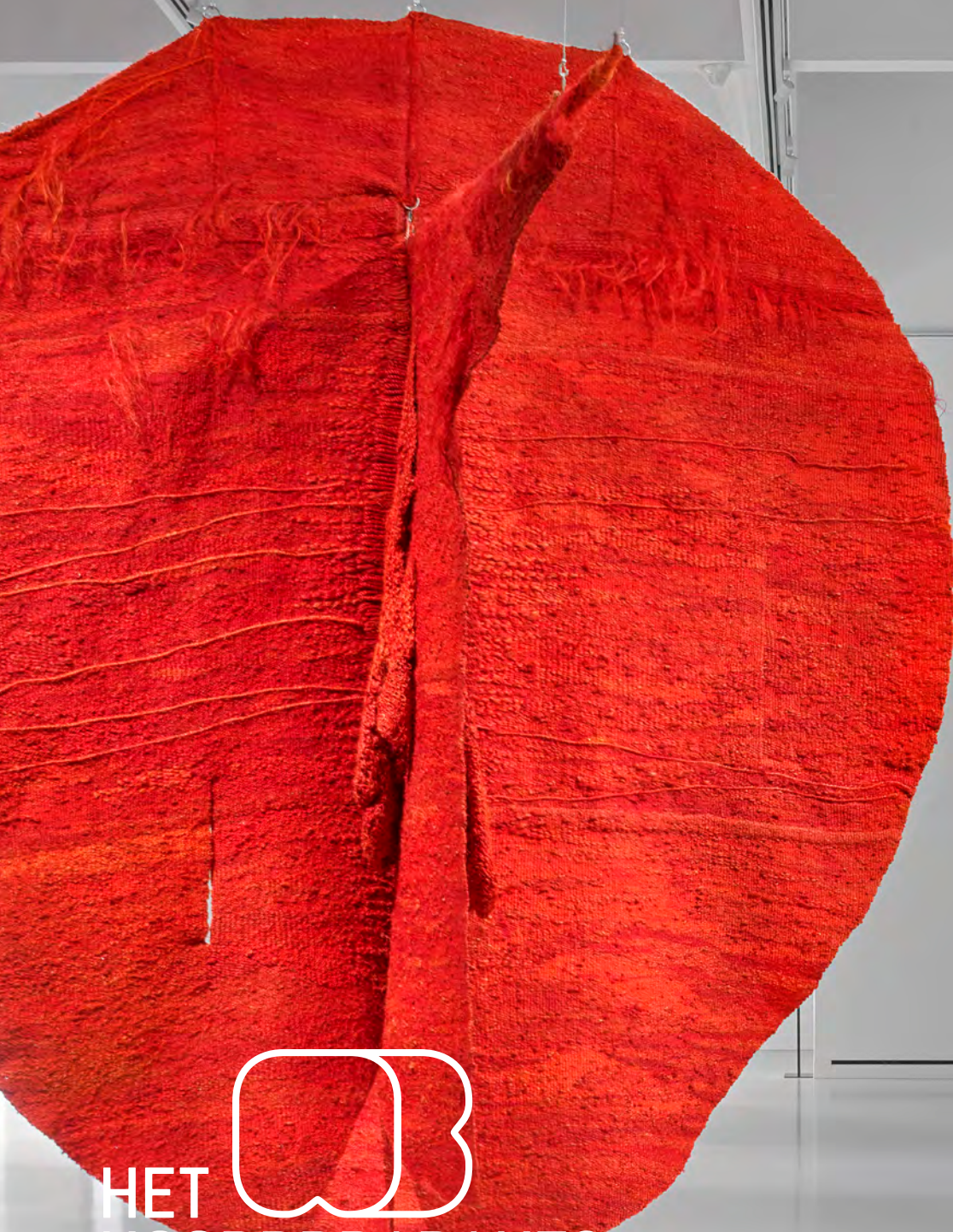


JAARVERSLAG 2025



HET 
NOORDBRABANTS
MUSEUM



INHOUDS OPGAVE

Woord vooraf	05
Bericht van de raad van toezicht (rvt)	07
Tentoonstellingen	09
Het jaar in cijfers	17
Een greep uit online reviews	21
Marketing & communicatie	23
Collectie	25
Aanwinsten en restauraties	27
Collectie-informatie en -verkeer	30
Educatie en publieksprogramma	31
Culturele samenwerking	36
Development	40
Organisatie en bedrijfsvoering	44
Ondernemingsraad	48
Investeringen in het museumcomplex	50
Code Diversiteit en Inclusie, Governance Code Cultuur, Fair Practice Code	52
Partners	56
Nevenfuncties raad van toezicht	59
Balans 2025	61
Staat van baten en lasten 2025	63
Financiële toelichting	66
Colofon	70

WOORD VOORAF

2025: CULTUUR MAKEN WE SAMEN

In het teken van verbinding

In een tijd waarin politiek, sociale media en publieke debatten de samenleving soms lijken te verdelen, is de rol van cultuur urgenter dan ooit. Cultuur ontstaat immers in de ontmoeting, in het gesprek, in het luisteren naar elkaars verhalen. Het Noordbrabants Museum (vanaf hier: HNBm) heeft deze verbindende kracht in 2025 bewust centraal gesteld. Niet als vrijblijvende ambitie, maar als noodzakelijke opdracht: HNBm wil een plek zijn waar mensen elkaar zien, waar dialoog ontstaat en waar veranderende perspectieven ontstaan.

De acht tentoonstellingen in 2025 stonden in het teken van verbinding. Doorzetters bracht sport en kunst samen, met bijdragen van sportverenigingen, scholen, sporters zoals Dafne Schippers en sporters met een lichamelijke beperking. Magdalena Abakanowicz: Groots, Groter, Grootst creëerde nieuwe banden tussen textielliefhebbers, architectuurliefhebbers en internationale partners, zoals ambassades uit 22 landen tijdens het Poolse EU-voorzitterschap. Tijdens Open Monumentendag stond HNBm stil bij medemenselijkheid met het door Europa rondtrekkende Monument voor Gaza. De klassieke tentoonstellingen, zoals Om de tuin geleid en Van Gogh en de Aardappel, de expositie over zijn fascinatie voor de aardappel, wisten de trouwe bezoeker als vanouds te raken.

In 2025 betrok Het Noordbrabants Museum het gerestaureerde Koetshuis als zelfstandige museumhub voor jonge makers. Hier vond de serie Brabantse Nieuwe – vier jaarlijkse solotentoonstellingen van kunstenaars met een band met Brabant – een passend onderkomen. Vanaf de Verwersstraat loopt elke voorbijganger voortaan zonder drempel de wereld van jonge makers binnen. Dankzij de steun van twee lokale partners uit 's-Hertogenbosch kon het museum het Koetshuis aanpassen en een laagdrempelige toegang bieden tot het werk van opkomend talent. Voor veel deelnemende kunstenaars betekent deze eigen presentatieruimte met een feestelijke opening, hun eerste museale presentatie. De opbouw van de tentoonstellingen verliep in nauwe samenwerking met Brabantse bouwers, transporteurs en technici, wat de lokale betrokkenheid verder versterkte.

Ook in 2025 was HNBm dankbaar voor de langdurige bruikleen van de JK Art Foundation. De rijke, internationale collectie kunst met bekende internationale namen als Picasso, Brancusi en Dalí, in combinatie met Brabantse namen als Mark Manders en René Daniëls werd in wisselende presentaties en tentoonstellingen hoog gewaardeerd door de bezoekers. Zo werden de kruisbessen van Coorte bewonderd in de tentoonstelling Om de tuin geleid en toonde het museum een selectie klassieke werken van onder meer Rubens in een van de statige paleiszalen.

