

Bouwstenen voor een nieuwe strategie

Bevindingen onderzoek financiële opgaven Groninger Museum

17 juli 2025

Jan-Willem van Giessen

Cor Wijn



Inhoud

	p.
0. Samenvatting	3
1. Aanleiding en doel	7
2. Observaties bij het Groninger Museum	10
3. Financiële analyse	15
4. Aanbevelingen	28



Samenvatting

Het Groninger Museum kampt al een aantal jaren met financiële problemen. In 2022 en 2023 waren er aanzienlijke verliezen, terwijl 2024 (onverwacht) een positief resultaat liet zien. De algemene reserve was eind 2024 negatief. Bij de belangrijkste financiers van het museum (gemeente en provincie) leven er zorgen. Daarom is aan Berenschot opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de financiële opgaven van het museum, het presteren van het museum in relatie tot andere musea en de noodzakelijke bouwstenen voor de toekomst. Ons rapport is bedoeld om zowel de gemeente en provincie als de nieuwe directie van het museum te ondersteunen bij het nemen van onderbouwde beslissingen voor de toekomst.

Hoofdstuk 2 geeft onze observaties weer ten aanzien van het functioneren van het museum. Het museum heeft geen actuele strategische koers. Het laatste beleidsplan dateert uit 2020. Keuzes werden in de afgelopen periode impliciet gemaakt, zonder duidelijke legitimatie en onderbouwing. De Groninger Kunstraad heeft hierover terecht kritische noten gekraakt. Sinds 2023 staat het museum onder een soort van curatele van gemeente en provincie vanwege de financiële zorgen. Maandelijkse rapportages en overleggen zijn verplicht. Daarmee hebben de overheden in zekere zin de rol van de Raad van Toezicht overgenomen.

De vorige directie had weinig aandacht voor de zakelijke en financiële aspecten van het museum. De verliezen in 2022 en 2023 kwamen onverwacht. De informatievoorziening was onbetrouwbaar. In 2024 bleek pas laat dat er een positief resultaat was.

Positief is dat inmiddels verbeteringen zijn doorgevoerd in functiescheiding, aanbestedingen en rapportages. Er is thans sprake van stabiliteit in de financiële afdeling, maar de personele bezetting hiervan blijft kwetsbaar. De begrotingscyclus is verbeterd, maar het goed uitvoeren van voorgenomen maatregelen is cruciaal. Sinds februari 2025 staat er een nieuwe directie aan het roer.

Samenvatting (2)

In **hoofdstuk 3** geven we een analyse op hoofdlijnen van de exploitatie. De hoofdpunten hiervan zijn:

Inkomsten en uitgaven

- De inkomsten daalden van €11,1 mln. (2023) naar €10,4 mln. (2024), vooral door minder bezoekers.
- De kosten daalden ook, van €11,2 mln. naar €10,1 mln., o.a. door lagere personeels- en huisvestingskosten.
- De kaartverkoop was in 2023 uitzonderlijk hoog door een blockbuster-tentoonstelling (The Rolling Stones - Unzipped).
- De sponsorinkomsten en de inkomsten uit horeca/winkel zijn laag.

Benchmark met andere musea

- De structurele subsidie is in 2024 conform de benchmark.
- In 2023 had het GM door de Stones-tentoonstelling meer bezoekers dan gemiddeld, in 2024 lag dit aantal in de buurt van het gemiddelde.
- De eigen inkomsten per bezoeker waren relatief hoog.
- De personeelskosten per fte en de percentages huisvestings- en personeelskosten lagen in 2023 en 2024 op het gemiddelde.

Analyse met het Iglo-model

- Driekwart van de subsidie gaat naar de 'basisvoorziening' (gebouw, staf en collectiebeheer), wat een normaal en herkenbaar beeld is bij

musea. Wij beoordelen dit als gezond. Het is gebruikelijk dat tussen de 20% en 30% van de subsidie te relateren is aan het programma (tentoonstellingen, educatie, etc.).

- De commerciële activiteiten (zoals horeca en verhuur) leveren bij het GM slechts beperkt wat op.

Formatie

- De formatie was in 2023 en 2024 hoog vergeleken met andere musea.

Eigen vermogen

Wij stellen vast dat het weerstandsvermogen onder de (haring)maat is. De algemene reserve is negatief: € -109.918. Dit vormt een risico voor de continuïteit van het museum.

In **hoofdstuk 4** doen we een aantal aanbevelingen op basis van de financiële analyse en observaties. De belangrijkste punten zijn:

Bezoek en publieksbereik

- Verhoog de ticketprijzen tot het maximum dat de Museumkaart vergoedt.
- Trek meer bezoekers aan door aantrekkelijker aanbod, minder kortingen, en focus op doelgroepen zonder Museumkaart.

Samenvatting (3)

- Gebruik de vaste opstellingen om meer publiek te trekken.

Personeel

- Beperk de formatie en vergroot de flexibele schil. Deze transitie zal waarschijnlijk vragen om een eenmalig budget. NB: de vermogenspositie maakt het thans onmogelijk voor het museum om zelf de transitie te bekostigen.
- Herdefinieer functies en maak de organisatie wendbaarder.

Programma

- Organiseer minder tentoonstellingen, of laat tentoonstellingen langer staan.
- Realiseer lagere kosten per tentoonstelling via coproducties of inkoop.
- Beperk educatie en ondersteunende programma's als deze verliesgevend zijn.
- Overweeg in het kader van 'keuzes maken' het reduceren of temporiseren van collectietaken (verwerven, registreren, conserveren, documenteren, ontsluiten, uitlenen en ontvangen van bruiklenen, et cetera).

Artistieke koers

- Geef de nieuwe directie de tijd en de ruimte om een nieuwe koers te bepalen.
- Gebruik 2025-2026 als overgangsjaren, met 2027 als nieuw startpunt.
- Blijf blockbusters periodiek (1x per vier jaar) organiseren om gemiddeld minimaal 200.000 bezoekers (in alle categorieën) per jaar te trekken.
- Zorg voor een mix van grote en kleine tentoonstellingen met aanvullende publieksactiviteiten.

Bedrijfsvoering en organisatie

- Verbeter kwartaalrapportages (dashboard) en voer de uit eerder onderzoek naar voren gekomen verbetermaatregelen door.
- Werk projectmatig en registreer inzet en kosten per project.
- Versterk financiële weerbaarheid door kostenbesparing en fondsenwerving.
- Draag het beheer van het depot over aan de gemeente (gebouwbeheer is geen specialiteit van het museum, wel van de gemeente).

Financiën

- Een eenmalige financiële impuls is nodig voor transitie en versterking eigen vermogen. Voor een organisatie die risicovol programmeert adviseren wij een norm van tenminste 10% van de totale baten, liefst 15%. De buffer kan ook in tranches worden opgebouwd.

Samenvatting (4)

- Structurele indexatie van subsidies (zoals in de afgelopen jaren toegepast) blijft noodzakelijk.
- Stop met aankopen begroten en verantwoorden via de exploitatie, gebruik hiervoor bestemmingsfondsen.
- Normaliseer de relatie met gemeente en provincie, vermijd de maandelijkse financiële overleggen.

