



# **GRONINGER MUSEUM**

**OP WEG VAN FINANCIËLE STABILISATIE NAAR EEN GEZONDE TOEKOMST**

## OP WEG VAN FINANCIËLE STABILISATIE NAAR EEN GEZONDE TOEKOMST

Directie en managementteam Groninger Museum\*, juni 2024

\* Het managementteam van het Groninger Museum bestaat uit 5.1.2e (manager HR), 5.1.2e (manager Tentoonstellingen), 5.1.2e (hoofd Beveiliging), Andreas Blühm (algemeen directeur), 5.1.2e (manager Finance & Control), 5.1.2e (hoofd Participatie & Educatie), 5.1.2e (hoofd Facilitair), 5.1.2e 5.1.2e (hoofd Marketing & Communicatie) en 5.1.2e (hoofd Collecties).

### Introductie

Na de presentatie van het verbeterplan “Op weg naar financiële stabilisatie en control” presenteren we hier op verzoek van onze subsidiegevers, gemeente en provincie Groningen, een document met scenario’s voor de komende jaren. Dit stuk is bedoeld als aanzet tot verdere gesprekken en als impuls voor de nog te ontwikkelen toekomststrategie van het Groninger Museum. De opdracht is het schetsen van een weg naar het herstel van het eigen vermogen van vóór de pandemie op afzienbaar termijn. Volgens de richtlijnen gaat dit om een bedrag van € 700.000.

We gaan ervan uit dat onze subsidiegevers, die de bewoners van stad en provincie Groningen vertegenwoordigen, de volgende stellingen onderschrijven:

*Het bewaren van het cultureel erfgoed is een centrale en onmisbare taak van de overheid.*

*Het Groninger Museum, zijn iconische gebouw, de daarin getoonde vaste collectie en de tijdelijke tentoonstellingen dragen in zeer belangrijke mate bij aan de identiteit en leefbaarheid van de stad en de provincie.*

*Het Groninger Museum is een cruciale factor voor het vestigingsklimaat in stad en provincie.*

*De programmering van het Groninger Museum is een van de belangrijkste, zo niet dé belangrijkste factor voor de attractiviteit van Groningen op cultureel gebied en daardoor van onschatbare waarde voor de vrijetijdseconomie, waaronder het toerisme, horeca en retail.*

### Kanttekeningen

Het museum bevindt zich nu in een situatie waarin er lastig tot een sluitende begroting gekomen kan worden, laat staan dat er ruimte is om de eigen vermogenspositie te versterken. In dit stuk verkennen we een aantal mogelijke keuzes voor de toekomst.

Het onderstaande overzicht van opties is, waar mogelijk, ook financieel gekwantificeerd. Om dat te kunnen doen moeten aannames gemaakt worden over de mogelijke consequenties van de keuzes. Daar waar getallen genoemd worden, zijn die gebaseerd op de huidige situatie. Voor een deel zijn deze posten al verwerkt in de meerjarenbegroting. Gelet op het

bovenstaande biedt dit stuk vooral onze *best guesses* over de keuzes en consequenties die daarbij horen.

De hieronder geschetste scenario's zijn bedoeld om de mogelijke denkrichtingen scherper neer te zetten. Uiteindelijk zal in meer detail gekeken moeten worden welke verzameling aan keuzes de juiste is gelet op de wensen van het museum en zijn stakeholders. Een dergelijke strategische oriëntatie, gericht op de lange termijn, stond al op de planning van het museum. Dit stuk vormt daarin een eerste aanzet. Uiteraard is het volledig doorrekenen van scenario's in dit stadium niet werkbaar. Belangrijk is ook om op te merken dat een nieuwe directie onderdeel zou moeten zijn van deze uitwerking.

Het schrijven van dit stuk gebeurde onder behoorlijke tijdsdruk en in een periode waarin een wissel van de directie eraan zit te komen. We denken echter dat we een aantal suggesties maken die het gewenste effect kunnen hebben.

## Scenario's

### Toelichting op de financieringsstructuur

Het Groninger Museum heeft activiteiten en presentaties die op verschillende manieren gefinancierd worden. De wijze van financiering heeft gevolgen voor de mate waarin er bespaard kan worden op de kosten. Zo zijn er projecten die (nagenoeg) volledig gefinancierd worden door externe bronnen. Besparing op de kosten van deze activiteiten resulteert 1-op-1 in een korting op de financiering. Bezuiniging op deze activiteiten heeft dan ook geen zin.

Daarnaast zijn er activiteiten en presentaties die gedeeltelijk gedekt worden door sponsoring en fondsen. De rest komt uit de middelen van het museum. Besparen op deze categorie heeft dus zin, maar de netto besparing is minder dan het gekorte bedrag omdat een deel van de externe financiering ook verdwijnt. Tenslotte zijn er activiteiten die niet extern gefinancierd worden. Daar is de reductie van de kosten dus ook volledig een besparing.