Uit gesprekken met mensen uit 's-Hertogenbosch en Brabant werd duidelijk dat actief meedoen met de programmering een wens is. HNBm is hier in 2025 actief mee aan de slag gegaan, samen met gemeenschappen in Brabant. Met bijvoorbeeld Twee Keer Kijken, een vernieuwd publieksprogramma waarin bezoekers in gesprek gaan over persoonlijke en universele betekenis van kunst en cultuur. Twee Keer Kijken bood zo elke maand ruimte voor nieuwe perspectieven in nauwe samenwerking met gemeenschappen en mensen uit Brabant en 's-Hertogenbosch. Zo ontstonden meervoudige inzichten die verder gingen dan de museumzalen.

Voor het tweede jaar op rij was publieksverbreding een doel van belang. Elf nieuwe doelgroepen bezochten in 2024 het museum, en tien daarvan keerden in 2025 terug. Met programma's als Buurt naar het Museum en Club Zien bereikte HNBm nieuwe Bosschenaren en vmbo-leerlingen. Samen met Design Museum Den Bosch werden er drie gratis, door jongeren geprogrammeerde museumavonden georganiseerd – een dynamische, interdisciplinaire mix van kunst, muziek en workshops.

Speciale aandacht ging daarnaast uit naar kwetsbare groepen, zoals senioren en mensen die baat hebben bij prikkelarme bezoeken, met bijvoorbeeld de Museum Plus Bus en Koop een Ticket voor een Ander.

2025 was het eerste jaar waarin HNBm werkte vanuit het nieuwe beleidsplan 2025-2028. Deze koers legt de nadruk op publieksverbreding, waarbij niet alleen de aantallen, maar ook maatschappelijke impact en het bereik in de verschillende doelgroepen doelen zijn. Meer dan eerder zag HNBm de landelijke media-aandacht toenemen en werd het museum positief aanbevolen aan anderen, waarbij de gestegen waardering voor de tentoonstellingen de belangrijkste factor was.

Na een piekjaar met twee blockbusters in 2023 (250.000 bezoekers) en een transformatief jaar in 2024 (135.000 bezoekers), zag HNBm in 2025 (191.000 bezoekers, zie tabel X) een stijgende lijn in bezoekersaantallen, waardering voor tentoonstellingen en deelname aan rondleidingen en schoolbezoeken. De waardering voor tentoonstellingen steeg en de NPS-score (Net Promoter Score, een maat voor bezoekerstevredenheid) liet een positieve trend zien. Dit succes is mede mogelijk gemaakt door partners, fondsen en vrienden. HNBm waardeert de blijvende steun van provincie Noord-Brabant, gemeente 's-Hertogenbosch en de VriendenLoterij en verwelkomde nieuwe partners zoals BSU en CANPACK. Ook nam HNBm na jarenlange steun dankbaar afscheid van supporters als BIM en Clavis. HNBm is alle sponsors, partners, vrienden en subsidiënten dankbaar voor de steun die zij ook in 2025 aan het museum hebben gegeven.

Het succes is vooral ook te danken aan het team van HNBm. Gedurende het hele jaar werd door de ongeveer 70 medewerkers gewerkt aan een gastvrije ontvangst, een plezierige museumervaring, talrijke services aan bezoekers, leerlingen en studenten en een niet aflatende stroom aan inkomende en uitgaande bruiklenen uit collecties en musea van Warschau tot New York, van Estland tot Middelburg. Tentoonstellingen werden door de mensen in de eigen werkplaats opgebouwd, museale muren kregen telkens andere kleuren verf en ook de techniek (ICT en AV) werd

steeds soepel georganiseerd door de daarvoor verantwoordelijke medewerkers. Het is dankzij deze mensen en hun professionaliteit dat het museum in 2025 stijgende waardering zag.

In 2025 nam de gemeente 's-Hertogenbosch het besluit om de verkenning voor een nieuw gebouw voor Design Museum Den Bosch in de Bossche Stadssdelta af te sluiten. De bouwkosten stegen aanzienlijk boven de gereserveerde gemeentelijke budgetten uit. Voor HNBm bleek in april dat de in 2021 opgestelde financiële aannames voor de exploitatie van de extra vierkante meters anno 2033 op dit moment niet realistisch waren. Dit besluit leidde tot spanningen in het doorgaans harmonische Museumkwartier. Toch blijft HNBm kansen zien om de collecties, waaronder de JKA Collectie, via een aantal aanpassingen blijvend te presenteren op de bestaande locatie.

Eind 2025 kwam het begrip verbinding in een heel ander licht te staan. De werkdruk was al maanden te hoog, de sfeer en de samenwerking verliepen stroever. Collega's gaven aan dat het soms 'veel kruim kostte' om in HNBm te werken. De ernst van de situatie werd in december pijnlijk duidelijk, toen een anonieme brief de situatie op de werkvloer belichtte. Voor sommigen was de grens meer dan bereikt. Er brak een onzekere periode aan, waarin een extern onderzoek meer inzicht moest bieden in patronen, leiding en systemen. Op dit moment weten we waar de pijnpunten liggen en waar verbeteringen en aanpassingen noodzakelijk zijn.

Vanuit dit recente inzicht is duidelijk dat er te weinig oog is geweest voor de impact van de veranderingen op processen, relaties en mensen. De verandering en de aanpak ervan heeft invloed gehad op verbindingen binnen en buiten de museummuren. Deze verandering betrof niet alleen de koers en het nieuwe programma, maar raakte ook aan nieuw leiderschap, een transformerende bedrijfscultuur, gebeurtenissen uit het verleden en de spanning tussen de bestaande organisatie en veranderende doelen. Om de transformatie in rustiger banen te leiden, is in 2026 een tweede bestuurder aangesteld. Per 1 mei 2026 wordt als duo-bestuur met Hans van de Bunte als Zakelijk Directeur samen met het MT en de teams, gewerkt aan een toekomstbestendig museum.

Tenslotte dank ik iedereen die heeft bijgedragen aan de doelstellingen van het museum. De steun is vooral in tijden van verandering betekenisvol, en het getuigt van betrokkenheid bij de kunst en geschiedenis van Brabant om het museum blijvend een warm hart toe te dragen. Elke bijdrage, hoe groot of klein ook, is in oprechte dankbaarheid ontvangen.

Met dank aan iedereen die in 2025 bijdroeg aan Het Noordbrabants Museum,

Jacqueline Grandjean
Directeur-bestuurder

BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT (rvt)

In 2025 was de Raad van Toezicht weer op de gewenste sterkte van vijf personen door de toetreding van drie nieuwe leden in december 2024. Ton Hillen heeft zich op verzoek van de overige leden bereid verklaard tot een tweede termijn van vier jaar die is ingegaan op 1 januari 2025 en afloopt op 31 december 2028. De termijn van Eric van Schagen (voorzitter) liep af op 31 december 2025 en ook hij heeft zich op verzoek van de overige leden bereid verklaard tot een tweede termijn van vier jaar die is ingegaan op 1 januari 2026 en afloopt op 31 december 2029. Het Noordbrabants Museum past de Governance Code Cultuur toe. De acht principes uit deze code vormen de leidraad van ons handelen.

BESLUITEN EN TOEZICHT

In 2025 kwam de Raad van Toezicht zesmaal bijeen, steeds in aanwezigheid van de Directeur-Bestuurder en de Zakelijk Directeur. Deze vergaderingen werden voorbereid met een intern overleg, zodat de raad optimaal kon bijdragen aan strategische discussies. Het meerjarenbeleidsplan 2025-2028 is besproken en door de Raad van Toezicht positief ontvangen en goedgekeurd. Het bevat een scherpe focus en geeft een gedeelde visie op de toekomst van het museum. De uitvoering van dit plan zal in de komende jaren een belangrijke opdracht zijn waarbij de verbinding met de omgeving een punt van aandacht is.