Strategische opgaven voor 2026–2030

- Optimaliseer het tentoonstellingsprogramma: mik op gemiddeld tenminste 200.000 bezoekers (alle categorieën) per jaar, met een blockbuster elke vier jaar.
- Zorg voor meer eigen inkomsten: neem als maatstaf 55% van totale inkomsten.
- Versterk netwerken: zichtbaarheid en samenwerking met culturele en maatschappelijke partners in stad en regio.
- Onderzoek of en hoe renovatie van het gebouw kan worden gerealiseerd met accent op verduurzaming en meer tentoonstellingsruimte.

De belangrijkste conclusies

Het Groninger Museum staat er zowel in absolute als in relatieve zin niet slecht voor, maar moet opnieuw zijn koers bepalen, zowel artistiek als zakelijk. Er ligt veel op het bord van het nieuwe directieteam.

De structurele subsidie is toereikend, maar de organisatie is te weinig flexibel. De vaste formatie is te groot, de ruimte voor nieuwe en innovatieve projecten te klein.

Het geringe weerstandsvermogen maakt de organisatie kwetsbaar. Het Groninger Museum moet met zijn personeelsformatie een transitie door, maar daarvoor ontbreekt het aan eenmalig budget. Daarnaast moet het museum met de programmering risico's kunnen lopen (i.e. cultureel ondernemerschap aan de dag leggen). Dat is nu ten ene male onmogelijk.

De gebouwen vragen aandacht: het depot zou bij voorkeur aan de gemeente moeten worden verkocht omdat zij, anders dan het museum, is gespecialiseerd in gebouwbeheer. Het museum zelf moet geschikt worden gemaakt voor de toekomst, onder andere wat betreft duurzaamheidsvoorzieningen en tentoonstellingsruimten.



1. Aanleiding en doel

Het Groninger Museum staat financieel onder druk

Het Groninger Museum (GM) kampt al een aantal jaren met financiële problemen. In 2023 werd een negatief financieel resultaat geboekt van € 98.000, in 2022 van € 479.000. 2024 is afgesloten met een positief resultaat van ongeveer € 324.000. De begroting 2025 gaat uit van een tekort van € 200.000. De reserves van het museum zijn beperkt (algemene reserve eind 2024 negatief en beperkte bestemmingsreserves). Het museum heeft de tekorten kunnen aanvullen met opgebouwde reserves, o.a. door ontvangen Corona steun. Dat heeft de financiële problemen enigszins kunnen verhullen, maar is niet langer mogelijk. Het museum stuurt vooral op liquiditeit. Ook dit is op de lange termijn niet houdbaar.

De gemeente Groningen en de provincie Groningen (de belangrijkste financiers van het museum met een jaarlijkse subsidie van respectievelijk € 4,7 mln. en € 1,3 mln.) constateren al een tijd dat het museum financieel niet in control is. De sturingsinformatie blijkt regelmatig niet te kloppen, het ontbreekt aan budgetdiscipline en de financiële functie is wat betreft formatie mager ingevuld. De aanvraag bij het ministerie van OCW om in aanmerking te komen voor subsidie vanuit de BIS was in eerste instantie afgewezen, maar is na een herkansing alsnog gehonoreerd. De gemeente en de provincie zijn al geruime tijd in gesprek met het museum (directie en Raad van Toezicht)

om de financiële positie te verbeteren. Er zijn verbeterplannen gemaakt, maar de zorgen zijn niet weggenomen. Dat er zorgen zijn blijkt ook uit de externe onderzoeken die de overheden in overleg met het museum recent hebben laten uitvoeren naar de financiële bedrijfsvoering van het museum (o.a. BDO).

Een en ander speelt zich af tegen een decor waarbij er sectorbreed zorgen zijn over de stijgende lasten als gevolg van groeiende loonkosten (door CAO-stijging en toepassing Fair Practice Code), huisvesting (energiekosten) en hogere tentoonstellingskosten. We zien hierbij dat musea moeite moeten doen om de kostenstijgingen op te vangen: enerzijds met efficiëncyslagen en anderzijds door te trachten meer inkomsten te genereren uit ticketverkoop, sponsoring en fondsen. Bij meerdere musea is er sprake van dat er een nieuwe balans moet worden gevonden tussen inkomsten en uitgaven. Soms betekent dit volgens de Museumvereniging dat musea hun ambities moeten aanpassen, denk bijvoorbeeld aan het organiseren van minder en goedkopere tentoonstellingen of het beperken van het educatieprogramma. Het vergroten van het kostenbewustzijn en het aanpassen van werkwijzen kan ook een gevolg zijn.

Financiële analyse is nodig om nieuwe museumdirectie in staat te stellen realistische ambities te formuleren

Op zoek naar inzicht

Per 1 februari 2025 zijn Roos Gortzak en Jan Geert Vierkant gestart als respectievelijk artistiek directeur en zakelijk directeur van het Groninger Museum.

Om een goede strategie te kunnen kiezen heeft het nieuwe directieteam inzicht nodig in de exploitatie. Daarbij is een onafhankelijke blik van buiten behulpzaam. Zijn de ambities van het museum realistisch als je deze plaatst in de financiële realiteit van dit moment? Onze analyse moet inzicht bieden in de financiële situatie van het museum en mogelijkheden om deze te verbeteren en de nieuwe directie houvast bieden bij de aanpak van de financiële opgaven van het museum.

Tegelijkertijd moet ons onderzoek ook de gemeente en de provincie inzicht geven om een onderbouwd besluit te kunnen nemen over de aanpak van de financiële problemen van het museum. De gemeente en provincie zijn erbij gebaat dat er voor het museum een duidelijk perspectief voor de toekomst ontstaat.

Doel van het onderzoek

Het doel van onze opdracht is om een scherpe analyse te krijgen van de financiële situatie van het Groninger Museum in relatie tot de opdracht/taken en de ambities die het museum heeft.

Berenschot is gevraagd de volgende drie vragen te beantwoorden:

1. Wat zijn de oorzaken van de financiële problemen van het Groninger Museum vanaf 2022 en wat zijn de financiële kaders voor toekomstige scenario's?
2. Hoe presteert het Groninger Museum financieel als je het museum vergelijkt met andere musea?
3. Welke scenario's zijn denkbaar voor het museum om te komen tot een structureel gezonde financiële bedrijfsvoering? Welke maatregelen zijn mogelijk om de kosten te reduceren en de inkomsten te vergroten?

De antwoorden op deze vragen verschaffen inzicht in de opgaven van het museum en bieden de nieuwe directie bouwstenen voor de opnieuw te formuleren strategie van het museum.

NB: tijdens het onderzoek hebben wij in overleg met de opdrachtgevers besloten niet langer te spreken van scenario's (daarvoor is de nieuwe directie van het museum aan zet) maar van bouwstenen voor een nieuwe strategie.