### Scenario 1: Afslanken

Inzetten op een meer regionaal karakter met bijbehorende beperking van de kosten. In dit scenario stapt het Groninger Museum af van haar (inter)nationale ambitie en niveau.

|   | Maatregelen                                                          | Geschatte besparing |
|---|----------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1 | Beperken van openingstijden/dicht op maandag & dinsdag               | voorwaardelijk      |
| 2 | Minder presentaties (i.c.m. langer looptijd)                         | 100k                |
| 3 | Goedkopere presentaties                                              | 100k                |
| 4 | Beperken educatieve activiteiten zoals rondleidingen en schoolbezoek | 50k                 |
| 5 | Beëindigen overige activiteiten, zoals Museumnacht en Wall House     | 50k                 |
| 6 | Beperken toegang tot collectie voor bruiklenen en onderzoek          | 50k                 |
| 7 | Inkrimpen personeelsbestand                                          | 200 – 500k          |
| 8 | Ontzamelen & reductie collectie                                      | 25k                 |

|   | Gevolgen                                                                                           | Potentiële kosten |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1 | Minder bezoekers                                                                                   | 700k              |
| 2 | Minder aantrekkelijk voor donateurs & schenkers                                                    | 0 – 100+ k        |
| 3 | Verlies van kennis en kunde / minder aantrekkelijke werkgever                                      |                   |
| 4 | Verlies van kennis en kunde op gebied van educatie en collectie                                    |                   |
| 5 | Verlies van economische spillover in de regio                                                      | P.M.              |
| 6 | Transitievergoedingen                                                                              | P.M.              |
| 7 | Kosten voor ontzamelen                                                                             | 50k               |
| 8 | Verlies van de opgebouwde positionering en het imago van het museum (en daarmee stad en provincie) |                   |

Het kiezen voor minder grote (en dure) presentaties in combinatie met een langere looptijd zou enkele honderdduizenden euro's kunnen opleveren. Het beperken van de educatieve en overige activiteiten zou hooguit enkele tienduizenden euro's besparen, maar zou de weg vrijmaken voor inperking van het personeelsbestand, zeker in combinatie met reductie van de openingstijden. De personele reductie zou op langere termijn enkele honderdduizenden euro's kunnen besparen.

Totaal van de besparingen zou in dit scenario ergens tussen de € 500.000 en € 1.000.000 liggen. Daartegenover staat een verlies aan inkomsten. Bij een regionaal museum zouden de bezoekersaantallen ca. 100.000 per jaar lager liggen. Tegen de huidige gemiddelde prijzen zou dat ca. € 700.000 aan ontbrekende inkomsten zijn. In een dergelijk scenario liggen prijsverhogingen van tickets niet voor de hand.

In de aanloop naar dit scenario zouden ook aanzienlijke kosten gemaakt moeten worden voor de gedwongen sanering van het personeel. Bovendien zou het in dit scenario logisch zijn om ook het ontzamelen projectmatig aan het begin van de transitie te plannen, wat ook een forse investering vraagt.

Dit scenario is het minst wenselijk. Groot nadeel van dit scenario is dat er bewust gekozen moet worden voor een andere statuut van het museum. Daarmee verandert ook de rol van het museum richting andere instellingen en als boegbeeld en bron van inkomsten voor de stad. Het museum is de trots van de stad, vooral omdat we internationaal zo aantrekkelijk zijn en inhoudelijk sterke collectie hebben en aantrekkelijke presentaties van allure hebben. Door de verandering van positionering wordt Groningen zelf ook minder aantrekkelijk, het imago zal dalen en de vrijetijdseconomie dalen.

### Scenario 2: Handhaven

Proberen de huidige situatie voort te laten bestaan, waarbij gericht bespaard wordt om kostenstijgingen op te vangen.

|   | Maatregelen                                            | Geschatte besparing |
|---|--------------------------------------------------------|---------------------|
| 1 | Beperken van openingstijden/dicht op maandag & dinsdag | voorwaardelijk      |
| 2 | Minder presentaties (i.c.m. langer looptijd)           | 100k                |
| 3 | Verduurzamen Museumeiland                              | 50k                 |
| 4 | Verhogen van de ticketprijzen                          | 100k                |

|   |                                                       |       |
|---|-------------------------------------------------------|-------|
| 5 | Meer doelgroepen laten betalen                        | 50k   |
| 6 | Samenwerking zoeken met andere culturele instellingen | 0-50k |

|   | Gevolgen                                                      | Potentiële kosten |
|---|---------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1 | Minder bezoekers                                              | P.M.              |
| 2 | Verlies van kennis en kunde / minder aantrekkelijke werkgever |                   |

Op dezelfde voet doorgaan is ook een mogelijkheid. Aangezien het museum zich voortdurend geconfronteerd ziet met kostenstijgingen, zouden er maatregelen genomen moeten worden om te voorkomen dat we in deze situatie alsnog steeds grotere verliezen gaan leiden.

