

Financiële analyse

Zeeuwse Museumstichting

27 september 2018



1. Inleiding

Provincie Zeeland
T.a.v. de heer P. Goossen en R. Westerhout
Abdij 6
4331 BK Middelburg

Geachte heer Goossen en Westerhout,

In opdracht van de Provincie Zeeland (hierna: “Provincie Zeeland” of “Opdrachtgever”) vertegenwoordigd door de heer Goossen is door Baker Tilly Berk Corporate Finance (hierna: “BTB CF”) een onderzoek uitgevoerd naar de financiële situatie bij de Zeeuwse Museumstichting (verder ook genoemd: ‘Zeeuws Museum’ of ‘het Zeeuws Museum’).

Achtergrond

De Provincie Zeeland verleent, ter ondersteuning van ideeën en activiteiten met een provinciaal belang, subsidie aan uiteenlopende partijen, waaronder verenigingen, stichtingen, instellingen, organisaties en bedrijven. Een van deze partijen is het Zeeuws Museum, welke wordt gesubsidieerd op basis van het provinciaal cultuurbeleid, zoals is vastgelegd in de Nota provinciaal cultuurbeleid 2017-2020.

Het Zeeuws Museum beoogt met haar collectie om nieuwe generaties te verbinden met het erfgoed van Zeeland. Het museum is onderdeel van een samenhangend provinciaal bestel van musea die de collecties bewaren, onderzoeken en toegankelijk maken. Op basis hiervan, alsmede vanwege het feit dat zowel de Provinciale Kunstcollectie als de Zeeuwse wandtapijten door het Zeeuws Museum worden beheerd, krijgt zij subsidie toegekend.

Aanleiding onderzoek

De Provincie Zeeland heeft van het Zeeuws Museum, vernomen dat de instelling onvoldoende in staat zou zijn om de toekomstige kostenontwikkelingen bij een ongewijzigd subsidiebeleid te bekostigen. Om de Provincie Zeeland in staat te stellen de situatie te kunnen beoordelen en de te ondernemen vervolgstappen in kaart te brengen, heeft de Provincie Zeeland een onderzoek laten uitvoeren naar de financiële situatie van het Zeeuws Museum op korte en de lange(re) termijn en – indien het hieraan ontbreekt – eventuele benodigheden voor de garantie hiervan.

Het uit te voeren onderzoek dient de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

- Is het Zeeuws Museum in staat om structureel en zelfstandig autonome kostenontwikkelingen op te vangen, waarbij als basis geldt de huidige beleidsambitie van de Provincie en taakstelling richting de organisatie?

Uit de onderzoeksvraag komen vervolgens onderstaande 2 sub vragen naar voren, welke tevens vanuit het onderzoek beantwoord dienen te worden.

- Hoe ziet de financiële situatie van de instelling eruit op zowel de korte als de lange termijn?
- Zijn er voldoende mogelijkheden voor het genereren van (extra) middelen naast de provinciale subsidie?

Doelstelling / reikwijdte werkzaamheden BTB CF

Onze werkzaamheden hebben tot doel een onderzoek te doen naar de financiële situatie op korte en de lange(re) termijn van het Zeeuws Museum, naar aanleiding van de in de vorige paragraaf omschreven situatie. Daarnaast zullen de onderzoeksvragen worden beantwoord.

Onze opdracht is uitgevoerd overeenkomstig met de door het Nederlands Instituut van Registeraccountants (momenteel Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants; NBA) opgestelde voorschriften inzake transactie gerelateerde adviesdiensten c.q. NV COS 5500N.

Onze werkzaamheden hebben niet het karakter van een controle- of een beoordelingsopdracht conform de algemeen aanvaarde controlegrondslagen wat inhoudt dat onze werkzaamheden bestonden uit het verkrijgen, analyseren en commentariëren van de aan BTB CF beschikbaar gestelde informatie door betrokken partijen en dat wij derhalve geen uitgebreide detailverificaties hebben uitgevoerd. Gezien de aard van ons onderzoek wordt geen zekerheid verstrekt ten aanzien van de in deze rapportage opgenomen (financiële) informatie.

Ondanks het feit dat deze rapportage zo zorgvuldig mogelijk is samengesteld, kunnen wij derhalve geen aansprakelijkheid aanvaarden voor mogelijke onvolkomenheden in deze rapportage. Op alle werkzaamheden van Baker Tilly Berk Corporate Finance zijn de algemene voorwaarden van toepassing zoals gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel onder nr. 24384456. In deze voorwaarden is een beperking van aansprakelijkheid opgenomen.

BTB CF treedt uitsluitend op als adviseur, de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming voortvloeiende uit de werkzaamheden van BTB CF berust te allen tijde bij de opdrachtgever.

Voor vragen en/of opmerkingen inzake de inhoud van onderhavige (concept) rapportage kunt u contact opnemen met ondergetekende.

De Meern, 27 september 2018

De heer drs. L. van Leersum
(Partner)

De heer drs. M.L.J. Goderie
(Director)

2. Inhoudsopgave

Secties

1	Inleiding	2
2	Inhoudsopgave	3
3	Samenvatting	4
4	Financiële analyse	7

3. Samenvatting

1. Inleiding
2. Inhoudsopgave
3. **Samenvatting**
4. Financiële analyse



3. Samenvatting

Algemeen

Op basis van de bevindingen zoals opgenomen in dit rapport is onderstaand een samenvatting opgenomen van de belangrijkste aspecten uit ons onderzoek en de beantwoording van de onderzoeksvraag en sub vragen. Ter volledigheid vermelden wij dat onderstaande samenvatting alleen de belangrijkste analyses en gesignaleerde aandachtspunten bevat. Voor een volledig beeld van de gesignaleerde aandachtspunten, onze bevindingen en de onderlinge samenhang in deze dient kennis genomen te worden van de gehele rapportage.

Achtergrond

De Provincie Zeeland verleent, ter ondersteuning van ideeën en activiteiten met een provinciaal belang, subsidie aan uiteenlopende partijen, waaronder verenigingen, stichtingen, instellingen, organisaties en bedrijven. Een van deze partijen is het Zeeuws Museum, welke wordt gesubsidieerd op basis van het provinciaal cultuurbeleid, zoals is vastgelegd in de Nota provinciaal cultuurbeleid 2017-2020.

De Provincie Zeeland heeft van Zeeuws Museum, die de Provincie cao volgt, vernomen dat de instelling onvoldoende in staat zou zijn om, naast de algemene prijsstijgingen, extra kosten als gevolg van de cao-afspraken 2017-2018 te dekken. De cao kent een stijging van 2,1% per 1 juli 2017 en 1,3% per 1 januari 2018. Daarnaast wordt het individueel keuzebudget (IKB) in 2018 met 0,75% verhoogd en ontvangen personeelsleden een persoonlijk ontwikkelbudget (POB) ad EUR € 5k per 5 jaar.

Onderzoeksvragen

Naar aanleiding van de bovengenoemde problematiek heeft BTB CF een financiële analyse uitgevoerd bij het Zeeuws Museum teneinde een antwoord op de onderstaande onderzoeksvragen te formuleren.