In het eerste kwartaal hebben de nieuwe rvt leden zich kunnen inwerken in de organisatie en kennisgemaakt met de ondernemingsraad en het managementteam. De koers en de planning van de komende jaren zijn gepresenteerd en besproken.

Het tweede kwartaal zijn onder meer het jaarverslag en de jaarrekening besproken met de directie. Met de nieuwe accountant zijn alle posten nauwkeurig onder de loep genomen en dit heeft geleid tot enkele belangrijke aanpassingen. De jaarrekening is goedgekeurd en vastgesteld.

In het derde kwartaal is de situatie met betrekking tot de plannen van uitbreiding van het museum besproken met de subsidiënten, waarbij van onze kant is aangegeven dat enige voorzichtigheid geboden is ten aanzien van de ontwikkeling van het aantal bezoekers en dat met name de financiële consequenties goed afgedekt moeten zijn.

In het vierde kwartaal is de begroting van 2026 doorgesproken en goedgekeurd. Gedurende 2025 is er gekeken naar de wenselijkheid en noodzaak van het opgerichte maar nog niet actieve HNBM

Fonds. Inmiddels is besloten dit Fonds niet verder door te zetten en is het Fonds opgeheven.

In december 2025 zijn wij geconfronteerd met een anonieme brief vanuit een aantal medewerkers waarin aangegeven werd dat zij grote zorgen hadden over de aansturing en werkdruk en dat dit leidde tot veel onrust in het museum. Na behandeling van deze brief heeft de rvt informatie ingewonnen bij relevante partijen en hebben wij besloten tot het laten uitvoeren van een extern onderzoek naar de situatie en het versterken van de directie met een interim directeur die de organisatie en werkprocessen als primair aandachtsgebied heeft gekregen. Beide zaken zijn op 1 februari 2026 in gang gezet.

De rvt is in het verslagjaar voortdurend op de hoogte gesteld van de gang van zaken met betrekking tot bezoekersaantallen, schenkingen, aanwinsten, programmering, personeelswissels en budgetafwijkingen.

Speciale aandacht hebben de horeca en de beveiliging gehad. Met betrekking tot de beveiliging is besloten dit meer in eigen beheer te doen.

EVALUATIE EN VERNIEUWING

De beoordeling van de directeur-bestuurder heeft in het eerste halfjaar van 2025 plaatsgevonden. De rvt heeft geen zelfevaluatie gedaan in 2025. We hebben zeker de laatste maanden zeer frequent contact en het herstellen van de rust in het museum heeft nu de hoogste prioriteit. Wij zijn van plan om een uitgebreide evaluatie in het vierde kwartaal van 2026 te doen.

HUIDIGE SITUATIE

Het Noordbrabants Museum heeft een belangrijke plaats in onze provincie en de stad. Via de eigen collectie en toonaangevende tentoonstellingen willen we de historie en ook het heden aan een breed publiek presenteren. Maatschappelijke relevantie, diversiteit, inclusiviteit en het trekken van nieuw publiek zijn belangrijke uitdagingen die in de nieuwe koers beschreven in het meerjarenbeleidsplan een belangrijke plaats hebben. Tentoonstellingen die in 2025 en begin 2026 op dit gebied zijn georganiseerd hebben veel waardering bij het publiek en in de media gekregen.

In de eerste maanden van 2026 is er sprake van onrust in en rond het museum. Er wordt veel van iedereen gevraagd en wij wensen iedereen daarbij alle sterkte en hopen dat we de situatie geduren-

de 2026 kunnen keren. HNBM moet een plek zijn waar prettig en professioneel gewerkt wordt. Wij doen een beroep op interne en externe betrokkenen om hieraan op positieve wijze bij te dragen. Het heeft voor ons als rvt de volle aandacht.

DANKZEGGING

Wij spreken onze dank uit aan de subsidiënten, de sponsors en de vrienden van het museum voor hun blijvende steun. Gezamenlijk zorgen we ervoor dat HNBM een belangrijke positie blijft innemen in het culturele landschap van de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch. De rvt zijn de directie en medewerkers van HNBM dankbaar voor hun inzet, betrokkenheid en enthousiasme en spreken onze oprechte waardering uit voor hun goede en deskundige inbreng in 2025.

Conny Helder
Ton Hillen
Ellen Rutten
Eric van Schagen (voorzitter)
Paul Spies

's-Hertogenbosch, 1 mei 2026



TENTOONSTELLINGEN

18 april '25
t/m
25 augustus '25

Aantal
bezoekers
55.641

Gemiddelde
bezoekbeoordeling
8,5

MAGDALENA ABAKANOWICZ: HUMAN NATURE

Deze tentoonstelling presenteerde het werk van een invloedrijke 20e-eeuwse kunstenaar die textielkunst voorgoed midden in de beeldende kunst plaatste met haar indrukwekkende 'Abakans'. Twee Brabantse musea en het Provinciehuis van Noord-Brabant toonden onder de overkoepelende titel Magdalena Abakanowicz: Groot, Groter, Grootst elk een ander perspectief: innovatie en textiel (TextielMuseum), de verbinding mens-natuur (HNBM) en de installatie Bois le Duc (Provinciehuis). De samenwerking versterkte de regionale cultuurinfrastructuur met bijvoorbeeld een busverbinding, gesponsord door Arriva, die tussen de locaties reed als extra service voor bezoekers. Ook positioneerde de tentoonstelling Noord-Brabant internationaal, mede door de samenwerking met zowel de Poolse als de Amerikaanse Estates en de Poolse ambassade. Human Nature legde daarbij de inhoudelijke verbinding met werken van vijf hedendaagse kunstenaars als: Anish Kapoor, KimSooja, Marlene Dumas. Deze interhistorische verbindingen spraken tot veler verbeelding.

Kristina Benjocki en Stijn Verhoeff ontwikkelden een nieuw werk in opdracht van HNBM. De film staat stil bij het leven in de natuur in het vooroorlogse Polen en is losjes gebaseerd op het leven van Magdalena Abakanowicz. De ontwikkeling van deze 45 minuten durende film getiteld Echa werd in de oerbossen van Polen met Poolse acteurs gefilmd, ondersteund door het Mondriaan Fonds. In augustus werd tijdens het Theaterfestival Boulevard op het voorplein de dansperformance Are We Earthlings door choreograaf Nicole Beutler opgevoerd. Het publiek kon een aantal avonden van de speciaal voor de tentoonstelling Magdalena Abakanowicz: Human Nature ontwikkelde voorstelling genieten. De publicatie Human Nature (uitgegeven door Hatje Cantz, gemaakt door HNBM) belicht de hernieuwde urgentie van het werk van Magdalena Abakanowicz (1930-2017). In een wereld die wordt opgeschud door conflicten, ecologische instorting en sociale verdeeldheid, spreken haar geweven Abakans en indringende sculpturen krachtig over veerkracht, herinnering en de menselijke conditie. Twaalf internationale wetenschappers droegen bij aan dialogen tussen hedendaagse kunst en de werken van Abakanowicz.

★★★★☆

"Grootse herwaardering in Tilburg en Den Bosch voor Magdalena Abakanowicz, die ons anders naar textiel deed kijken"

– Volkskrant over Human Nature

★★★★☆

– Trouw over het drieluik Groot, Groter, Grootst



20 september '25
t/m
4 januari '26

Aantal
bezoekers
43.862

Gemiddelde
bezoekbeoordeling
8,2

OM DE TUIN GELEID

In deze tentoonstelling werd onderzocht hoe kunstenaars uit de zeventiende eeuw ons met schilderijen van tuinen kunnen leiden én misleiden. Dit gebeurde aan de hand van ongeveer zeventig schilderijen, prenten en objecten uit de vroegmoderne tijd van onder anderen Brueghel, Rubens en Cranach de Oude. Hierin stond de tuin centraal als decor en metafoor voor een moreel, religieus en menselijker wereldbeeld. In vier thematische hoofdstukken verkende de tentoonstelling

de tuin als plek van uitsluiting, verlangen, kennis en maakbaarheid, en verbond vroegmoderne beeldtaal met hedendaagse dilemma's. Met publieksactivaties en interactieve social hubs werd de inhoud persoonlijk en toegankelijk. De speciale kinderroute Onderkruipers maakte van de tentoonstelling een spannende speurtocht voor jonge bezoekers.