In dit scenario zou min of meer doorgegaan worden met de huidige bezetting. Vertrekkende mensen zouden vervangen worden door vergelijkbare of minder ervaren personen. Opleidingen en trainingen zouden in dit scenario ook beperkt worden. Er zou aansluiting gezocht worden met collega-instellingen om op die manier enige efficiency te zoeken en over kennis te beschikken die in huis dan niet meer beschikbaar is.

Dit scenario zou op korte termijn ca. € 300.000 opleveren. Dat voordeel wordt minder naarmate de kosten over tijd weer stijgen, dus in dit scenario moet er constant aandacht blijven voor verdere besparingen.

Het nadeel aan dit scenario is dat er geen verdere verbetering van de bedrijfsvoering of artistieke invulling zal komen. Over tijd moet er steeds weer geschrapt worden in de activiteiten en presentaties. Het voordeel is dat er niet direct ingrijpende keuzes gemaakt moeten worden. Kanttekening daarbij is wel dat dit een kortstondige situatie zou moeten zijn.

### Scenario 3: Groei en innovatie

Het museum versterken om gericht te kunnen sturen en een ondersteunende rol te kunnen spelen richting andere culturele instellingen.

|   | Maatregelen                                                                                           |           |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Verhogen ticketprijzen en dynamische prijsstelling                                                    | 100k      |
| 2 | Investeren in datavastlegging en -analyse. Meer sturen op data.                                       | P.M.      |
| 3 | Meer project gestuurd werken                                                                          | P.M.      |
| 4 | Samenwerking zoeken met andere culturele instellingen                                                 | 0-50k     |
| 5 | Investeren in ondersteunende diensten & IT                                                            | P.M.      |
| 6 | Dienstverlening aan andere culturele instellingen                                                     | 50 – 150k |
| 7 | (Project)subsidies uit verschillende gemeentelijke portefeuilles (Soc. Zaken, Economische zaken etc.) | P.M.      |

|   | Gevolgen              |          |
|---|-----------------------|----------|
| 1 | Meer bezoekers        | 350k     |
| 2 | Meer IT-kosten        | -/- 100k |
| 3 | Meer personeelskosten | -/- 200k |

In dit scenario is het doel om de kennis en professionaliteit van het museum te versterken. Enerzijds om daarmee beter en flexibeler te kunnen inspelen op behoeftes van bezoekers, anderzijds om een grotere bijdrage te kunnen leveren aan het professionaliseren van collega-instellingen. Door te investeren in betere analyse en gebruik van data, IT-systemen nog verder te optimaliseren en kennis en kunde bij personeel te verbeteren, kan eerder en beter bijgestuurd worden bij ontwikkelingen en risico's. Bovendien kan de op te bouwen kennis en kunde worden ingezet ten behoeve van andere instellingen (eventueel tegen een vergoeding).

Bij die extra kennis en kunde hoort ook een duidelijke keuze wat we zelf willen kunnen en waar we projectmatig kennis in huis willen halen, bijvoorbeeld voor specifieke projecten en tentoonstellingen.

In dit scenario is het voordeel dat er eveneens een positief resultaat van ca. € 300.000 is, maar dat dit resultaat (anders dan in het handhaven scenario) duurzaam is, doordat ticketprijzen en vergoedingen voor diensten kunnen meestijgen met prijsontwikkelingen. Nadeel aan dit scenario is dat er wel (eerst) geïnvesteerd moet worden.

Eventueel zouden een aantal investeringen bekostigd kunnen worden uit verkoop van vastgoed.

Hier volgen een aantal toelichtingen en suggesties, per onderdeel:

### **Bezuinigingen**

In het verbeterplan werd reeds een aantal lopende en mogelijke bezuinigingsmaatregelen aangegeven. Hier volgen nog enkele, meer ingrijpende maatregelen. Hierbij moet meteen gezegd worden dat deze een substantieel negatief effect op de uitvoering van de taken zullen hebben en gepaard gaan met de verlaging van het ambitie- en uitvoeringsniveau van het museum en de eisen die de subsidiegevers aan het museum stellen.

#### Personeel

De post loonkosten is de grootste vaste begrotingspost. Er zijn drie manieren om te besparen op deze post: minder medewerkers, minder betalen per medewerker en externe financiering regelen.