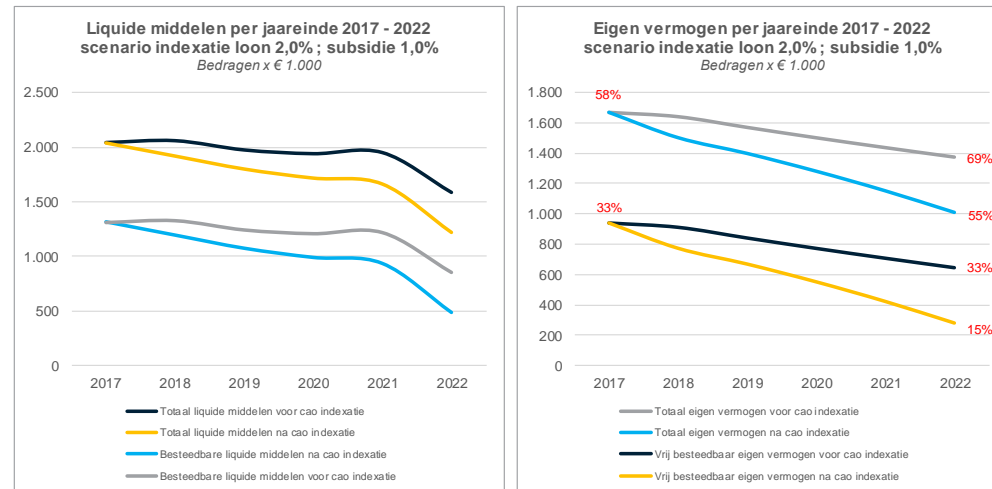
1. Hoe ziet de financiële situatie van de instelling eruit op zowel de korte als de lange termijn?
2. Zijn er voldoende mogelijkheden voor het genereren van (extra) middelen naast de provinciale subsidie?
3. Is het Zeeuws Museum in staat om structureel en zelfstandig autonome kostenontwikkelingen op te vangen, waarbij als basis geldt de huidige beleidsambitie van de Provincie en taakstelling richting de organisatie?

De onderzoeksvragen zullen in bovenstaande volgorde navolgend worden beantwoord.

Hoe ziet de financiële situatie van het Zeeuws museum eruit op zowel de korte als de lange termijn ?

Op basis van de uitgevoerde analyses concluderen wij uitgaande van de ontwikkeling van het weerstandvermogen en de liquiditeit van het Zeeuws Museum dat de financiële positie op korte en mid- lange termijn als adequaat kan worden verondersteld.

Echter een structurele terugloop is wel zichtbaar en zal bij ongewijzigd beleid ervoor zorgen dat de eigen vermogenspositie en liquiditeitspositie op langere termijn wordt uitgehold bij een ongewijzigd beleid. Dit is zichtbaar in onderstaande grafieken.



Een situatie op termijn waarbij minimaal een sluitend begrotingsresultaat bereikt wordt is wenselijk. Echter een sluitend begrotingsresultaat (= rond nihil) geeft geen ruimte voor een verdere aanwas voor het vrij besteedbaar eigen vermogen van de stichting. Ook een overschot op de IKS zal als gevolg van de ASV niet kunnen leiden tot materiele vermogensontwikkeling. Een positief resultaat op niet IKS gesubsidieerde activiteiten van de stichting zou wel kunnen bijdragen aan een toename van het vermogen en de liquiditeitspositie van het Zeeuws Museum.

Het is derhalve van belang om op korte termijn een situatie te creëren waarin sprake is van een goed evenwicht tussen het bedrijfsrisico van de stichting, weerstandvermogen van de stichting en de financiering van de jaarlijkse activiteiten van de stichting. Dit vergt in onze optiek een herijking van de afspraken tussen de Provincie Zeeland en het Zeeuws Museum.

3. Samenvatting

Zijn er voldoende mogelijkheden voor het genereren van (extra) middelen naast de provinciale subsidie?

Een inkomsten verhoging van de stichting lijkt in de omgeving waarin de stichting opereert lastig. Wij hebben van de stichting vernomen dat er meerder pogingen en ideeën hiertoe gedaan / onderzocht zijn en dat blijkt dat de kosten – baten analyse niet positief uitpakt. Ondanks dit adviseren wij wel om het onderzoeken van commerciële mogelijkheden te continueren en de Provincie Zeeland hierover jaarlijks te informeren.

Een concrete mogelijkheid bestaat wel indien de stichting additionele subsidie kan verkrijgen bij OCW. Om deze te kunnen verkrijgen zou de verhouding niet subsidie inkomsten ten opzichte van subsidie inkomsten omhoog moeten. Een substantiële bijdrage hieraan kan een verlaging van de aan het museum berekende huur voor het museum pand leveren. De verkrijging van overige subsidies kunnen op korte termijn de huidige geprognosticeerde negatieve exploitatieresultaten (gedeeltelijk) mitigeren. Het is onbekend hoe omvangrijk en structureel een mogelijke OCW subsidie is op dit moment. Oriëntatie op dit gebied door de Provincie Zeeland en het Zeeuws Museum vindt reeds plaats.

Is het Zeeuws Museum in staat om structureel en zelfstandig autonome kostenontwikkelingen op te vangen, waarbij als basis geldt de huidige beleidsambitie van de Provincie en taakstelling richting de organisatie?

Uitgaande van de huidige beleidsambitie blijkt uit onze analyse dat er beperkte mogelijkheden zijn voor de stichting om haar kostenniveau verder terug te brengen.

Gezien de aard en omvang van de exploitatiekosten van de stichting zal het lastig zijn om besparingen te creëren van voldoende omvang om de cao effecten enigszins te mitigeren. De personele kosten vormen de grootste kostenpost en hierbij wordt aangegeven dat de operatie al op een dermate efficiënte manier uitgevoerd wordt dat er geen ruimte is, bij een gelijkblijvend ambitieniveau een verder efficiency slag te realiseren en op deze wijze de personele kosten te verlagen. In het verleden heeft de stichting al een personeel reductie van 22 fte naar 19 fte gerealiseerd. Wij hebben geen zelfstandig onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van verdere efficiency slagen op het gebied van inzet van betaalde medewerkers bij het Zeeuws Museum.

Bij een ongewijzigd beleid lijkt het Zeeuws Museum niet in staat om op langere termijn kosten ontwikkelingen uit hoofde van cao op te vangen. Onderstaande aspecten dienen overwogen te worden om wel tot deze situatie te komen:

Projectresultaten

De gerealiseerde en geprognosticeerde projectresultaten van de stichting bedragen structureel ongeveer € 150k negatief. Indien deze activiteiten niet volledig zouden behoren tot de kerntaken dan wel IKS gesubsidieerde taken is het te overwegen deze projecten niet meer (of minder) uit te voeren. Hierdoor kan met een gelijkblijvend subsidiebedrag vanuit de Provincie Zeeland het exploitatietekort worden gemitigeerd (tot € 150k). Het Zeeuws Museum geeft hieromtrent aan dat de 'eigen bijdragen' betrekking hebben op projecten die tot de kerntaak van het Museum behoren (en dus onderdeel van de prestatieafspraken uitmaken) en dergelijke eigen bijdragen bij projecten een vereiste is om additionele fondsen aan te trekken ter realisatie van de projecten. Het Museum is ervan overtuigd dat een afname van een beschikbare eigen bijdragen bij projecten direct het met de provincie overeengekomen ambitieniveau negatief zal raken.

