

GRONINGER MUSEUM BEGROTING 2025

Andreas Blühm, algemeen directeur

5.1.2e manager Finance & Control

30 oktober 2024

1. Inleiding

De basis van de begroting 2025 van het Groninger Museum wordt gevormd door:

- het beleidsplan 2021-2028,
- het programma van eisen van de Gemeente Groningen 2024 en
- de beleidsdoelen van de Provincie Groningen.

1.1 Algemeen

De begroting 2025 komt voor het museum op een complex moment. Enerzijds staat het museum voor grote financiële uitdagingen en anderzijds is het museum qua aansturing in beweging. De zakelijk directeur heeft afscheid genomen en de algemeen directeur staat op het punt te vertrekken. De procedure voor een nieuwe directie loopt.

Het museum heeft de afgelopen jaren verliezen geleden die tot gevolg hebben dat de financiële weerbaarheid minimaal is. Er zijn in dit kader allerlei maatregelen genomen, variërend van het laten aflopen van tijdelijke contracten, het stopzetten van een aantal projecten tot het werken met toeslagen op de toegangsprijzen en beperken van investeringen in het relatiemanagement.

Deze maatregelen kunnen echter niet voorkomen dat in 2024 én 2025 alsnog een verlies verwacht wordt. De destijds aangekondigde aanpassingen en veranderingen in de (financiële) bedrijfsvoering van het museum die moeten bijdragen aan een verdere professionalisering hebben we doorontwikkeld. De druk die wij – net als andere culturele instellingen – voelen heeft de werklust echter niet verminderd. We hopen wel dat de rapportages, de overleggen met externe relaties en ook deze begroting het vertrouwen in de financiële administratie van het Groninger Museum herstelt en versterkt.

Het streven was en blijft niet alleen de begrotingen realistisch en in balans te houden en daarbij de ambitie van het museum en de subsidiegevers niet uit het oog te verliezen. Het voornemen in 2023 was zelfs om het eigen vermogen weer op te bouwen. Helaas vielen de inkomsten uit ticketverkoop ondanks het grote aantal bezoekers tegen en werd het positieve resultaat door de enorme stijging van de energiekosten tenietgedaan. In 2023 verwachtten we een rustiger jaar 2024 en dat is het ook gebleken. We hebben een groot aantal, soms pijnlijke maatregelen moeten nemen om in de buurt van een sluitend resultaat te komen. Desondanks komen we ook in 2024 uit op een verlies.

In de begroting 2024 schreven we: “Net als het afgelopen jaar zijn en blijven het uitdagende tijden.” Dat is een understatement. Na de covid-19-pandemie en de stijging van de energiekosten zijn wij – net als veel andere musea in ons land - wederom geconfronteerd met stijgingen van de vaste lasten die door subsidies en ticketverkoop nauwelijks te

compenseren zijn. We gaan dan ook geen beloftes doen dat het in 2025 allemaal goed komt. De culturele instellingen, de musea en het Groninger Museum kijken met zorg naar de ontwikkelingen op het gebied van inflatie, personeelskosten, steeds moeilijker voorspelbaar gedrag van de bezoekers en politieke overwegingen die bij elkaar genomen geen rooskleurig toekomstscenario schetsen. Het museum ziet zelf geen verdere mogelijkheden tot besparingen, zonder dat de kerntaken in het gedrang komen. De overgebleven opties, zoals bijvoorbeeld het schrappen van tentoonstellingen, zouden het succes op lange termijn in de weg zitten, feitelijk een neerwaartse spiraal in werking zetten. Het is onvermijdelijk dat het museum zich bezint op de toekomst en strategische keuzes maakt over de ambitie en de daarbij behorende middelen.

Idealiter zou een dergelijke herbezinning plaats vinden onder de nieuwe directie. Daarop kunnen we echter niet wachten. We zijn als museum dankbaar voor de geboden steun vanuit de provincie en de gemeente in het aantrekken van externe begeleiding in dit proces. Op die manier kunnen we al stappen maken en de nieuwe directie een goed vertrekpunt gunnen.

Totdat er een herziening plaats vindt van de strategie, is deze begroting onze best mogelijke inschatting van de financiële situatie in 2025.

1.2. Eisen/wensen/ontwikkelingen subsidieverstrekkers

De titel van de kadernota van de gemeente Groningen is *Kunst en cultuur voor iedereen*. De kadernota van de provincie Groningen heet *Wij zijn cultuur*. Gemeenteraad en Gedeputeerde Staten leggen hiermee, voor de beleidsperiode 2021-2028, duidelijk de nadruk op het verbreden van het cultuuraanbod en het bewustzijn van de rol van cultuur als bindende en integrerende factor. Het Groninger Museum kan zich hiermee volledig identificeren.

1.2.1 Toepassen van de drie codes

Er zijn drie relevant codes: Governance Code Cultuur, Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie. De manier waarop het Groninger Museum de drie codes toepast, sluit aan bij de doelstelling, aard en omvang van de organisatie. Ook in 2025 zullen we blijven werken aan het verder toepassen van de codes. Via rapportages en het jaarverslag zullen we over de voortgang rapporteren.

1.2.3 Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid zetten we de inspanningen voort. Om een klein voorbeeld te noemen: Het Starck-paviljoen is het enige deel van het museum zonder LED-verlichting. Op dit moment staat er een proefopstelling ter beoordeling. Het gebouw zelf is zoals bekend eigendom van de Gemeente Groningen. Voor de wat langere termijn is een herbezinning op het duurzame karakter van het gebouw (inclusief een voorbeeldfunctie op dat terrein) een geschikt onderdeel van de te ondernemen strategische verkenning.