2. Observaties bij het Groninger Museum

De nieuwe directie staat voor financiële en artistieke uitdagingen

- Het GM is beleidsarm. Het museum heeft geen actuele expliciete en gelegitimeerde strategische koers. Keuzes worden impliciet gemaakt. Het laatste beleidsplan dateert van 2020 (2021-2028)!
- Het GM staat naar aanleiding van de tegenvallende financiële resultaten 2023 en de oorspronkelijke verwachtingen 2024 en 2025 al bijna een jaar onder curatele van de provincie en de gemeente Groningen. Het museum is verplicht elke maand een rapportage aan te leveren over de inhoudelijke en financiële stand van zaken. Er vindt ook maandelijks een overleg plaats tussen het museum en de subsidiërende overheden. Daarnaast is het museum verplicht kwartaalrapportages aan te leveren en een halfjaarrapportage voorzien van een accountantscontrole. Deze situatie bestaat nog steeds in mei 2025. De overheden zijn eigenlijk op de stoel van de RvT gaan zitten.
- Als illustratie van het “niet in control” zijn is dat het museum eind 2022 en 2023 onverwacht verliezen moest rapporteren en dat in maart 2025 opeens bleek dat het museum in 2024 een positief resultaat heeft geboekt, terwijl er tot die tijd van een fors verlies werd uitgegaan. Dit is niet bevorderlijk voor het vertrouwen van de provincie en de gemeente in de financiële bedrijfsvoering van het museum.
- Per 1 februari 2025 is een nieuwe directie gestart. In de jaren daarvoor hebben diverse wisselingen van de zakelijk directeur plaatsgevonden. De artistieke directeur is eind 2024 met pensioen gegaan (in dienst sinds 2012).
- De vorige directie volgde een eigen koers en heeft niet echt geïnvesteerd in relaties met overheden en andere culturele instellingen in stad en provincie. De directie had weinig oog voor de zakelijke/ financiële/ondernemende kant van het museum.
- Er zijn recent diverse onderzoeken uitgevoerd. Allemaal in opdracht van de gemeente en provincie. De onderzoeken waren gericht op de financiële bedrijfsvoering van het museum, niet op de strategische inhoudelijke opgaven van het museum.

De Kunstraad is kritisch over het beleidsplan van het Groninger Museum voor 2025-2028

De kritische noten die door de Groninger Kunstraad zijn gekraakt zijn in lijn met onze waarnemingen. In het kort komen ze hierop neer:

- Uit het ingediende plan spreekt geen heldere inhoudelijke en organisatorische toekomstvisie.
- Het plan getuigt van weinig artistieke en inhoudelijke ambitie.
- Het museum geeft te weinig blijk van reflectief vermogen met betrekking tot het eigen presteren.
- De kenmerken van het museum (eigenzinnig, extravert) komen onvoldoende tot hun recht in de programmeringsplannen.
- Het is onvoldoende duidelijk hoe het museum de verbinding wil leggen met de Groningse gemeenschap.
- De financiële positie is zorgwekkend en de risico's zijn groot.
- De begroting is niet gekoppeld aan de inhoudelijke programmering.
- Het ontbreekt aan een heldere en realistische visie op hoe men de financiële positie wil verbeteren.
- Onvoldoende duidelijk is hoe het museum de verschillende codes die in de sector gelden denkt te implementeren.
- De inzet op participatie en educatie worden onvoldoende sterk benoemd.
- Het ontbreekt aan een visie op wat het museum voor de stad en provincie en de culturele partners (zoals theater, bibliotheek en andere musea en presentatie instellingen) kan betekenen.

Er is recent flink wat onderzoek uitgevoerd

Uit diverse rapportages (Eshuis accountants, A-Insights, BDO) die in samenspraak tussen de subsidiërende overheden en het museum zijn opgedragen, blijkt dat de bedrijfsvoering niet goed op orde is.

- Meer financieel bewustzijn is nodig. Taken en middelen lijken structureel uit balans. In 2022 en 2023 zijn de kosten te laag begroot, wat heeft geleid tot gerealiseerde verliezen. Het is essentieel dat de organisatie haar kosten effectief beheert.
- De basis moet op orde zijn wat betreft het verkrijgen van sturingsinformatie (zicht op kosten en baten). Concreet betekent dit: een betere budgetbewaking en reële ramingen van bezoekersaantallen. De kwartaalrapportages moeten tijdig zijn en van voldoende betrouwbaarheid en diepgang zodat stakeholders niet voor verassingen worden geplaatst.
- De financiële functie moet stevig genoeg zijn. Het financiële team onder leiding van de zakelijk directeur is verantwoordelijk voor het beheren van de financiële middelen van het museum, inclusief het opstellen van begrotingen, tussentijdse rapportages en het beheer van de kasstroom. De uitvoering van de financiële functie is in de afgelopen periode kwetsbaar gebleken en moet worden versterkt, zowel uit oogpunt van continuïteit als kwaliteit. Hierbij merken we op dat de projectleiders tentoonstellingen ook een belangrijke rol

spelen bij de financiële huishouding van het museum (bewaking kosten en publieksbereik).

- Risico's moeten actief worden beheerd. Musea kunnen te maken krijgen met verschillende algemene en financiële risico's, zoals inflatie, risico's wat betreft de publieke belangstelling, operationele risico's (brand, diefstal, etc.), reputatierisico's (negatieve publiciteit) en financiële risico's (liquiditeitsrisico, fondsenwervingsrisico, kostenbeheersings-risico). Deze risico's vergen een actief risicobeheer.

Wij merken hierbij op dat dit soort onderzoeken bij veel grote musea tot vergelijkbare resultaten zullen leiden. De meeste musea worstelen met de invulling van de controlfunctie, enerzijds omdat van oudsher hiervoor minder aandacht is en anderzijds omdat het voor musea moeilijk is om aan goede controllers te komen: ze kunnen in het bedrijfsleven meer verdienen en zijn niet snel genegen te kiezen voor een loopbaan in de museale wereld. Dit betreft een probleem dat overigens breder is dan alleen de museumwereld: de gehele cultuursector kampt met een tekort aan adequaat personeel op financiële functies.

Het museum heeft stappen gezet in het verbeteren van de financiële bedrijfsvoering

De directie van het Groninger Museum doet verslag aan de Raad van Toezicht, de Auditcommissie van de Raad van Toezicht en in het ambtelijk en bestuurlijk overleg met de subsidiërende overheden. Over de BIS-projecten rapporteert het museum aan het Ministerie van OCW. De accountant werkt in opdracht van de Raad van Toezicht. De negatieve resultaten van 2022 en 2023 en de gebrekkige informatievoorziening hebben ertoe geleid dat de interne en externe controles en rapportages scherper en frequenter gebeuren. Dit geldt niet alleen voor de kostenbeheersing, het doorvoeren van bezuinigingen, maar in administratieve zin ook voor meer transparantie bij het toerekenen van subsidies en het toerekenen van projecten aan boekjaren.

De managementletters van de accountant laten zien dat het museum in de afgelopen twee jaar veel verbeteringen heeft doorgevoerd. Zo zijn functiescheiding en aanbestedingen sterk verbeterd.

Er is nu ook stabiliteit op het gebied van de afdeling Financiën, waarbij zeker opgemerkt moet worden dat de personele bezetting kwetsbaar is. Het tijdelijke wegvallen van de zakelijk directeur bleek een belasting.

De combinatiefunctie van de financieel manager voor zowel GM als Museum aan de Aa (MaA) heeft niet bijgedragen aan versteviging van de controlfunctie van het GM.

De begrotingscyclus loopt conform de regels van het museum. Vóór de zomer 2024 is met alle afdelingshoofden en projectleiders individueel en in teamverband de begroting 2025 voorbereid.

Wij stellen vast dat het verbeterplan vele maatregelen bevat. Het komt nu aan op uitvoering.