"Bezoekers worden uitgedaagd om kritisch te kijken:
wat lijkt echt en wat is bedoeld om je op het verkeerde been te zetten?"
– AVROTROS TV 'Nu te Zien!'



15 maart '25
t/m
17 augustus '25

Aantal
bezoekers
65.177

Gemiddelde
bezoekbeoordeling
8,0

DOORZETTERS

Deze tentoonstelling verkende de raakvlakken tussen kunst, sport en het menselijk lichaam, met doorzettingsvermogen als kern. De tentoonstelling sloot aan bij performancekunst uit de jaren zestig en zeventig, waarin kunstenaars hun lichaam inzetten om grenzen van uithoudingsvermogen en geest te testen en om geëngageerde uitspraken te doen. Tegelijk liet Doorzetters zien hoe sporters het sportpodium gebruiken voor maatschappelijke stellingname, van Black Power

en Black Lives Matter tot discussies over gender en ongelijkheid. Met vooral foto- en videowerken bracht de tentoonstelling sport het museum binnen via een actief parcours met fitnessapparaten, loopbanden en gewichtheffen. Daarnaast waren het de publieksprogramma's die verrasten, verbonden en nieuwe doelgroepen aanspraken. De opening met het startschot van niemand minder dan hardloopster Dafne Schippers was een groot succes.

"Lekker rennen en klimmen in het museum;
sport en kunst gaan prima samen."
– Brabants Dagblad



20 september '25
t/m
18 januari '26

Aantal
bezoekers
47.449

Gemiddelde
bezoekbeoordeling
7,9

FIONA LUTJENHUIS: SEASONED SINS

Dit was de eerste museale solotentoonstelling van de Brabantse kunstenaar Fiona Lutjenhuis (Uden, 1994). De tentoonstelling benadrukte de koers van HNBM als open, verbindende plek voor hedendaagse kunst van belangrijke kunstenaars met de nadruk op Brabant. Fiona Lutjenhuis werd hetzelfde jaar genomineerd voor de prestigieuze Prix de Rome en won de NN Awards.

In een zintuiglijke totaalinstallatie met vijf kamers ontvouwde Lutjenhuis haar blik op de wereld. Vanuit haar eigen ervaringen in haar jeugd en brede interesse in

verschillende religies nam ze de bezoeker mee door de seizoenen. In een speculatief 'vijfde seizoen' verbeeldde de kunstenaar hoe we in het Westen de relatie met de natuur zijn kwijtgeraakt, met alle gevolgen van dien. Lutjenhuis' kamerschermen, sculpturen en muurschilderingen toonden haar technische vernuft in schilder-technieken en brachten een droomachtige wereld tot stand. De introducerende film gaf bezoekers een eerste kennismaking met de voor velen nog onbekende kunstenaar. Met de Eritrese gemeenschap werd in het publieksprogramma stil gestaan bij de rol van spirituele tradities.

"Het is kleurrijk, enerverend en boordevol,
je komt ogen tekort."
– Het Financieele Dagblad



20 september '25
t/m
17 januari '26

Aantal
bezoekers
47.539

Gemiddelde
bezoekbeoordeling
8,1

VAN GOGH EN DE AARDAPPEL

140 jaar na De aardappeleters belicht deze tentoonstelling de betekenis van de aardappel in het Brabantse oeuvre van Van Gogh. Met acht werken, waaronder zes bruiklenen, onderzocht HNBM waarom Van Gogh dit alledaagse knolgewas zo consequent verbeeldde. De presentatie bleef dicht bij de kunstenaar en combineerde kunsthistorische duiding, citaten van Van Gogh en

context over de aardappelcultuur in zijn tijd. (Archief) onderzoek van kunstenaar Noortje de Brouwer verdiepte het perspectief. Als speelse toevoeging aan Van Gogh in Brabant versterkte de tentoonstelling de profilering van de Van Gogh-collectie en sprak het vooral de klassieke, trouwe bezoeker van het museum aan.

"An exhibition on the potato in art?
Only Van Gogh could pull it off."
– The Art Newspaper



2 september '25
t/m
22 februari '26

Aantal
bezoekers
24.186

Gemiddelde
bezoekbeoordeling
7,7

BRABANTSE NIEUWE

DAKOTA MAGDALENA MOKHAMMAD
A GIFT FROM THE EARTH AND THE
STARS, TO THE STARS AND THE EARTH

De solotentoonstelling van Dakota Magdalena Mokhammad binnen Brabantse Nieuwe werd onder grote belangstelling van een jongere makersgroep geopend. Het textielwerk, geworteld in migratie- en transidentiteit, spiritualiteit en symbolisme, is actueel en toonaangevend. Ze maakte voor deze tentoonstelling een groot nieuw wandtapijt, dat te zien is als een monument voor en een viering van de transgender gemeenschap.

RENÉE BUS
THEIR SONG CALLED
UPON A WELL

In Brabantse Nieuwe presenteerde Renée Bus sculpturen waarin het menselijke en niet-menselijke samensmelten. Doordat ze alles als bezielt ziet, zit daar voor haar geen onderscheid tussen. Met motieven als beukenboom en beukenoot onderzocht ze vergankelijkheid, groei en hedendaagse folklore. Als eerste tentoonstelling in het nieuwe Koetshuis benutte ze de ruimte voor sculptuur.



13 september '25
t/m
17 september '25

Aantal
bezoekers
911

HET NOMADISCH MONUMENT VOOR GAZA

Het Nomadisch Monument voor Gaza is een reizende kunstinstallatie en plek voor herdenking, ontmoeting en solidariteit. Bezoekers stappen een verstilde ruimte binnen, gevormd door viltten pilaren waarin dagelijks voor ieder slachtoffer een streep wordt ingebrand. Het is een monument voor medemenselijkheid en nodigt uit om stil te staan bij de slachtoffers van de genocide in Gaza. Met dagelijkse rituelen en verdiepende programma's rond literatuur en

architectuur ondersteunt het project de wederopbouw van kunstinitiatieven in Gaza; alle opbrengsten gaan naar de HOPE Foundation.

Quote uit het gastenboek bij de installatie: "Wat een geschenk van bewustwording en tastbaarheid voor 's-Hertogenbosch. Diep onder de indruk en tot tranen geroerd. Dank u wel."