Wat betreft de eerste optie, minder medewerkers, zijn er in de huidige situatie nauwelijks mogelijkheden. De meeste functies worden maar door een enkele persoon bezet. Veel personeel werkt bovendien parttime en kan niet nog minder uren werken. Inhuur van personeel is al zo veel mogelijk ingeperkt en daar waar mogelijk dekken we een deel van de bezetting al structureel af met stagiairs. De keuze zou kunnen zijn om uitvloeiende medewerkers niet te vervangen. Dat is gelet op de huidige werkdruk en resultaatverplichting binnen de organisatie een ongewenste keuze.

In principe zouden er innovaties mogelijk zijn in het gebruik van technologie in bijvoorbeeld het reduceren van beveiligers (door slimmere bewakingssystemen, meer fysieke beperkingen, ontvangst middels digitale assistenten) maar dat zou onderwerp moeten zijn

van een verder onderzoek (ook omdat dit gevolgen heeft voor het karakter van het museum). Een dergelijk insteek zou in eerste instantie een investering vragen en dan op de langere termijn kunnen leiden tot besparingen op personeel.

De tweede optie, “minder betalen” is gelet op de gebondenheid aan de Museum-CAO maar beperkt mogelijk. Momenteel vervangen we een aantal uitgetreden medewerkers met minder ervaren (en dus goedkopere) opvolgers. Dit heeft echter ook negatieve gevolgen voor de expertise en het niveau van de medewerkers.-

De derde optie, extra financiering, zou mogelijk gevonden kunnen worden in de medefinanciering van personeelskosten in de aanvragen bij fondsen. Een deel van onze medewerkers werkt voor presentaties, projecten en activiteiten. Aangezien voor externe fondsen geldt dat die interne kosten wel meegefinancierd kunnen worden, is er ruimte om meer dekking aan te trekken als we die uren consequent verantwoorden en doorberekenen. Dit zal mogelijk enkele tienduizenden euro's extra binnenhalen.

Op het gebied van personele kosten komt er een aantal forse risico's op ons af. We maken nu gebruik van een flexibele schil voor docenten die educatieve activiteiten doen (rondleidingen e.d.). Met de aanscherping van de wetgeving op het gebied van ZZP'ers, waarbij vanaf volgend jaar gehandhaafd gaat worden op de wet DBA. Een mogelijke consequentie daarvan is, dat we een aantal zzp'ers in dienst moeten gaan nemen (wat gevolgen heeft voor de kosten en/of de flexibiliteit).

Een andere ontwikkeling is de herziening van het functiehuis in de CAO. Dat zal gevolgen hebben voor de inschaling van met name onze beveiligers, die naar verwachting gecorrigeerd zal moeten worden, met structureel hogere loonkosten tot gevolg.

Voor wat betreft aansturing van het museum is er nog wel concreet een keuze te maken over de invulling. Een *quick win* zou kunnen zijn dat de aansturing wordt gedaan vanuit één directielid in plaats van twee. Dat spaart op jaarbasis ca. € 150.000-200.000.

Samenvattend is de mogelijkheid tot besparen op het gebied van personeel beperkt, tenzij we bewust de keuze maken het museum af te schalen waardoor minder kennis en kunde aanwezig is. Bij handhaving van de huidige situatie zal er de komende tijd dus eerder een toename van loonkosten te verwachten zijn, de besparing van één directielid daargelaten.

### Openingstijden

Een gedeeltelijke besparing zou kunnen worden bereikt door de openingstijden te beperken. We zijn nu op de maandagen in de vakantieperiodes geopend. Dat kunnen we afschaffen. Deze maatregel zou doorgetrokken kunnen worden naar de dinsdag, waarmee waarschijnlijk relatief meer bezoekers afhaken maar wel grotere besparing wordt gerealiseerd. Een gevolg van zo'n ingrijpende maatregel is dat lopende contracten, vooral met de beveiligers dan worden opgebroken en er een sociaal plan gemaakt moet worden. Bovendien kunnen we dan niet meer aan de vraag vanuit het onderwijs voldoen. Die is namelijk nu al te groot voor onze capaciteit.

## Huisvesting & verduurzaming

Kosten voor huur, onderhoud en energie zijn lastig te beïnvloeden. In de huidige situatie zijn de stijgingen in de huurkosten ook niet gerelateerd aan een eventuele stijging van de subsidie. De verwachting is dan ook dat hier weinig te besparen valt.

Verduurzaming van het gebouw kan op de lange termijn wel substantiële bezuinigingen opleveren. Er bestaat reeds een aantal ideeën, maar dat vergt uiteraard investeringen. Hier is de gemeente als eigenaar aan zet. (Dat geldt mogelijk binnenkort ook voor het depot in Hoogkerk als de geplande overname door de gemeente doorgaat.) We zien ook kansen bij fondsen die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan.