Wijze van indexatie van de provinciale subsidie

Het Zeeuws Museum heeft gevraagd om de indexatie van de provinciale subsidie gelijk te stellen aan de indexatie van de cao teneinde haar negatieve exploitatieresultaat (voor een groot gedeelte) te mitigeren. De keerzijde hiervan is dat door de indexatie gelijk te stellen aan de cao, de Provincie het risico loopt dat tekorten uit activiteiten welke niet samenhangen met de gesubsidieerde taken worden gedekt met de indexatie van de provinciale subsidie (dit is ook niet in lijn met de ASV).

Een oplossing in deze zou kunnen zijn om in gezamenlijkheid met de stichting te bepalen welk gedeelte van de personele bezetting ziet op uitvoering van de gesubsidieerde taken (IKS) en welk gedeelte op overige activiteiten. De indexatie van de provinciale subsidie (IKS) kan dan gebaseerd worden op de cao ontwikkeling voor de aan de prestatieafspraken gekoppelde fte. Op deze wijze wordt het bedrijfsrisico van de stichting gereduceerd wat past bij de werking van de ASV.

Investerings in het perspectief van weerstandsvermogen

Een keerzijde van het aanhouden van een laag weerstandsvermogen is dat (toekomstige) investeringen niet of beperkt financieerbaar zijn vanuit eigen vermogen (en samenhangende beschikbare liquide middelen). Echter voor de dekking van noodzakelijke (substantiële) investeringen (zoals het depot meubilair in 2022 ad € 400k) zijn alternatieve oplossingen te overwegen zoals het verstrekken van eenmalige provinciale subsidies of door het verstrekken en structureel afschrijven van een lening. Een adequate meerjarenbegroting van 5 tot 10 jaar (balans, baten en lasten en investeringen) is dan wel een vereiste.

Bovengenoemde oplossingsrichtingen dienen in onderlinge samenhang te worden beoordeeld door de Provincie Zeeland en het Zeeuws Museum om te komen tot mogelijk aanvullende afspraken over de financiering en bijbehorende verantwoordelijkheden van partijen teneinde tot een gewenst evenwicht voor partijen te komen tussen het bedrijfsrisico van de stichting, weerstandsvermogen van de stichting en de financiering van de jaarlijkse activiteiten van de stichting.

4. Financiële analyse

1. Inleiding
2. Inhoudsopgave
3. Samenvatting
4. **Financiële analyse**



4. Financiële analyse

4.1 Analyse balanspositie

Algemeen

Het verloop van de balansposities van de Zeeuwse Museumstichting over de periode 2015 tot en met 2022 is op deze pagina weergegeven. Deze is opgesteld op basis van de jaarrekeningen en begrotingen zoals aangeleverd door de Zeeuwse Museumstichting*.

Verloop liquiditeit

Zichtbaar is de grote afname van de liquiditeit in 2017 gevolgd door een gematigde afname vanaf 2018. De voornaamste reden voor de afname van de liquide middelen in 2017 betreft de aanwending in 2017 van de per 31 december 2016 vooruit ontvangen subsidies van de Bankgiro Loterij ter inrichting van 'Dit is Zeeland'.

De reden voor de afname van de liquiditeit over de periode 2018 tot en met 2021 betreft primair het negatief exploitatieresultaat. In 2022 is tevens een sterke afname van liquide middelen zichtbaar als gevolg van geplande investeringen in vaste activa voor een bedrag ad € 447k, voornamelijk voor de investering in depotmeubilair (€ 400k). Het Zeeuws Museum geeft aan dat deze investeringen mogelijk nog aangevuld zullen worden op basis van het op te stellen beleidsplan voor 2020-2022.

Verloop eigen vermogen

Met betrekking tot het eigen vermogen is na balansdatum 31 december 2017 een gestage afname zichtbaar. De oorzaak hiervan betreft tevens de negatieve geprognosticeerde exploitatieresultaten voor deze jaren door de stichting.

Zeeuwse Museumstichting - Balans

Alle bedragen in € x 1.000	2015 31-dec jaarrekening	2016 31-dec jaarrekening	2017 31-dec concept jrr	2018 31-dec begroting	2019 31-dec begroting	2020 31-dec begroting	2021 31-dec begroting	2022 31-dec begroting
Immateriële vaste activa	0	19	10	10	10	10	10	10
Materiële vaste activa	771	589	482	442	343	195	6	259
Financiële vaste activa	52	52	52	52	52	52	52	52
Voorraden	27	23	26	26	26	26	26	26
Vorderingen	497	220	264	264	264	264	264	264
Liquide middelen	2.775	2.843	2.041	1.921	1.801	1.717	1.662	1.216
BALANS DEBET	4.122	3.747	2.875	2.715	2.496	2.264	2.021	1.827
Besteedbaar vermogen	855	873	938	772	668	552	423	280
Vastgelegd vermogen	847	787	730	730	730	730	730	730
Eigen vermogen	1.702	1.660	1.667	1.502	1.398	1.282	1.153	1.010
Voorzieningen	255	264	122	218	194	170	146	122
Kortlopende schulden	2.165	1.824	1.086	995	904	813	722	695
BALANS CREDIT	4.122	3.747	2.875	2.715	2.496	2.264	2.021	1.827

* Toelichting op bovenstaande balans

- Van de Zeeuwse Museumstichting zijn geen begrotingen ontvangen met betrekking tot de financiële positie (balans). De begrote financiële posities betreft afgeleiden van enerzijds de ontvangen begrotingen voor de resultaten en anderzijds de ontvangen investeringsbegrotingen.
- Over de periode na 2020 is geen begroting ontvangen voor het jaarresultaat, voor de totstandkoming hiervan verwijzen wij naar de uitgangspunten benoemd onder het overzicht van baten en lasten over de periode 2015-2022. Deze meerjarenbegroting hangt samen met het beleidsplan over dezelfde periode welke eindigt in 2019.
- Het uitgangspunt in de balans over de periode 2018-2022 is dat het werkkapitaal ongewijzigd blijft vanaf 31 december 2017. Uitzondering hierop betreft de vrijval van de vooruit ontvangen subsidies inzake vaste activa: dit betreft een bedrag ad € 392k per 31 december 2017 welke volledig vrijvalt ten gunste van het resultaat over de periode 2018 tot en met 2022. Wijzigingen in het werkkapitaal beïnvloeden de stand van de liquide middelen.

4. Financiële analyse

4.2 Analyse staat van baten en lasten

Algemeen

Het verloop van de staat van baten en lasten van de Zeeuwse Museumstichting over de periode 2015 tot en met 2022 is op deze pagina weergegeven. Deze is opgesteld op basis van de jaarrekeningen en begrotingen zoals aangeleverd door de Zeeuwse Museumstichting*.