– Mariève Craste



HET JAAR IN CIJFERS 2024 / 2025

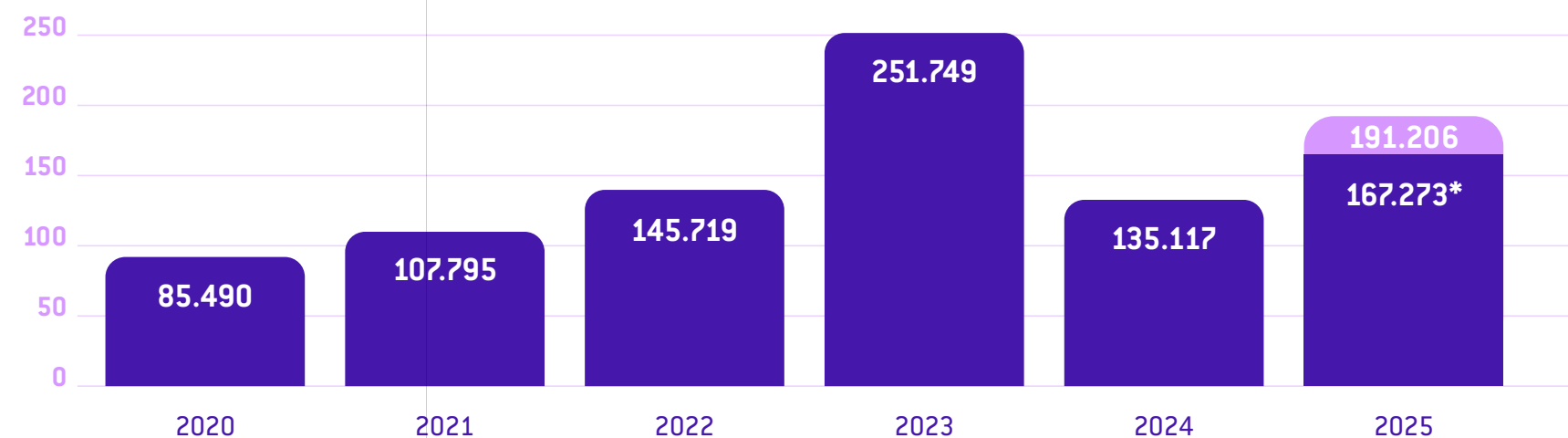
Tabel X

Totaal aantal bezoekers

- Bezoekers museum
- Incl. events

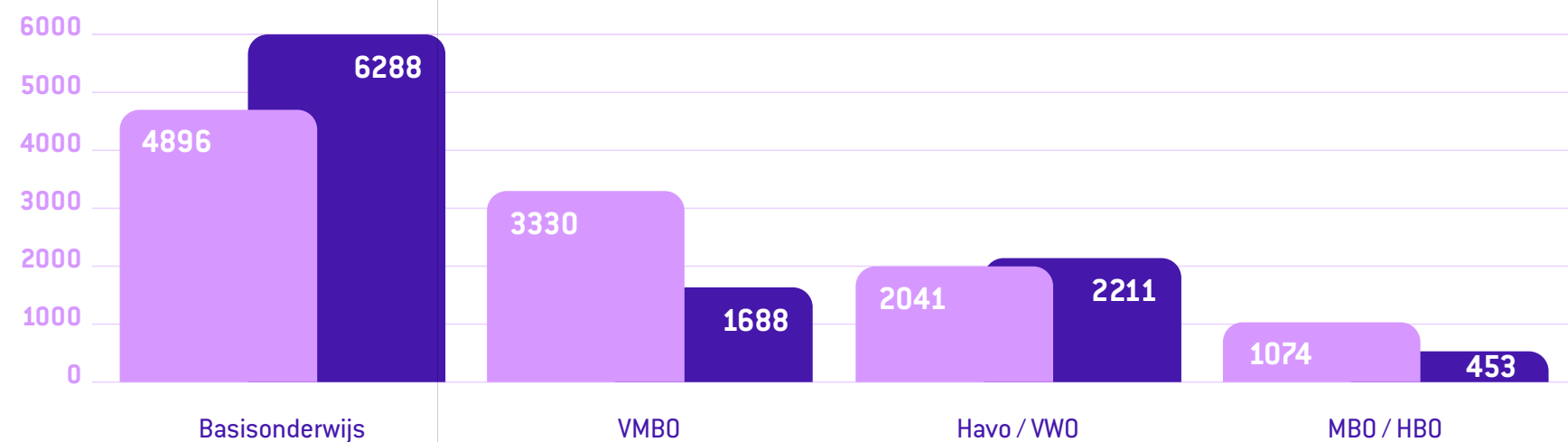
* Incl. gratis bezoek
Koetshuis Brabantse Nieuwe (24.186)
+ Museum in de klas lessen (1089)