2. Uitgangspunten

2.1 Bezoekers en entreprijzen

In 2025 zijn we gedwongen om onze entreprijzen te verhogen. Dat is nooit wenselijk, maar we blijven binnen de kaders van de grote en middelgrote musea in Nederland.

We houden de standaardprijs gedurende de tentoonstelling *Hoe van Gogh naar Groningen kwam* op € 16,50 in lijn met 2024. Daarbovenop komt echter een toeslag van € 5,- voor alle betalende bezoekers behalve studenten. Per afloop van die tentoonstelling, in mei 2025, vervalt de toeslag en gaat de standaardprijs naar € 19,50.

We gaan voor 2025 uit van 180 duizend bezoekers, waarvan ca. 70 duizend in de periode van *Hoe Van Gogh naar Groningen kwam*. We gaan uit van 25% volbetalende bezoekers en 55% betalende bezoekers met kortingsacties of -kaarten op basis van ervaring uit het recente verleden. Uitgegaan wordt van 180 duizend bezoekers.

2.2 Depot Groninger Museum

Het Groninger Museum is met de Gemeente Groningen in gesprek over een eventuele nieuwe (verkoop/huur) constructie voor het depot. De gesprekken hierover lopen tijdens het schrijven van deze toelichting op de begroting nog. De schimmelproblematiek is nog niet opgelost, maar door diverse maatregelen is de situatie nu stabiel.

2.3 Tentoonstellingsprogramma 2025

Zie bijlage.

3. Risico's 2025

Het museum verkeert in een fragiele financiële situatie. In de huidige begroting blijft de liquiditeit gedurende het jaar positief. De weerbaarheid is echter minimaal. Onderstaande risico's kunnen derhalve tot gevolg hebben dat de liquiditeit alsnog negatief dreigt te worden. Aangezien we al ingrijpende maatregelen hebben genomen, blijft in dat geval als enige optie over om te snijden in de presentaties. Dat is weliswaar volstrekt ongewenst, maar ook de enige keuze die nog structureel bijdraagt aan het besparen van uitgaven. Uiteraard met de kanttekeningen dat dit ook effect zal hebben (mogelijk ook op de lange termijn) op de bezoekersaantallen. Wanneer deze situatie zich zou voordoen vergt dat nader overleg met stad en provincie omdat in onderling overleg een neerwaartse spiraal voorkomen zou moeten worden.

3.1 Bezoekersaantallen en opbrengsten

Het inschatten van de bezoekersaantallen was al in 2024 een stuk lastiger dan voor de covid-19-pandemie en dat is niet beter geworden. De collega-musea bevestigen dat dit een landelijke, zo niet internationale trend is. We wachten de effecten van de prijsverhoging met spanning af. Ook de algehele kostenstijging voor cultuur zal een effect hebben op het gedrag van de bezoekers. Als er keuzes gemaakt worden, is dat dan in ons voordeel of in ons nadeel?

3.2 Energiekosten

De energielasten zijn begroot op basis van de situatie in 2024. Op dit moment liggen de prijzen voor 2025 nog niet vast. Een eerste indicatie vanuit onze inkooppartner is dat de tarieven min of meer vergelijkbaar zullen zijn.

Uiteraard is het verbruik net zoals eerdere jaren afhankelijk van het weer en daardoor ook een onzekere factor.

3.3 Calamiteit depot

Dit onderwerp mag niet vergeten worden, maar de situatie (schimmelvorming) is al een tijd stabiel en een interne verhuizing is op dit moment niet aan de orde.

3.4 Lonen en Salarissen

Recentelijk is het nieuwe functiehandboek behorende bij de Museum-CAO vastgesteld.

Daarin is een nieuw functiehuis opgenomen, inclusief aangepaste beloningen.

In principe zouden de wijzigingen ten opzichte van de huidige inschaling beperkt moeten zijn. We hebben echter nog geen gelegenheid gehad om de nieuwe situatie te beoordelen en te verwerken in onze begroting. Hier zou dus nog een aanpassing uit kunnen voortvloeien.

Daarnaast is de situatie met ZZP'ers nog een onzekere factor. Met name op het gebied van museumdocenten is nog niet volledig duidelijk of we met de huidige invulling verder kunnen. Afhankelijk van de ontwikkelingen met de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) en de Wet verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden (VBAR) kan het zijn er nog extra kosten ontstaan.

3.5 Bijdrage VriendenLoterij

In de forecast staat een bedrag van € 510k vanuit de Vriendenloterij. De vaste bijdrage van € 350k per jaar zal niet veranderen in 2025. Gelet op de wat hogere opbrengsten uit de verkochte loten in 2024 schatten we de opbrengst in 2025 hoger in. Met name omdat de verwachting is dat er tijdens de tentoonstelling *Hoe Van Gogh naar Groningen kwam* ook weer meer loten zullen worden. Op basis van de ervaringen met de tentoonstelling *The Rolling Stones – Unzipped* is het daarbij van belang om de verkoop goed te controleren omdat de bijbehorende verkoopkosten ook door het museum gedragen worden.

Mocht de verkoop tegenvallen en/of eerdere deelnemers sneller afhaken dan verwacht dan zou deze omzet onder druk kunnen komen te staan.

3.6 BIS 2021-2124 & BIS 2025-2828

De BIS betreft projectmatig subsidies die geen wezenlijke invloed hebben op de exploitatie. Er worden extra activiteiten gefinancierd, buiten de reguliere exploitatie om. Dat hier toch een risico bestaat heeft te maken met het feit dat de BIS 2021-2024 toekenning formeel loopt tot einde 2024 en de activiteiten bij ons niet binnen die projectperiode afgerond zijn.