Exploitatieresultaat

Zoals blijkt uit het overzicht, is er vanaf boekjaar 2019 een positief exploitatiesaldo (1) – exclusief het negatieve projectresultaat (projectsaldo) – begroot. Voor 2018 wordt een licht negatief exploitatiesaldo (1) verwacht.

Inclusief het projectresultaat (projectsaldo) wordt door de stichting een substantieel negatief exploitatiesaldo (2) verwacht vanaf 2018.

Als reden hiervoor wordt door het Zeeuws Museum aangegeven de hogere indexatie van de lonen ten opzichte van de ontvangen subsidies (2% versus 1%). Het negatieve resultaat neemt verder af indien geen maatregelen worden getroffen aldus de stichting.

Het projectresultaat is vanaf 2016 en verder structureel EUR 150K/160K negatief (begroot). Het museum hierbij aan dat zij vanuit de bijdrage van de Provincie en gemeente een budget voor tentoonstellingen en andere projecten heeft ter grootte van € 150K per jaar. Dit bedrag is exclusief de personele lasten van de vaste formatie, daar het alloceren van personele kosten aan projecten door meeste fondsen niet is toegestaan.

De projectlasten die boven deze eigen bijdrage uitkomen dienen volledig gedekt te worden door de overige inkomsten van de stichting. Inkomsten voor projecten wordt verkregen van onder andere: de Bankgiro Loterij, de Mondriaan Foundation, het Prins Bernhard Cultuurfonds, het Stimuleringsfonds voor de creatieve industrie en het VSB fonds. Vaak is voor deze fondsen een eigen bijdrage een voorwaarde voor de toekenning en wordt slechts een bepaald percentage van de totale kosten vergoed door de middelen verstrekker.

Het Zeeuws Museum geeft aan dat het realiseren van projecten invulling geeft aan een afspraak met de Provincie Zeeland, gemaakt bij de heropening in 2007, over het ambitieniveau van de stichting wat niet geheel gefinancierd kan worden vanuit de IKS. Dit resulteert in een inspanningsverplichting voor het Zeeuws Museum voor het werven van additionele middelen.

Zeeuwse Museumstichting - Staat van baten en lasten

Alle bedragen in € x 1.000	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	jaarrekening	jaarrekening	jaarrekening	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
Subsidies en bijdragen	3.154	3.286	3.350	3.311	3.343	3.376	3.410	3.444
Overige baten	343	254	293	278	297	317	320	323
TOTALE BATEN	3.497	3.540	3.643	3.589	3.640	3.693	3.730	3.768
		1,2%	2,9%	-1,5%	1,4%	1,5%	1,0%	1,0%
Totaal personeelskosten	1.446	1.573	1.560	1.767	1.672	1.700	1.731	1.762
Huisvestingskosten	1.183	1.312	1.369	1.326	1.344	1.362	1.376	1.389
Overige kosten	332	363	375	362	378	390	394	398
Afschrijvingskosten	209	204	182	146	190	194	194	194
Financiële baten en lasten	-19	-15	-3	-2	0	1	0	0
TOTALE LASTEN	3.151	3.437	3.482	3.599	3.584	3.647	3.694	3.743
		9,1%	1,3%	3,3%	-0,4%	1,8%	1,3%	1,3%
EXPLOITATIESALDO (1)	346	103	160	-10	56	46	36	24
PROJECTSALDO	-246	-145	-152	-156	-160	-163	-165	-166
EXPLOITATIESALDO (2)	100	-42	8	-166	-104	-117	-129	-142
Bij: afschrijvingen	209	204	182	146	190	194	194	194
Verhoging voorziening	0	0	0	120	0	0	0	0
Benutting voorziening	0	0	0	-24	-24	-24	-24	-24
Mutatie werkkapitaal	-247	-53	-992	-91	-91	-91	-91	-28
Investerings vaste activa	-6	-41	0	-106	-91	-46	-5	-447
NETTO KASSTROOM	56	68	-802	-121	-120	-84	-55	-447

* Toelichting met betrekking tot bovenstaande resultatenrekening

- Van de Zeeuwse Museumstichting zijn geen begrotingen ontvangen over de periode na 2020. Deze meerjarenbegroting hangt samen met het beleidsplan over dezelfde periode welke eindigt in 2019.
- De begrotingen voor 2021 en 2022 zijn door ons berekend op basis van ongewijzigde activiteiten en handhaving van de veronderstellingen gehanteerd in de aangeleverde begroting over 2020, namelijk een loonindexatie van 2,0% en een indexatie van de overige posten van 1,0%. De afschrijvingen zijn gelijk aan de afschrijvingen over 2020.
- Om de netto kasstroom c.q. de mutatie van de liquide middelen te bepalen, is het exploitatiesaldo gecorrigeerd voor de afschrijvingen van het betreffende boekjaar, de mutatie van het werkkapitaal en de investeringen overeenkomstig de verkregen investeringsbegroting over periode 2018 – 2022.

4. Financiële analyse

4.2 Analyse staat van baten en lasten

Netto kasstromen

De netto kasstromen zijn vanaf 2017 negatief. In 2017 is een bijzonder hoog negatieve kasstroom gerealiseerd door de stichting (- € 802K). De reden hiervan is de aanwending in 2017 van de in 2016 ontvangen projectbijdragen van de Bankgiro Loterij ter inrichting van 'Dit is Zeeland'.

De uitgaande kasstromen met betrekking tot de investeringen in vaste activa zijn gebaseerd op de meerjaren investeringsbegroting zoals aangereikt door de Zeeuwse Museumstichting. De investeringen bestaan uit onder andere depotmeubilair (2022: € 400k), servers (2022: € 40k), een kassasysteem (2019: € 26k) en de herinrichting van het entreegebied (2018: € 25k).

Zeeuwse Museumstichting - Staat van baten en lasten

Alle bedragen in € x 1.000	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	jaarrekening	jaarrekening	jaarrekening	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
Subsidies en bijdragen	3.154	3.286	3.350	3.311	3.343	3.376	3.410	3.444
Overige baten	343	254	293	278	297	317	320	323
TOTALE BATEN	3.497	3.540	3.643	3.589	3.640	3.693	3.730	3.768
		1,2%	2,9%	-1,5%	1,4%	1,5%	1,0%	1,0%
Totaal personeelskosten	1.446	1.573	1.560	1.767	1.672	1.700	1.731	1.762
Huisvestingskosten	1.183	1.312	1.369	1.326	1.344	1.362	1.376	1.389
Overige kosten	332	363	375	362	378	390	394	398
Afschrijvingskosten	209	204	182	146	190	194	194	194
Financiële baten en lasten	-19	-15	-3	-2	0	1	0	0
TOTALE LASTEN	3.151	3.437	3.482	3.599	3.584	3.647	3.694	3.743
		9,1%	1,3%	3,3%	-0,4%	1,8%	1,3%	1,3%
EXPLOITATIESALDO (1)	346	103	160	-10	56	46	36	24
PROJECTSALDO	-246	-145	-152	-156	-160	-163	-165	-166
EXPLOITATIESALDO (2)	100	-42	8	-166	-104	-117	-129	-142
Bij: afschrijvingen	209	204	182	146	190	194	194	194
Verhoging voorziening	0	0	0	120	0	0	0	0
Benutting voorziening	0	0	0	-24	-24	-24	-24	-24
Mutatie werkkapitaal	-247	-53	-992	-91	-91	-91	-91	-28
Investeringen vaste activa	-6	-41	0	-106	-91	-46	-5	-447
NETTO KASSTROOM	56	68	-802	-121	-120	-84	-55	-447

4. Financiële analyse

4.3 Exploitatierisico – indexatie

Algemeen

Gezien de aard van de kostenstructuur van de Stichting en de mogelijke impact hiervan op het exploitatierisico is aan de hand van de beschreven financiële situatie en staat van baten en lasten bepaald wat de impact is geweest en zal zijn van wijzigingen in de toepasselijke cao bij gelijkblijvende overige uitgangspunten.

