

Raadsbrief

Datum 23 april 2024

Onderwerp Museum de Fundatie - second opinion Berenschot
Versienummer 3

Portefeuillehouder Monique Schuttenbeld

Samenvatting

Museum de Fundatie kampt met een financieel tekort en vraagt de gemeente Zwolle en provincie Overijssel als de twee grootste subsidieverstrekkers om een tegemoetkoming in dit tekort. Beide overheden hebben gezamenlijk adviesbureau Berenschot opdracht gegeven een second opinion uit te voeren om daarmee de situatie bij de Fundatie in beeld te brengen.

De gemeente is naar aanleiding van deze rapportage, samen met de provincie, met de Fundatie in gesprek over een mogelijke oplossing voor het tekort in 2024 en 2025. Op die manier kunnen we Museum de Fundatie de gelegenheid bieden om de basis op orde te brengen en om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Een voorstel vanuit het college van B&W volgt bij de behandeling van de Perspectiefnota 2025-2028 en Berap 2024-1, als onderdeel van de brede afweging cultuur. De adviezen van Berenschot nemen wij mee in ons overleg met de provincie en Museum de Fundatie.

Bijlagen

Rapportage Berenschot: 'Second opinion beleidsplan en meerjarenbegroting Museum de Fundatie'.

Openbaarheid

- Openbaar
 Geheim

Wij stellen u voor kennis te nemen van:

Rapportage Berenschot: 'Second opinion beleidsplan en meerjarenbegroting Museum de Fundatie'.

Datum 23 april 2024

Inleiding

Bij Museum de Fundatie is een structureel exploitatietekort ontstaan. Door een combinatie van dalende bezoekersaantallen tijdens de coronacrisis, gestegen kosten voor onder andere energie en personeel en de kosten van een reorganisatie, is de begroting van Museum de Fundatie de afgelopen jaren onder druk komen te staan. Daarbij heeft het museum ook zijn personeelsbestand wat uitgebreid, zodat dit weer passend is bij de omvang van het museum. Vanaf 2024 lukt het de Fundatie niet de tekorten uit eigen reserves te betalen.

Het museum heeft de gemeente Zwolle en de provincie Overijssel gevraagd om de structurele financiële tekorten te dekken, zodat de basislasten van het museum structureel gedekt zijn. Hiervoor heeft de directie een eerste beleidsplan en meerjarenbegroting opgesteld. Provincie Overijssel en gemeente Zwolle hebben adviesbureau Berenschot gevraagd dit beleidsplan en de begroting van de Fundatie door te lichten en te komen tot een second opinion met oplossingsrichtingen.

Kader

[Cultureel Perspectief 2040](#)

Kernboodschap

We trekken samen met de provincie Overijssel op en onderzoeken hoe te komen tot een oplossing voor Museum de Fundatie, opdat het museum kan werken aan een robuuste en toekomstbestendige organisatie. Bij de behandeling van de Perspectiefnota 2025-2028 en Berap 2024-1 zal het college van B&W hiertoe een voorstel doen. Deze financiële vraag vormt onderdeel van de brede afweging cultuur, waarover met de woordvoerders cultuur uit de raad al meerdere malen is gesproken. Provincie en gemeente zien het belang om Museum de Fundatie tegemoet te komen om de continuïteit en professionaliteit van het museum te borgen. Ze hebben de intentie daar gezamenlijk uit te komen.

Toelichting

In aanvulling op de ambtelijke beoordeling is door beide overheden gezamenlijk de specialistische expertise van Berenschot ingehuurd om een grondige analyse te maken van de financiële situatie en oplossingsrichtingen te schetsen.

Museum de Fundatie bevindt zich al een tijdje in zwaar weer. Na COVID is in 2022 de vorige directeur na 15 jaar gestopt en bleek de organisatie te kampen met achterstallig onderhoud op diverse fronten zoals personeel, beleid, werkprocessen en procedures. Na een overgangsjaar met een interim-directeur in 2022 is per januari 2023 de huidige directeur gestart. Eén van haar opdrachten is het weer gezond maken van de organisatie, zeker ook financieel. Het museum moest van ver komen en heeft in 2023 hard gewerkt aan het op orde krijgen van de organisatie. Maar het museum heeft ook in 2023 fors verlies geleden. Belangrijke oorzaak van het oplopen van het tekort is dat er in 2023 aanzienlijk minder bezoekers zijn ontvangen dan verwacht bij de start van 2023. Het tekort is daarnaast opgelopen door prijsstijgingen voor o.a. energie, leveranciers van diensten en materialen, hoge reorganisatiekosten en kosten als gevolg van vervanging van zieke medewerkers (hoog ziekteverzuim).