In theorie zou het daardoor kunnen zijn dat een deel van de projectkosten in 2025 niet gedekt kunnen worden. We hebben contact gehad met OCW en in principe is er ruimte voor uitstel. Formeel moet dit echter nog geregeld worden.

4 Exploitatiebegroting 2025

4.1 Begrotingsproces op hoofdlijnen

De begroting is gebaseerd op deelbegrotingen van de budgethouders en projectleiders van welke activiteiten zij in 2024 gaan uitvoeren. Tevens is gevraagd welke personele inzet zij voor deze activiteiten nodig hebben. Deze opgaven zijn vertaald naar kosten en opbrengsten. De begroting is op deze wijze bottom-up opgebouwd waarbij de activiteiten leidend zijn geweest. Op basis van deze gegevens en activiteiten hebben we bepaald welke bezoekersaantallen wij verwachten en welke entreprijzen noodzakelijk zijn om te komen te een sluitende begroting.

4.2 Begroting 2025

Begroting (bedragen x € 1.000,-)

Opbrengsten	eerder afgegeven		Forecast		Concept
	2024	2025	2024	2025	
1 Kaartverkoop	€ 1.627	€ 1.725	€ 1.350	€ 1.913	
2 Cafe en winkel	€ 63	€ 65	€ 63	€ 65	
3 Eigen activiteiten	€ 133	€ 135	€ 133	€ 93	
4 Collecties	€ 35	€ 35	€ 20	€ 20	
5 Dekking Presentaties	€ 1.130	€ 1.093	€ 971	€ 1.055	
6 Verhuur depot	€ 120	€ 122	€ 117	€ 120	
7 Overige	€ 10	€ 10	€ 16	€ 10	
8 Bijdrage Vriendenloterij	€ 510	€ 550	€ 510	€ 550	
9 Subsidies	€ 5.515	€ 5.515	€ 5.660	€ 5.858	
10 Subsidie huur	€ 445	€ 454	€ 442	€ 445	
Dekking Aankopen	P.M.	P.M.	€ 776	€ 50	
Totaal	€ 9.589	€ 9.704	€ 10.058	€ 10.178	

Kosten

11 Lonen en Salarissen	€ 4.529	€ 4.665	€ 4.400	€ 4.568	
12 Huisvestingskosten	€ 1.941	€ 1.980	€ 1.980	€ 2.040	
13 Afschrijvingen	€ 257	€ 257	€ 257	€ 257	
14 Aankopen	P.M.	€ 782	€ 50		
15 Algemene kosten Comm, PR en	€ 471	€ 480	€ 515	€ 569	
16 marketing	€ 160	€ 163	€ 160	€ 173	
17 Collecties	€ 438	€ 527	€ 440	€ 545	
18 Presentaties	€ 1.669	€ 1.502	€ 1.539	€ 2.015	
19 Participatie & educatie	€ 70	€ 72	€ 50	€ 93	
20 Beveiliging	€ 20	€ 20	€ 23	€ 25	
22 Rentebaten en lasten	€ 30	€ 30	€ 49	€ 45	
Totaal	€ 9.585	€ 9.696	€ 10.195	€ 10.379	

<i>Resultaat</i>	€ 4	€ 9	€ -137	€ -201
------------------	-----	-----	--------	--------

4.3 Opbrengsten

1. Kaartverkoop

De opbrengsten uit kaartverkoop in 2024 zijn begroot op € 1.627k maar is in de forecast naar beneden bijgesteld tot € 1.350k in lijn met de tegenvallende bezoekersaantallen. Voor 2025 hebben we een ambitieuzer tentoonstellingsprogramma gepland, om de bezoekersaantallen weer op niveau te krijgen. Bovendien zijn de prijzen verhoogd (zie 2.1). We verwachten minder kinderen onder de bezoekers, vanwege het ontbreken van een Kinderbiënnale. Studenten (inclusief die uit Groningen) betalen net als in 2024 een ticket van € 10,-. De begrote opbrengst komt daarmee, inclusief toeslagen en de museumnacht, naar verwachting op € 1.913k.

Op basis van het recente verleden is het nuttig om niet alleen naar de totale bezoekersaantallen – hier realistisch conservatief geraamd – te kijken, maar ook naar de samenstelling. De bezoekersmix is als volgt begroot:

	2023		2024 (t/m week 41)		2025 (begroot)	
	Percentage	aantal	Percentage	aantal	Percentage	aantal
<i>Gratis</i>	18%	43.256	4%	5.152	8%	14.400
<i>Studenten</i>	9%	21.714	5%	5.732	5%	9.000
<i>onder 18</i>	10%	23.405	20%	24.608	10%	18.000
<i>Korting</i>	4%	9.315	2%	2.968	7%	12.600
<i>Museumkaart</i>	25%	60.119	34%	42.963	35%	63.000
<i>Volbetalend</i>	20%	48.988	25%	31.196	25%	45.000
<i>Vriendenloterij</i>	15%	36.917	10%	13.190	10%	18.000
	100%	243.714	100%	125.809	100%	180.000

2. Café en winkel

Omzetten uit het café en uit de museumwinkel worden begroot in lijn met 2024. Bezoekersaantallen zijn hoger begroot dan in 2024, maar niet in die mate dat we verwachten dat dit zal leiden tot veel hogere omzetten.

3. Eigen activiteiten

Hier gaan we uit van een lager bedrag in 2025 ten opzichte van 2024, omdat we verwachten dat in ieder geval het aantal rondleidingen – door het ontbreken van de Kinderbiënnale – minder zal zijn.