Om dit inzichtelijk te maken, is rechts een gevoeligheidsanalyse weergegeven waaruit blijkt wat de impact is van wijziging in de indexatie van de provinciale subsidie en de cao lonen enerzijds versus de financiële situatie (exploitatieresultaat, liquiditeit en eigen vermogen) van het Zeeuws Museum anderzijds. De gevoeligheidsanalyse is gebaseerd op de parameters subsidie (inkomsten) en lonen (belangrijkste kostencategorie – naast huur) omdat deze als meest significant (potentieel grootste impact) worden verondersteld uit hoofde van het exploitatierisico versus indexatie.

Voor de impact op het resultaat is het boekjaar 2020 als uitgangspunt gekozen, omdat dit het laatste jaar betreft wat is begroot door het Zeeuws Museum en omdat dit als structureel resultaat kan worden beschouwd doordat incidentele posten ontbreken en er tijd is voor de stichting om haar strategische beleid verder door te ontwikkelen. Voor de momentopname van de liquiditeit en eigen vermogen is peildatum 31 december 2022 gekozen omdat het Zeeuws Museum een investeringsbegroting tot en met die datum heeft aangereikt. Bij de interpretatie van de tabellen dient in ogenschouw genomen te worden dat hantering van een ander peiljaar of –datum mogelijk kan leiden tot andere inzichten.

Op basis van de door het Zeeuws Museum aangereikte begrotingen op basis van een indexatie van de subsidie van 1,0% en de lonen met 2,0%, bedraagt het saldo van baten en lasten structureel € 117k negatief. Het is echter ook zichtbaar dat het resultaat tevens negatief zou zijn indien de indexatie van de provinciale subsidie zou zijn gelijkgesteld aan die van de toepasselijke cao (2%).

Op de volgende pagina is voor voornoemd scenario het verloop van de liquide middelen inzichtelijk gemaakt, waaruit blijkt dat de totale liquide middelen per 31 december 2022 een bedrag ad € 367k hoger zou zijn indien de indexatie van de provinciale subsidie gelijk zou zijn gesteld aan die van de toepasselijke cao. Daarnaast blijkt hieruit dat er rekening gehouden dient te worden met de omstandigheid dat een relatief groot gedeelte van de liquide middelen en het vermogen niet vrij besteedbaar zijn, hetgeen invloed heeft op het weerstandsvermogen van het Zeeuws Museum. Voor een nadere afweging van dit weerstandsvermogen verwijzen wij naar de volgende pagina.

Gevoeligheidsanalyse exploitatieresultaat 2020: Indexatie lonen vs. subsidie

		Indexatie van lonen				
		1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Indexatie subsidies	1,0%	-85	-101	-117	-133	-149
	1,5%	-54	-70	-85	-101	-117
	2,0%	-22	-38	-54	-70	-86
	2,5%	9	-6	-22	-38	-54
	3,0%	41	25	10	-6	-22
	3,5%	73	57	42	26	10

Gevoeligheidsanalyse liquiditeit 31-12-2022: Indexatie lonen vs. subsidie

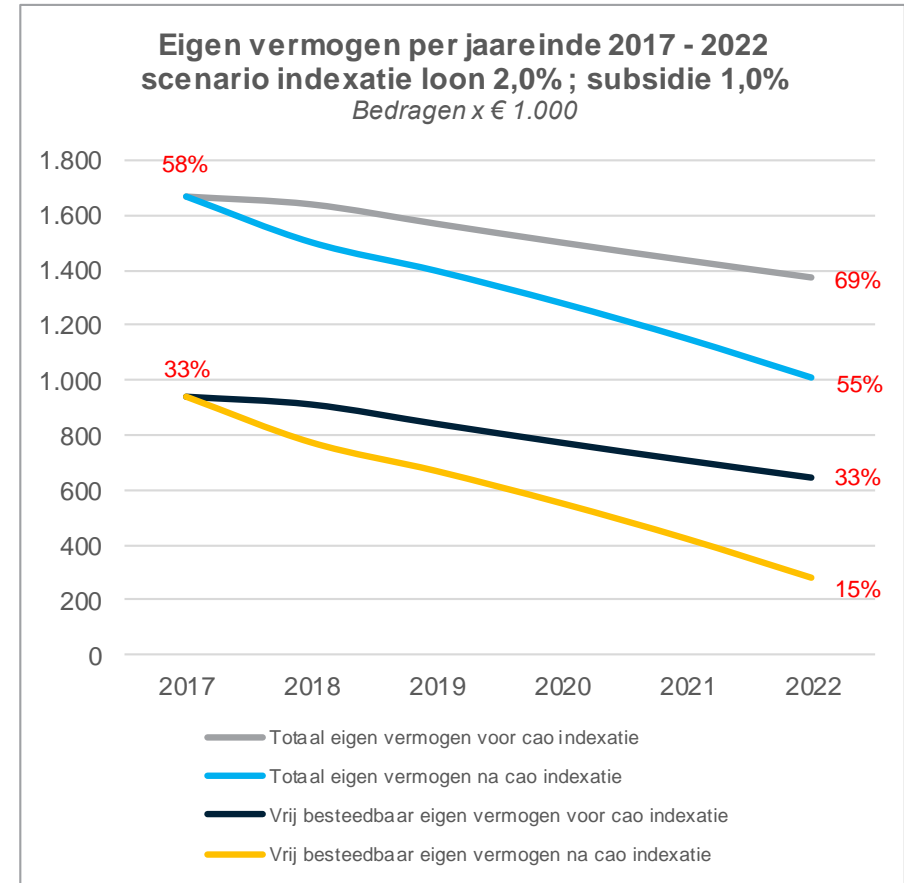
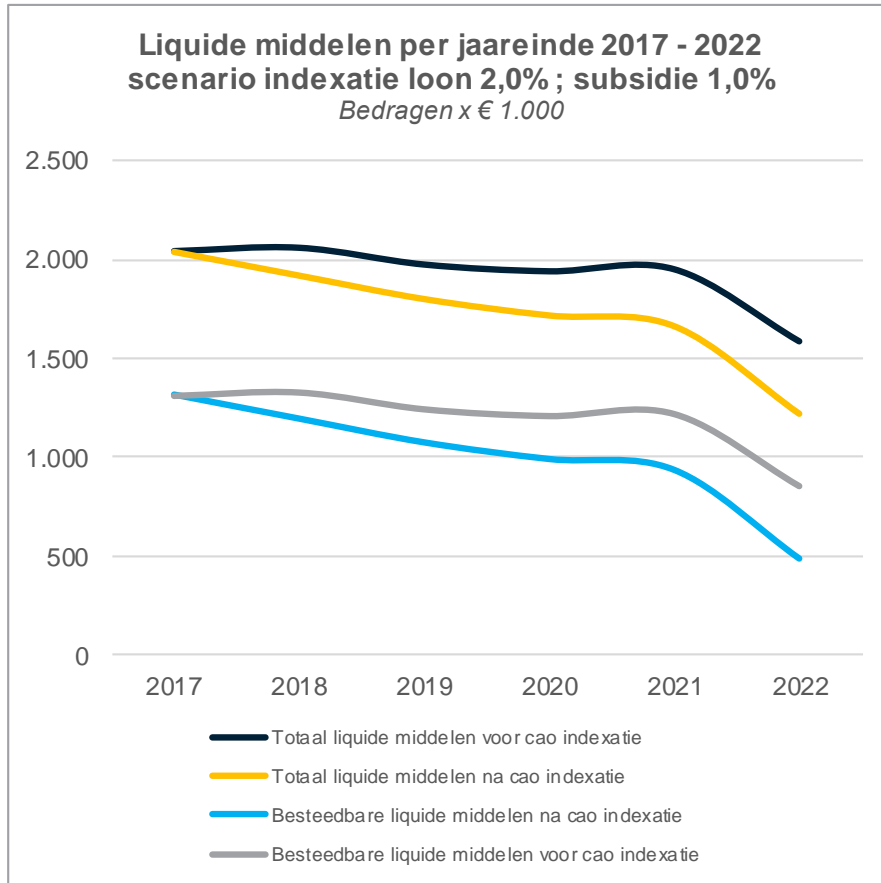
		Indexatie van lonen				
		1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Indexatie subsidies	1,0%	1.373	1.295	1.216	1.136	1.055
	1,5%	1.532	1.453	1.374	1.295	1.214
	2,0%	1.692	1.614	1.535	1.455	1.374
	2,5%	1.854	1.776	1.697	1.617	1.536
	3,0%	2.018	1.940	1.861	1.781	1.700
	3,5%	2.183	2.105	2.026	1.946	1.865