3. Financiële analyse

3. FINANCIËLE ANALYSE

De inkomsten van het GM in 2023 en 2024

X 1.000€	2023	2024
Kaartverkoop	2.755	1.544
Bijdrage uit museumcafé en winkel	117	54
Overige publieksinkomsten	355	163
Sponsoring	6,5	20
Overige directe opbrengsten	67	674
Private middelen particulieren	78	40
Private middelen fondsen (projecten)	304	675
Vriendenloterij	512	717
Subsidie OCW (BIS)	70	327
Subsidie provincie Groningen	1.283	1.344
Subsidie gemeente Groningen	4.451	4.758
Incidentele subsidie	1.005	5
Totale inkomsten	11.113	10.408

Wat valt ons op?

- Inkomsten kaartverkoop in 2023 was veel hoger door aanzienlijk meer publiek (Stones tentoonstelling). Extra inkomsten uit kaartverkoop zijn hoger dan extra programmakosten (zie hierna).
- Lage bijdrage uit horeca en café (zijn uitbesteed).
- Lage sponsorinkomsten.
- Hoge overige inkomsten 2024 hadden te maken met een aankoop. Hier stonden ook hogere kosten tegenover.
- Hoge inkomsten uit Vriendenloterij. Afhankelijkheid van inkomsten uit loterij is een risico voor de exploitatie van veel musea, dus ook voor het GM.
- Subsidie OCW bedraagt jaarlijks € 250k. Museum boekt deze afhankelijk van gemaakte kosten voor OCW-project.
- Subsidie gemeente Groningen fors hoger dan in 2023. Ruim 7% indexatie toegepast.
- Hoge incidentele subsidie in 2023 door o.a. compensatie stijging energiekosten.

De kosten van het GM in 2023 en 2024

X 1.000€	2023	2024
Personeel	4.425	4.254
Huisvesting	2.333	1.973
Aankopen	199	742
Organisatie	750	726
Collectie	733	494
Presentatie	2.391	1.507
Totale kosten	11.184	10.076

Wat valt ons op?

- In 2024 heeft het museum kunnen besparen op personeelskosten door het niet invullen van vacatures.
- De huisvestingslasten zijn in 2024 weer "genormaliseerd" door lagere energielasten.
- Aankopen fluctueren sterk per jaar. Meestal staan er ook extra inkomsten uit fondsen tegenover. Vertekening van exploitatieresultaat.
- Collectiekosten fluctueren door projecten. Meestal staan hier extra inkomsten uit subsidie/fondsen tegenover. In 2024 minder onderhoudskosten depot.
- Fors hogere presentatiekosten in 2023 door dure blockbuster tentoonstelling (The Rolling Stones – Unzipped).

Groninger Museum vergeleken met andere musea

2023	Groninger Museum	Groninger Museum 2024	Fries Museum	De Fundatie	Bonnefanten Museum	Noordbrabants Museum	Frans Hals Museum	Drents Museum	Gemiddeld
Aantal bezoekers	244.000	166.000	106.000	153.800	154.000	252.000	102.000	179.000	158.971
Totale lasten	€ 11.184.000	€ 10.076.000	€ 6.916.000	€ 6.613.000	€ 9.831.000	€ 10.887.000	€ 7.408.000	€ 9.893.000	€ 9.101.000
Totale baten	€ 11.113.000	€ 10.408.000	€ 5.950.000	€ 5.280.000	€ 9.906.000	€ 10.410.000	€ 7.297.000	€ 10.190.000	€ 8.491.571
Structurele subsidie	€ 5.293.000	€ 5.661.000	€ 3.276.000	€ 2.552.000	€ 6.538.000	€ 4.997.000	€ 4.495.000	€ 5.197.000	€ 4.673.714
Aandeel structurele subsidie in totale inkomsten	48%	54%	55%	48%	66%	48%	62%	51%	55%
Inkomsten entree	€ 2.755.000	€ 1.514.000	€ 656.000	€ 1.086.000	€ 907.000	€ 2.400.000	€ 977.000	€ 1.654.000	€ 1.313.429
Inkomsten entree per bezoeker	€ 11,3	€ 9,12	€ 6,19	€ 7,06	€ 5,89	€ 9,52	€ 9,56	€ 9,24	€ 8,08
Aantal fte in dienst	60	61	39,4	38	40	43	39,2	53	45
Aantal fte per 10.000 bezoekers	2,5	3,7	3,7	2,5	2,6	1,7	3,8	3,0	3,0
Gemiddelde kosten per fte	€ 70.900	€ 72.540	€ 69.950	€ 73.210	€ 97.350	€ 71.650	€ 100.816	€ 70.000	€ 79.359
Huisvestingskosten % totale kosten	21%	20%	18%	17%	24%	27%	19%	22%	21%
Personeelskosten % totale kosten	40%	42%	40%	42%	40%	28%	53%	38%	40%
Structurele subsidie per bezoeker	€ 22	€ 34	€ 31	€ 17	€ 42	€ 20	€ 44	€ 29	€ 31

Vergelijking exploitatie Groninger Museum 2023 en 2024 met die van aantal andere provinciale musea (behalve Frans Hals Museum).

Bron: jaarrekeningen 2023. Jaarrekeningen 2024 waren tijdens het onderzoek nog niet gepubliceerd.

2022 was niet representatief, want nog deels een coronajaar (net als '21 en '20). Cijfers 2019 zijn niet meer actueel.

Groninger Museum ten opzichte van andere musea

	Groninger Museum 2023	Groninger Museum 2024	Gemiddeld 2023	% verschil met de referentiegroep	Absoluut verschil met de ref. groep
Aantal bezoekers	244.000	166.000	159.000	+53% / 4%	+85.000 / +7.000
Totale lasten	€ 11.184.000	€ 10.076.000	€ 9.101.000	+23% / +11%	+€2.083.000 / +975.000
Totale baten	€ 11.113.000	€ 10.408.000	€ 8.491.571	+ 31% / +23%	+€2.622.000 / +€1.917.000
Structurele subsidie	€ 5.293.000	€ 5.661.000	€ 4.674.000	+ 13% / +21%	+€619.000 / +€987.000
Aandeel subsidie in totale inkomsten	48%	54%	55%	-13% / -2%	-7% / -1%
Eigen inkomsten (uit entree)	€ 2.755.000	€ 1.514.000	€ 1.313.429	+110% / +15%	+€1.442.000 / +€201.000
Inkomsten per bezoeker (entree)	€ 11,3	€ 9,12	€ 8,08	+40% / +13%	+€3,22 / +€1,04
Aantal fte in dienst	60	61	45	+33% / +35%	+15 / +16
Aantal fte per 10.000 bezoekers	2,5	3,7	3,0	-17% / +23%	-0.5 / +0,7
Gemiddelde kosten per fte	€ 70.900	€ 72.540	€ 79.360	-11% / -9%	-€8.460 / -€6.820
Huisvestingskosten % totale kosten	21%	20%	21%	0 / -5%	0 / -1%
Personeelskosten % totale kosten	40%	42%	40%	0 / +5%	0 / +2%
Subsidie per bezoeker	€ 22	€ 34	€31	-29% / +10%	-€9 / +€3

Groninger Museum vergeleken met andere musea

De belangrijkste constatering:

- Het aantal bezoekers lag in 2023 dankzij de Stones-tentoonstelling ver boven de benchmark (+53%). In 2024 ligt het aantal bezoekers in de buurt van de benchmark (+4%).
- Aandeel structurele subsidie is in 2024 conform benchmark. In 2023 lag die onder de benchmark (-13%). Oorzaak hoge bezoekersaantallen.
- Aandeel huisvestingslasten van de totale kosten is conform benchmark.
- Aandeel personeelslasten van de totale kosten is conform benchmark.
- De subsidie per bezoeker wisselt sterk tussen 2023 en 2024. In 2023 ligt die ver onder (-29%) en in 2024 boven de benchmark (+10%).
- Aantallen fte in dienst in 2023 en 2024 liggen aanzienlijk boven de benchmark. Musea met vergelijkbare budgetten hebben minder fte in dienst.
- Fors meer eigen inkomsten uit entree.
- Gemiddelde personeelskosten per fte liggen onder de benchmark.
- De inkomsten per bezoeker (entree) liggen aanzienlijk hoger dan de benchmark.