4. Collecties

Begroting 2025 ligt in lijn met de verwachte opbrengst in 2024. Het gaat hier om beperkte en incidentele opbrengsten ten behoeve van de collectie.

5 Presentaties

In tegenstelling tot 2024 en de eerder afgegeven meerjarenbegroting voor 2025 zijn de kosten voor presentaties ruimer opgenomen. De beperkte omvang en aantrekkingskracht van de presentaties in 2024 heeft ertoe geleid dat het moeilijk was om voldoende publiek te trekken. De verwachting is dat we, zeker met een hogere ticketprijs, meer presentaties moeten plannen om op de begrote 180 duizend bezoekers te komen. Daarnaast verwachten we dat de dekking voor een deel van de presentaties lager ligt dan in 2024. Enerzijds doordat in 2024 de BIS-subsidie een deel van de projecten dekte en anderzijds omdat de aard van de projecten de keuze aan fondsen beperkter maakt. Uiteraard zijn we nog bezig om te kijken of we de dekking voor diverse presentaties nog kunnen verhogen. Vooralsnog wordt echter uitgegaan van een voorzichtige inschatting.

6 Verhuur depot

De huur van 2025 wordt 3% hoger begroot dan in 2024 (voornamelijk inflatiedoorberekening).

7 Overige

Dit betreft bijvoorbeeld inkomsten uit schenkingen en erfenissen.

8 Verkoop VriendenLoterij

In de meerjarenbegroting is uitgegaan van een stijgende variabele bijdrage vanuit de lotenverkoop van de *VriendenLoterij*. We zien in 2024 ook een stijging van deze bijdrage, zodat we voor 2025 vooralsnog uitgaan van een hoger bedrag. Uiteraard met de kanttekeningen zoals benoemd in de risico's (zie 3.5).

9 Subsidies

Deze post omvat de subsidie van de Gemeente en de Provincie. Door de Gemeente is aangegeven dat rekening gehouden mag worden met een accres van 3,3%. Daarmee komt de gemeentelijke subsidie op € 4.455k. Het accres 2025 op de subsidie van de provincie is 4% over de structurele subsidie en 9% over de cultuurpijler. Daarmee komt de totale subsidie op € 1.402k

10 Subsidie huur

Is gelijkgesteld aan de kosten van de kale huur.

4.4 Kosten

11. Lonen en salarissen

Deze kosten zijn in beperkte mate hoger dan in 2024. Daarbij is rekening gehouden met loonsverhoging per medio 2025 van 3,5% op grond van de CAO-afspraken. Ten opzichte van 2024 vloeien een aantal projectmedewerkers af en wordt een aantal contracten niet verlengd. Bovendien wordt de vacature voor conservator hedendaagse kunst pas ingevuld na de komst van de nieuwe directie. Daardoor wordt de kostenstijging deels beperkt. Er is begroot met een tweekoppige directie.

12 Huisvestingslasten

Deze zijn gebaseerd op de verwachte kosten in 2024 waarbij een aantal dienstverleners kostenverhogingen heeft aangekondigd die verwerkt zijn in de begroting voor 2025.

13. Afschrijvingen

Geen opmerkingen.

14. Aankopen

Deze post was in 2024 als P.M. opgenomen in de begroting. We hebben ervoor geopteerd om hier een bedrag op te nemen aangezien de verachting is dat we sowieso aankopen gaan doen. Ter dekking is eenzelfde bedrag opgenomen, aangezien we nog steeds vasthouden aan het uitgangspunt dat we pas aankopen doen als er dekking voor is.

15. Algemene kosten

De algemene kosten zijn verhoogd ten opzichte van de verwachting over 2024. Dit heeft te maken met extra automatiseringskosten voortvloeiende uit het project voor digitale ontsluiting. Daarnaast zijn er extra kosten begroot voor accountantscontroles, in lijn met de afspraken met de provincie en gemeente. Daarnaast is er rekening gehouden met prijsverhogingen van een aantal leveranciers.

16. Communicatie, PR en Marketing

Deze kosten zijn gebaseerd op de kosten van 2024, waarbij de kosten voor de museumnacht in 2024 niet expliciet begroot waren. Die zijn voor 2025 wel opgenomen, inclusief verwachte prijsstijgingen en extra kosten.

17. Collecties

In principe zijn alle kosten voor collecties begroot in lijn met 2024. Dat het bedrag hoger uitkomt, heeft voornamelijk te maken met de onderhoudskosten voor het depot. Die bedroegen in 2024 € 120k en zullen in 2025 € 240k bedragen, op grond van het huidige contract met de BAM. Daarnaast is rekening gehouden met een stijging van de verzekeringspremies.

18. Presentaties

Kosten voor presentaties liggen hoger dan in 2024 omdat we meer, én grotere, tentoonstellingen gepland hebben. We zien de noodzaak hiertoe omdat we in 2024 gemerkt hebben dat het met een beperkt tentoonstellingsprogramma niet doenbaar is om extra bezoekers te trekken.

19. Educatie

In 2024 is een groot aantal educatieve activiteiten gekoppeld aan de Kinderbiënnale. Ook een aantal activiteiten in het kader van outreach is gekoppeld geweest aan die projecten en daarnaast aan de Shuttle voor eenzame mensen. Als zodanig zijn deze kosten ook meegenomen de betreffende projectbegrotingen en deels gedekt door projectsubsidies. In 2025 hebben we vooralsnog geen vergelijkbare projecten in de planning (en de BIS II toekenning is nog onzeker). Om educatieve activiteiten en participatie op een vergelijkbaar niveau te kunnen aanbieden hebben we een ruimer bedrag opgenomen, buiten de projecten om.

20. Beveiliging

Geen opmerkingen.