Gevoeligheidsanalyse vermogen 31-12-2022: Indexatie lonen vs. subsidie

		Indexatie van lonen				
		1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Indexatie subsidies	1,0%	1.167	1.089	1.010	930	849
	1,5%	1.326	1.248	1.169	1.089	1.008
	2,0%	1.487	1.408	1.329	1.249	1.169
	2,5%	1.649	1.571	1.491	1.412	1.331
	3,0%	1.812	1.734	1.655	1.575	1.495
	3,5%	1.978	1.900	1.820	1.741	1.660

4. Financiële analyse

4.3 Exploitatierisico – indexatie



Op deze pagina is het verloop van de liquide middelen en het eigen vermogen (beide zowel totaal als vrij besteedbaar) weergegeven. De externe accountant van de Zeeuwse Museumstichting heeft het weerstandsvermogen per 31 december **2015** bepaald op € 750k. In het verloop van het eigen vermogen is zichtbaar dat het vrij besteedbaar eigen vermogen medio 2019 dit niveau zal onderschrijden. Over de periode 2017 – 2022 neemt het vrij besteedbare eigen vermogen af van 33% tot 13% indien de personeelslasten jaarlijks toenemen met 2,0% en de subsidie zal worden geïndexeerd met 1,0%.

4. Financiële analyse

4.4 Initiële oplossingsrichtingen

Algemeen

Het Zeeuws Museum heeft aangegeven dat de afgelopen jaren, als gevolg van het na de herinrichting in 2007 ontstane structurele tekort op de begroting en de bezuinigingen door Provincie en gemeente, fors ingegrepen is in de personele formatie en begroting. Hierbij is de vaste personele formatie teruggebracht van 22 tot 19 fte en wordt de structurele begroting inmiddels gedeeltelijk gedekt door de (niet structurele) bijdragen van de Bankgiro Loterij. Door middel van een geleidelijke verhoging van de inkomsten wordt volgens het Zeeuws Museum gewerkt aan het sluiten van het resterende tekort op de begroting. De stichting geeft aan dat deze wijze van financiering een risico inhoudt doordat bij het wegvallen van incidentele baten er onvoldoende dekking is voor de structurele lasten. In dit kader benadrukt zij dat het tekort dat ontstaat door het achterblijven van de indexering van de provinciale subsidie ten opzichte van de cao deze uitdaging vergroot.

Het Zeeuws Museum heeft aangegeven dat de impact van de wijzigingen in de cao over 2018/2019 circa € 42k per jaar (structureel) bedragen, vermeerderd met een eenmalige kostenpost ad € 90k inzake het persoonlijk ontwikkelbudget. Uit de gevoeligheidsanalyse op pagina 5, komt naar voren dat alleen een indexering van de provinciale subsidie ter hoogte van een cao verhoging niet toereikend is voor een dekken van de exploitatiekosten. Onderstaand is kort beschreven welke mogelijkheden initieel geïdentificeerd zijn voor compensatie van een structureel exploitatietekort.

Verhoging inkomsten

Subsidie OCW

Het Zeeuws Museum heeft aangegeven de mogelijkheden te onderzoeken ter verkrijging van subsidie van het ministerie van OCW. Momenteel zou dit niet mogelijk zijn omdat er een criterium bestaat inzake de verhouding tussen eigen inkomsten en subsidie inkomsten. Knelpunt in deze is dat de huur welke de Provincie berekent aan het Zeeuws Museum wordt meegenomen in de overweging van al dan niet toekennen van de subsidie.

Indien de huurlasten en de toekenning van subsidie verlaagd zouden worden, wat per saldo geen effect op de exploitatie van het Zeeuws Museum en de Provincie heeft, zouden de kansen van het Zeeuws Museum op een toekenning van additionele subsidie inkomsten door OCW toenemen. De omvang en mate van terugkerend karakter van deze subsidie is momenteel niet aan te geven volgens de stichting.

Wij hebben vernomen dat er reeds onderzocht wordt door de Provincie Zeeland op welke wijze er tegemoet gekomen kan worden aan een verzoek tot verlaging van de huursom voor het Zeeuws Museum. Verder overleg hierover zal tussen partijen worden geïnitieerd.

Wijziging van de Algemene Subsidie Verordening (ASV)

Het Zeeuws Museum heeft aangegeven dat, als gevolg van de terugvorderingsregeling in de algemene subsidieverordening van de Provincie, het niet mogelijk is om tegenvallende resultaten in het ene jaar te compenseren met positieve resultaten uit meevallers uit andere jaren. Hierdoor kan volgens de stichting haar eigen vermogen alleen maar afnemen en heeft zij niet of nauwelijks mogelijkheden om vermogen op te bouwen als buffer voor de toekomst. Een aanpassing in de ASV op dit punt zou volgens de stichting bij kunnen dragen aan de financiële robuustheid van de organisatie op langere termijn.