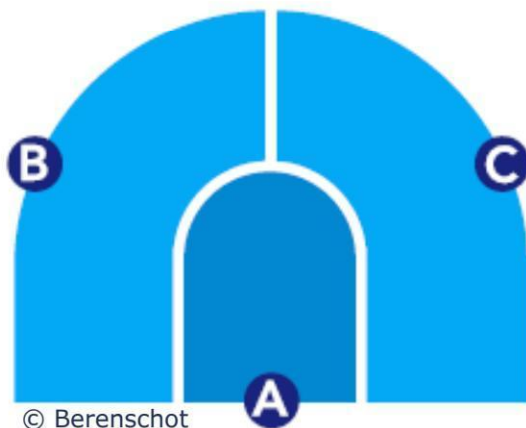
De belangrijkste conclusies op basis van de benchmark

- Door een groot verschil in het aantal bezoekers (in 2024 daling van 32%) verschuift de subsidie per bezoeker en het aandeel structurele subsidie aanzienlijk. De subsidie per bezoeker ligt in 2024 boven de benchmark. In 2023 juist fors eronder. Voor het Groninger Museum geldt dat elke 10.000 extra bezoekers ruim € 90.000 extra inkomsten uit entree opleveren. Dat is nog exclusief de extra netto inkomsten uit horeca en winkel.
 - De structurele subsidie afgezet tegen de totale kosten is in 2024 conform de benchmark en daarmee als voldoende te bestempelen.
 - De formatie is hoog. Het verschil met andere musea is niet goed te verklaren. Echter de gemiddelde kosten per fte liggen lager en het aandeel personeelskosten van de totale kosten zijn conform de benchmark.
 - De eigen inkomsten uit entree lagen in 2023 en 2024 ver boven de benchmark. Dit heeft te maken met het aantal bezoekers en de hoge gemiddelde ticketprijs.
- Uit de benchmark blijkt dat het GM moet blijven koersen op een groot publieksbereik (gemiddeld 200.000 bezoekers in alle categorieën per jaar) en het reduceren van de personeelskosten (formatie).

Analyse van de bedrijfsvoering met het Iglo-model

Om de bedrijfsvoering inzichtelijk te maken, hebben we de exploitatie gestructureerd met behulp van het door Berenschot ontwikkelde en over de gehele kunst- en cultuursector ingezette Iglo-model. Met dit model plaatsen we de bedrijfsvoering van de huidige en toekomstige situatie in een beleidsmatig kader. Dit levert een goede basis voor afspraken tussen gemeente en instelling over de financiering én over het realiseren van huidige en toekomstige prestaties. We hebben voor verschillende culturele instellingen een specifieke versie van het Iglo-model gemaakt die aansluit bij de functies. Daartoe zijn er binnen A, B en C ook nog sub-verdelingen gemaakt. Op de volgende pagina's staat een specifieke versie voor het museum.

Wij hebben in samenspraak met de directie alle baten en lasten verdeeld over A, B en C of delen daarvan. We hebben daar informatie over de personele formatie aan toegevoegd, waarbij we samen met het museum de werkzaamheden van personeelsleden en inhuur hebben onderverdeeld binnen het Iglo-model. Dat creëert een realistisch beeld van de baten en lasten en resulterende saldo per onderdeel. Het maakt de knelpunten zichtbaar en biedt handvatten aan welke knoppen gedraaid kan worden.

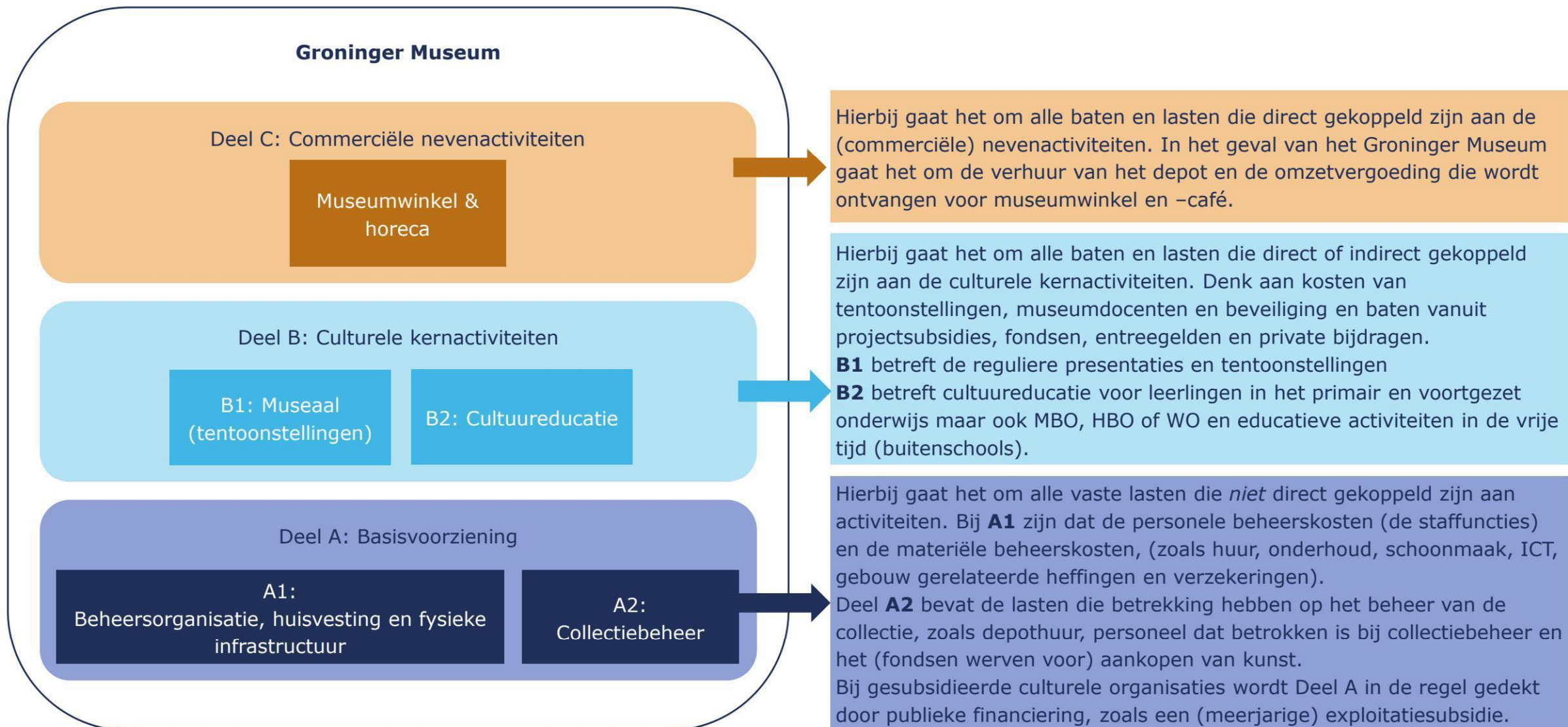


Het Iglo-model van Berenschot

Het Iglo-model is ontwikkeld door Berenschot. Er is over gepubliceerd door de VNG als *best practice* en het wordt in vele gemeenten gebruikt. Het Iglo-model draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in drie onderdelen:

