waarin de brief van 26 april wordt teruggetrokken
- 18 juni 2010. Aanbiedingsbrief O2G2 t.a.v. de jaarrekening WMOO 2009
- 8 november 2010. Brief RvT aan B&W, noodoproep

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

- 10 november 2010. Memo CvB aan de heer M. Poorthuis 'een gezonde financiële basis voor O2G2'
- 8 november 2010. Brief O2G2 m.b.t. financiële claim
- 10 november 2010. Memo O2G2 m.b.t. financiële claim
- 10 november 2010. Brief gemeente, beantwoording brief van 8 november noodoproep
- 29 november 2010. Brief RvT aan B&W, onderbouwde claims voor weerstandsvermogen en bruidsschat
- 29 november 2010. Brief O2G2 m.b.t. financiële claim
- 14 december 2010. Brief met reactie van de gemeente aan O2G2 m.b.t. financiële knelpunten plus de informatiebrief hierover aan de gemeenteraad
- 15 maart 2011. Brief O2G2 aan gemeente Groningen
- 30 mei 2011. Brief Inspectie Onderwijs, toezicht financiën O2G2
- 3 juli 2011. Brief O2G2 aan B&W over onderzoeksopzet bruidsschat
- 26 oktober 2011. Brief O2G2 aan wethouder Pastoor, onderzoek financiële positie O2G2
- 11 november 2011. Brief gemeente Groningen over raadsvoorstel herziening bruidsschat O2G2
- November 2011. Brief van college aan de raad over stand van zaken O2G2 en reactie van VOS ABB op de reactie van O2G2 op onderzoek bruidsschat
- 12 november 2012. Gesprek O2G2 en gemeente Groningen inzake WWB

### ***Raadsvoorstellen en besluiten***

- 24 september 2008. Raadsvoorstel openbare scholen in de stad op eigen benen
- 4 juni 2008. Raadsvoorstel verzelfstandiging openbaar onderwijs plus het verslag van de betreffende commissievergadering, Commissie Onderwijs & Welzijn
- September 2008. Raadsbesluit "Openbare scholen in de stad op eigen benen", raadsbesluit verzelfstandiging van het openbaar onderwijs
- 9 mei 2011. Raadsvoorstel onderzoek bruidsschat O2G2

### ***Reacties***

- 24 november 2010. Reactie gemeente Groningen op brief RvT O2G2 van 8 november
- 14 december 2010. Reactie gemeente Groningen op memo 10 november en brief 29 november
- 17 januari 2011. Reactie O2G2 op brief 14 december 2010 van gemeente Groningen

## Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen

- 5 augustus 2011. Reactie gemeente op onderzoek
- September 2011. Reactie O2G2 op onderzoek bruidsschat
- 11 september 2011. Beantwoording vragen GMR O2G2 inzake Jaarrekening 2009

### **Overige**

- Ontvlechtingboeking 2009
- Werkbegroting 2011 O2G2 plus reactie van de gemeenteraad op de werkbegroting
- Strategisch beleidsplan O2G2 2011-2015
- Afbouw gesubsidieerd werk gemeente Groningen, maart 2011
- 17 maart 2004. Brief aan personeelsleden inzake verandering in gesubsidieerde arbeid
- 19 november 2009. Sociaal statuut
- 6 juni 2011. Afschrift onderzoeksopzet bruidsschat O2G2 aan leden van de raad
- 16 juli 2011. Artikel Dagblad van het Noorden
- 5 oktober 2011. Inspreektekst voorzitter RvT O2G2 bij raadscommissie
- 5 oktober 2011. Inspreektekst voorzitter GMR VO van O2G2
- 18 november 2009. Notariële oprichtingsakte Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen plus bijbehorend raadsbesluit
- Oktober 2009. Uitkomst nulmeting kwaliteit onderwijsgebouwen plus bijbehorende raadsbrief plus het verslag van de commissievergadering
- December 2008. Meerjarenbeeld WMOO (Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs)
- September 2011. Voorstel herziening bruidsschat
- 4 november 2011. Stand van zaken O2G2, notitie aan de gemeenteraad van Groningen
- November 2011. Voorstel vervolgonderzoek O2G2
- 15 december 2011. 200 banenplan, notitie aan de gemeenteraad van Groningen

## **Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klaassen**

### **Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen**

#### **O2G2**

- De heren De Jeu en Zwiers, respectievelijk voorzitter en lid van de RvT
- Mevrouw Schreur, voorzitter CvB
- De heer Vinke, controller

#### **Gemeente Groningen**

- Portefeuillehouders mevrouw Pastoor en mevrouw Visscher
- De heer Bosdijk, voormalig directeur
- De heer Poorthuis, directeur bedrijfsvoering/controller dienst OCSW
- De heer Staal, hoofd personeelszaken ten tijde van de WMOO
- De heer v.d. Veen, hoofd accommodatiebedrijf OCSW

#### **Overigen**

- De heer Visser, voormalig controller WMOO
- De heer Bouma, accountant bij Ernst & Young
- De heren Anholt en Eising van Draaijer en Partners

## **Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen**

### **Bijlage 3: Cijfers benchmarkonderzoek O2G2**





# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

## Berenschot

Formules in uw organisatie Die informatie geven in de verslagperiode	Schoor- niveau	Bron- score	Total	Percentage overheid (overheidsinformatie gedeeld door de gemeen-benaming)		Analyse van uw referentiegroep	
				Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Score in %	Score in %
<b>3 FINANCIËN EN CONTROL</b> Houdt financiën in control Beleidsmedewerker financiën en control Financiële administratie Cadeaurendelbeuren Secretariaat financiën en control Administratieve medewerkers (geassocieerde banen) Vaatruimtes	6,95	4,47	11,42	1,3%	0,8%	77%	4,8
		0,50	0,50	0,1%	0,1%	-18%	-0,1
		1,45	1,45	0,2%	0,2%	7%	0,1
		6,95	8,47	1,0%	0,3%	186%	5,5
		1,00	1,00	0,1%	0,2%	21%	0,2
				0,1%	0,1%	-	-0,4
				0,1%	0,1%	-	-0,4
				0,0%	0,0%	-	-0,2
				0,0%	0,0%	-	-0,2
				0,0%	0,0%	-	-0,2
<b>4 INFORMATISERING EN AUTOMATISERING</b> Houdt informatisering en automatisering Beleidsmedewerker informatisering en automatisering Projectleider informatisering en automatisering Systeem- en netwerkbeheerder ICT-adviseur Secretariaat informatisering en automatisering Overig Additionele medewerkers (geassocieerde banen) Vaatruimtes	10,45		10,45	1,2%	0,4%	239%	7,3
				0,0%	0,0%	-	-0,0
				0,1%	0,1%	-	-1,1
				0,2%	0,2%	-	-1,0
				0,0%	0,0%	-	-0,1
				0,0%	0,0%	-	-0,1
				0,0%	0,0%	-	-0,1
				0,0%	0,0%	-	-0,1
		10,45	10,45	1,2%	0,0%	39915%	10,4
				0,0%	0,0%	-	-0,0
<b>5 MARKETING, PR EN COMMUNICATE + KWALITEITZORG</b> Projectleider PR & communicatie Beleidsmedewerker PR & communicatie Projectleider marketing Beleidsmedewerker PR & communicatie Projectleider PR & communicatie Secretariaat marketing, PR & communicatie Overig KWALITEITZORG Beleidsmedewerker kwaliteitszorg Projectleider kwaliteitszorg Secretariaat kwaliteitszorg Overig Additionele medewerkers (geassocieerde banen) Vaatruimtes				0,0%	0,0%	-	0,6
				0,0%	0,0%	-	-0,0
				0,0%	0,0%	-	-0,0
				0,0%	0,0%	-	-0,3
				0,0%	0,0%	-	-0,3
				0,0%	0,0%	-	-0,3
				0,0%	0,0%	-	-0,3
				0,0%	0,0%	-	-0,3
				0,0%	0,0%	-	-0,3
				0,0%	0,0%	-	-0,3
<b>6 FACILITAIR ZAKEN</b> Houdt facilitaire zaken Houdt huisvesting Medewerker huisvesting Consulent huisvesting Beleidsmedewerker facilitaire zaken Locatiebeheerder Medewerker auto-zaken Surveillance Kantienbeheer Reprografie Schoonmaak Tunonderhoud Technicus Technisch assistent Technisch medewerker Secretariaat facilitaire zaken Overig Additionele medewerkers (geassocieerde banen) Vaatruimtes	62,47	1,20	63,77	8,5%	4,7%	102%	43,2
				0,0%	0,0%	-	-0,2
				0,1%	0,0%	-397%	0,4
		0,50	0,50	0,1%	0,1%	-47%	-0,4
		0,50	0,50	0,1%	0,1%	89%	0,4
		0,92	0,92	0,1%	0,1%	-	-0,4
		0,91	0,91	1,0%	2,1%	-52%	-0,8
				0,0%	0,0%	-	-0,2
				0,9%	0,9%	-	-7,5
				0,1%	0,1%	-	-1,2
			0,0%	0,0%	-	-0,1	
			0,0%	0,1%	-	-1,2	
			0,0%	0,0%	-	-0,1	
	0,30	0,30	0,0%	0,1%	-85%	-0,6	
	72,64	72,64	8,3%	4,5%	150%	61,5	
			0,0%	0,0%	-	-0,1	

Gemiddelde salarissen per fte  
(Totale administratieve gedeeltes door totaal aantal fte per functie)

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 46.800	€ 55.440	-16%
€ 100.724	€ 90.819	11%
€ 66.544	€ 69.695	-4%
€ 40.087	€ 46.643	-14%
€ 49.355	€ 38.951	27%
€ -	€ 42.228	-
€ -	€ 52.653	-
€ -	€ -	-
€ 36.633	€ 60.107	-39%
€ -	€ 98.593	-
€ -	€ 65.790	-
€ -	€ 69.715	-
€ -	€ 50.711	-
€ -	€ 51.535	-
€ -	€ -	-
€ 36.633	€ 52.442	-30%
€ -	€ 47.590	-
€ -	€ 70.898	-
€ -	€ 48.945	-
€ -	€ 61.205	-
€ -	€ -	-
€ -	€ -	-
€ -	€ -	-
€ -	€ -	-
€ -	€ -	-
€ -	€ -	-
€ 33.747	€ 36.109	-7%
€ -	€ 32.869	-
€ -	€ 68.631	-
€ 62.448	€ 85.331	-27%
€ -	€ -	-
€ 79.572	€ 66.953	19%
€ 42.240	€ 60.936	-29%
€ 67.353	€ 38.423	53%
€ -	€ -	-
€ -	€ -	-
€ -	€ -	-
€ -	€ 30.716	-
€ -	€ -	-
€ -	€ -	-
€ -	€ 37.177	-
€ -	€ 44.532	-
€ 41.647	€ 56.269	-26%
€ 30.154	€ 28.862	4%



# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

## Berenschot

Gemeiddede salarissen per fte		Gemeiddede uw referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
(Totale salarissen gedeeld door totaal aantal fte per functie)					
Lw organisatie	Gemeiddede uw referentiegroep	Lw organisatie	Gemeiddede uw referentiegroep	Lw organisatie	Gemeiddede uw referentiegroep
€ 74.850	€ 64.695	€ 74.850	€ 64.695	-12%	-12%
€ 71.200	€ 65.520	€ 71.200	€ 65.520	-6%	-6%
€ 61.100	€ 63.076	€ 61.100	€ 63.076	-4%	-4%
€ -	€ 70.808	€ -	€ 70.808	-	-
€ 64.695	€ 69.148	€ 64.695	€ 69.148	-6%	-6%
€ 68.094	€ 70.320	€ 68.094	€ 70.320	-3%	-3%
€ 69.821	€ 54.159	€ 69.821	€ 54.159	29%	29%
€ 63.928	€ 67.273	€ 63.928	€ 67.273	3%	3%

Lw organisatie		Gemeiddede uw referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
€ 76.601	€ 72.614	€ 76.601	€ 72.614	8%	8%
€ 37.210	€ 38.519	€ 37.210	€ 38.519	-6%	-6%
€ 36.633	€ 48.920	€ 36.633	€ 48.920	-26%	-26%
€ -	€ -	€ -	€ -	-	-
€ 33.220	€ 34.058	€ 33.220	€ 34.058	-2%	-2%
€ -	€ -	€ -	€ -	-	-
€ 46.509	€ 48.479	€ 46.509	€ 48.479	-4%	-4%
€ 51.647	€ 46.138	€ 51.647	€ 46.138	12%	12%
€ 48.078	€ 47.288	€ 48.078	€ 47.288	4%	4%

Lw organisatie		Gemeiddede in referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
0,25%	0,79%	0,25%	0,79%	-60%	-60%
0,51%	0,46%	0,51%	0,46%	13%	13%
0,15%	0,23%	0,15%	0,23%	-100%	-100%
0,15%	0,07%	0,15%	0,07%	-100%	-100%
1,84%	2,39%	1,84%	2,39%	-100%	-100%
0,68%	0,36%	0,68%	0,36%	100%	100%
2,28%	2,34%	2,28%	2,34%	-10%	-10%

Lw organisatie		Gemeiddede in referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
5,77%	7,27%	5,77%	7,27%	-21%	-21%
0,79%	0,11%	0,79%	0,11%	-100%	-100%
1,19%	0,33%	1,19%	0,33%	100%	100%
9,39%	4,46%	9,39%	4,46%	110%	110%
17,14%	12,28%	17,14%	12,28%	40%	40%
2,45%	3,12%	2,45%	3,12%	-22%	-22%
18,58%	15,49%	18,58%	15,49%	27%	27%

Lw organisatie		Gemeiddede in referentiegroep		Afwijking tov uw referentiegroep	
5%	10%	5%	10%	-50%	-50%
15%	6%	15%	6%	-11%	-11%
32%	84%	32%	84%	-100%	-100%
2%	100%	2%	100%	-	-
10%	100%	10%	100%	-	-
16%	12%	16%	12%	31%	31%
16%	14%	16%	14%	-27%	-27%

Formule in uw organisatie		Formule in uw referentiegroep	
(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)			
Schoolniveau	Boven-schools	Schoolniveau	Boven-schools
2,90	2,90	2,90	2,90
4,47	4,47	4,47	4,47
1,30	1,30	1,30	1,30
16,15	16,15	16,15	16,15
4,00	4,00	4,00	4,00
20,15	20,15	20,15	20,15

Formule		Formule	
(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)			
Schoolniveau	Boven-schools	Schoolniveau	Boven-schools
50,05	50,05	50,05	50,05
1,05	1,05	1,05	1,05
10,45	10,45	10,45	10,45
82,47	82,47	82,47	82,47
190,52	190,52	190,52	190,52
21,38	21,38	21,38	21,38
17,90	17,90	17,90	17,90

Formule		Formule	
(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)			
Schoolniveau	Boven-schools	Schoolniveau	Boven-schools
2,90	2,90	2,90	2,90
4,47	4,47	4,47	4,47
1,30	1,30	1,30	1,30
16,15	16,15	16,15	16,15
4,00	4,00	4,00	4,00
20,15	20,15	20,15	20,15

**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**CENTRALE OVERHEAD**

**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATIE**

- Bestuursdirectievoering/sectorreleie ondersteuning
- Personeel en Organisatie
- Financiën en contract
- Informatie en automatisering
- Maketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg
- Faciliteire zaken
- Juridische zaken
- Onderwijspecifieke overhead

**Totaal generiek** 16,15

**Totaal overhead** 20,15

**CENTRALE OVERHEAD**

**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATIE**

- Bestuursdirectievoering/sectorreleie ondersteuning
- Personeel en Organisatie
- Financiën en contract
- Informatie en automatisering
- Maketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg
- Faciliteire zaken
- Juridische zaken
- Onderwijspecifieke overhead

**Totaal generiek** 17,90

**Totaal overhead** 17,90

**CENTRALE OVERHEAD**

**IN RELATIE TOT DE OVER-HEAD/FORMATIE**

- Bestuursdirectievoering/sectorreleie ondersteuning
- Personeel en Organisatie
- Financiën en contract
- Informatie en automatisering
- Maketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg
- Faciliteire zaken
- Juridische zaken
- Onderwijspecifieke overhead

**Totaal generiek** 16,67

**Totaal overhead** 19,25

# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

## Berenschot

### DEEL 3: OVERHEADLASTEN

#### SALARISLASTEN OVERHEAD PERSONEEL / TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

	Schoolniveau	Boven-schools	Totaal
1. Bestuursdirectievoering/organisatorische ondersteuning	€ 3.981.327	€ 209.685	€ 4.191.012
2. Personeel en Organisatie	€ 542.787	€ 542.787	€ 1.085.574
3. Financiën en control	€ 260.842	€ 273.516	€ 534.358
4. Informatisering en automatisering	€ 382.812	€ -	€ 382.812
5. Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg	€ -	€ -	€ -
6. Financiële zaken	€ 2.742.857	€ 84.104	€ 2.826.961
7. Juridische zaken	€ -	€ -	€ -
8. Overige/specifieke overhead	€ 7.367.839	€ 1.116.072	€ 8.483.911
<b>Totaal overhead</b>	€ 8.472.015	€ 1.389.335	€ 9.861.350

#### UTBEDIENINGSLASTEN OVERHEAD / TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

1. Bestuursdirectievoering/organisatorische ondersteuning	€ -	€ -	€ -
2. Personeel en Organisatie	€ -	€ 59.321	€ 59.321
3. Financiën en control	€ -	€ -	€ -
4. Informatisering en automatisering	€ -	€ -	€ -
5. Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg	€ -	€ -	€ -
6. Financiële zaken	€ -	€ -	€ -
7. Juridische zaken	€ -	€ 39.517	€ 39.517
8. Overige/specifieke overhead	€ -	€ 98.868	€ 98.868
<b>Totaal overhead</b>	€ -	€ 98.868	€ 98.868

#### SALARISLASTEN + UTBEDIENINGSLASTEN / TOTAAL AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

1. Bestuursdirectievoering/organisatorische ondersteuning	€ 3.981.327	€ 209.685	€ 4.191.012
2. Personeel en Organisatie	€ 542.787	€ 542.787	€ 1.085.574
3. Financiën en control	€ 260.842	€ 273.516	€ 534.358
4. Informatisering en automatisering	€ 382.812	€ -	€ 382.812
5. Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg	€ -	€ -	€ -
6. Financiële zaken	€ 2.742.857	€ 84.104	€ 2.826.961
7. Juridische zaken	€ -	€ 39.517	€ 39.517
8. Overige/specifieke overhead	€ 7.367.839	€ 1.206.940	€ 8.574.779
<b>Totaal overhead</b>	€ 11.041.777	€ 279.293	€ 11.321.070

#### Overheadlasten (Overheadlasten gedeeld door totale (formale))

Lv	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 4.772	€ -883
€ -	€ 613	€ 385
€ -	€ 600	€ 401
€ -	€ 456	€ 203
€ -	€ 725	€ 1.291
€ -	€ 716	€ 13
€ -	€ 7.161	€ 6.388
€ -	€ 8.720	€ 10.038

Lv	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ -	€ -
€ -	€ 56	€ -56
€ -	€ 351	€ -561
€ -	€ 357	€ -260
€ -	€ 59	€ -59
€ -	€ 60	€ -60
€ -	€ 60	€ -60
€ -	€ 18	€ -18
€ -	€ 113	€ 1.067
€ -	€ 140	€ -140
€ -	€ 1.388	€ -1.275

#### Overheadlasten (Overheadlasten gedeeld door aantal leerlingen)

Lv	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 4.772	€ 6.039
€ -	€ 613	€ 726
€ -	€ 600	€ 628
€ -	€ 456	€ 152
€ -	€ 725	€ 1.332
€ -	€ 45	€ -31
€ -	€ 7.273	€ 9.345
€ -	€ 1.576	€ 1.810
€ -	€ 8.840	€ 11.398

#### Overheadlasten (Overheadlasten gedeeld door totale (formale))

Lv	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 4.772	€ -883
€ -	€ 613	€ 385
€ -	€ 600	€ 401
€ -	€ 456	€ 203
€ -	€ 725	€ 1.291
€ -	€ 716	€ 13
€ -	€ 7.161	€ 6.388
€ -	€ 8.720	€ 10.038

Lv	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ -	€ -
€ -	€ 139	€ -
€ -	€ -	€ -439
€ -	€ 381	€ -384
€ -	€ -	€ -108
€ -	€ -	€ 151
€ -	€ 45	€ 36
€ -	€ -	€ -488

#### Overheadlasten (Overheadlasten gedeeld door aantal leerlingen)

Lv	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 516	€ 513
€ -	€ 57	€ 83
€ -	€ 47	€ 23
€ -	€ -	€ 13
€ -	€ 78	€ 117
€ -	€ 5	€ -3
€ -	€ 787	€ 798
€ -	€ 170	€ 156
€ -	€ 957	€ 971

# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

## Berenschot

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep
€ 48	€ 100	-55%	-52%
€ 480	€ 100	-52%	-47%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep
€ 11	€ 267	-96%	-92%
€ 1.390	€ 1.091	26%	50%
€ 1.486	€ 1.128	32%	50%
€ 1.141	€ 1.150	-1%	17%
€ 192	€ 165	16%	30%
€ 242	€ 384	-36%	-17%
€ 4.450	€ 4.197	7%	29%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep
€ 1.596	€ 1.085	47%	80%
€ 1.747	€ 1.096	59%	109%
€ 71	€ 867	-92%	-91%
€ 3.413	€ 2.897	14%	41%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep
€ 69	€ 311	-78%	-75%
€ 519	€ 206	152%	312%
€ 924	€ 1.103	-16%	-

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 40.550	€ 40.550	-	-
€ 294.079	€ 192.535	53%	47%
€ 294.079	€ 192.535	53%	47%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 9.480	€ 9.480	-	-
€ 1.225.465	€ 1.225.465	-	-
€ 1.304.770	€ 1.304.770	-	-
€ 1.002.300	€ 1.002.300	-	-
€ 158.235	€ 158.235	-	-
€ 212.500	€ 212.500	-	-
€ 3.912.730	€ 3.912.730	-	-

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 1.400.429	€ 1.400.429	-	-
€ 1.534.282	€ 1.534.282	-	-
€ 62.059	€ 62.059	-	-
€ 1.966.381	€ 1.400.429	41%	42%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 1.260	€ 1.260	-	-
€ 454.950	€ 454.950	-	-
€ 355.160	€ 456.210	-23%	-17%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 40.550	€ 40.550	-	-
€ 294.079	€ 192.535	53%	47%
€ 294.079	€ 192.535	53%	47%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 9.480	€ 9.480	-	-
€ 1.225.465	€ 1.225.465	-	-
€ 1.304.770	€ 1.304.770	-	-
€ 1.002.300	€ 1.002.300	-	-
€ 158.235	€ 158.235	-	-
€ 212.500	€ 212.500	-	-
€ 3.912.730	€ 3.912.730	-	-

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 1.400.429	€ 1.400.429	-	-
€ 1.534.282	€ 1.534.282	-	-
€ 62.059	€ 62.059	-	-
€ 1.966.381	€ 1.400.429	41%	42%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 1.260	€ 1.260	-	-
€ 454.950	€ 454.950	-	-
€ 355.160	€ 456.210	-23%	-17%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 40.550	€ 40.550	-	-
€ 294.079	€ 192.535	53%	47%
€ 294.079	€ 192.535	53%	47%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 9.480	€ 9.480	-	-
€ 1.225.465	€ 1.225.465	-	-
€ 1.304.770	€ 1.304.770	-	-
€ 1.002.300	€ 1.002.300	-	-
€ 158.235	€ 158.235	-	-
€ 212.500	€ 212.500	-	-
€ 3.912.730	€ 3.912.730	-	-

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 1.400.429	€ 1.400.429	-	-
€ 1.534.282	€ 1.534.282	-	-
€ 62.059	€ 62.059	-	-
€ 1.966.381	€ 1.400.429	41%	42%

Achtergrondinformatie		Afwijking tov uw referentiegroep	
Schoolniveau	Boven-schols	Schoolniveau	Boven-schols
€ 1.260	€ 1.260	-	-
€ 454.950	€ 454.950	-	-
€ 355.160	€ 456.210	-23%	-17%



# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

## Berenschot

Balans en lasten gedeeltelijk door de lokale balans

Lv	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov vwr referentiegroep
Lv organisatie	91%	-1%
Lv	1%	19%
<b>Totaal balans</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>
Lv organisatie	85%	5%
Lv	2%	-1%
Lv	7%	12%
Lv	4%	-9%
Lv	2%	-
<b>Totaal lasten</b>	<b>100%</b>	<b>2%</b>
Lv	-5%	0%

Balans en lasten per leerling

Lv	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov vwr referentiegroep
Lv organisatie	5,532	10%
Lv	85	52%
Lv	6,728	11%
<b>Totaal balans</b>	<b>6,075</b>	<b>16%</b>
Lv organisatie	6,014	10%
Lv	146	10%
Lv	478	24%
Lv	293	1%
Lv	-	-
<b>Totaal lasten</b>	<b>6,009</b>	<b>14%</b>
Lv	192	2%

€	49.327.243
€	5.303.571
€	54.630.814
€	48.825.572
€	1.184.370
€	3.883.316
€	2.378.222
€	-
€	56.207.204
€	1.900.500

€	62.288	70.814	-12%
€	64.083	71.127	-10%
6,9%	6,1%	12%	
€ 2.326	€ 1.515	54%	
€ 897	€ 898	-30%	
82,8%	74,8%	11%	
3,9%	3,6%	9%	
4,3%	0,6%	70%	
€ 1.610	€ 1.011	112%	

12	14	-18%
8	9	-13%
44	38	13%
18	15	2%
	2,6	-
	77,4%	-

## BATEN EN LASTEN

Rijksbijdragen OCEW	
Overige bijdragen	
Overige lokale balans	
<b>Totaal balans</b>	
Personele lasten	
Abschrijvingen	
Herinvesteringen	
Overige investeringslasten	
Overige lasten	
Lernmiddelen	
<b>Totaal lasten</b>	
<b>Saldobalans en lasten</b>	
Balans per fte van de gehele organisatie	
Lasten per fte van de gehele organisatie	
Gemiddelde verzamelpercentage, exclusief zwangschapsverlof	
Gemiddelde verzamelpercentage, inclusief zwangschapsverlof	
Vervangingskosten per fte van de gehele organisatie	
Opvangkosten per fte van de gehele organisatie	
Partitiefactor (aantal fte zonder vacatures / aantal medewerkers)	
Percentage BAO-verlof tov totale organisatie	
Percentage BAO-verlof tov lokale organisatie	
Percentage bovenstaande formale lokale organisatie	
Kosten bovenstaande formale per fte van de gehele organisatie	
Aantal leerlingen per fte primair formale	
Aantal leerlingen per medewerker	
Aantal locaties	
Aantal leerlingen per locatie	
Aantal leerlingen per leerlingwerkstation	
Aantal werkstations per leerlingwerkstation	
Aantal werkstations tov leerlingen tov totaal aantal werkstations	

# O2G

Aantal leerlingen op schoolniveau:  
 Van toepassing zijnde referentiegroep:  
 Niet van toepassing zijnde referentiegroep:  
 Niet alle scholen:  
 Peildatum formatiegegevens en salarislijsten:  
 Peildatum overige listen:

Uw organisatie	6.045
VNBCHOFAO/VOO-Z.500	66
64	21
64	64

Uw organisatie	765,7
Schoolniveau	752,5
Bovenschools	13,2

Formatie (per ltr) in uw organisatie

- 1 Bestuur/directievoering/secretariele ondersteuning
- 2 Personeel en organisatie
- 3 Financiële administratie
- 4 Informatica en automatisering
- 5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg
- 6 Facilitaire zaken
- 7 Juridische zaken
- 8 **Total generiek**
- 9 **Total overhead**
- 10 **Aandelen overhead in primaire formatie**
- 11 **Primaire taken in de overhead**
- 12 **Total overhead (gecorrigeerd)**
- 13 **Primaire formatie (gecorrigeerd)**
- 14 **Total inclusief primaire formatie**

Schoolniveau	Boven-schools	Totaal
36,2	2,8	39,0
3,8	3,6	7,4
19,3	-	19,3
-	4,9	4,9
6,1	-	6,1
-	-	-
64,5	1,3	65,8
-	-	-
726,7	12,2	738,9
726,7	12,2	738,9
152,9	13,2	166,1
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
167,1	-	167,1
598,5	-	598,5
762,8	-	762,8
762,8	-	762,8
100,0%	100,0%	100,0%

Uw organisatie	765,7	100,0%
Schoolniveau	752,5	98,3%
Bovenschools	13,2	1,7%

Uw organisatie	684,0
Schoolniveau	649,2
Bovenschools	14,8

Percentage overhead (formatie overhead/bruto personeelskosten)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Alle scholen	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5,1%	7,9%	8,7%	8,7%	-3,6%
1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	-0,8%
0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	-0,3%
1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	-0,1%
1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	-0,1%
8,6%	6,3%	6,0%	6,0%	3,0%
18,0%	18,8%	19,0%	19,0%	-0,9%
21,8%	22,3%	23,3%	23,3%	-1,5%
1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	-0,6%
-	-	-	-	-
21,8%	22,3%	23,3%	23,3%	-1,5%
76,2%	76,7%	76,2%	76,2%	0,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%

Formatie (per ltr) in uw organisatie

- 1 **BESTUUR/DIRECTIEVOERING/SECRETARIELE ONDERSTEUNING**
- Directie
- Teamleider
- Medewerker beleid/projectleider
- Medewerker administratie
- Overig
- Aditionele medewerkers (geubsidieerde banen)
- Vacatures

Schoolniveau	Boven-schools	Totaal
36,2	2,8	39,0
1,0	1,0	2,0
19,3	-	19,3
13,2	-	13,2
-	1,5	1,5
3,9	-	3,9
0,5	-	0,5
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

- 2 **PERSONEEL EN ORGANISATIE**
- Hoofd personeel en organisatie
- Medewerker beleid en organisatie
- Organisatie
- Medewerker personeels- en salarisadministratie
- Overig
- Aditionele medewerkers (geubsidieerde banen)
- Vacatures

Schoolniveau	Boven-schools	Totaal
3,8	3,6	7,4
3,8	0,9	4,7
-	-	-
-	2,7	2,7
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

- 3 **FINANCIËN EN CONTROL**
- Hoofd financiën en control
- Medewerker beleidsontwikkeling/financien
- Financiële administratie
- Medewerker administratieve ondersteuning
- Overig
- Aditionele medewerkers (geubsidieerde banen)
- Vacatures

Schoolniveau	Boven-schools	Totaal
13,1	4,5	17,6
-	0,5	0,5
-	1,5	1,5
13,1	2,5	15,6
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

## Berenschot

Uw organisatie	684,0	100,0%
Schoolniveau	649,2	95,0%
Bovenschools	14,8	2,1%

Uw organisatie	684,0
Schoolniveau	649,2
Bovenschools	14,8

Percentage overhead (formatie overhead/bruto personeelskosten)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Alle scholen	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
85,45%	80,40%	80,08%	80,08%	4,37%
52,97%	59,50%	63,33%	63,33%	-10,36%
48,67%	51,98%	52,53%	52,53%	-4,86%
44,92%	45,98%	46,28%	46,28%	-1,36%
-	59,98%	60,78%	60,78%	-15,86%
31,17%	41,22%	40,74%	40,74%	10,43%
-	81,55%	84,98%	84,98%	-3,43%
-	-	46,13%	45,84%	0,29%