Vanuit de Provincie Zeeland hebben wij vernomen dat in het verleden een terugvordering van (een gedeelte) van de subsidie slechts in beperkte mate is voorgekomen. Het is een strategisch besluit geweest om in de ASV het (structureel) opbouwen van financiële buffers vanuit overschotten op Provincie/subsidiegelden in te perken. Het Zeeuws Museum reageert op dit punt als volgt:

'(...) de terugvorderingsregeling in de ASV [baart] ons zorgen. Wij zijn van mening dat deze een grotere impact heeft dan alleen de strategische doelstelling van het inperken van structurele overschotten. Immers ook bij incidentele overschotten die het gevolg zijn van het door omstandige verschuiven van kosten naar een volgend jaar (bijvoorbeeld bij een project dat overloopt van het ene jaar naar het andere) vindt volgens de huidige regeling terugvordering plaats. Ook kan door de regelgeving een terugvordering optreden in een situatie dat de totale begroting al een tekort laat zien.'

Verhoging overige baten

De mogelijkheden om de overige baten te verhogen blijken beperkt aldus het Zeeuws Museum. De zakelijke markt in Zeeland is niet gewillig om een (substantiële) sponsoring te verlenen. Een verhoging van entreegelden heeft beperkt effect en een extreme verhoging zou volgens het Zeeuws Museum direct leiden tot teruggang in het aantal bezoekers. Een hoger aantal bezoekers zou volgens het Zeeuws Museum met de huidige personeelsformatie en begrotingen voor tentoonstellingen, activiteiten en communicatie niet haalbaar zijn.

De stichting geeft aan dat de logistiek in het gebouw daarnaast een beperkende factor is doordat het aantal bezoekers dat tegelijk ontvangen kan worden beperkt is door onder andere eisen ten aanzien van (brand)veiligheid. Een ander argument wat wordt gegeven is dat het aanbrengen van 'reclame uitingen' op het pand dan wel in de naaste omgeving niet is toegestaan (monumentale regelgeving).

4. Financiële situatie

4.4 Initiële oplossingsrichtingen

Verlaging kostenniveau

Personeelsbezetting

Het terugdringen van personeelskosten zou kunnen plaatsvinden door het optimaliseren dan wel reduceren van de betaalde personeelsbezetting. Dit kan geschieden door meer werk uit handen te geven aan vrijwilligers, door meer taken per persoon toe te bedelen of door bepaalde taken te laten vervallen. Rekening houdend met gemiddelde personeelskosten van ca. € 75k per fte, zou ca. 0,50 fte bespaard dienen te worden. Op een totaal personeelsbestand van 19,0 fte bedraagt dit 2,9%.

Hiervan is aangegeven door het Zeeuws Museum dat er nu al reeds sprake is van een efficiënte personele bezetting en dat verlaging van het budget voor personele lasten zal leiden tot onhaalbaarheid van ambitie van museum, met negatieve spiraal als gevolg en zal o.a. leiden tot vertrek van medewerkers die verantwoordelijk zijn voor creatieve proces en generatie van inkomsten (o.a. sponsoring, subsidies).

Daarnaast geeft de stichting aan dat op dit moment circa 40 vrijwilligers op regelmatige basis de museumstaf ondersteunen. Door de hoge leeftijd van de huidige vrijwilligers zal het de komende jaren lastig zijn om dit aantal op peil te houden. Tevens gaat het deels om vrijwilligers met een specifieke kennis over de collectie of ambachten, waardoor het vinden van opvolgers voor deze groep wordt bemoeilijkt. De tijdgeest onder de vrijwilligers van jongere generaties, waardoor deze vooral geïnteresseerd zijn in werkzaamheden van tijdelijke aard, zou het werven van vrijwilligers bemoeilijken.

Overige exploitatiekosten

De overige exploitatiekosten bestaan uit huisvestingskosten (begroting '18: € 1.344k), communicatie- en educatie kosten (begroting '18: € 147k), en overige kosten (begroting '18: € 231k).

De huisvestingskosten houden verband met de ontvangen huursubsidie en zijn zodoende budgetneutraal. De communicatie- en educatiekosten houden verband met de activiteiten en doelstellingen van de stichting zodat besparing hierop onwenselijk zou zijn aldus de stichting. De overige kosten bestaan voornamelijk uit inkopen voor de museumwinkel welke verband houden met verkopen (waarop per saldo een positieve marge wordt gerealiseerd) en verzekeringen.

4. Financiële analyse

4.5 Belangrijkste bevindingen analyse BTB CF

Geprognosticeerde financiële situatie

Wij hebben de begroting over de periode 2018-2020 en de investeringsbegroting over 2018-2022 zoals aangeleverd door de stichting geanalyseerd. Op basis hiervan komt naar voren dat het Museum de komende jaren, bij ongewijzigd beleid, structureel negatieve exploitatieresultaten zal realiseren, maar dat dit niet uitsluitend het gevolg is van de gewijzigde cao-bepalingen. Een 'aanvullende bezuiniging' in de vorm van een lagere indexatie van de subsidie dan toekomstige cao verhogingen zal leiden tot een versnelling van de afname van het in het verleden opgebouwde weerstandsvermogen bij verder ongewijzigde uitgangspunten.

Weerstandsvermogen en liquiditeit

In vervolg op voornoemde dient te worden geanalyseerd welke omvang van weerstandsvermogen gewenst is voor het Zeeuws Museum. Hierop is geen eenduidig antwoord te geven.

De externe accountant heeft het gewenste weerstandsvermogen bepaald op € 752k, per december 2015. Hierin zijn echter ook de risico's opgenomen inzake de verlaging van provinciale subsidie ad € 37,5k en de wijziging van de cao voor € 187k, welke gedeeltelijk betrekking heeft op het loonindexatierisico. Een weerstandsvermogen waarbij ook rekening wordt gehouden met mitigerende maatregelen van deze risico's door de Provincie zal substantieel lager kunnen worden vastgesteld.

De geprognosticeerde liquiditeitspositie (liquide middelen in de balans ultimo jaar) lopen af van € 2.041k ultimo 2017 tot € 1.216k ultimo 2022. Het eigen vermogen laat een ontwikkeling zien van € 1.667k (waarvan vrij besteedbaar € 938k) in 2017 tot € 1.010k (waarvan vrij besteedbaar € 280k) in 2022.

Wij concluderen op basis van de ontwikkeling van het weerstandsvermogen en de liquiditeit van het Zeeuws Museum dat de financiële positie op korte en mid- lange termijn als adequaat kan worden verondersteld. Echter een structurele terugloop is wel zichtbaar en zal bij ongewijzigd beleid ervoor zorgen dat de eigen vermogenspositie en liquiditeitspositie op langere termijn wordt uitgehold.