- A. De voorziening:** huisvesting, infrastructuur en staf
(in principe) geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten
- B. Subsidiabele culturele activiteiten:** datgene waarvoor de organisatie 'op aarde is'
deels gedekt door eigen inkomsten (zoals ticketverkoop), deels gesubsidieerd en deels gedekt door fondsen
- C. Commerciële (neven)activiteiten,** zoals horeca en verhuur *geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering, zonder subsidie*

Het iglo-model toegepast op het Groninger Museum



Van de provinciale en gemeentelijke exploitatiesubsidie is 75% nodig voor de basisvoorziening

Realisatie 2024	Baten	Lasten	Saldo	% van de subsidie	
A. Beheersorganisatie	€ 447.000 ¹⁾	€ 3.212.000 ⁴⁾	- € 2.765.000	49%	} 75%
A2. Collectiebeheer	€ 674.000	€ 1.498.000	- € 1.498.000	26%	
B1. Tentoonstellingen	€ 3.367.000 ²⁾	€ 3.962.000	- € 595.000	12%	
B2. Educatie	€ 90.000	€ 731.000	- € 641.000	12%	
C. Commerciële nevenactiviteiten	€ 170.000 ³⁾	€ 0	+ € 170.000		
<i>Subtotaal</i>	€ 4.748.000	€ 10.076.000		100%	
Provinciale en gemeentelijke exploitatiesubsidies	€ 5.661.000				
Omzet	€ 10.409.000				

¹⁾ Budgetsubsidie voor de huur + incidentele bijdrage voor gebouwgebonden kosten

²⁾ Met inbegrip van € 327.000 OCW-subsidie voor publieksactiviteiten (BIS-regeling)

³⁾ Opbrengst verhuur depot en omzetvergoedingen horeca en winkel

⁴⁾ Waarvan o.a. € 528.000 kosten staffuncties en € 1.973.000 huisvestingskosten

Andere bevindingen op basis van onze Iglo-analyse van de realisatie 2024

Baten

- De totale exploitatiesubsidie van provincie en gemeenten (€ 5.661.000) droeg in 2024 voor 54% bij in de totale baten. In 2023 bedroeg dit percentage 48%
- De eigen inkomsten bedragen 17% van de totale baten: dat is een fors lager percentage dan het was in 2023 (toen 29%)
- Er waren hoge baten uit private bijdragen: 15% van het totaal. Een belangrijke bijdrage hieraan werd geleverd door de Vriendenloterij dat met ruim €700k bijdroeg.
- De inkomsten worden vertekend door de dekking van aankopen die aan de batenzijde is opgenomen: maar liefst € 674k (bijna 7% van de totale baten).

Lasten

- De totale personeelskosten bedragen 42% van de totale lasten. Dit is in lijn met het gemiddelde van onze benchmark (pag. 18).
- De huisvestingskosten bedroegen in 2024 20%. In vergelijking tot andere musea is dit een gebruikelijk percentage.
- De post 'overige bedrijfskosten' bevindt zich stabiel op 28%.

Analyse

- Als gezegd bedroeg de exploitatiesubsidie van provincie en gemeenten (€ 5.661.000) in 2024 54% bij in de totale baten.
- Hiervan was driekwart (75%) nodig voor het dekken van de algemene beheerkosten: gebouw, staf en collectiebeheer. Wij beoordelen dit als gezond. Dat tussen de 20% en 30% van de structurele subsidie is gerelateerd aan het programma (het maken van tentoonstellingen en educatie) is bij musea gebruikelijk.
- Daarnaast waren er twee doelsubsidies: de bijdrage van het ministerie van OCW voor publieksactiviteiten (€ 327.000) en de gemeentelijke budgetsubsidie voor de huur (€ 442.000).
- Zoals bij alle musea is ook een substantieel deel van de subsidie nodig voor het onderhouden van de collectie: bij het GM is dit een kwart van de totale subsidie (26%): ca. €1,5 mln. euro.
- Van de subsidie kwam in 2024 12% ten goede aan de tentoonstellingen en 12% aan Educatie.
- Op het totaal van de Presentaties werd na toerekening van alle kosten en baten in 2024 een verlies geleden van €595.000.

3. FINANCIËLE ANALYSE

De formatie van het Groninger Museum is gegroeid in 2025

Afdeling	Formatie (aantal medewerkers)	Opmerkingen
Directie	2 (2)	Artistiek directeur en zakelijk directeur
Collectie en Onderzoek	8,89 (11)	Registrars, behoud en beheer
Publiekszaken	8,86 (13)	Communicatie en educatie
Programmering	6,17 (8)	Inclusief conservatoren
Facilitaire Zaken	3,89 (4)	Technische dienst
Development	2,69	Inclusief evenementen
Beveiliging	22,55 (40)	Inclusief publieksbalie
Staf	7,52 (9)	Secretariaat, Financiën, digital en HR
Totaal	62,57 (96)	

Ons valt op dat de formatie 2025 ten opzichte van 2023 en 2024 (60 fte en 61 fte) is toegenomen terwijl de formatie van het museum, zoals blijkt uit de benchmark, al hoog is.

.

Het eigen vermogen is onder de maat

Een belangrijk aspect van de bedrijfsvoering is het weerstandsvermogen waarover het museum beschikt. Het weerstandsvermogen is het vermogen van de culturele instelling om ook in ongunstige tijden haar activiteiten te kunnen voortzetten. De vaste activa worden hier niet in meegerekend omdat bij verkoop van vaste activa de continuïteit van de instelling in gevaar kan komen. Als maat voor het weerstandsvermogen wordt door het ministerie van OCW voor het cultuurveld gebruik gemaakt van het eigen vermogen gedeeld door de totale baten: dit wordt de *haringmaat* genoemd.^{*)} Als deze verhouding gunstig genoeg is heeft de instelling voldoende financiële middelen om bij tegenvallende inkomsten haar activiteiten gedurende een periode weergegeven door deze ratio voort te kunnen zetten. Als het eigen vermogen minder dan 0% is van de totale baten dan loopt een instelling een hoog risico. Als het eigen vermogen tussen de 0% en 10% bedraagt is er sprake van een middelmatig risico. En als het eigen vermogen meer dan 10% is van de totale baten dan is er op termijn van een jaar sprake van weinig risico voor voortzetting van de activiteiten.