Percentage overhead (formatie overhead/bruto personeelskosten)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Alle scholen	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
85,45%	80,40%	80,08%	80,08%	4,37%
135,00%	142,96%	143,10%	143,10%	-8,10%
96,00%	96,09%	97,75%	97,75%	-1,75%
82,09%	79,42%	77,29%	77,29%	4,80%
72,23%	69,34%	69,34%	69,34%	2,89%
44,48%	41,48%	41,48%	41,48%	2,99%
51,00%	64,57%	62,23%	62,23%	11,34%
-	-	-	-	-

Uw organisatie	684,0
Schoolniveau	649,2
Bovenschools	14,8

Uw organisatie	684,0
Schoolniveau	649,2
Bovenschools	14,8



# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

Formaat (per Ito) in uw organisatie	Percentage overhead (formaat overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)			Uw organisatie			Gemeedschap			Afdeling voor referentiejaar			
	Schoolniveau	Bronschol	Totaal	Uw organisatie	Gemeedschap referentiejaar	Alle scholen	Uw organisatie	Gemeedschap referentiejaar	Alle scholen	Uw organisatie	Gemeedschap referentiejaar	Alle scholen	Afdeling voor referentiejaar
<b>4 INFORMATISERING EN AUTOMATISERING</b>													
Hoofd ICT	8,1	-	8,1	1,1%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	51,862	52,438	52,438	56%
Systeem- en netwerkbeheer	-	-	-	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	72,185	72,335	72,335	-
Applicatiebeheer	-	-	-	0,7%	0,8%	0,8%	0,7%	0,8%	0,8%	52,238	51,223	51,223	-
Netwerkbeheer	-	-	-	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	51,755	50,889	50,889	-
Medewerker ICT	8,1	-	8,1	1,1%	0,3%	0,3%	20,1%	0,3%	0,3%	44,645	44,645	44,645	9%
Overig	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	-	0,1%	0,1%	48,935	48,130	48,130	-
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	24,259	24,259	24,259	-
<b>5 MARKETING, PR EN COMMUNICATIE + KWALITEITZORG</b>													
Hoofd PR, communicatie	-	-	-	0,3%	0,4%	0,4%	-	0,4%	0,4%	59,837	60,787	60,787	-
Medewerker marketing	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	79,744	81,381	81,381	-
Medewerker PR	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	58,798	59,800	59,800	-
Medewerker communicatie	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	-	0,1%	0,1%	54,773	57,422	57,422	-
Overig	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	-	0,1%	0,1%	52,613	55,138	55,138	-
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	-	-	-	-
<b>6 FACILITAIR ZAKEN</b>													
Hoofd facilitaire zaken	64,5	1,3	65,8	8,8%	6,3%	6,3%	3,6%	6,3%	6,3%	41,528	40,741	40,741	-24%
Localiteitbeheer	-	-	-	0,3%	0,3%	0,3%	-	0,3%	0,3%	66,262	66,470	66,470	-
Arbo-zaken	-	-	-	0,1%	0,1%	0,1%	-	0,1%	0,1%	60,906	59,037	59,037	-
Assistent facilitaire zaken	2,0	1,0	3,0	0,4%	0,5%	0,3%	-28%	0,5%	0,5%	57,759	60,259	60,259	-
Conciliërges	27,9	-	27,9	3,6%	3,0%	3,0%	22%	3,0%	3,0%	38,642	41,454	41,050	40%
Zelfstandig medewerkers	-	-	-	0,3%	0,4%	0,4%	-	0,4%	0,4%	38,942	34,287	34,287	-
Medewerker reorganisatie	-	-	-	0,2%	0,2%	0,2%	-	0,2%	0,2%	38,958	38,530	38,530	-
Medewerker schoonmaak	-	-	-	0,6%	0,4%	0,4%	-	0,4%	0,4%	33,958	31,746	31,746	-
Medewerker tuinonderhoud	-	-	-	0,3%	0,3%	0,3%	-	0,3%	0,3%	37,001	34,325	34,325	-
Totaal medewerkers (technisch) onderhoud	21,8	0,3	22,1	2,9%	2,4%	2,4%	-	2,4%	2,4%	41,034	38,804	38,804	-
Relatienet/medewerker receptie	12,8	-	12,8	1,7%	0,2%	0,2%	69%	0,2%	0,2%	38,723	38,853	38,853	-
Overig	-	-	-	0,2%	0,1%	0,1%	49%	0,1%	0,1%	20,037	20,037	20,037	-
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	101%	0,0%	0,0%	20,037	23,185	23,185	52%
<b>7 JURIDISCHE ZAKEN</b>													
Hoofd juridische zaken	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	81,550	84,962	84,962	-
Assistent juridische zaken	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	83,693	83,693	83,693	-
Medewerker juridische zaken	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	48,035	51,548	51,548	-
Overig	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vacatures	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>8 VOORBEREIDING OVERHEAD</b>													
Hoofd voorbereiding	28,2	1,0	29,2	3,8%	3,7%	3,7%	3%	3,7%	3,7%	46,139	46,844	46,844	-1%
Assistent voorbereiding	-	-	-	0,1%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	43,131	47,143	47,143	-
Mediathoek	8,6	-	8,6	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	46,055	46,055	46,055	-
Mediathoek	11,4	-	11,4	1,5%	0,7%	0,7%	50%	0,7%	0,7%	44,353	45,577	44,102	-2%
Medewerker staf onderwijs	-	0,5	0,5	0,1%	0,8%	0,8%	77%	0,8%	0,8%	53,654	53,312	53,312	-17%
Medewerker staf logistiek/ondersteuning en begeleiding (LOB)	8,2	0,5	8,7	1,1%	1,6%	1,6%	-28%	1,6%	1,6%	79,197	72,821	72,821	-10%
Medewerker administratie (beleggingsadministratie)	-	-	-	0,4%	0,4%	0,4%	-	0,4%	0,4%	42,615	42,615	42,615	-
Overig	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	46,243	52,007	52,007	8%
Vacatures	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	-	0,0%	0,0%	38,032	38,031	38,031	-



# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

**DEEL 2 - OVERHEADLASTEN**

**SALARISLASTEN OVERHEAD PERSONEEL**

1	Betuur/directievoering/secretariale ondersteuning	€	3.333.665										
2	Personeel en organisatie	€	381.809										
3	Financien en control	€	853.322										
4	Informasie en automatisering	€	386.221										
5	Marketing, PR, communicatie + kwaliteitszorg	€	2.052.344										
6	Facilitaire zaken	€	20.453										
7	Juridische zaken	€	7.077.531										
8	VO-specifieke overhead	€	1.331.274										
	<b>Total overhead</b>	€	<b>9.338.665</b>										

**UITBESTEDINGSLASTEN OVERHEAD**

1	Betuur/directievoering/secretariale ondersteuning	€	-										
2	Personeel en organisatie	€	-										
3	Financien en control	€	-30.679										
4	Informasie en automatisering	€	-										
5	Marketing, PR en communicatie + kwaliteitszorg	€	-										
6	Facilitaire zaken	€	20.453										
7	Juridische zaken	€	51.132										
8	VO-specifieke overhead	€	61.132										
	<b>Total overhead</b>	€	<b>81.132</b>										

**SALARISLASTEN + UITBESTEDINGSLASTEN**

1	Betuur/directievoering/secretariale ondersteuning	€	3.333.665										
2	Personeel en organisatie	€	381.809										
3	Financien en control	€	853.322										
4	Informasie en automatisering	€	386.221										
5	Marketing, PR, communicatie + kwaliteitszorg	€	2.052.344										
6	Facilitaire zaken	€	20.453										
7	Juridische zaken	€	7.077.663										
8	VO-specifieke overhead	€	1.331.274										
	<b>Total overhead</b>	€	<b>9.419.837</b>										

Overheadlasten per flw van de gheïnte organisatie (lasten overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -4.354	€ 6.332	-31%
€ 512	€ 614	-17%
€ 1.135	€ 693	63%
€ 518	€ 712	-41%
€ 2.060	€ 2.532	20%
€ -27	€ 10	-8
€ 9.179	€ 11.582	20%
€ 1.239	€ 1.725	28%
€ 10.917	€ 12.994	16%

Overheadlasten per flw van de gheïnte organisatie (lasten overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 355	-
€ -	€ 151	-
€ -40	€ 128	-68%
€ -	€ 74	-
€ -	€ 388	-
€ 27	€ 62	-57%
€ 67	€ 127	90%
€ -	€ 38	-
€ 67	€ 120	95%

Overheadlasten per flw van de gheïnte organisatie (lasten overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -4.354	€ 6.332	-31%
€ 512	€ 614	-17%
€ 1.155	€ 788	47%
€ 518	€ 728	-48%
€ 2.060	€ 2.603	10%
€ 27	€ 72	-63%
€ 9.245	€ 12.534	26%
€ 1.239	€ 1.740	29%
€ 10.984	€ 14.274	23%

Overheadlasten per leerling (lasten overheadfunctie gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 4.14	€ 61,3	-92%
€ 49	€ 68	-28%
€ 110	€ 70	56%
€ 49	€ 71	-45%
€ 255	€ 265	-5%
€ 3	€ 5	-36%
€ 880	€ 1.136	23%
€ 155	€ 160	-3%
€ 1.045	€ 1.286	19%

Overheadlasten per leerling (lasten overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 125	-
€ -	€ 176	-
€ -	€ 113	-68%
€ -	€ 70	-
€ -	€ 252	-
€ 53	€ 53	-57%
€ 930	€ 930	99%
€ 35	€ 35	-
€ 1.014	€ 1.014	99%

Overheadlasten per leerling (lasten overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 4.14	€ 61,3	-92%
€ 49	€ 68	-28%
€ 110	€ 70	56%
€ 49	€ 71	-45%
€ 255	€ 265	-5%
€ 3	€ 5	-36%
€ 880	€ 1.136	23%
€ 155	€ 160	-3%
€ 1.045	€ 1.286	19%

# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

**AFSCHRIJVINGSKOSTEN**

RJ	Afschrijvingskosten in uw organisatie	Gemiddelde uw organisatie	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
4.2.1	Immateriële vaste activa (RJ 660.4.2.1)	€ 765.638	€ 31	70,0%
4.2.2	Materiële vaste activa (RJ 660.4.2.2) (excl. boekenfonds, leermiddelen, etc)	€ 7.99.866	€ 1.130	-21%
	Afschrijvingen boekenfonds, leermiddelen, etc.	€ 121.365	€ 64	-83%
	<b>Total</b>	€ <b>1.586.869</b>	€ <b>2.025</b>	<b>-10%</b>