Punten uit de rapportage

MEERWAARDE VOOR ZWOLLE

Datum 23 april 2024

1.2 Museum de Fundatie behouden als een museum met exposure

Museum de Fundatie is uitgegroeid tot een museum met landelijke uitstraling. Het museum heeft na de verbouwing veel bezoekers getrokken uit stad en land. Het succes bracht voor de organisatie scheefgroei in diverse opzichten met zich mee, dat uitmondde in een fors financieel tekort. Dit tekort maakt dat het museum nu zijn positie als museum met flinke uitstraling niet meer volledig kan waarmaken.

1.2 Museum de Fundatie heeft lokale, provinciale en landelijke betekenis

Een creatief klimaat en een aantrekkelijk en gevarieerd cultureel aanbod met kwaliteit dragen bij aan een gunstig vestigingsklimaat. En ze verhogen de aantrekkelijkheid van de gemeente voor bezoekers. Museum de Fundatie is uitgegroeid tot een beeldbepalend museum. Het heeft Zwolle en de regio op het gebied van cultuur op de kaart gezet. Museum de Fundatie draagt bij aan de regionale economie en vervult een belangrijke maatschappelijke en culturele rol, die de aantrekkelijkheid van de gemeente en provincie vergroot. Het museum beheert bovendien de provinciale kunstcollectie (5.000 stukken).

ANALYSE KNELPUNTEN

2.1 Museum de Fundatie is een museum in crisis: de basis is niet op orde

De nieuwe medewerkers moeten nog worden ingewerkt, de financiële systemen en sturingsinformatie moeten op orde worden gebracht. Zo is het eerste beleidsplan een plan van een gezond museum met ambities, maar blijken de financiële cijfers niet eenduidig. Een bedrijfsplan ontbreekt. Het afgelopen jaar heeft de directie zich gedwongen gezien ad hoc te handelen naar aanleiding van urgente situaties, in plaats van aandacht te kunnen geven aan belangrijke overkoepelende zaken.

2.2 De rek is eruit bij museum de Fundatie

De Fundatie maakt relatief weinig (personeels)kosten voor het aantal bezoekers dat het trekt, zelfs met de dalende aantallen. Het museum heeft 91% meer bezoekers per FTE dan vergelijkbare musea. Dit zorgde achter de schermen voor een 'verweesde en verwaarloosde' personeelssituatie.

2.3 De verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen ligt bij de museumorganisatie en hoort daar te blijven

Belangrijk is dat het museum zijn organisatie en sturingskracht gaat versterken, zijn inkomsten gaat vergroten, zijn kosten blijft beheersen en zijn structurele draagvlak gaat versterken.

2.4 Museum de Fundatie ontvangt veel minder subsidie per bezoeker dan vergelijkbare musea

Een benchmark van Baker Tilly toont aan dat Museum de Fundatie circa € 8 per bezoeker subsidie ontvangt en vergelijkbare musea circa € 22.

AANBEVELINGEN

3.1 Komen tot een volledig en volwaardig plan

Berenschot doet de aanbeveling om het museum de kans, tijd en ruimte te bieden om een volwaardig plan op te stellen, waarin onder andere risico's en maatregelen voor de organisatie zijn uitgewerkt. En met aandacht voor samenhang tussen de artistieke visie, de programmering, het publieksbereik en de gevolgen daarvan voor de toekomstige bedrijfsvoering.

3.2 Rekening houden met blijvende tekorten

Berenschot verwacht dat de exploitatie de komende jaren niet gunstiger zal worden, zonder radicale keuzes. De baten en lasten zijn, ook in de toekomst, in hun ogen behoorlijk realistisch en niet

Datum 23 april 2024

overdreven hoog. Zij zien enkele beperkte mogelijkheden om het resultaat te verbeteren zoals het verhogen van de volticketprijs en het verwerven van meer inkomsten uit fondsenwerving, verhuur en van vrienden en sponsors.

3.3 Subsidies aanvullen en herijken

Berenschot stelt dat de tekorten niet structureel te dekken zijn met hogere eigen inkomsten. Daarvoor ligt het voor de hand dat het museum een beroep doet op de subsidiegevers. De subsidie die Museum de Fundatie ontvangt van de provincie Overijssel en de gemeente Zwolle is relatief laag in relatie tot de subsidiabele taken en in verhouding tot subsidies van andere vergelijkbare musea.