## Programmering

Een optie is het schrappen in de programmering. Om een merkbaar effect op de kosten te hebben, zou dat dan gaan om het aanpassen van de programmering van grote tentoonstellingen met landelijke en internationale uitstraling. Dat kan op een aantal manieren: enerzijds kunnen we de omvang van deze tentoonstellingen beperken, anderzijds de uitgaven voor individuele presentaties. Hiervoor verwijzen we naar het verbeterplan. Daarnaast is in de meerjarenbegroting al uitgegaan van een lager budget en een hoger aandeel projectspecifieke financiering.

We zien kosten voor verzekering, transport, restauratie, opbouw en dergelijke allemaal stijgen. Dus in reële termen neemt het budget harder af dan de genoemde besparing. Dit zou consequenties kunnen hebben voor de kwaliteit die op lange termijn geleverd kan worden. De ervaring leert dat besparingen op de kwaliteit, omvang en marketing van de tentoonstellingen direct gevolgen hebben voor de bezoekersaantallen die lager zullen uitvallen.

We verlengen de presentaties al, en dat is feitelijk hetzelfde als het terugdringen van het aantal tentoonstellingen over een periode. Deze maatregel heeft tot gevolg dat een deel van de kosten van de presentatie uitgesmeerd worden over een langere periode. Die besparing heeft tot gevolg dat herhaalbezoeken in diezelfde periode zullen afnemen.

## Activiteiten

Het Groninger Museum heeft naast zijn presentaties een groot aantal activiteiten. Een deel daarvan wordt nagenoeg volledig gedekt uit fondsen en externe bijdragen, zoals de shuttle voor eenzame mensen (OCW) en de caravan-tour voor kinderen en jongeren (ELJA Foundation). Bezuinigen (d.w.z. minder kosten maken) op deze activiteiten heeft geen zin omdat de bijdrage dan ook evenredig verminderd wordt.

Een aantal activiteiten doet het Groninger Museum wel deels met algemene middelen. Te denken valt aan de Museumnacht, openstellingen van Wall House #2 en diverse educatieve activiteiten. Besparing daarop zou weinig opleveren, hooguit enkele tienduizenden euro's op jaarbasis.

## Collectiebeheer

Het museum heeft weinig ruimte om te besparen op het onderhoud van de collectie. De enige twee mogelijkheden zijn beperken van de toegang van derden (zoals bruiklenen, studie etc.) of door afstoten van delen van de collectie. De eerste optie botst met één van de kerntaken van het museum, op de tweede komen we later terug.

## Efficiency en samenwerking

Met zicht op de krappe financiële situatie van de overheden en de urgentie van het probleem maken we hier een aantal suggesties op het gebied van efficiency en samenwerking. Als we namelijk ook buiten de organisatie van het Groninger Museum durven kijken dan zijn er substantiële synergie-effecten mogelijk. Het moet bespreekbaar zijn dat museale instellingen en/of niet-commerciële instellingen met een focus op beeldende kunst en erfgoed niet alleen samenwerken maar zelfs samengevoegd worden.

Dat zijn in alfabetische volgorde en zonder enige claim van de kant van het Groninger Museum:

GRiD – Grafisch Museum  
Kunstpunt  
Menkemaborg  
Museum aan de A  
Storyworld

Het initiatief is gestart om de manager Finance & Control die bij het Groninger Museum werkt, te delen met het Museum aan de A. Andere *backoffice* functies en ondersteunende functies zijn ook denkbaar (ICT, HRM, Beveiliging, Facilitair, Inkoop).

Het samenvoegen van twee of meerdere instellingen onder één dak kan ook op het gebied van management, collectiebeheer, depots etc. voor synergie-effecten zorgen. Het kan zelfs een effect hebben op het aantal functionarissen van de subsidiegevers die nu veel kleine instellingen moeten begeleiden. Schaalvergroting zorgt ook voor meer slagkracht bij andere partijen.

## Inkomsten

Het doel is het stabiliseren, beter nog het verhogen van de inkomsten. Stagnatie op het huidige niveau is onvoldoende. Er zijn vier klassieke inkomstenbronnen voor musea:

- Ticketverkoop
- Commerciële activiteiten
- Sponsoring
- Subsidies

### Ticketverkoop

Effecten op bezoekersaantallen van prijsverhogingen op tickets zijn, binnen een beperkte marge, niet heel groot. Heel concreet kunnen we op korte termijn het tarief voor volwassenen zonder korting verhogen van € 16,50 naar € 19,50. Dat kan na afloop van de tentoonstelling “Hoe Van Gogh naar Groningen kwam” die 5 mei 2025 eindigt (voor deze tentoonstelling heffen we een toeslag van € 3). Met een toegangsprijs van € 19,50 zijn we nog steeds niet in de top van de Nederlandse musea. Enkele voorbeelden zijn Stedelijk Museum Amsterdam (€ 22,50), Depot Museum Boijmans Van Beuningen, Rotterdam (€ 20), Kunstmuseum Den Haag (€ 19), Bonnefanten Museum Maastricht (€ 17,50).