x 1.000



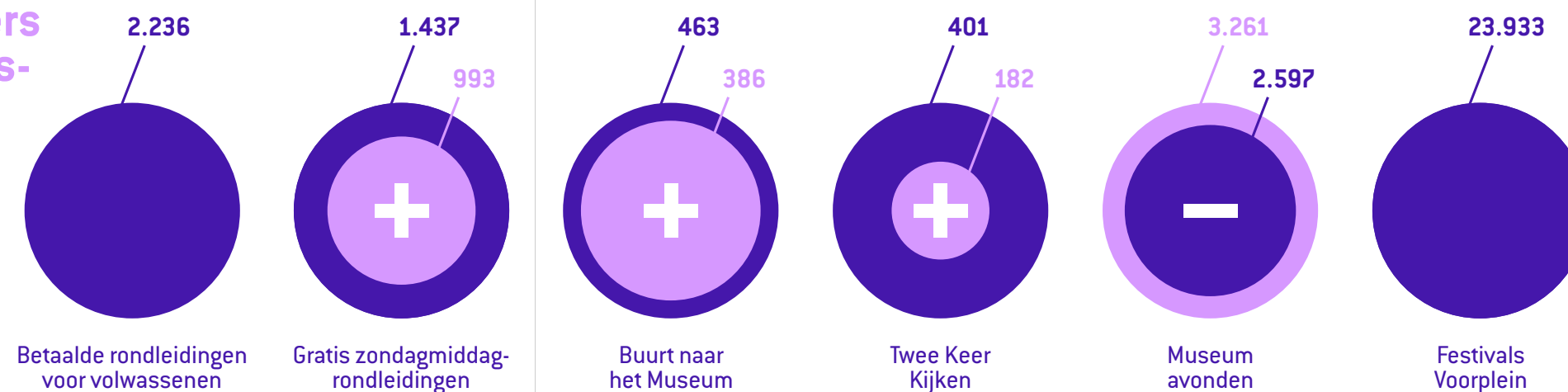
Studenten en leerlingen

- 2024
- 2025



Bezoekers in groeps- verband

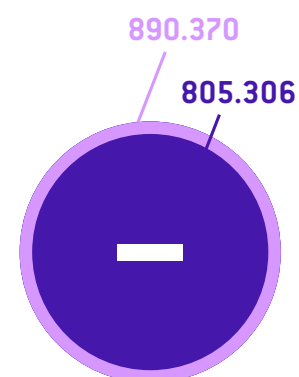
- 2024
- 2025



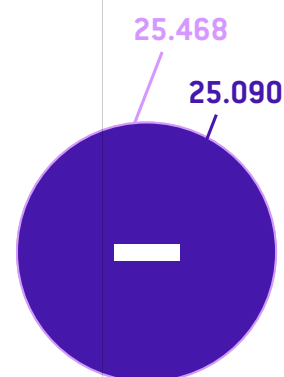
HET JAAR IN CIJFERS 2024 / 2025

Digitale groei

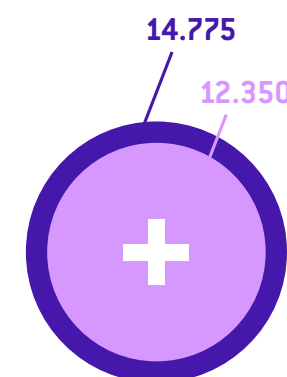
● 2024
● 2025



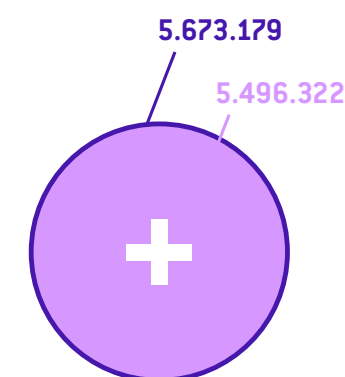
Pagina's
bekeken



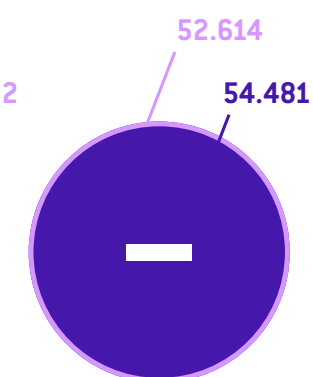
Volgers op
Facebook



Volgers op
Instagram



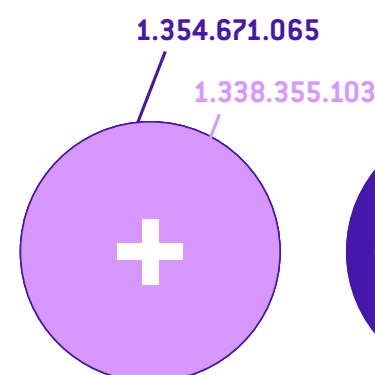
Views op
Youtube



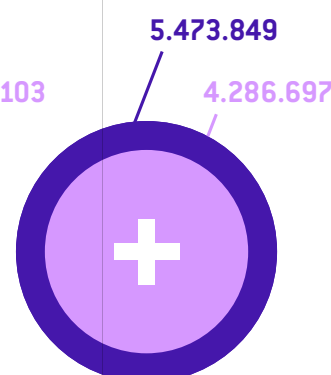
Nieuwsbrief
abonnees

Pr-bereik

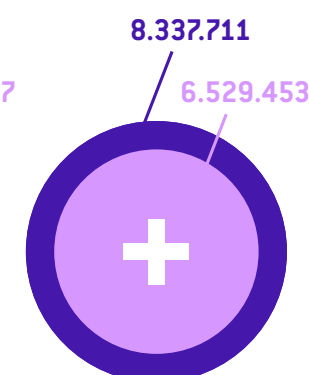
● 2024
● 2025



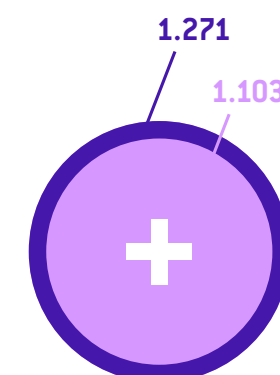
Bereik



Mediawaarde



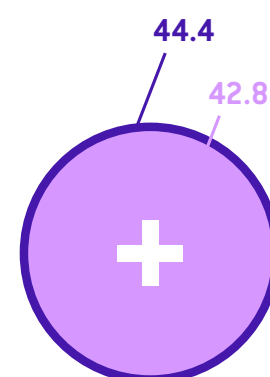
Pr-waarde



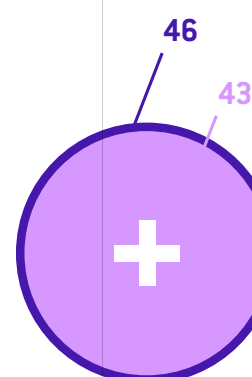
Aantal
berichten

Tevredenheid van bezoekers

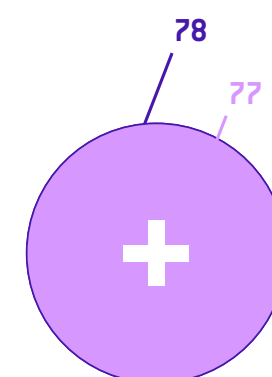
● 2024
● 2025



Net Promoter Score
Schaal: -100 tot 100



Binding
Schaal: 0 tot 100



Waardering
Schaal: 0 tot 100

EEN GREEP UIT ONLINE REVIEWS

Over Magdalena Abakanowicz

Worth seeing! An incredible experience! The cooperation between cultural institutions is exemplary. Art reaches everywhere. – Miroslaw

“Waanzinnig indrukwekkend om te ervaren. De werken zijn tijdloos als mummies. En ze vertellen je iets”
– Carlita

“Wat een fantastische tentoonstelling van het werk van Magdalena Abakanowicz. Heel veel complimenten. De combinatie met hedendaagse kunst is ook heel goed zoals met Kapoor en Dumas. Ik vind het één van de beste tentoonstellingen die ik in Nederland heb gezien de laatste jaren.”
– Madelon Hooykaas

Over Fiona Lutjenhuis

“Afgelopen week voor de 2e keer de vijf seizoenen van Fiona wezen bekijken, want 1x was gewoon niet genoeg, wat een heerlijke propvolle kijkervaring. Dank!” – Alice

“De werken die Fiona daar presenteert zijn in één woord overweldigend. We bleven daar maar kijken en kijken, en raakten maar niet uitgepraat over wat daar allemaal op enkele tientallen vierkante meters te zien is. Wat een overweldigende kunst, geweldig!”

Telkens zie je meer details, terugkerende elementen die of niet naar elkaar lijken te verwijzen. Keer op keer zie je nieuwe dingen die niet zomaar in een stroking te duiden zijn, hoewel we wel verwijzingen naar het surrealisme zagen. Het mooie is, dat deze kunst van alle kanten bekeken kan worden, je kan er zelfs instappen. Elke hoek geeft weer andere impressies, een kleurenpracht die je nog nooit gezien hebt. Wij zijn, als ik het zo mag zeggen, ervaren bezoekers.”
– Hans

Over Om de tuin geleid

“Het Noordbrabants Museum is een prachtig en goed toegankelijk museum met mooie exposities, momen-

teel o.a. ‘Om de tuin geleid’ en ‘Seasoned Sins’. Zeker de moeite van het bezoeken waard.” – Monica

Algemeen

“Mijn favoriete museum in Nederland. Ik wist niet alles, maar dankzij de tentoonstellingen heb ik veel geschiedenis geleerd. Je moet gewoon de geschiedenis

kennen en de kunst uit die periode ontdekken, alles is met elkaar verbonden. Ik hou van die Brutus Bosch en dat museum :)” – Wroclavit

Over Doorzetters

“Ook de expo ‘Doorzetters’ is de moeite waard. Een prachtige video over straatvoetbal in Antwerpen maar dan professioneel vastgelegd met achtergrondgeluiden van een professionele wedstrijd. De spanning op de

gezichten van de voetballers is indrukwekkend om te zien. Een videoperformance waar fragmenten uit kunstwerken naast foto's uit de sport worden getoond. Dat kan ik niet uitleggen, dat moet je zien.” – Riet

Over Van Gogh en de Aardappel

“Eén van de hoogtepunten tijdens mijn bezoek was de tijdelijke Vincent van Gogh tentoonstelling, gevestigd in een aparte, vrij kleine vleugel van het museum. Deze doordachte tentoonstelling focust op Van Goghs diepe verbondenheid met Brabant en zijn genegenheid voor zijn favoriete model, Gordina. Het biedt een intiem

en persoonlijker perspectief op de kunstenaar, weg van de gebruikelijke Parijse of Arles - gecentreerde verhalen. Zelfs als u slechts licht geïnteresseerd bent in Van Gogh, maakt deze tentoonstelling alleen al het museum een bezoek waard.” – Robert

Over het Publieksprogramma

“Een compliment voor deze fantastische avond! Ook een dik compliment aan de Paradijsvogels, mijn zoontje was niet weg te slaan bij deze mooie lieve dames. Ik heb een foto die ik graag met ze zou delen. Gr J.”
– J dekkers

“Door dit project (Buurt naar het Museum) hoorde ik vaak van bezoekers die ik meenam naar het museum: ‘Oh wat fijn, het is heel anders dan ik had gedacht.’ Dat laat zien hoe het beeld van het museum bij veel mensen écht is veranderd.” – Stella Coffie, coördinator Noorderpoort in De Hambaken.

“Wat hartverwarmend om al die andere culturen daar vol nieuwsgierigheid en enthousiasme rond te zien lopen! In Syrië hebben ze ook zo'n trommel als ik speelde. Op de gang kwam ik een Syrische man tegen en ik

voelde gewoon zijn hart opengaan. En ik zag herkenning in zijn ogen. Ik gaf een Arabische twist aan wat ik op dat moment aan het spelen was en hij snapte wat ik bedoelde en glimlachte. Zo'n mooi klein momentje van verbinding, van gedeelde liefde voor muziek en daardoor voor elkaar, als twee inwoners van dezelfde stad, op één moment, op één plek. Zonder het museum was dit moment er niet geweest.” – Muzikant van Concert Curieus over zijn ontmoeting tijdens een Buurtfeest.