Maatschappelijk draagvlak & participatie

Niet van toepassing. Het gaat om een financieel tekort dat onderwerp van gesprek is tussen de direct betrokken partijen.

Communicatie

Met het versturen van deze second opinion naar de raad, en gelijktijdig naar Provinciale Staten, zal de rapportage openbaar worden. Het rapport is inmiddels gedeeld met Museum de Fundatie. Hierover heeft al een eerste bestuurlijk overleg plaatsgevonden tussen de Provincie Overijssel, de gemeente Zwolle en de bestuurder van Museum de Fundatie.

Financiën

Het tekort van Museum de Fundatie in 2023 is opgelopen tot €1,23 miljoen. Voor 2024 is de verwachting dat het tekort uitkomt op €920.000, het verwachte tekort voor 2025 is €900.000. Hierin is geen rekening gehouden met het wegvallen van de Rijksbijdrage à €310.000 per 2025, nu het museum niet is voorgedragen voor de landelijke culturele basisinfrastructuur (BIS). Museum de Fundatie ontvangt jaarlijks €1,3 miljoen subsidie van de provincie. Daarnaast draagt de provincie jaarlijks een bedrag van €100.000 bij in verband met het beheer, onderhoud en actualisatie van de provinciale kunstcollectie. De gemeente Zwolle draagt jaarlijks €1 miljoen bij.

Wat nu nodig is voor een toekomstbestendige organisatie, is onderwerp van de gesprekken die worden gevoerd. Net als de vraag aan het museum om aan te geven waar ze zelf mogelijkheden zien om de tekorten in de begroting te verminderen.

Voor zover het gaat over een gemeentelijke bijdrage voor 2024 zal dit meegenomen worden in de Berap 2024-1. Een aanvullende bijdrage voor 2025 (en verder) zal deel uitmaken van de keuzes voor de Perspectiefnota, waarin afwegingen worden gemaakt over de begroting voor de komende jaren. Het college zal eind mei een voorstel doen aan de raad over de te maken keuzes in de cultuurbegroting.

Risico's

Indien geen invulling wordt gegeven aan de geschetste uitdagingen zal museum de Fundatie terugvallen naar een klein, regionaal museum met amper wisselende exposities. Mogelijk moet het museum dan ook besluiten de deuren te sluiten.

Uit de rapportage van Berenschot: "Als de intentie is om structureel veel kosten te besparen, moet het tentoonstellingsprogramma worden gemarginaliseerd en moeten publieksactiviteiten en educatie worden geschrapt. Daarmee worden ook kosten voor marketing en formatie gereduceerd. Dit scenario, samen te vatten als "een schilderij ophangen en de deur openzetten," leidt echter tot uitholling van het



Datum 23 april 2024

museum. Financieel gezien komen de eigen inkomsten en de bijdrage van de VriendenLoterij dan onder grote druk te staan. Het museum verliest profiel, elan en betekenis, en het heeft geen aantrekkingskracht meer voor bezoekers en medewerkers. Wij zien dit als kapitaalvernietiging.”

Vervolg

- April-juli 2024: In het proces met betrekking tot de Berap 2024-1 en de perspectiefnota zal de gemeentelijke bijdrage aan de Fundatie onderdeel zijn van de integrale afweging.
- Komende maanden gaat de gemeente verder in gesprek met Museum de Fundatie over hun bijgestelde ambities met betrekking tot de Rode Loods.
- September 2024: De aanvraag van Museum de Fundatie voor 2025-2028 is onderdeel van de Zwolse BIS. In de beschikking zal de gemeente, in afstemming met de provincie, heldere subsidievoorwaarden met prestatieafspraken stellen. Hierin nemen we ook het advies van de adviescommissie voor de BIS mee.
- September 2024: de Fundatie ontvangt een beschikking voor alleen het jaar 2025, met als voorwaarde dat het in 2025 een bedrijfsplan en bijbehorend meerjarenbeleidsplan en meerjarenbegroting voor de jaren 2026-2028 indient.

Openbaarheid

Deze Raadsbrief en bijlage zijn openbaar.

Burgemeester en wethouders van Zwolle,

burgemeester, Peter Snijders

secretaris, Dick Emmer