21 Rente baten en lasten

Geen opmerkingen.

5 Meerjarenperspectief op hoofdlijnen

5.1 Weerstandsvermogen

In onderstaande tabel is het verloop van het vermogen te zien. In de laatste forecast voor 2024 gaan we uit van een verlies van rond de € 136k. Uiteraard is die omvang een inschatting die nog kan wijzigen. Voor 2025 verwachten we nu een verlies van € 201k.

Weerstandsvermogen	2021	2022	2023	2024 forecast	2025 begroot
Bestemmingsreserve schenkingen	€ 184	€ 192	€ 252	€ 252	€ 252
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Algemene Reserve	156	17	523	659	860
Totaal	€ 28	€ 209	€ 271	- € 407	- € 608

De begrote algemene reserve (weerstandsvermogen) komt op basis van de begroting eind 2025 uit op negatief € 770k. De bestemmingsreserve schenkingen telt niet mee voor het weerstandsvermogen. Het moge duidelijk zijn dat een dergelijke algemene reserve onwenselijk is. Vooralsnog lijkt er geen mogelijkheid te zijn om deze reserve binnen korte termijn positief te krijgen.

5.2 Liquiditeit 2025 (in €1.000)

Op de volgende pagina staat de liquiditeitsprognose per maand in 2025 weergegeven. Daarbij zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. De opbrengsten worden regelmatig over het jaar ontvangen. Voor de ticketverkoop ligt mogelijk het zwaartepunt aan het begin van het jaar, vanwege *Hoe Van Gogh naar Groningen kwam*, maar we verwachten een redelijk verdeling van bezoekers over het jaar.
2. De kosten worden regelmatig over het jaar betaald. Met uitzondering van de salarisbetalingen. In mei wordt het vakantiegeld betaald en in december de eindejaarsuitkering.
3. Er zijn in het begin van het jaar meer investeringen meegenomen omdat we, onder ander, een vrachtwagen over gaan nemen.
4. Eventuele liquiditeitseffecten uit de verkoop van het depot in Hoogkerk zijn niet meegenomen in dit overzicht.

Hoewel de liquiditeit op eerste gezicht voldoende is om 2025 goed door te komen, is er weinig ruimte voor tegenvallers. Mochten aannames in de begroting achteraf negatiever

uitpakken dan hebben we acuut een probleem. Datzelfde geldt als het resultaat van 2024 nog verder tegenvalt ten opzichte van de afgegeven forecast.

		2025											
Begroting 2025 (bedragen x € 1.000,-)		jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Beginstand Liquiditeit		€ 705	€ 723	€ 752	€ 788	€ 823	€ 533	€ 568	€ 604	€ 640	€ 618	€ 596	€ 574
Kaartverkoop	€ 1.913	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159	€ 159
cafe en winkel	€ 65	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5
opbrengst eigen activiteiten	€ 93	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
Collecties	€ 20	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Dekking Presentaties	€ 1.055	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88	€ 88
Verhuur depot	€ 120	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10
Overige	€ 10	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Bijdrage Vriendeloterij	550	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46	€ 46
Subsidies gemeente	€ 5.858	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488	€ 488
Subsidie huur	€ 445	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37	€ 37
Dekking Aankopen	€ 50	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
Totaal	€ 10.178	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844	€ 844
Kosten													
Lonen en Salarissen	€ 4.568	€ 340	€ 340	€ 340	€ 340	€ 666	€ 340	€ 340	€ 340	€ 340	€ 340	€ 340	€ 503
Huisvestingskosten	€ 2.040	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170	€ 170
afschrijvingen	€ 257												
Aankopen	€ 50	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
Algemene kosten	€ 569	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47	€ 47
Kosten comm, PR en marketing	€ 173	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14
Kosten collecties	€ 545	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45
Kosten presentaties	€ 2.015	€ 167	€ 167	€ 167	€ 167	€ 167	€ 167	€ 167	€ 167				
kosten educatie	€ 93	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
Beveiliging	€ 25	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
rentebaten en lasten	€ 45	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
Totaal	€ 10.379	€ 802	€ 802	€ 802	€ 802	€ 1.129	€ 802	€ 802	€ 802	€ 635	€ 635	€ 635	€ 798
Investerings		20	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Aflossingen		€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3
Vooruit te betalen kosten volgend jaar										€ 225	€ 225	€ 225	€ 225
Eindstand Liquiditeit		€ 723	€ 752	€ 788	€ 823	€ 533	€ 568	€ 604	€ 640	€ 618	€ 596	€ 574	€ 389

Bijlage

Nadere uitwerking strategie, programmering en activiteiten

Ambities gemeente en provincie

De ambities van de gemeente Groningen zijn:

Kunst en cultuur voor iedereen

Een bruisende stad

Een city of talent

De ambities van de provincie Groningen zijn:

Cultuur voor iedereen

Stimuleren van een bruisend en vernieuwend aanbod in Stad en Ommeland

Ontwikkeling, behoud en versterking van de kwaliteit van het erfgoed, landschap en leefomgeving

Strategieën gemeente en provincie

Bovenstaande ambities willen zowel de gemeente Groningen als de provincie Groningen realiseren door middel van de volgende strategieën:

1. Sterke basis voor ruimte en vernieuwing
2. Samenleven met cultuur
3. Overal cultuur
4. Thuis in Groningen
5. Ruim baan voor talent en vernieuwing

Strategie Groninger Museum

Het huidige strategische beleidsplan 2021-2028 van het museum is op hoofdlijnen en qua visie nog geldig, maar werd als te breed en daar onduidelijk document ervaren. Daarnaast is er de afgelopen jaren veel gebeurd waardoor er veel veranderingen zijn. Daarom wilden we in het najaar van 2023 starten met het herijken van ons strategische beleid. Door de financiële situatie en door het vertrek van de zakelijke directeur in april 2024 en het aftreden van de algemeen directeur in december 2015 is dit traject gestopt.