“Die kinderen stonden daar zó trots, in het museum, met bezoekers erbij. Dat zij daar een optreden mochten doen... dat vergeet ik nooit meer. En juist dat ze samen, als groep, konden verbinden, maakte het extra bijzonder.” – Hida Kurti, Kantinemoeder BBS Nieuw Zuid, over de deelname van haar Oriëntaalse dansgroep van kinderen aan een Buurtfeest.



MARKETING & COMMUNICATIE

2025 stond voor marketing & communicatie in het teken van fundament leggen: een heldere merkidentiteit, een aangescherpt profiel en een duurzame verbreding van het publieksbereik. Door de combinatie van inhoudelijke positionering, datagedreven werken, publieksbetrokkenheid en sterke samenwerkingen is een stevige basis gelegd voor verdere groei en zichtbaarheid van HNBM in de komende jaren.

VERBREIDING, PROFILERING EN VERBINDING

Er is gericht gewerkt aan de verbreding van het publieksbereik en de verdere aanscherping van het museumprofiel. Daarbij is voortgebouwd op de sterke basis van een trouw en betrokken publiek – bestaande uit kunstliefhebbers, vrienden van het museum en Museumjaarkaarthouders – én is nadrukkelijk ingezet op het bereiken van nieuwe publieksgroepen.

Uit landelijk publieksonderzoek van Multiscope en het Culturele Doelgroepenmodel bleek dat er potentie is voor een breder publiek, als de programmering, communicatie en publieksbenadering hier bewust bij aansluit. Marketing & communicatie heeft een verbindende rol gespeeld, door spraakmakende programmering (zowel tentoonstellingen als publieksprogramma) in mediaplanning, communicatie en tone of voice af te stemmen op de in het meerjarigenplan gedefinieerde doelgroepen en publieksgroepen en de vier nieuwe programmeringslijnen.

Een heldere identiteit en een herkenbaar ritme van tentoonstellingen en publieksactiviteiten vormden het uitgangspunt. Door te werken met een voorspelbare lijn in programmering en communicatie, en door het profiel van het museum duidelijker in de Brabantse en landelijke media te positioneren, is een basis gelegd voor structurele publieksverbreding en herhaalbezoek.

BEREIK VAN NOG-NIET-BEZOEKERS

In 2025 is vervolg gegeven aan de gesprekken met publieksgroepen die het museum nog niet of nauwelijks bezoeken. De wensen en behoeften lopen sterk uiteen: van verdieping en kennis, tot zelf maken en samen beleven. Marketing & communicatie heeft deze inzichten vertaald naar gerichtere communicatie en de eerste stappen gezet in het betrekken van deze doelgroepen bij het museum van de toekomst. Niet alleen door hen te bevragen, maar ook door hen actief te laten meedenken. Het doel is dat deze publieksgroepen zich steeds meer thuis gaan voelen in het museum. De groei in bereik en betrokkenheid wordt structureel gemonitord en geëvalueerd.

MERKSTRATEGIE, DATA EN INZICHTEN

Er is een belangrijke stap gezet in de voorbereiding van een vernieuwde merkidentiteit voor HNBM. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met interne en externe stakeholders en bezoekers. Centraal stond het positioneren van het museum als open, toegankelijk en uitnodigend, in lijn met de missie en visie, en met ruimte voor een benadering waarin ook het publiek een stem kreeg.

Parallel hieraan is gewerkt aan het versterken van datagedreven werken. Naast het doorlopende kwantitatieve publieksonderzoek van Hendrik Beerda is op het gebied van publieksprogrammering ook kwalitatief onderzoek ingezet. Deze onderzoeken leveren sneller en gericht inzicht op in motivaties, verwachtingen en beleving van bezoekers en worden gebruikt bij evaluaties van tentoonstellingen, publieksprogramma's en communicatiecampagnes.

IMPACTMETING

Het online dashboard waarin bereik, publieksdata en onderzoeksresultaten samenkomen is verder uitgebreid met: cijfers over pers, sociale media, publiek, HR en administratie. Daarnaast is een project opgestart om de impact van HNBM op de samenleving uit te drukken in cijfers. Dit maakt de communicatie met fondsen, donateurs, partners en overheid sterker en concreter. Intern helpt het om focus aan te brengen, betere keuzes te maken en te laten zien hoe het werk van verschillende afdelingen bijdraagt aan één gezamenlijk doel. Impactmeting vergroot zo het draagvlak, de trots en de toekomstbestendigheid van HNBM, zonder dat het een zwaar of ingewikkeld systeem is. Dit biedt een stevig fundament voor verdere strategische keuzes in de komende jaren.

VAN GOGH IN BRABANT: UNIEKE POSITIONERING EN INTERNATIONALE UITSTRALING

Binnen de strategie van marketing & communicatie neemt Van Gogh in Brabant een centrale positie in. De vormende Brabantse jaren van Van Gogh onderscheiden HNBM van andere musea wereldwijd en vormen een krachtig, internationaal aantrekkelijk narratief. Dit verhaal verbindt thema's als kunst, experiment, innovatie, natuur en Brabantse maakkracht; waarden die naadloos aansluiten bij de gekozen doelgroepen en de missie van het museum.

Om de betrokkenheid en het herhaalbezoek te versterken, wordt gewerkt met tentoonstellingsseries en publieksprogramma's in een seriële opzet zoals ook Netflix dat doet. Het succes van de tentoonstelling Van Gogh en de Aardappel – ontstaan vanuit het meerjarige plan rondom de aankoop van Gordina, een van de aardappeleters – benadrukt de effectiviteit van deze benadering.

Marketing & communicatie is vanaf de conceptfase betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe Van Gogh-presentaties. Inhoud, programmering en publieksbenadering worden hierbij in samenhang vormgegeven. De inhoudelijke samenwerkingen met gerenommeerde partners als het Van Gogh Museum Amsterdam, The National Gallery, Kröller-Müller Museum, Van Gogh Europe en Van Gogh Arles versterken de zichtbaarheid en positionering van het museum, zowel nationaal als internationaal.

Deze strategie bereidt het museum optimaal voor op het Van Gogh-jaar in 2028, ter gelegenheid van zijn 175e geboortedag, en draagt bij aan een duurzame, internationale uitstraling van HNBM als dé plek voor het vroege werk en verhaal van Vincent van Gogh.



Adriaen Coorte
Groene kruisbessen op een richel, 1705,
Collectie Het Noordbrabants Museum,
in bruikleen van de JK Art Foundation

COLLECTIE

Een van de belangrijkste kerntaken van het museum is het behoud en beheer van de collectie. HNBM beheert 30.695 objecten, waaronder de Brabant-collectie en heeft de JK Art Foundation-collectie in actieve, langdurige bruikleen. De afdeling collectiebeheer ondersteunt in belangrijke mate de processen voor het zorgvuldig presenteren van een selectie uit de collectie, het realiseren van tentoonstellingen en bruiklenen. Daarnaast organiseert collectiebeheer het registreren, fotograferen, documenteren, vindbaar en goed opbergen van alle objecten en het ontsluiten van de verzamelde informatie.

Over alle objecten in de collectie is online openbare informatie te vinden en nog steeds worden digitale afbeeldingen toegevoegd; op dit moment is 98% gedigitaliseerd. Daarnaast worden werken uit de collectie in andere musea getoond, zoals het Centraal Museum, het Textielmuseum en het Limburgs Museum.