^{*)} Deze is ook door de afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State gehanteerd bij uitspraak in 2021 (Raad van State 27 januari 2021, ECLI:NL:RVS:2021:176).

Per 31 december 2024 was de algemene reserve van het museum negatief: - € 109.918. Ten opzichte van het jaar ervoor is – dankzij het positieve exploitatieresultaat over 2024 (+ € 323.592) – de reservepositie wel verbeterd.

Omdat de bestemmingsreserve is opgebouwd uit (a) schenkingen bestemd voor de aankoop van kunstwerken (per 31/12 bedroeg deze reservering € 252.094) en (b) de bestemmingsfondsen die heel specifiek zijn omdat ze onder meer zijn opgebouwd uit legaten, rekenen we deze beide onderdelen van het eigen vermogen niet tot het weerstandsvermogen.

Wij stellen vast dat het eigen vermogen onder de (haring)maat is: dit vormt een risico voor de continuïteit van het museum.

	Totale Baten	Weerstandsvermogen	Haringmaat
2023	€ 11.113.108	€ -433.510	-3,9 %
2024	€ 10.408.469	€ -109.918	-1,1 %



4. Aanbevelingen

Mogelijke interventies in de exploitatie op basis van onze analyse

Bezoek

- Verhoging ticketprijs (tot maximum dat Museumkaart vergoedt)
- Meer bezoekers (andere doelgroepen?), ander aanbod bijvoorbeeld voor families
- Minder gratis bezoek en kortingen
- Mikken op bezoekers zonder Museumkaart
- Meer bezoek trekken met vaste opstelling

Personeel

- Reductie formatie
- Verkleinen flexibele schil (vrijwilligers, stagiairs): minder begeleiding door de staf nodig
- Lagere inschaling nieuwe medewerkers (allround functies conform Museum CAO)

Programma

- Minder tentoonstellingen, tentoonstellingen langer laten staan
- Lagere kosten per tentoonstellingen (b.v. coproductie of inkoop)
- Reductie overig aanbod (educatie, ondersteunend programma, winkel, horeca en verhuur), kosten zijn hoger dan inkomsten
- Afbouwen collectietaken (minder behoud en beheer, bruiklenen en onderzoek)

Zakelijk

- Openbreken contracten met leveranciers (o.a. schoonmaak, onderhoud)
- Meer inkomsten uit winkel (aanpassen assortiment)
- Meer inkomsten uit verhuur (doet horeca-exploitant op dit moment)
- Meer inkomsten uit horeca (heroverwegen uitbesteden, of toch zelf doen)
- Meer inkomsten uit sponsoring, vrienden/bedrijven en fondsen

Groninger Museum heeft in 2024 en 2025 al diverse maatregelen getroffen (naar opgave van het Groninger Museum mei 2025)

Bezoek

- De ticketprijzen zijn in 2024 verhoogd (van € 15 naar € 16,50). Studenten uit Groningen betalen nu ook het tarief voor alle andere studenten (€ 10).
- Grote tentoonstellingen worden getoetst op de mogelijkheid om een toeslag te vragen.

Personeel

- Diverse functies zijn in 2024 niet ingevuld om geld te besparen.
- De kosten van ingehuurd personeel zijn gedrukt.

Programma

- In 2025 verhuist de vaste collectie naar Mendini -1. Dat levert meer ruimte op voor de vaste presentatie ten koste van de (duurdere) wisseltentoonstellingen.
- In 2025 verhuist de collectie De Ploeg van de binnenzalen van De Lucchi naar de buitenring (waar nu de vaste collectie te zien is). Dat levert ruimte op voor kleinere B-tentoonstellingen.

Zakelijk

- Verbeteren administratieve organisatie.
- Conservatiever begroten, hetzelfde format voor kwartaalrapportages en jaarcijfers, KPI's en verdiepende kwartaalrapportages.
- Vergroten verantwoordelijkheid en sturingsmogelijkheden budgethouders.
- Organiseren informatiebijeenkomst Nalaten/Schenken en Patronaat.

De artistieke koers

Op basis van onze analyse doen wij de volgende aanbevelingen.

- Geef de nieuwe directie de tijd om een nieuwe artistieke koers uit te zetten met input van interne en externe stakeholders.
- Formuleer een rolopvatting met betrekking tot de Groningse gemeenschap (inwoners en het culturele veld).
- Zie de jaren 2025 en 2026 als overgangsjaren en jaren van herbronning. Het tentoonstellingsprogramma voor deze jaren ligt al grotendeels vast. Beschouw 2027 als het jaar van een nieuwe start.
- Ga de blockbusters niet uit de weg, want zij zijn noodzakelijk om over een langere periode gemiddeld tenminste 200.000 (alle categorieën, zie pag. 18) bezoekers te trekken. Dit aantal is nodig om de exploitatie rond te krijgen en voor de maatschappelijke legitimatie van deze voor Groningen grote en belangrijke culturele instelling. Zorg dat deze grote/dure tentoonstellingen bijdragen aan de identiteit van het Groninger Museum.
- Zoek een formule waarbij het tentoonstellingsprogramma jaarlijks tenminste één grote spraakmakende expositie bevat die publiek uit heel Nederland en daarbuiten trekt. Hoeft niet persé een zogenaamde blockbuster te zijn. Presenteer daarnaast de speerpunten uit de eigen collectie op een vernieuwende wijze. Houd oog voor een goede mix van kleine (goedkopere) en grote tentoonstellingen en betrek daarbij de financiële en organisatorische draagkracht van het museum.
- Organiseer rondom tentoonstellingen een programmering (denk aan performances, talks, educatieve en participatieve evenementen, interessante wissels binnen een tentoonstelling, rondleidingen voor specifieke doelgroepen) dat voor (nog) meer maatschappelijk draagvlak en meer publiek leidt.

Bedrijfsvoering en organisatie

Bedrijfsvoering

- Bouw flexibiliteit in zodat de kosten kunnen meebewegen met tegenvallende opbrengsten.
- Verbeter de kwartaalrapportages en werk daarbij met zogenaamde dashboards.
- Voer de al in kaart gebrachte verbetermaatregelen door.

Organisatie

- Verklein het vaste personeelsbestand en werk meer met flexibele inzet waar ook reëel geraamde inkomsten tegenover staan. Ga hiertoe welbewust een transitietraject in waarin de organisatie opnieuw wordt gedefinieerd en functies opnieuw worden bepaald. Dit transitietraject zal waarschijnlijk vragen om een transitiebudget. De vermogenspositie maakt het thans onmogelijk voor het museum zelf de transitiekosten te dragen.
- Maak de organisatie meer wendbaar opdat snel kan worden op- en afgeschaald als ontwikkelingen daartoe aanleiding geven.
- Beperk het aantal projecten per jaar (b.v. tentoonstellingen, collectie, educatie) en zoek per project nadrukkelijk naar een evenwicht tussen baten en lasten. Voer een vorm van projectmatig werken in waarbij de inzet van uren van medewerkers per project wordt geregistreerd.

- Versterk de financiële weerbaarheid door kostenbesparing, versterking van het eigen vermogen, en het aantrekken van sponsors en fondsen, zowel voor tentoonstellingen als voor andere projecten.
- Investeer in de relatie met de Vriendenloterij. Dat is voor het museum een belangrijk fonds.
- Draag het depot in Hoogkerk in eigendom (en daarmee in beheer) over aan de gemeente Groningen en maak over het toekomstig gebouwbeheer goede afspraken. Het museum is niet toegerust om aan gebouwbeheer te doen.