Bijdrage Groninger Museum

Het Groninger Museum wil en kan een belangrijke bijdrage leveren om bovenstaande strategieën te realiseren.

1) Een sterke basis

Het Groninger Museum is een onmisbaar deel van de Groninger identiteit. Met een geschiedenis van 150 plus 1 jaar is het één van de grootste erfgoedinstellingen in de provincie. Het museumgebouw wordt algemeen erkend als één van de meest aansprekende landmarks van Noord-Nederland. Met zijn gevarieerde regionale en nationale tentoonstellingsaanbod weet het bovendien een groot publiek naar stad en provincie te trekken.

Kwaliteit

Het Groninger Museum heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan. Kwaliteit betekent voor

het museum niet alleen een hoogwaardig aanbod, maar ook een aanbod dat gekenmerkt wordt door originaliteit, uniciteit een onderscheidende en herkenbare identiteit.

Intensief en uniek

Het Groninger Museum is in staat omvangrijke en complexe projecten te ontwikkelen en te realiseren. Naast financiële middelen vragen dergelijke projecten onder meer professionele medewerkers, een gedegen voorbereidingstijd voor reflectie, onderzoek en onderhandelingen met partners. De met zorg geproduceerde publicaties en activiteiten zijn daar onderdeel van. De samenwerkingen met kunstenaars zijn intensief. Het museum treedt op als coach, sparringpartner, opdrachtgever en coproductent. Dit alles draagt bij tot gedegen presentaties en activiteiten en bijzondere, vaak unieke aanwinsten voor de collectie.

Verbinding

Binnen stad en provincie Groningen is het Groninger Museum een bindende factor, die reflecteert op heden, verleden en toekomst van de stad en de regio. Het Groninger Museum heeft zich in de laatste jaren sterker op de regio gericht. De verhouding tussen internationale, nationale en regionale betekenis is dan ook meer in balans dan vroeger. De drievoud van internationaal, nationaal en regionaal wordt weerspiegeld in het gebouw, de collectie, de collectievorming, de presentaties en de samenwerkingspartners. De nieuwe activiteiten op het gebied van de online ontsluiting van de collecties geven ons tot nu toe onbekende mogelijkheden om de mensen in de regio aan ons te binden.

Missie

De mission statement geeft ruimte en visie voor de invulling van het beleid:

Het Groninger Museum is extrovert, eigenzinnig en veelkleurig. De kwalitatief hoogstaande collecties en presentaties vormen de basis om de verbinding tussen bezoeker en museum en de bezoekers onderling te versterken. Het Groninger Museum wil een zo breed mogelijk publiek verwonderen, aanzetten tot meningsvorming en uitnodigen tot vaak en gevarieerd gebruik.

2) Samenleven met cultuur

Overall cultuur betekent ook samenleven met cultuur. Zoals in de mission statement verwoord, gaat het in het museum niet alleen om passief kijken, maar ook om interactie met en participatie van het publiek in en buiten het museumgebouw. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat het Groninger Museum door actief stappen naar buiten te zetten ook daadwerkelijk iets bereikt om mensen meer met cultuur samen te laten leven.

Outreach

In 2024 werden voor de activiteiten buiten het museum vooral de Airstream caravan ingezet (ELJA X Groninger Museum on tour) en met de Museum Shuttle is een begin gemaakt voor het bestrijden van eenzaamheid (BIS project). Beide projecten gaan ook in 2025 door. Verder werken we aan de Museum Murals (VriendenLoterij) en heeft de medewerkers zijn netwerk benut om nieuwe doelgroepen te verkennen en ons bij hen bekend te maken. werkte vroeger bij Noordstaat.) De personele bezetting en de financiële situatie laten helaas niet toe om het wijkenprogramma op de oude voet voort te zetten. Dat is wel het streven,

5.1.2e

maar het is niet realistisch om dat nu, met cijfers onderbouwd, in de planning en in de begroting op te nemen.

Wall House #2, seizoen 9: 2025

Sinds 2016 draagt het museum zorg voor de programmering van Wall House #2, hét architectuuricoon van John Hejduk aan het Hoornse Meer. Het doel is om de wijk meer bij Wall House #2 te betrekken en Groninger kunstenaars een forum te bieden. De begroting van de programmering staat onder druk van kosten voor onderhoud én de Fair Pay regeling. De extra subsidie laat voor programmering en activiteiten heel weinig ruimte.

Specifieke doelgroepen

Het Groninger Museum heeft in de laatste jaren meerdere specifieke doelgroepen bij het museum weten te betrekken zoals patiënten met Alzheimer, doven en slechthorenden. Sinds 2023 verzorgen we ook een queertour en prikkelarme openstelling. We onderzoeken op dit moment, in het kader van een nieuwe collectie-opstelling hoe we de toegankelijkheid voor mensen met een beperking kunnen vergroten. Dat zal in 2025 echter nog niet gerealiseerd kunnen worden, maar hopelijk in 2026 op het programma staan.

Familie museum

Het Groninger Museum werd 2024 voor twee prijzen genomineerd, de Children in Museums Award (internationaal) en de Museumkids Awards (Nederland). Dat is een mooie herkenning voor de inspanningen in het verleden. Daarbij horen niet alleen de Kinderbiënnale, maar ook het Atelier en de Ontdekkingsruimte in het Info Center.