Een situatie op termijn waarbij minimaal een sluitend begrotingsresultaat bereikt wordt is wenselijk. Een sluitend begrotingsresultaat (= rond nihil) geeft echter geen ruimte voor een verdere aanwas voor het vrij besteedbaar eigen vermogen van de stichting. Ook een overschot op de IKS zal als gevolg van de ASV niet kunnen leiden tot materiele vermogensontwikkeling. Een positief resultaat op niet IKS gesubsidieerde activiteiten van de stichting zou wel kunnen bijdragen aan een toename van het vermogen en de liquiditeitspositie van het Zeeuws Museum.

Terugvorderingsregeling ASV

In de Algemene Subsidie Verordening van de Provincie Zeeland (ASV) is bepaald dat een overschot op de ontvangen subsidie (IKS) teruggevorderd kan worden door de subsidieverstrekker. Wij delen het standpunt van de Provincie Zeeland dat het niet wenselijk is om structurele overschotten op de ontvangen subsidies door de subsidieontvangers te laten behouden als eigen vermogen. Voordat deze verordening van kracht was, heeft het Zeeuws Museum de mogelijkheid gehad om een buffer van liquide middelen en eigen vermogen te creëren, binnen de bandbreedtes zoals toegestaan in voorafgaande subsidieverordeningen.

Het Zeeuws Museum geeft daarnaast aan dat door de provincie een aantal jaar bewust niet teruggevorderd om de instellingen in staat te stellen hun positie te verbeteren met het oog op de forse bezuinigingen die zijn doorgevoerd. De provincie zou volgens het Zeeuws Museum hiermee beoogd hebben de instellingen in te staat stellen om in de toekomst zelf tekorten en andere risico's op te kunnen vangen.

Wij onderschrijven daarentegen ook dat deze verordening bij het ontbreken van een mogelijkheid tot het realiseren van additionele winstgevende activiteiten (inkomsten) het risico kent dat een structurele afname van het weerstandsvermogen en liquiditeiten plaatsvindt. Dit geeft derhalve het belang aan van een goed evenwicht tussen het bedrijfsrisico van de stichting, weerstandsvermogen van de stichting en de financiering van de jaarlijkse activiteiten van de stichting.

Investerings in het perspectief van weerstandsvermogen

Een keerzijde van het aanhouden van een laag weerstandsvermogen is dat (toekomstige) investeringen niet of beperkt financierbaar zijn vanuit eigen vermogen (en samenhangende beschikbare liquide middelen). Echter voor de dekking van noodzakelijke (substantiële) investeringen (zoals bijvoorbeeld het depot meubilair in 2022 ad € 400k) zijn alternatieve oplossingen te overwegen zoals het verstrekken van eenmalige provinciale subsidies of door het verstrekken en structureel afschrijven van een lening. Een adequate meerjaren begroting van 5 tot 10 jaar (balans, baten en lasten en investeringen) is dan wel een vereiste.

4. Financiële analyse

4.5 Belangrijkste bevindingen analyse BTB CF

Verhoging inkomstenniveau

Een inkomsten verhoging van de stichting lijkt in de omgeving waarin de stichting opereert lastig. Wij hebben van de stichting vernomen dat er meerder pogingen en ideeën hiertoe gedaan / onderzocht zijn en dat blijkt dat de kosten – baten analyse niet positief uitpakt.

Een concrete mogelijkheid bestaat wel indien de stichting additionele subsidie kan verkrijgen bij OCW. Om deze te kunnen verkrijgen zou de verhouding niet subsidie inkomsten ten opzichte van subsidie inkomsten omhoog moeten. Een substantiële bijdrage hieraan kan een verlaging van de aan het museum berekende huur voor het museum pand leveren. De verkrijging van overige subsidies kunnen op korte termijn de huidige geprognosticeerde negatieve exploitatieresultaten (gedeeltelijk) mitigeren. Hoe omvangrijk en structureel een mogelijke OCW subsidie is, is niet bekend op dit moment. Oriëntatie op dit gebied door de Provincie Zeeland en het Zeeuws Museum vindt reeds plaats.

Verlaging kostenniveau

Gezien de aard en omvang van de exploitatiekosten van de stichting zal het lastig zijn om besparingen te creëren van voldoende omvang om de cao effecten enigszins te mitigeren. De personele kosten vormen de grootste kostenpost en hierbij wordt aangegeven dat de operatie al op een dermate efficiënte manier uitgevoerd wordt dat er geen ruimte is, bij een gelijkblijvend ambitieniveau een verder efficiency slag te realiseren en op deze wijze de personele kosten te verlagen. In het verleden heeft de stichting al een personeel reductie van 22 fte naar 19 fte gerealiseerd. Wij hebben geen verder onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van verdere efficiency slagen op het gebied van inzet van betaalde medewerkers bij het Zeeuws Museum.

Wijze van indexatie van de provinciale subsidie

Het Zeeuws Museum heeft gevraagd om de indexatie van de provinciale subsidie gelijk te stellen aan de indexatie van de cao teneinde haar negatieve exploitatieresultaat (voor een groot gedeelte) te mitigeren. De keerzijde hiervan is dat door de indexatie gelijk te stellen aan de cao, de Provincie het risico loopt dat tekorten uit activiteiten welke niet samenhangen met de gesubsidieerde taken worden gedekt met de indexatie van de provinciale subsidie (dit is ook niet in lijn met de ASV).

Een oplossing in deze zou kunnen zijn om in gezamenlijkheid met de stichting te bepalen welk gedeelte van de personele bezetting ziet op uitvoering van de gesubsidieerde taken (IKS) en welk gedeelte op overige activiteiten. De indexatie van de provinciale subsidie (IKS) kan dan gebaseerd worden op de cao ontwikkeling voor de aan de prestatieafspraken gekoppelde fte.

Op deze wijze wordt het bedrijfsrisico van de stichting gereduceerd wat past bij de werking van de ASV.

Projectresultaten

De gerealiseerde en geprognosticeerde projectresultaten van de stichting bedragen ongeveer € 150k negatief. Indien deze activiteiten niet volledig zouden behoren tot de kerntaken dan wel IKS gesubsidieerde taken is het te overwegen deze projecten niet meer (of minder) uit te voeren. Hierdoor kan met een gelijkblijvend subsidiebedrag vanuit de Provincie Zeeland het exploitatietekort worden gemitigeerd (tot € 150k). Het Zeeuws Museum geeft hieromtrent aan dat de 'eigen bijdragen' betrekking hebben op projecten die tot de kerntaak van het Museum behoren (en dus onderdeel van de prestatieafspraken uitmaken) en dergelijke eigen bijdragen bij projecten een vereiste is om additionele fondsen aan te trekken ter realisatie van de projecten. Het Museum is ervan overtuigd dat een afname van een beschikbare eigen bijdragen bij projecten direct het met de provincie overeengekomen ambitieniveau negatief zal raken.

Contact

Mark Goderie

Director Corporate Finance

M: +31 (0)6 [REDACTED]

E: [REDACTED]

Lorijn van Leersum

Partner Corporate Finance

M: +31 (0)6 [REDACTED]

E: [REDACTED]

Baker Tilly Berk Corporate Finance

Rijnzathe 7

3454 PV De Meern

T: +31 (0)30 204 01 00

E:

KvK: 24384456

www.bakertillyberk-cf.nl