NB: van de samenwerking met het Museum aan de A op het gebied van backoffice verwachten wij weinig besparingen omdat bij MadA de backofficefuncties dun zijn bezet. Na de (her)opening van het MadA zal dit naar onze verwachting niet wezenlijk anders zijn.

Financieel

- Zorg (als gemeente en provincie) voor een eenmalige financiële impuls teneinde (a) de transitie van de organisatie mogelijk te maken (zie hiervoor) en (b) het weerstandsvermogen te versterken (eventueel in tranches). Voor een organisatie die risicovol programmeert adviseren wij een norm van tenminste 10% van de totale baten, liefst 15%. Het gesprek hierover met de subsidiënten is van groot belang.
- Blijf (als gemeente en provincie) de komende jaren de subsidies indexeren. Dit is noodzakelijk gezien de aanhoudende druk op de kosten van de museale kerntaken (met name tentoonstellingen) en personeel (CAO-ontwikkelingen en Fair Practice).
- Stap af van de ontstane gewoonte om (grote) museumaankopen via de exploitatie te laten lopen, dit vervuult het jaarlijks exploitatieresultaat. Financier aankopen uit bestemmingsfondsen en breng donaties voor aankopen (zoals van het Mondriaan Fonds of de Vereniging Rembrandt) ten gunste van een bestemmingsfonds.
- Onderzoek de mogelijkheden om de nu zeer beperkte inkomsten uit sponsoring te verhogen. De mogelijkheden voor sponsoring zijn wisselvallig en in het Noorden door gebrek aan grote spelers helaas geen factor van betekenis. Desalniettemin is het Groninger Museum regelmatig gesponsord door diverse bedrijven. Het is zaak het relatiebeheer richting deze bedrijven op orde te houden.
- Ga op zoek naar mogelijkheden om meer inkomsten uit horeca, winkel en verhuur te genereren. Hetzelfde geldt voor vriendenkringen (particulieren en bedrijven). Let wel op dat de kosten die gemaakt moeten worden in verhouding staan tot de (potentiële) inkomsten. Dit verliezen musea (ook de grote) nog wel eens uit het oog.
- Normaliseer de verhoudingen met de gemeente en de provincie Groningen. Een maandelijks overleg over de financiële stand van zaken past hier niet bij. Investeer in de relaties met PS en de gemeenteraad.

Vier strategische opgaven voor het Groninger Museum (2026-2030)

Als schot voor de boeg voor het door de nieuwe directie op te stellen strategisch plan.



1 Optimalisatie programma

Het tentoonstellings-programma trekt gemiddeld 200.000 bezoekers (alle categorieën) per jaar.

Één grote spraakmakende expositie per jaar.

Eenmaal in de vier jaar een blockbuster.

2026-2030



2 Meer eigen inkomsten

GM genereert structureel meer eigen inkomsten uit bezoek en zakelijke markt (50% - 55%)

2026-2030



3 Versterking positie in netwerken

De positie van het GM in de culturele en maatschappelijke netwerken is versterkt en dit wordt erkend door de gemeente en provincie Groningen en de culturele partners

2026-2030



4 Renovatie Gebouw

Plannen gereed voor verduurzaming en renovatie conform de wensen van het GM.

2030

Toelichting op de vier strategische opgaven voor het GM



Optimalisatie programma

Is het hart van het GM, machine moet blijven draaien.

Stroomlijnen proces, projectmatig werken.

Aansluiting op voorkeuren publiek (doelgroepenmodel en sandwich).

Uitbouwen partnerships.

Programma breed verankeren (b.v. pitchen, betrokkenheid externe partners).

Balans tussen tentoonstellingen en ondersteunend programma.



Meer eigen inkomsten

Nodig om stijgende kosten op te kunnen vangen en reserves op peil te brengen.

Subsidie zal (behalve door indexatie) naar verwachting niet stijgen.

Toepassen Fair practise code verhoogt tentoonstellingskosten.

Museum CAO stuwt de personeelskosten omhoog 13,5% vanaf 2023.

Kosten bruiklenen, transport en verzekering stijgen.



Versterking positie in netwerken

Het GM is afhankelijk van zijn netwerken voor het ontwikkelen en financieren van het programma

GM nu te weinig zichtbaar in aantal netwerken

Profiel kan sterker. GM actiever op de kaart zetten. Trots tonen.



Renovatie Gebouw

GM ontvangt gemiddeld 200.000 bezoekers (alle categorieën) per jaar. De publieksvoorzieningen moeten hierbij passen.

Meer ruimte voor productie tentoonstellingen (logistiek, opslag, atelier).

Verduurzaming pand, reductie huisvestingslasten.

Gebouw einde eerste levensfase.

Gebouw is belangrijk collectiestuk. Ontwerp gebouw is troef. Trots van Groningen.

Gemeente heeft Integraal Huisvestingsplan. GM hoog op agenda krijgen

Meer instellingen in Groningen bezig met huisvesting (o.a. MadA, Oosterpoort)

Acties per strategische opgave



Optimalisatie programma

Artistieke koers in balans brengen met bedrijfsvoering en benutten kansen van gebouw, stad en provincie Groningen.

Aandacht voor projectmanagement en besluitvorming/aansturing bij maken en uitvoeren programma.

Aanscherpen / expliciteren tentoonstellingsbeleid (KPI's, omvang/samenstelling programma, rol van ondersteunend programma).

Aandacht voor allianties (delen kosten, maar ook verkoop tentoonstellingen). Vergt investering.



Meer eigen inkomsten

Maken risicoanalyse (kostenstijgingen) en bepalen behoefte aan extra eigen inkomsten.

Kansen liggen bij meer, ander type (internationale toeristen) bezoekers en bij prijsstelling.

Ook een kans (maar minder makkelijk) ligt bij (door)verkoop tentoonstellingen.

In kaart brengen en realiseren condities (o.a. programma) gericht op gemiddeld 200.000 bezoekers (alle categorieën).

Formuleren sponsorpropositie voor bedrijven en analyseren van kosten/baten.

Meer inkomsten uit horeca, winkel en verhuur

Uitvoeren benchmark gericht op inkomsten van bedrijven



Versterking positie in de netwerken

Raadpleging partners wat zij van GM vinden en verwachten en wat beter kan (stakeholdersanalyse).

In kaart brengen relevante netwerken/personen en vertalen in actieplan (wie doet wat wanneer en wanneer is het een succes?).

Aanhaken relaties met Groningse partners zoals collega musea en culturele instellingen, werkgeversclubs, maar niet alleen in kunst en cultuur ook in andere sectoren zoals zorg, bouw, toerisme.



Renovatie Gebouw

Starten formeel overleg met gemeente Groningen (cultuur en vastgoed). Agenderen project bij college, raad en ambtelijke organisatie.

Maken Projectplan en eerste versie Programma van Eisen (inclusief "praatplaten" (visualisatie plannen) voor externe communicatie).

Benoemen zakelijk directeur als trekker. Ondersteuning door lid RvT. Formeren projectteam samen met gemeente.



Berenschot

www.berenschot.nl

linkedin.com/company/berenschot