Een nadeel van prijsverhogingen op tickets is dat dit maar voor een beperkt deel van de tickets doorwerkt. Museumkaarten en kaarten van de VriendenLoterij lopen niet mee in die verhoging.

De prijsverhoging (van ca. 18%) zou dan gelden voor ca. 20-30% van de bezoekers, en dus leiden tot ca. 5-6% extra inkomsten. Op de langere termijn is de verwachting dat de Museumvereniging en de VriendenLoterij hun vergoedingen voor de Museumkaart en VriendenLoterij VIP-kaart ook bij zullen stellen, maar twijfelachtig is of dat met forse stappen zal zijn.

Daarnaast lijkt er een verhoging van de BTW aan te komen. Als we die kosten dan ook nog volledig doorbelasten, dan wordt de ticketprijs meer dan 30% hoger ten opzichte van de huidige prijs. Dat zal ongetwijfeld impact hebben op de bezoekersaantallen. Steeds minder mensen kunnen een hogere ticketprijs betalen.

Kinderen t/m 18 jaar zijn vooralsnog gratis. We kunnen die leeftijdsgrens verlagen, bijvoorbeeld naar t/m 16 jaar. 17- en 18-jarigen horen dan bij de volwassenen. Dit zal hooguit gaan over een paar procent van de bezoekers. Een alternatief is om alle jongeren onder 18 te laten betalen. Dat botst met ons streven naar toegankelijkheid, zeker als we relatief hoge bedragen gaan vragen. Bij kleine bedragen voegt het financieel niet zo veel toe, maar schrikt het wellicht gezinnen af.

We zien mogelijkheden om meer te sturen op prijzen en bezetting, te denken valt aan lagere prijzen op maandag en dinsdag (als we die dagen open blijven) en hogere prijzen in het weekend. Er zou ook meer gekeken kunnen worden naar kortingen bij vroege aanschaf van tickets, kortingen bij herhaalbezoeken en vergelijkbare differentiatiemogelijkheden. Een

aantal dagen per jaar met gratis toegang voor allen ten behoeve van de toegankelijkheid zou ook onderdeel kunnen zijn van een dergelijk prijsstrategie.

Deze opties zouden positief kunnen uitpakken voor de opbrengst per bezoeker, zeker in combinatie met een sterke programmering. Hiervoor moeten we nog wel tijd en middelen investeren, om een dergelijk strategie uit te werken, de betaalbereidheid te onderzoeken en de systemen daarop aan te passen.

### Commerciële activiteiten

Inkomsten uit bedrijfsvoering zoals winkel, museumcafé, evenementen en rondleidingen zijn niet helemaal onbelangrijk, maar hun effect is niet doorslaggevend. De omzetontwikkeling volgt min of meer de ontwikkeling in bezoekersaantallen. Activiteiten als (commerciële) zaalverhuur, rondleidingen, etc. zijn idealiter kostendekkend maar leveren ook geen wezenlijke bijdrage aan de inkomsten van het museum. We laten deze inkomstenbronnen hier vooralsnog buiten beschouwing.

### Vastgoed

Terwijl het museumgebouw in bezit van de gemeente is, heeft het Groninger Museum twee gebouwen zelf in eigendom: het depot in Hoogkerk en de Menkemaborg in Uithuizen. We zouden kunnen onderzoeken of we die kunnen en willen verkopen. Een verkoop levert een directe injectie in de liquiditeit op. Daar staat tegenover dat we, bij vergelijkbaar gebruik, een huurprijs voor het depot zullen moeten gaan betalen.

#### Depot Hoogkerk

Over het depot in Hoogkerk lopen al gesprekken met de gemeente over een mogelijke overdracht. Het museum zou deze ruimte dan terug huren van de gemeente. Een alternatief kan zijn om het depot te verkopen aan een commerciële partij en op zoek te gaan naar een alternatieve depotlocatie, al dan niet met andere geïnteresseerde partijen. Uiteraard kunnen gesprekken over de invulling van het Niemeyer-pand onderdeel zijn van een dergelijke verkenning.

#### Menkemaborg

De Menkemaborg (en het grootste deel van haar inventaris) is ruim 100 jaar in bezit van Groninger Museum. Ooit werd dat noodzakelijk geacht voor het voortbestaan van de borg, maar een heroverweging van die constructie kan zinvol zijn.