Educatie

De afdeling Educatie zorgt voor een vaste programmering voor alle scholen in Stad en Ommeland maar ook daarbuiten. De activiteiten op dit gebied maken deel uit van het cultuurmenu en de busvervoerprojecten, zoals Culturele Mobiliteit (Culmo). Het museum ontvangt in samenwerking met Kunst & Cultuur niet alleen scholieren uit Groningen, maar ook uit Drenthe en Friesland. Extra aandacht gaat hierbij uit naar het vmbo en het mbo, door middel van samenwerkingsprojecten, speciale programma's en klankbordgroepen. Gemiddeld wordt het museum per jaar door 11.000 scholieren bezocht. Daarmee zitten we op volle capaciteit.

3) Overal cultuur

Groningen is een bruisende, jonge en dynamische stad. Het museum levert een belangrijke bijdrage aan de uitstraling van de stadse cultuur die verder reikt dan de grenzen van de provincie. Om dit te bereiken worden in het Groninger Museum de volgende tentoonstellingen georganiseerd:

Hoe Van Gogh naar Groningen kwam

29 november 2024 – 5 mei 2025

In 1896-1897 initieerden zes studenten van de Rijksuniversiteit Groningen de organisatie van acht moderne kunsttentoonstellingen in het oude Groninger Museum. Het hoogtepunt was een tentoonstelling van 128 werken van Vincent van Gogh, tot dan toe de grootste Van Gogh-presentatie ooit. Deze kwam tot stand door middel van briefcorrespondenties tussen de studenten en Jo van Gogh-Bonger. Van Gogh was er in die periode ook werk van o.a. Jan

Toorop, Johan Thorn Prikker, Franse prentkunst en Vlaamse modernen te zien. In 2024 presenteert het Groninger Museum een impressie van deze bijzondere onderneming, die de opmars voor het lokale kunstklimaat betekende. Aan de hand van zeer uiteenlopende objecten, schilderijen, prenten, foto's, archivalia en instrumenten onderzoekt deze tentoonstelling hoe de infrastructuur van moderne kunst hier in het Noorden is aangelegd en wie daarin de hoofdrolspelers waren. Van Gogh staat hierin centraal, evenals de doorwerking in het werk van F.H. Bach, leermeester van De Ploeg, en later ook de invloed op de De Ploegleden zelf. Zo tracht de tentoonstelling de bezoekers kennis te geven van de lokale kunstgeschiedenis, en dit lokale tevens in het licht van de internationale ontwikkelingen te plaatsen.

Draken & Demonen. 5000 jaar Aziatische keramiek uit de Collectie Anders (doorlopend in 2025)

Het Groninger Museum bezit één van de belangrijkste collecties Aziatische keramiek in Nederland. Met de Collectie Anders is daarbij nog een schat van zeer interessant en niet alleen keramische voorwerpen als langdurig bruikleen erbij gekomen. Experts Christiaan Jörg en Lecong Zhou nemen de bezoekers meenemen in de boeiende verhalen en in de fascinerende geschiedenis van de artistieke relaties tussen Oost en West.

HipHop: Each one teach one (werktitel)

Winter 2025/26

Het project met de werktitel *Each one, teach one* neemt de bezoeker mee op reis door de rijke geschiedenis van Hiphop. Vanaf de tachtiger jaren was het Groninger Museum nauw betrokken bij de meest visuele uitingen van Hiphop, namelijk graffiti. Het project grijpt de visuele uitingen aan om dieper op de muziekstroming Hiphop in te gaan. In iedere zaal wordt op een visuele manier, waarin vrouwelijke makers de boventoon voeren, het rijke verhaal van Hiphop verteld dat in Europa en in Groningen een andere wending kreeg. Het doel van het project *Each one, teach one* is de immateriële cultuur tastbaar te maken door de vier pijlers: DJ-en en sample-en, MC-en en rappen, Graffiti, en tot slot Breakdance. Het project neemt co-creatie als speerpunt en het COOP Himmelb(l)au paviljoen zal in het teken staan van samen maken en van elkaar leren. De jongvolwassenen tussen 16 en 26 jaar, voor wie een museumbezoek niet altijd een voordehand liggend gegeven is, zal in deze programmering in het bijzonder worden aangespoord om deel te nemen aan dit programma.

De Collectie en De Ploeg, doorlopend, maar dan anders

De semi-permanente presentaties *De Collectie* en *De Ploeg* zullen na ca. 10 jaar grondig herzien worden. In 2025 wordt een begin gemaakt door *De Ploeg* van de binnenzalen van het De Lucchi-paviljoen naar de buitenzalen te verplaatsen. Dat geeft meer ruimte en de gelegenheid voor een herziening van de presentatie. De nieuwe conservator Anneke de Vries zal de blik op de *Ploeg* verfrissen en met nieuwe context voorzien.

De vaste collectie verhuist tijdelijk naar het Mendingipaviljoen om dan eind 2025/begin 2026 opnieuw ingericht te worden. Het team zal dat onder de nieuwe leiding bedenken en uitvoeren.

Op de plek waar nu *De Ploeg* te zien is ontstaat daardoor een nieuwe tentoonstellingsruimte. Dan zal het museum naar hele grote presentaties (in Mendingi) en hele kleine (in het Ovaal West) ook over een middelgrote oppervlakte beschikken. Daarnaast

zal het helpen de bezoekersstromen beter van Oost naar West en van West naar Oost te verspreiden.