**HUWVESTINGSLASTEN**

RJ	Huwestingsslasten in uw organisatie	Gemiddelde uw organisatie	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
4.3.1	Huur	€ 350.040	€ 576	-20%
4.3.2	Verzekeringen	€ 37.000	€ 501	-98%
4.3.3	Onbepaald	€ 1.338.928	€ 1.420	76%
4.3.4	Energie en water	€ 930.860	€ 1.271	-33%
4.3.5	Schoonmaakkosten	€ 15.230	€ 126	-28%
4.3.6	Overige	€ 462.400	€ 475	27%
4.3.7	<b>Total</b>	€ <b>3.911.468</b>	€ <b>5.676</b>	<b>5%</b>

Huwestingsslasten per m2 bruto vloeroppervlakte (BVO)

**OVERIGE LASTEN**

RJ	Overige lasten in uw organisatie	Gemiddelde uw organisatie	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	€ 986.933	€ 2.410	-47%
4.4.2	Inventaris, apparatuur	€ 125.870	€ 383	-70%
4.4.3	Diverse overige voorzieningen	€ 1.669.972	€ 2.446	-9%
4.4.4	Overige	€ 2.476.972	€ 3.171	2%
	<b>Total</b>	€ <b>5.270.808</b>	€ <b>6.026</b>	<b>-20%</b>

**TOT-LASTEN**

RJ	Tot-lasten in uw organisatie	Gemiddelde uw organisatie	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
	Afschrijvingskosten	€ 1.586.869	€ 2.025	-10%
	Huwestingsslasten	€ 3.911.468	€ 5.676	5%
	Overige lasten	€ 5.270.808	€ 6.026	-20%
	<b>Total</b>	€ <b>10.769.145</b>	€ <b>13.727</b>	<b>-46%</b>

Aantal licenties per werkstation  
Aantal leerlingen per leerlingwerkstation  
Aantal werkstations (bv/leeringen tov totaal aantal werkstations)

**Afschrijvingskosten per fles van de gemeêde organisatie (lasten gedeeld door de totale formatie)**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 922	€ 115	€ 31	70,0%
€ 896	€ 1.218	€ 1.130	-21%
€ 159	€ 935	€ 1.634	-83%
€ 2.077	€ 2.689	€ 2.025	-10%

**Huwestingsslasten per fles van de gemeêde organisatie (lasten gedeeld door de totale formatie)**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 458	€ 576	€ 502	-20%
€ 22	€ 501	€ 134	-98%
€ 1.748	€ 992	€ 1.420	76%
€ 1.037	€ 1.271	€ 1.171	-33%
€ 167	€ 1.474	€ 126	-28%
€ 604	€ 475	€ 1.046	27%
€ 5.108	€ 4.637	€ 5.676	5%
€ 5.777	€ 5.341	€ 5.32	8%

**Overige lasten per fles van de gemeêde organisatie (lasten gedeeld door de totale formatie)**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 1.261	€ 2.410	€ 1.424	-47%
€ 161	€ 383	€ 919	-70%
€ 2.071	€ 2.446	€ 330	-8%
€ 3.237	€ 3.171	€ 1.818	2%
€ 6.895	€ 6.415	€ 6.026	-20%

**TOT-Lasten per fles van de gemeêde organisatie (lasten gedeeld door de totale formatie)**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 518	€ 578	€ 899	-41%
€ 548	€ 998	€ 1.311	-48%
€ 622	€ 768	€ 800	-19%
€ 229	€ 349	€ 395	-50%
€ 1.397	€ 2.664	€ 2.628	-46%

**Afschrijvingskosten per leerling (lasten gedeeld door aantal leerlingen)**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 88	€ 11	€ 3	70,0%
€ 92	€ 112	€ 115	-18%
€ 15	€ 64	€ 148	-92%
€ 193	€ 207	€ 266	-6%

**Huwestingsslasten per leerling (lasten gedeeld door aantal leerlingen)**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 44	€ 53	€ 49	-18%
€ 2	€ 9	€ 13	-88%
€ 168	€ 92	€ 198	81%
€ 108	€ 131	€ 134	-2%
€ 31	€ 7	€ 122	-23%
€ 67	€ 45	€ 104	-21%
€ 488	€ 452	€ 558	8%

**Overige lasten per leerling (lasten gedeeld door aantal leerlingen)**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 123	€ 222	€ 135	-45%
€ 151	€ 51	€ 91	-70%
€ 210	€ 241	€ 132	-4%
€ 308	€ 298	€ 175	3%
€ 656	€ 804	€ 578	-18%

**TOT-Lasten per leerling (lasten gedeeld door aantal leerlingen)**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 341	€ 341	€ 301	-
€ 375	€ 375	€ 356	-
€ 273	€ 273	€ 254	-
€ 118	€ 118	€ 121	-
€ 150	€ 150	€ 146	-
€ 915	€ 915	€ 877	-

# Bijlage - Vermogen tot Onderwijs Rapport cie-Klassen

Berenschot

Pagina 6 van 6

## BATEN EN LASTEN

Baten en lasten in uw organisatie	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
<b>Totale baten per leerling</b>	€ 58.528.870	€ 7.224	€ 7.505	-6%
(Rijk)bijdragen OCenVW	€ 56.127.918	€ 7.187	€ 7.071	3%
Overige baten	€ 2.350.352	€ 518	€ 432	48%
Financiële baten	€ -	€ -	€ 52	-
<b>Totale lasten per leerling</b>	€ 58.644.242	€ 7.772	€ 7.600	-6%
Personeel lasten	€ 47.213.220	€ 6.140	€ 5.933	-4%
Abschrijven	€ 2.065.899	€ 279	€ 251	4%
Huisvestingslasten	€ 3.917.406	€ 488	€ 459	7%
Overige installatiekosten	€ 2.453.707	€ 311	€ 353	-20%
Financiële lasten	€ -	€ -	€ 31	-
<b>Saldo baten en lasten per leerling</b>	€ 115.372	€ 481	€ 35	3%

Totale baten per ltr van de gehele organisatie  
Lasten per ltr van de gehele organisatie

## DEEL 3. OVERIGE INDICATOREN

### LEERLINGEN PER ONDERWIJSTYPE

Praktijkonderwijs	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
VMO (leerj. 1+2)	107	6%	6%	-74%
Wavenn.LMCO	2256	22%	17%	30%
Wavenn.LMCO	105	1%	1%	-71%
Wavenn.LMCO	123	1%	1%	-28%
Wavenn.LMCO	71	0%	0%	-
Wavenn.LMCO	313	3%	3%	-34%
Wavenn.LMCO	144	1%	1%	-12%
Wavenn.LMCO	561	5%	6%	-2%
Wavenn.LMCO	132	1%	1%	-
Wavenn.LMCO	103	1%	1%	-
Wavenn.LMCO	1426	13%	13%	-
Wavenn.LMCO	1109	10%	10%	-
Overig	11	0%	1%	-84%
<b>Total</b>	<b>8045</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>

Gemiddelde van/implicietge, exclusief zwaargedragende  
Gemiddelde van/implicietge, inclusief zwaargedragende  
Verenigingskosten per ltr  
Werkloofactor (aantal ltr zwaar/vocatures / aantal medewerkers)  
BAPO-factor (aantal ltr BAPO-tale formatie)  
Aantal leerlingen per ltr primaire formatie  
Aantal leerlingen per locale  
Aantal leerlingen per medewerker

### Baten en lasten per leerling

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 7.275	€ 7.224	€ 7.505	-6%
€ 6.894	€ 7.187	€ 7.071	3%
€ 231	€ 518	€ 432	48%
€ -	€ -	€ 52	-
€ 7.500	€ 7.772	€ 7.600	-6%
€ 5.869	€ 6.140	€ 5.933	-4%
€ 257	€ 279	€ 251	4%
€ 488	€ 488	€ 459	7%
€ 578	€ 311	€ 353	-20%
€ -	€ -	€ 31	-
€ 14	€ 481	€ 35	3%
€ 76.441	€ 79.881	€ 79.910	-4%
€ 76.592	€ 80.001	€ 79.874	-5%

### Aandeel leerlingen per onderwijsstype met LVVO

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
2%	6%	3%	-43%
0%	3%	2%	-42%
1%	1%	1%	-58%
0%	0%	0%	-
0%	0%	0%	-

### Overige indicatoren

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 6.09	€ 6.09	€ 5.26	4%
€ 5.89	€ 5.89	€ 5.26	5%
€ 547	€ 1.172	€ 871	-53%
79,5%	79,2%	77,2%	0%
5,7%	5,4%	4,5%	-31%
13,44	13,17	13,48	2%
402	591	400	-31%
0,81	0,81	0,81	0%

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

### Raadsvoorstel



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.

### Publiekssamenvatting

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

2

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 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.

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

3

### **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.



## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

4

### 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 viermaandelijke 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.

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

5

### 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
Liquiditeitsaldo/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.

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

6

---

### 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.

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

7

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
<b>TOTALEN</b>						
<b>BEGROTINGSWIJZIGING</b>	1.900	0	-1.900	0	1.900	0

### Realisering en evaluatie

Het Groninger Museum moet financieel gezond gemaakt worden zodat een realistische maar ook toekomstvast 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.

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

### **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 gebouw-eigenaar 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.

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

2

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 schulddispositie 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

## Raadsvoorstel - Reddingsplan Groninger Museum

3

(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 geïnterveneerd 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**



project 2286  
versie 1.01  
datum 30 januari 2012





## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Hoofdconclusies en aanbevelingen</b>	<b>4</b>
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
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>10</b>
2.1	Aanleiding oktober 2011	10
2.2	Onderzoekopdracht aan HEC	10
2.3	Deelrapportage financiën november 2011	11
<b>3</b>	<b>De situatie bij het Groninger Museum</b>	<b>13</b>
3.1	Inleiding	13
3.2	Revitalisering	13
3.3	Exploitatie 2010 en consequenties voor 2011	15
3.4	Scenario's oktober 2011	17
<b>4</b>	<b>Beoordeling voorgestelde oplossingen</b>	<b>19</b>
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

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 3

<b>5</b>	<b>Bevindingen besturing en organisatie</b>	<b>26</b>
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
<b>Bijlage A</b>	<b>Verantwoording</b>	<b>33</b>
<b>Bijlage B</b>	<b>Geïnterviewde personen</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage C</b>	<b>Bijgewoonde Bestuurlijke Overleggen</b>	<b>36</b>
<b>Bijlage D</b>	<b>Code Cultural Governance</b>	<b>37</b>

# 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 verzwarende 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 verzwarende 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 schuldpositie 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 toekomstvastе 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 6

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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 7

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 viermaandelijkse 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 9

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, schuldbestand, 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 schuldbestand 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 voortgekomen.