Er zijn weinig andere voorbeelden in Nederland waar een museum ook een andere locatie in bezit heeft of exploiteert: Het Kasteel Het Nijenhuis is van het Museum de Fundatie in Zwolle en het Rietveld Schröder Huis is van het Centraal Museum in Utrecht. Daar zijn de musea echter ook de beheerders en programmeurs van de inhoud. Dat is bij de Menkemaborg niet het geval. De andere borgen in Groningen, bijvoorbeeld de Fraeylemaborg in Slochteren of Museum Nienoord in Leek zijn zelfstandig.

Het eigenaarschap van de Menkemaborg is geen kerntaak van het Groninger Museum. In een scenario waarin we inkrimpen of op dezelfde voet doorgaan of zou het logisch zijn om de borg te verkopen. Verkoop kan relatief snel de vermogenspositie verbeteren.

## Wall House #2

Het Wall House in Groningen is in bezit van de gemeente Groningen en wordt door het Groninger Museum beheerd. Het beëindigen van de programmering en het teruggeven van het beheer van het gebouw aan de gemeente is een optie. Financieel gezien levert dit voor het museum nauwelijks voordelen op, wel voor de gemeente.

## Verkoop collectiestukken

De collectie van het museum wordt voortdurend uitgebreid. Hierbij wordt er tevens kritisch gekeken naar welke stukken minder passend zijn in de collectie en eventueel afgestoten kunnen worden. Het afstaan van objecten uit de collectie kan en mag nooit een structurele factor voor de financiële gezondheid zijn. Het bewaren van erfgoed is een kerntaak van elk museum waarbij het merendeel is geschonken of met openbare en particuliere middelen verworven. Verkoop leidt onvermijdelijk tot reputatieschade bij stakeholders en (potentiële) schenkers.

Het ontzamelen is daarnaast tijdrovend en arbeidsintensief. Het ontzamelen is niet ongebruikelijk, maar wel gebonden aan regelingen daarvoor (LAMO). Die regeling behelst meerdere stappen, waarbij verkoop de allerlaatste is en maar voor een heel beperkt deel mogelijk is. Hier zijn dus geen grote opbrengsten te verwachten en deze inkomsten worden geacht om te oormerken voor de collectie.

## Sponsoring en nalatenschappen

(Corporate) sponsoring is volatiel en in het Noorden van Nederland door gebrek aan grote spelers helaas geen substantiële factor. Het Groninger Museum wordt structureel gesponsord door de Gasunie en GasTerra. GasTerra stopt per 2026 en Gasunie neemt maar voor een deel over.

Nalatenschappen zijn potentieel wél een belangrijke factor. Door de vergrijzing groeit de groep mensen die kunst of geld of beide aan goede doelen wil nalaten. Dit vergt echter veel geduld en kan omwille van de onvoorspelbaarheid in deze scenario's moeilijk meegenomen worden.

Uiteraard zal het museum tijd en energie steken in het verkrijgen van sponsors en nalatenschappen. De positie van de fondsenwerver wordt binnenkort weer ingevuld. Maar ook hier geldt dat de kosten voor de baat uitgaan.

## Subsidies

Gemeente, provincie en voor een klein deel het rijk (met de BIS-regeling van het Ministerie van OCW) zorgen voor ca. 60% van de inkomsten van het museum en maken daarmee hun rol als drager van cultuur en beschermer van erfgoed waar. In het kader van de middellange termijn en de financiële zorgen van de overheden is het nu van groot belang dat gesprekken over strategie en ambitie gevoerd worden. Kan het Groninger Museum zijn rol als bewaarplaats van erfgoed, als belangrijke kennisaanbieder in het onderwijs én als dé culturele trekpleister in het Noorden blijven houden als de kosten op alle fronten stijgen en de subsidies niet meestijgen of, nog erger, zelfs verminderen? Bij een negatief antwoord op deze vragen is te vrezen dat het museum bij een vermindering van de attractiviteit van het programma nog meer inkomsten misloopt en de spiraal naar beneden gaat. Dat kan en mag geen optie zijn, zeker niet als het streven is om de financiële weerbaarheid juist te versterken en de subsidiegevers van het museum eisen dat het zijn eigen vermogen weer opbouwt.

Nadat de culturele sector net was bijgekomen van de pandemie dat hij, net als andere sectoren, door inflatie en energieprijzen onder druk. Er komt bij dat de rijksoverheid keuzes maakt die de financiële druk verder verhogen (bijvoorbeeld de verhoging van de BTW naar 21%). Groningen kan zich echter in Nederland wederom onderscheiden en anticyclisch opereren. Dat was al tijdens de ingrijpende bezuinigingsmaatregelen van het kabinet Rutte I (met staatssecretaris OCW Halbe Zijlstra) in 2011/12 het geval en heeft goed uitgepakt en duurzame effecten voor het imago gehad.