Kleinere tentoonstellingen in 2025:

Joana Schneider (Ovaal West), voorjaar/zomer 2025

Bas Jan Ader (Coop Himmelb(l)au, najaar 2025

Pop-up-tentoonstelling met het Museum aan de A (De Lucchi-paviljoen), winter 2025/26

4) Thuis in Groningen

Het Groninger Museum is een museum in Groningen en van de Groningers. Stad en Ommeland hebben hun plek niet alleen binnen de muren, maar het museum treedt ook steeds meer buiten de muren. Het Groninger Museum is trots op zijn rol als hoeder van de belangrijkste collectie (Groninger) historisch erfgoed en zal een sleutelrol daarin blijven vervullen.

Het historische erfgoed geeft aan het Groninger Museum een dimensie die noodzakelijk is om ook hedendaagse kunst en geschiedenis te kunnen begrijpen. De verzamelgebieden en de verzamelgeschiedenis bepalen en bepalen in grote mate het erfgoed en daarmee het beeld en de identiteit van Groningen. Archeologie, geschiedenis, oude kunst en kunstnijverheid en de kunstenaarsgroep De Ploeg zijn bij uitstek de regionale kerncollecties. Kennis ervan en interactie ermee zijn pijlers voor identiteitsvorming en verbinding. Met de intensivering van de samenwerking met het Museum aan de A komt er een verandering in het tentoonstellingsbeleid van het Groninger Museum. De “zuiver” historische presentaties zullen in het MadA plaats vinden. Het Groninger Museum adviseert, helpt, leent uit en werkt mee. Grote historische tentoonstellingen kunnen ook in de toekomst in het Groninger Museum plaatsvinden, maar alleen in samenwerking met het MadA.

Museumnacht

Samen met de partners Museum aan de A, Storyworld, het Universiteitsmuseum en anderen wordt ook in september 2025 weer een Groninger Museumnacht met tal van activiteiten, lezingen en muzikale optredens georganiseerd.

Cultuurpijlerschap

Het Groninger Museum is één van de door gemeente en provincie Groningen aangewezen cultuurpijlers. Het aandachtsgebied is musea en erfgoed. Het cultuurpijlerschap wordt met twee grote samenwerkingsprojecten ingevuld, de samenwerking met MadA (zie boven) en de samenwerking met o.a. In het spoor van De Ploeg en het Kunstcentrum De Ploeg in Wehe den Hoorn (om de uitstraling van deze voor Groningen zo belangrijke kunstenaarsgroep te versterken). Daarnaast blijft het Groninger Museum aanspreekpunt voor de andere musea in de provincie, werkt mee, leent objecten (langdurig) uit, adviseert en maakt deel uit van werkgroepen.

Menkemaborg

De Menkemaborg in Uithuizen is al ruim honderd jaar onderdeel van het Groninger Museum. Als eigenaar van het gebouw en het grootste deel van de daarin getoonde collectie helpt het Groninger Museum de zelfstandig opererende stichting met raad en daad. De

recente aankoop van de Alberda Zonnewijzer van ca. 1700 legt een nieuw link tussen collectie en locatie.

5) Ruim baan voor talent en vernieuwing

Samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen

De samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen, met name met de opleiding Kunstgeschiedenis, is in de laatste jaren geïntensiveerd. Met het vertrek van de algemeen directeur stopt echter ook zijn actieve rol bij de RUG. Andere vormen van samenwerking blijven bestaan.

Samenwerking met de Hanze Hogeschool

In 2023 is samen met de afdeling Bedrijfskunde een module ontwikkeld met de naam: Cultuur en Ondernemen. Hierbij gaat een groep studenten aan de slag met een probleemstelling die door het museum is opgesteld. Op dit moment zijn 30 studenten met de tweede module bezig. De intentie is om dit voort te zetten.

Samenwerking met Academie Minerva

Het Groninger Museum en Minerva werken op vele gebieden samen en op dit moment bijzonder intensief in het kader van de tentoonstelling "Hoe Van Gogh naar Groningen kwam". Deze tentoonstelling vertelt tenslotte het verhaal van de acht in 1896 door studenten georganiseerde exposities die in het oude Groninger Museum plaatsvonden, nu Academie Minerva. De studenten werken mee aan de programmering en krijgen een apart college over dit onderwerp.

Stages

In het Groninger Museum werken elk jaar acht tot twaalf studenten voor een stage van vijf à zes maanden. De meeste afdelingen van het Groninger Museum leiden stagiaires op.

Beringer Hazewinkel conservator in opleiding

Sinds 2015 bestaat de Beringer Hazewinkel conservator in opleiding, een traject dat twee jaar duurt. De komende jaren zullen nog vele junior conservatoren via dit traject door het Groninger Museum begeleid en opgeleid worden. Op dit moment is reeds de zesde actief. (Eén conservator in opleiding heeft vroegtijdig het museum verlaten om een vaste baan bij het Van Gogh Museum aan te nemen, jammer, maar dat is natuurlijk juist de bedoeling dat deze jonge mensen hier hun museumloopbaan beginnen.)

Onderzoek

Er is intensief onderzoek gedaan ter voorbereiding over de invloed van Vincent van Gogh op het culturele klimaat van Groningen in het algemeen en De Ploeg in het bijzonder, wat resulteert in de tentoonstelling "Hoe Van Gogh naar Groningen kwam" met de bijbehorende publicatie. Het onderzoek voor een biografie van oud-directeur Frans Haks pauzeert omdat de conservator nu het team weer moet versterken.

YGA

Young Grunn Artist (YGA) is het samenwerkingsverband met NP3. Hiermee worden jonge kunstenaars op weg geholpen naar een (wereld)carrière. Na de herinrichting van het De

Lucchi-paviljoen (zie boven) bestaat er dan ook een geschiktere en flexibelere ruimte voor de aanstormende talenten. De voorbereidingen voor de derde editie zijn begonnen.