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 Onderzoeksoopdracht 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 11

Bovenstaande onderwerpen corresponderen één op één met de nader uitgewerkte aandachtspunten die door de Provincie Groningen en de Gemeente Groningen vanuit hun toezichhoudende 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 voorgenenomen 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 12

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 toekomstvaste 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<sup>o</sup> spoor is de financiering. In het 1<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> spoor is eveneens van financiële aard, namelijk een eigenstandige overschrijding van het revitaliseringbudget 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 verzwaren van de exploitatie van € 46.843,- door rente en aflossing gedurende de komende 30 jaar. Het 3<sup>o</sup> 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 schulddispositie 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 14

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 ingecalculeerd.

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.

<b>Overzicht kosten revitalisatie</b>		
	<b>Kosten</b>	<b>Dekking</b>
<b>Revitalisatie Gemeente Groningen</b>	€ 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
<b>Revitalisatie GM</b>	€ 1.693.000	
hypotheek		€ -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,-.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 15

### 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.

<i>Voorbeelden van afwijkingen ten opzichte van begroting 2010</i>	
<b>Totaal aan meer- en minderopbrengsten</b>	<b>€ 515.037</b>
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
<b>Totaal aan kostenafwijkingen</b>	<b>€ 590.110</b>
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
	<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>€ 3.283.298</b>
Crediteuren Gemeente Groningen			€ 1.116.293
Crediteuren Overig			€ 977.823
Vordering Fonds Kunst en Economie	Afwikkeling revolving fund 2003-2011		€ 235.812
	<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>€ 2.329.928</b>
Rekening courant Huisbankier	Moet worden afgebouwd naar €300.000		<b>€ 600.000</b>
Subsidie SNN	€ 1.677.041 moet volgens voorwaarden direct na ontvangst worden betaald aan RO-EZ		<b>pm</b>
	<b>Totaal van de verplichtingen</b>		<b>€ 6.213.226</b>

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 16

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 geprognoseerd 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:

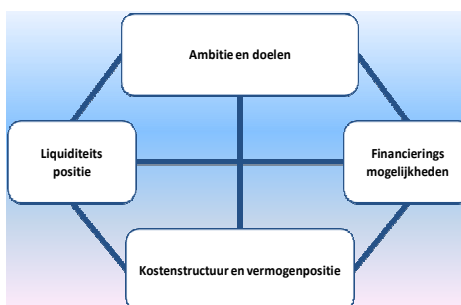
- De Provincie reageert in lijn met zijn eerder afgegeven status van verhoogd risico van het GM op basis van jaarrekeningen en begrotingen. De Provincie heeft ook in het licht van komende bezuinigingen op subsidies aan het GM duidelijk gemaakt dat het GM niet zonder zijn toestemming haar kosten structureel 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.



## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 18

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 geheerijkt 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 20

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 verzwarende 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 verzwarende 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 kwijtschelden. 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 gekomen), 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 budgetair 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.

#### Entreegelden

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 kunstinstellingen – 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 24

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
<b>Totaal gebouwkosten Groninger Museum</b>	<b>308.351</b>	<b>500.597</b>	<b>581.664</b>	<b>588.599</b>	<b>595.662</b>	<b>602.858</b>	<b>610.187</b>
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
<b>Totaal gebouwkosten Depot</b>	<b>253.029</b>	<b>246.500</b>	<b>256.500</b>	<b>376.500</b>	<b>376.500</b>	<b>376.500</b>	<b>376.500</b>
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
<b>Totaal exploitatiekosten gebouwen</b>	<b>548.179</b>	<b>589.176</b>	<b>598.506</b>	<b>607.997</b>	<b>617.654</b>	<b>627.479</b>	<b>637.475</b>
<b>Totale huisvestingskosten</b>	<b>1.109.558</b>	<b>1.336.273</b>	<b>1.436.670</b>	<b>1.573.096</b>	<b>1.589.817</b>	<b>1.606.837</b>	<b>1.624.162</b>

### 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 redenatie 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 25

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 terugvloeien 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;
- Juisheid, 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 27

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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 28

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:

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

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 zegen 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.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 30

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 productiecyclus 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 - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 33

### 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 toezichhouders 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 liquiditeitsstekort 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.*



## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 34

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 8**

De 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 22**

De 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 B**

De 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 - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 35

### 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	<b>Bespreking opdrachtformulering HEC</b>
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 - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 36

### Bijlage C Bijgewoonde Bestuurlijke Overleggen

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

### 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 toezichhoudend proces moet waarborgen dat het bestuurlijk proces goed verloopt en dat de instelling conform haar doelstelling opereert. Het toezichhoudend 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 toezichhoudend 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 goed 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 toezichhouders, bestuurders en directieleden. Naleving van de in de code omschreven best practice bepalingen, maakt tekortkomingen in een vroegtijdig stadium zichtbaar.

## Bijlage - HEC Eindrapport Groninger Museum

Pagina 38

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.



## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 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

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016



## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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 Ilja 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 Berlin* (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 Rode 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

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 noodzakelijk zijn. 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

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

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

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 Oostfriesische Landschap, 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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



## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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, ontdekkingsstochten naar de geheimen van het Groninger Museum, ontmoetingen met kunstenaars en andere spannende dingen.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### **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 introductieweek zijn ook belangrijke instrumenten die in de komende jaren zullen worden gebruikt om meer studenten met het Groninger Museum kennis te laten maken.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### **OUDEREN**

De 'grijze golf' is een belangrijk fenomeen voor zeer veel kunstinstellingen 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 videoclips 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 'instapronleidingen' waar het publiek gratis aan kan deelnemen.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### **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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 7. COMMERCIËLE 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

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

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 toegangkaart 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 uitgesteld 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.



## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### **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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### 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 organisatie-doelen 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### **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 plaatsonafhankelijk 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.

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### **LEEFTIJSBEWUST PERSONEELSBELEID EN DUURZAME INZETBAARHEID**

De samenstelling van het personeelsbestand van het museum vergrijsst. 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.

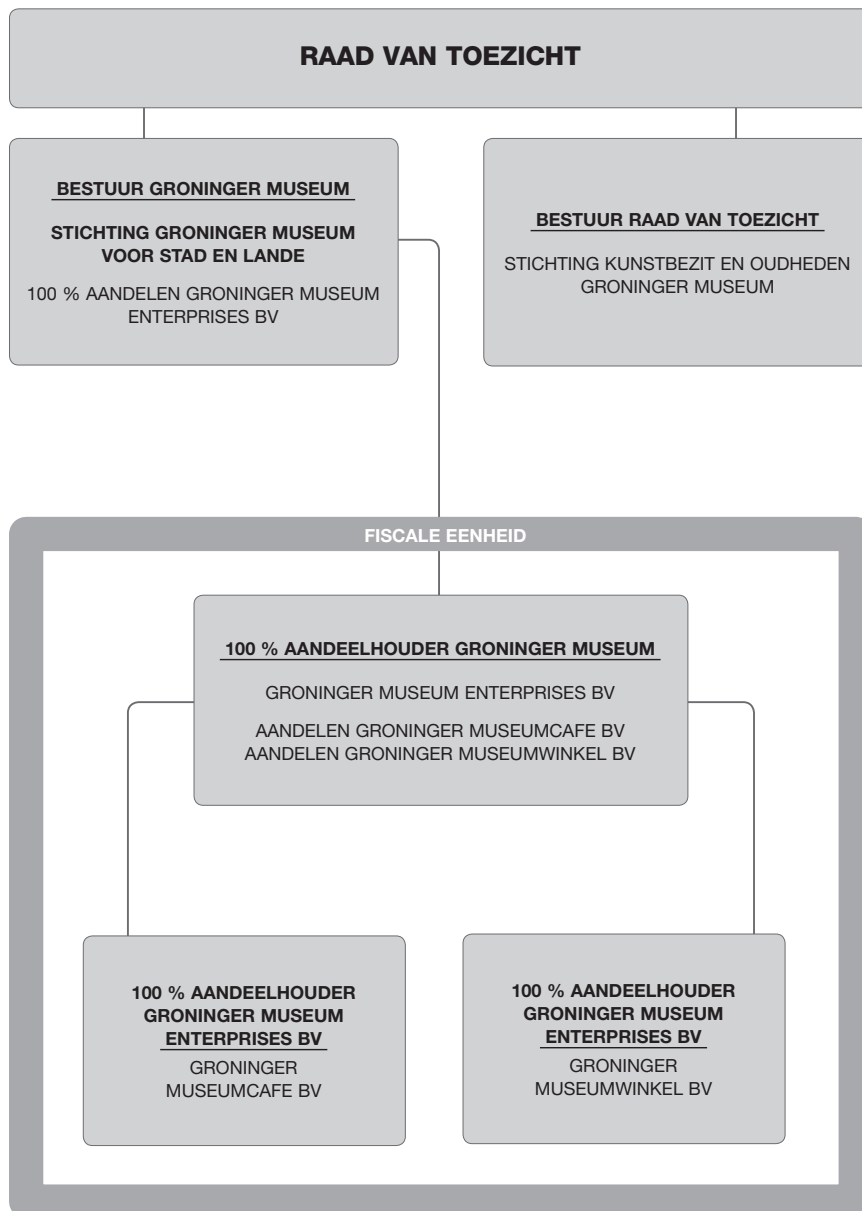
## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### MEERJARENPECTIEF 2013-2016

Omschrijving	Perspectief 2013 €	Perspectief 2014 €	Perspectief 2015 €	Perspectief 2016 €
<b>Opbrengsten</b>				
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
<b>Opbrengsten totaal</b>	<b>7.006</b>	<b>7.195</b>	<b>7.009</b>	<b>6.899</b>
<b>Kosten</b>				
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
<b>Kosten totaal</b>	<b>7.075</b>	<b>7.127</b>	<b>6.996</b>	<b>6.747</b>
Financiële baten en lasten	123	113	102	92
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-192</b>	<b>-45</b>	<b>-89</b>	<b>60</b>
Resultaat deelnemingen	161	166	171	176
<b>Bedrijfsresultaat na deelneming</b>	<b>-31</b>	<b>121</b>	<b>82</b>	<b>236</b>

## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

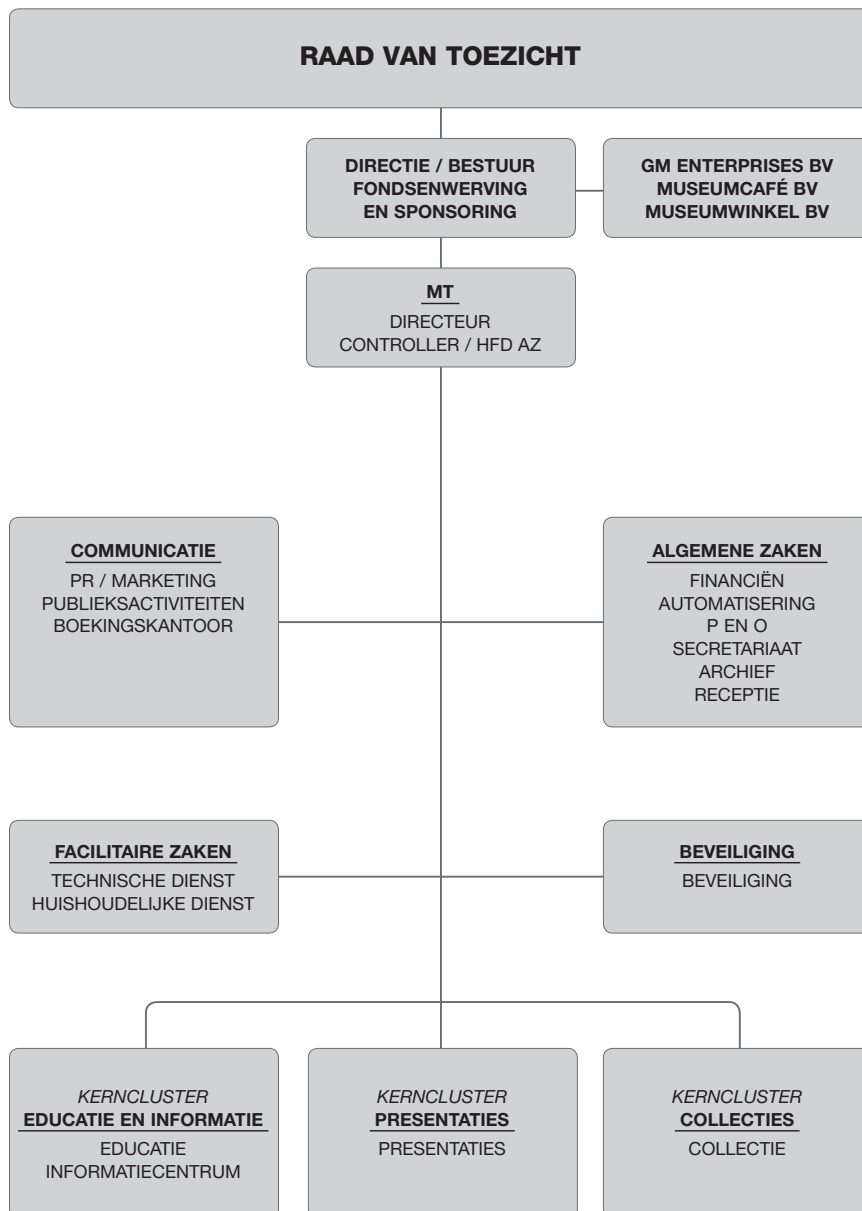
### FISCALE EN JURIDISCHE CONSTRUCTIE GRONINGER MUSEUM





## Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016

### ORGANOGRAM GRONINGER MUSEUM



Bijlage - Beleidsplan Groninger Museum 2013-2016



## Bijlage - brief accountant



**Deloitte Accountants B.V.**  
Laan Corpus den Hoom 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 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 schuldpositie per 31 december 2011, de financieringslasten en de liquiditeitspositie.
- Doe een uitspraak over de financieringsoptie (hypotheek) en de balanspresentatie van

Op alle opdrachten verricht door Deloitte zijn de 'Algemene Voorwaarden Dienstverlening Deloitte Nederland, november 2010' gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24362837 van toepassing.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853.

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

## **Bijlage - brief accountant**

## Bijlage - brief accountant



2  
10 februari 2012

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 vermogenspositie 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.

## **Bijlage - brief accountant**

## Bijlage - brief accountant



3  
10 februari 2012

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

## **Bijlage - brief accountant**



## Bijlage - brief accountant



4  
10 februari 2012

- 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

## **Bijlage - brief accountant**

## Bijlage - brief accountant



5  
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/(Saldi)	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

## **Bijlage - brief accountant**

## Collegiebrief m.b.t. rapport van Van Os. pdf

Bestuursdienst



Afdeling  
Steller Dalstra/CMS  
Onderwerp Advies

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon Bijlage(n) 1 Ons kenmerk OS 12.2955110  
Datum 14 FEB 2012 Uw brief van - Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Zoals aangekondigd in het raadsvoorstel 'Reddingsplan Groninger Museum' van 10 februari jl. ontvangt u hierbij het advies 'Herstelplan Groninger onder de loep', opgesteld door het organisatieadviesbureau WagenaarHoes, met medewerking van Prof. Dr. Van Os.

In aanvulling op de financiële analyse door de accountant hebben de deskundigen in opdracht van het college van Gedeputeerde Staten en ons college in kaart gebracht of de analyse en oplossingen uit het beleidsplan van het Groninger Museum volledig zijn en of dit leidt tot een duurzame bedrijfsvoering. Prof. Dr. Van Os is binnen deze opdracht gevraagd naar de artistiek inhoudelijke kant van dit vraagstuk te kijken.

De uitkomsten van het onderzoek bevestigen de acute problematiek en de noodzaak tot een snelle oplossing, van waaruit het Museum naar een financieel gezonde en artistieke toekomst kan toewerken. Het rapport werkt een aantal essentiële onderdelen die reeds eerder door het HEC zijn gesignaleerd, in concrete stappen nader uit.

Het rapport stelt dat er niet alleen oog moet zijn voor de financiële oplossing op korte termijn, maar ook voor een blijvende aandacht voor de structuur van de financiering en de verdere verbetering van de financiële positie van het Groninger Museum. Een strategisch heldere koers en versterking van de vitaliteit en ondernemende capaciteit van het Museum worden als belangrijke voorwaarden genoemd.

## Collegiebrief m.b.t. rapport van Van Os. pdf

Bladzijde 2  
Onderwerp Advies



De reorganisatie door clustering wordt door Prof. Dr. Van Os zonder meer als een belangrijke verbetering gezien. Het rapport stelt dat in principe de bezuinigingen gerealiseerd kunnen worden, zonder dat de daarmee de museale kwaliteit wordt aangetast. Ook onderschrijft het rapport de urgentie van het aanstellen van een nieuwe directeur. Het functieprofiel vanuit het rapport van de heer Van Os zien wij als belangrijke input voor de taskforce om te komen tot een definitief profiel.

Het rapport laat omonwonden zien dat een reorganisatie, een breed en samenhangend pakket van maatregelen onontbeerlijk is en geeft een groot aantal waardevolle aandachtspunten en aanbevelingen mee.

### Vervolg

Met het financiële arrangement uit reddingsplan kan het Groninger Museum vanuit een solide basis aan een nieuwe toekomst werken. De bevindingen van WagenaarHoes en Van Os, naast het HEC rapport, zijn van waarde voor het succesvol doorvoeren van de reorganisatie, het op orde brengen van de bedrijfsvoering en het behoud en herstel van de artistiek- inhoudelijke kracht en randvoorwaarde. Samen met de provincie zullen we de perspectieven uit het rapport Van Os nader invullen.

Deze randvoorwaarden, uitgebreid beschreven in het raadsvoorstel, zijn voor ons college onlosmakelijk verbonden aan het het reddingsplan.

De komende periode zullen wij in ons toezicht op het Museum de uitkomsten van de adviezen betrekken. Uw raad zal hierover middels de halfjaarsrapportages worden geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,  
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel

de secretaris,  
drs. M.A. (Maarten) Ruys

## ADVIES

---

# HERSTELPLAN GRONINGER MUSEUM ONDER DE LOEP

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

WagenaarHoes Organisatieadvies  
Hoofdstraat 69, Driebergen

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### INHOUDSOPGAVE

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



# Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

## 1. INLEIDING

---

### 1.1. AANLEIDING

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

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

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

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

### 1.2. ADVIESOPDRACHT

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

### 1.3. VERANTWOORDING

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

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

### 1.4. OPZET VAN DIT ADVIES

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

Dit advies is het resultaat van samenspraak en gedeeld inzicht van de adviseurs van WagenaarHoes en van Henk van Os. Zowel Henk van Os als WagenaarHoes staan volledig achter alle onderdelen van dit rapport. Omdat we ons realiseren dat het voor het goede begrip van de lezer van belang kan zijn om te weten dat bepaalde passages expliciet en uniek van de hand van Henk van Os zijn hebben we die passages gemarkeerd door ze in een kader te plaatsen.

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 2. SCHETS EN DIAGNOSE VAN DE SITUATIE

---

#### 2.1. WAT IS ER AAN DE HAND?

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

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

#### 2.2. SCHETS VAN RECENT PROCES MET STAKEHOLDERS

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

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

In november 2011 is de heer Verberg aangesteld als interim zakelijk directeur van het Groninger Museum, na een door de ondernemingsraad positief beantwoorde adviesaanvraag hierover door de toenmalig directeur Van Twist. Nadat het akkoord van de Raad van Toezicht op 7 december heeft op 8 december de directie Groninger Museum aan de ondernemingsraad advies gevraagd over de voorgenomen reorganisatie en afslanking van de organisatie aan de hand van het herstelplan en conceptbeleidsplan 2013- 2016 'Het Groninger Museum voorwaarts'. Op 16 december presenteerde de interim directeur de plannen in het bestuurlijk overleg met de provincie en gemeente. Op dezelfde dag gaf de ondernemingsraad een uitvoerige

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

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

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

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

### 2.3. HUIDIGE PROBLEMATIEK EN VOORGESTELDE MAATREGELEN IN PERSPECTIEF

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 2.4. FINANCIËLE PROBLEMATIEK

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

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

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

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

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

"Naast deze problemen aan de uitgavenkant, lijkt er aan de inkomstenkant geen optimaal rendement te worden behaald uit de kernactiviteiten<sup>1</sup> van het Groninger Museum. Grote exposities kunnen beter uitgebaat worden en datzelfde geldt voor het beter vermarkten van het reguliere expositieprogramma en de collectie." – Henk van Os

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

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

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

<sup>1</sup> educatie, presentaties en collectie

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 2.5. VOORGESTELDE MAATREGELEN

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

#### 2.5.1. OPLOSSINGEN VOOR FINANCIËLE NOOD OP KORTE TERMIJN

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

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

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

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

#### 2.5.2. VOORGESTELDE OPLOSSINGEN OP LANGERE TERMIJN

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

commentaar tot korte kanttekeningen, die we verderop zullen uitwerken.