Structurele verhoging van de subsidie moet bespreekbaar zijn. We realiseren ons dat dit op het eerste gezicht niet realistisch lijkt, gezien de financiële situatie van de overheden. Waar haal je het dus vandaan? Hier volgen enkele suggesties:

### Economische Zaken

Het Groninger Museum is niet alleen een speler in het culturele veld, maar zorgt voor economische impulsen. Het Groninger Museum is dé meest attractieve culturele bestemming in het Noorden van Nederland voor bezoekers van buiten de drie noordelijke provincies. Het heeft de hoogste bezoekersaantallen van de noordelijke musea en staat jaarlijks in de top van leukste uitjes van de provincie volgens de ANWB. Het is een kernspeler in de vrijetijdseconomie van Nederland.

We wijzen hierbij op de eerder verstrekte informatie over de *economic impact* van vooral de grote tentoonstellingen (David Bowie = € 17.500.000, Rolling Stones = € 13.500.000). Het toerisme, de horeca en de retail zijn zeer te spreken over dit soort grote evenementen, zoeken de samenwerking en helpen bij de promotie. Het Groninger Museum is partner bij Gastvrij Groningen en het Prinsenhofoverleg om aan de marketingstrategie van gemeente en provincie bij te dragen. Op het gebied van de nationale ambitie van het NBTC (Perspectief 2030) om het toerisme meer over het hele land te spreiden zijn wij ook een factor van betekenis.

Het Groninger Museum is daarnaast met ca. 100 werknemers een middelgroot bedrijf en heeft veel toeleveranciers, vooral uit de provincie.

### Sociale Zaken

Het Groninger Museum draagt bij aan sociale cohesie. Met zijn actief doelgroepenbeleid en het werken aan optimale toegankelijkheid bereikt het museum ook Groningers met afstand tot cultuur. Denk aan het onderwijs, de culturele mobiliteit, de ELJA x Groninger Museum tours met de caravan, het wijkenprogramma en de shuttle voor eenzame mensen. Er worden rondleidingen voor blinden en slechtzienden georganiseerd en we willen de vaste collectie in de toekomst nog toegankelijker maken voor mensen met een beperking. Daarnaast werkt het museum onder meer met mensen die afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

Ook op het gebied van gezondheidszorg is het Groninger Museum een niet de onderschatten factor: elke maandag is er een programma voor Alzheimerpatiënten en het UMCG werkt op veelvuldige wijze met het museum samen, zo onder andere in het kader van opleidingen en stressreductie. Onderzoek van de WHO (Wereldgezondheidsorganisatie) wijst uit dat het actief of passief beleven van kunst de gezondheid en het algehele welbevinden bevorderen.

Waarom zou de subsidie dus alleen uit het budget voor cultuur moeten komen? Economische Zaken zou zeker bij grote evenementen (festivals, tentoonstellingen) een bijdrage kunnen leveren en daarmee de economische impulsen versterken. Sociale Zaken kan een bijdrage leveren om de sector Participatie versterken.

### Nij Begun en andere grote projecten

De collectie en het programma van het Groninger Museum zijn van groot belang voor de hele provincie Groningen. Het culturele erfgoed is uit de hele provincie afkomstig en de schilders van De Ploeg hebben het landschap en het leven op het platteland in hun schilderijen vereeuwigd. Hun werken hebben een enorme waarde voor het identiteitsgevoel van alle Groningers. Door de samenwerking tussen stad en provincie te versterken op cultureel gebied kan dit tot krachtige impactvolle projecten leiden, van betekenis voor stad en ommeland. Het indienen van grote projecten bij Nij Begun lijkt kansrijk.

### **Conclusie**

We noemden drie scenario's: afslanken, handhaven en groei/innovatie. Afslanken is in strijd met de kadernota's cultuur en met de ambitie van Groningen. Handhaven is stilstand en dus in feite ook afslanken. Groei is echter zelfs in deze tijden mogelijk en dit is ook het meest wenselijk gezien de lange termijn waarde voor stad en provincie. We hebben een aantal opties voor de korte en lange termijn genoemd, financiële injecties en structurele maatregelen. Het is duidelijk dat het Groninger Museum dit niet uit eigen kracht kan realiseren en afhankelijk is van morele en financiële steun van de stakeholders, met name de subsidiegevers gemeente en provincie Groningen.

We hopen met dit stuk een aanzet te geven tot verdere gesprekken en een strategische verkenning met het doel het museum en daarmee de leefbaarheid in Groningen en de positieve impact voor alle bewoners te versterken en te ontwikkelen.