- Het meerjarenperspectief zegt over de strategische koers:
  - Handhaving van (inter-)nationale ambities, maar aanpassingen en versobering waar mogelijk.

Wij bepleiten een verdere uitwerking en aanscherping van de strategische koers. Verderop komen we daarop terug.
- Aanbod & activiteiten:
  - Minder (internationale) complexe tentoonstellingen
  - Beperking openingstijden
  - Herziening exploitatie Mendini-restaurant, meer richten op catering-activiteiten;
  - Meer aandacht voor samenwerking met regionale culturele instellingen
  - Vrijspelen Coop Himmelblau voor commerciële activiteiten (groei commerciële verhuur)
  - Heroverwegen vele kortingsvormen op toegangskaarten.

We tekenen hierbij aan dat voor de museumwinkel geldt dat de huidige fysieke ruimte inadequaat is en dat het raadzaam is om te overwegen dat een beperkte investering (volgens de interim directeur geschat op € 250.000 ) zich op termijn ruimschoots zal terugverdienen.
- Versterking interne samenwerking en sturing door een reorganisatie:
  - Vorming van drie grotere productie-afdelingen en één stafcluster;
  - 
  - Plaatsing van de controller en HR-functionaris buiten de lijn;

De onderbouwing en argumentatie van deze groep van maatregelen achten wij thans te summier en te zeer ingegeven vanuit het 'probleemgerichte perspectief'. Verderop komen we daarop terug.
- Versterking financieel beheer door
  - Aanscherping planning en control
  - Instellen viermaandelijks financiële rapportage,
  - Plaatsing van controller buiten de lijn
  - Bij het aantrekken van een nieuwe directeur het primaat te leggen bij diens zakelijke kwaliteiten.

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



## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

- Reductie personeelskosten door reorganisatie
  - Naast al eerder geplande reductie met 5 fte nog extra reductie met 7 fte.
  - Reductie directie tot eenhoofdige directie.

De procedures en afspraken over de wijze waarop deze reductie gerealiseerd wordt verdienen nadere uitwerking. Dit mede als onderdeel van de veel bredere scope van de ingezette reorganisatie. Zie verderop.
- Investeren in personeel

Onder deze noemer wordt een aantal gebreken uit het verleden benoemd, zoals communicatie over de situatie van het museum, personeelsbeleid, functioneringsgesprekken en opleidingen, onderling vertrouwen en gebrek aan respons op signalen vanuit de ondernemingsraad. Er zijn nog geen positieve maatregelen benoemd.
- Besturing en het externe toezicht. Het HEC-rapport signaleert een aantal tekortkomingen in de effectiviteit van het toezicht door de Raad van Toezicht, en in de noodzakelijke checks and balances. met name ook door het tijdelijk ontbreken van een zakelijk directeur sinds eind 2010. HEC bepleit in dat verband
  - Instelling van een audit committee;
  - Bij het aantrekken van een nieuwe (eenhoofdige) directie, het primaat te leggen bij diens zakelijke competenties.

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 3. NAAR EEN STERK GRONINGER MUSEUM

---

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

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

#### 3.1. HET GRONINGER MUSEUM ALS ORGANISATIE VAN PROFESSIONALS

Het Groninger Museum heeft een duidelijke missie<sup>2</sup>:

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

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

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

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

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

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

---

<sup>2</sup> Conform profielschets Algemeen Directeur Groninger Museum. Zie bijlage 2.

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

In de drieslag strategie, tactiek en operaties geldt voor een organisatie van professionals dat het de professionals zijn die op het operationele niveau werken. Zij doen dat op een wijze die inhoudelijke ruimte vraagt voor professioneel handelen.

De professionals werken nadrukkelijk wel op basis van de strategische koers van de organisatie en binnen de kaders en randwaarden die nodig zijn om de kwaliteit en de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

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

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

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

De conservatoren dienen productverantwoordelijk te zijn voor de eigen tentoonstellingen en programma's.

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

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

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

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

### 3.2. TE ZETTEN STAPPEN

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

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

### 3.2.1. TIJDELIJKE MAATREGELEN VOOR KNELPUNTEN IN ORGANISATIE

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

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

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

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 3.2.2. PROCESSTAPPEN BIJ REORGANISATIE

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

- Het voorliggende herstelplan en beleidsplan is te beschouwen als het formele *voornemen* tot reorganisatie, met daarin de aanleiding, doelen, randvoorwaarden etc. Dit behoeft uitwerking en aanvulling.
  - Werk het herstelplan verder uit, op de onderdelen die in dit rapport zijn aangeduid. Zorg daarbij voor voldoende draagvlak in de organisatie en bij stakeholders (onder meer ondernemingsraad en vakorganisaties). Dit nadere herstelplan fungeert als *startdocument* voor de verdere organisatieontwikkeling.
  - Ontwikkel een *Sociaal plan*, samen met de vakorganisaties en met betrokkenheid van de ondernemingsraad. Wij zien voor geen van de betrokken partijen een reden om daarmee te wachten.
  - Stel *profielen* vast (inclusief de noodzakelijke competenties) voor de nieuwe directeur, voor de andere nieuwe of gewijzigde functies en voor de leden van de Raad van Toezicht, en maak afspraken over de opzet van de betreffende selectie- of plaatsingsprocedures. Mik daarbij op het eerst benoemen van nieuwe leden Raad van Toezicht, vervolgens de nieuwe directeur en dan de overige leidinggevenden.
  - Start de *werving* (of belangstellingsregistratie) zodat benoeming of plaatsing kan plaatsvinden zodra de formele basis daarvoor aanwezig is (dit is onder meer afhankelijk van uitkomst Ondernemingskamer, sociaal plan, gestelde voorwaarden door subsidienten).

Dus: Onmiddellijk samen aan slag! Doe wat al kan, maar formaliseer zaken wel in de juiste volgorde.
- Start een *organisatie-ontwikkelingstraject* dat in eerste instantie toewerkt naar een organisatieplan en in tweede instantie de implementatie realiseert.
  - We bevelen aan om de organisatieontwikkeling te laten opzetten en begeleiden door een *organisatieadviseur* die het vertrouwen geniet van de leiding en van de medewerkers/ondernemingsraad. Opdrachtgever is de (interim) directeur.
  - *Kwartiermakers* aanwijzen (veelal beoogd leidinggevenden) die als opdracht hebben om het organisatieplan voor hun onderdeel in te vullen, op basis van en in overleg met betrokken medewerkers.
  - Het *organisatieplan* geeft een schets van de gehele nieuwe organisatie, met de hoofdstructuur, de profielen van nieuwe en gewijzigde functies, processen, projecten, overleggen, werkwijzen en cultuur, etc. Tevens bevat het organisatieplan een schets van de aanpak van de implementatiefase.

Dus: bouw aan de nieuwe organisatie, met het vizier gericht op de toekomst, maar wel in goede verbinding met het heden en besef van het verleden.

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

### 3.2.3. ONTWERPEN ORGANISATIESTRUCTUUR VANUIT MISSIE EN VISIE

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

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

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

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

### 3.2.4. UITWERKEN FUNCTIEPROFIELEN

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

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

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

### 3.2.5. INVULLING FUNCTIES

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



## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

Vanwege de reductie van de formatie ligt het voor de hand om te verwachten dat het sociaal statuut zal bepalen dat interne kandidaten met een vast dienstverband de voorrang hebben bij het invullen van nieuwe of gewijzigde functies. Uiteraard onder voorwaarde van voldoende (potentiële) geschiktheid. Uiteraard dient bij de invulling van de functies en de daarna resulterende boventaligheid van enkele van de huidige medewerkers nadrukkelijk de geldende CAO-VRM en het nog te ontwikkelen sociaal plan in acht genomen te worden.

### 3.2.6. ORGANISATIEONTWIKKELING EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELINGSTRAJECTEN

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

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

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

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 4. DE WEG NAAR HERSTEL: MAATREGELEN EN AANDACHTSPUNTEN

---

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

#### 4.1. OVERLEVING VAN HET GRONINGER MUSEUM OP KORTE TERMIJN

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

##### 4.1.1. DOORBREKEN PATSTELLING DIRECTIE-ONDERNEMINGSRAAD MET SCENARIO'S

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

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 4.1.2. UITWERKEN SOCIAAL PLAN

Ongeacht de uitspraak van de Ondernemingskamer zal op korte termijn een reorganisatie gaan plaatsvinden, met zeker afvloeiing van medewerkers. Er is dus in ieder geval een sociaal plan nodig. Dit verschaft helderheid en een gemeenschappelijke basis voor zowel de medewerkers die blijven als voor hen die moeten gaan. Ook de vakbonden hebben er al op aangedrongen dat met spoed een sociaal plan wordt uitgewerkt. Wij zien geen reden om niet op korte termijn te starten met de uitwerking van een sociaal plan in overleg tussen de vakbonden en de directie, desgewenst terzijde gestaan door de P&O-adviseur en de ondernemingsraad. De vigerende CAO VRM<sup>3</sup> bevat in tegenstelling tot oudere versies geen Reorganisatiecode meer, maar stelt wel:

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

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

### 4.1.3. AFSPRAKEN OVER ORGANISATIEONTWIKKELING

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

---

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 4.1.4. AANTREKKEN NIEUWE DIRECTEUR

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

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

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

### 4.1.5. RESUMEREND

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 4.2. HERSTEL VAN GEZONDE BEDRIJFSVOERING

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

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

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

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

#### 4.2.2. GOVERNANCE

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

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

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

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

### 4.2.3. GRONINGER MUSEUM ALS PROFESSIONELE ORGANISATIE

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

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

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

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

### 4.2.4. ORGANISATIEONTWIKKELING

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

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



## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

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

- Projectmatig werken

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

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

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

- Samenwerking met externe partijen

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

- Personeelsbeleid en HRM

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

- Versterking commerciële activiteiten

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

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### 4.3. TENSLOTTE

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

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

-----

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### BIJLAGE 1: PRAKTIJKVOORBEELD

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

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### BIJLAGE 2: PROFIELSCHETS ALGEMEEN DIRECTEUR GRONINGER MUSEUM

Concept

#### **Het Groninger Museum**

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

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

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

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

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

#### **Imago**

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

#### **De organisatie**

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

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

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

### Resultaatgebieden

Integraal management van het Groninger Museum als organisatie:

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

### Speelruimte

De algemeen directeur:

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

### Kennis en vaardigheden

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

## Bijlage - Herstelplan-groninger-museum-130212 1 2

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

### Contacten

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

### Functie-eisen

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

### Voorwaarden

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

### Procedure

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

-----