In 2025 is door de conservatoren gewerkt aan een nieuw meerjarig collectieplan. Het plan kijkt vooruit naar toekomstige acquisities door speerpunten en hiaten in de collectie aan te wijzen. Daarnaast is ruimte gemaakt voor een meer divers verzamelbeleid, waarin Brabant nog steeds de boventoon voert en er nieuwe verbindingen worden gemaakt met makers met een diverse achtergrond, internationale makers met een verbinding met de (deel)collectie en meer aandacht voor gender. De collectie van HNBM heeft, net als andere collecties in Nederland, een klein percentage werken van vrouwelijke kunstenaars. Deze aandachtspunten worden de komende jaren met acquisities recht gedaan.

In 2025 zijn al kansen gegrepen om de collectie te versterken met werken van vooral vrouwelijke makers: Kristina Benjocki en Stijn Verhoeff, Susanne Khalil Yusef, Magdalena Abakanowicz en Dakota Magdalena Mokhammad.

COLLECTIEPROJECTEN

Het project Bossche Wanden van Derkinderen is onderzocht, maar heeft door een gewijzigde restauratieplanning geen doorgang gekregen. Het was niet mogelijk om de panelen in de paleiszaal te presenteren. Het onderzoek wordt mogelijk op termijn zichtbaar of hoorbaar voor bezoekers aan het Gemeentehuis van 's-Hertogenbosch in de vorm van video of audio die tijdens het wachten op een afspraak mooie afleiding biedt.

HNBM onderzocht de haalbaarheid van het uitlenen van Van Goghs Gordina aan verschillende musea in Brabant. De voorwaarden voor veiligheid en verzekering werden ook op locatie bekeken. Er wordt momenteel samen met een aantal musea bekeken hoe de bruikleen ondanks beperkingen toch veilig tot stand kan komen. Dit vraagt aanpassingen aan de beveiliging van de betreffende musea en extra financiering. Het streven blijft om dit iconische werk met een breder publiek in Brabant te delen.

JK ART FOUNDATION

Werken uit de kunstcollectie van de JK Art Foundation kregen een plek in de zalen van het paleis. Ook werden werken zoals Allegorie op de schilderkunst van Jan Bruegel (I) of de Groene kruisbessen op een richel van Coorte opgenomen in de tentoonstelling Om de tuin geleid. Hierdoor zijn werken uit de collectie van de JK Art Foundation het hele jaar door voor bezoekers te bewonderen geweest in het museum. Daarnaast zijn werken uit de collectie via HNBM in bruikleen gegeven aan andere musea, waaronder het Prado in Madrid.

ONDERZOEKEN

In november 2025 ontving HNBM het mobiele laboratorium van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE). Met het 'Lab op Pad' reist de RCE langs musea in Nederland, waarbij collectiestukken ter onderzoek mogen worden aangeboden. In deze editie werden objecten van het Schoenenkwartier uit Waalwijk, de afdeling Erfgoed van de gemeente 's-Hertogenbosch, het Provinciaal Depot van de provincie Noord-Brabant en HNBM onderzocht. Van twee onderzochte objecten heeft het CRE verslagen met afbeeldingen aangeleverd. Naar één object wordt vervolgonderzoek gedaan.

Universiteit Gent heeft in december 2025 onderzoek gedaan naar het werk Verzoeking van de Heilige Antonius, 1530-1550, van een navolger van Bosch dat HNBM in langdurige bruikleen heeft van het Rijksmuseum. Ten behoeve van promotieonderzoek van Lotte Kokkedee, werd het werk onderzocht met verschillende soorten fotografie, waaronder een OSIRIS IRR camera, MA-XRF scanner, dino-lite en SPECIM hyperspectrale camera. Het promotieonderzoek is onderdeel van een groter onderzoek, waarvan de resultaten nog gepubliceerd gaan worden.

Op uitnodiging van HNBM bezochten twee curatoren van het kunstcollectief Cemeti uit Yogyakarta, Indonesië HNBM. Ze verbleven in het recent daarvoor ingerichte artist-in-residence aan de Verwersstraat 41. Gedurende twee weken onderzochten zij onder begeleiding van een van de conservatoren de Waleson Collectie. Deze collectie is door twee Brabanders tot stand gekomen in de negentiende eeuw, toen zij een militaire functie bekleedden in Indonesië. In die tijd verzamelden zij lokale artefacten, waarbij het onduidelijk is op welke wijze ze verkregen zijn en wat de betekenis is van de objecten. Na een eerste verkennend onderzoek door het museum zelf in 2024 vormt het onderzoek van Cemeti een belangrijk vervolg dat zal resulteren in een presentatie van de collectie in vijf delen, verspreid over vijf jaar.

AANWINSTEN & RESTAURATIES

AANWINSTEN

Kristina Benjocki en Stijn Verhoeff

- Echa, 2025
- Film
 - In opdracht gemaakt voor de expositie Magdalena Abakanowicz, Human Nature
 - € 105.250,-
 - Steun van het Mondriaan Fonds, € 11.164,-

Magdalena Abakanowicz

- Anasta, 1980
- Hout en staal
 - Aangekocht van Marlborough Gallery, New York voor de expositie Magdalena Abakanowicz, Human nature
 - € 250.000,-
 - Steun van Abakanowicz Arts Culture Charitable Foundation, € 175.000,-

Susanne Khalil Yusef

- Een laatste blik, 2022
- Wandtapijt
 - Aangekocht van de kunstenaar
 - € 25.000,-

Susanne Khalil Yusef

- Uitschieters, 2024
- Sculptuur
 - Aangekocht van de kunstenaar
 - € 10.000,-

Susanne Khalil Yusef

- Yusef Boys, 2024
- Keramiek
 - Aangekocht van de kunstenaar
 - € 2.800,-

Dakota Magdalena Mokhammad

- One day I might become a star, 2025
- Wandtapijt
 - Aangekocht van de kunstenaar
 - € 7.000,-
 - Steun van de gemeente 's-Hertogenbosch vanwege de aan de kunstenaar uitgereikte Jheronimus Atelierprijs 2024-2025, € 5.000,-

LANGDURIGE BRUIKLEEN

Monogrammist H. HH. W.

- Praalwagens met Gloria Principes en God de Vader met talrijke personificaties rond het thema Pax tijdens de Ommegang in een Zuid-Nederlandse stad ter gelegenheid van het voorgenomen einde van het twaalfjarig bestand (1609-1621), 1621
- Schilderij
 - In langdurig bruikleen van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Monogrammist H. HH. W.

- Praalwagens met Gloria Principes en God de Vader met talrijke personificaties rond het thema Pax tijdens de Ommegang in een Zuid-Nederlandse stad ter gelegenheid van het voorgenomen einde van het twaalfjarig bestand (1609-1621), 1621
- Schilderij
 - In langdurig bruikleen van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Monogrammist H. HH. W.

- Een praalwagen met de personificatie van de geestelijke macht tijdens de Ommegang van Antwerpen ter gelegenheid van het voorgenomen einde van het twaalfjarig bestand (1609-1621), 1621
- Schilderij
 - In langdurig bruikleen van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

SCHENKINGEN

Margriet Luyten

- I slew a worm the other day (Emily Dickinson), 2015
- Wandkleed
 - Schenking kunstenaar

Margriet Luyten

- Levenswerk I (2013) en II (2017)
- Video
 - Schenking kunstenaar

Jonas Staal

- Kunstinstallatie
- Gemaakt voor de tentoonstelling Earth Workers Requiem/Jubilate
 - Schenking van de kunstenaar

RESTAURATIES EN CONSERVERENDE BEHANDELINGEN

In 2025 hebben er geen grootschalige restauraties plaatsgevonden, maar er is wel aan de conditie van de collectie gewerkt. Bij bruikleenaanvragen wordt de conditie van het gevraagde werk gecontroleerd. In 60% van de aanvragen krijgen kunstwerken voor vertrek nog een conserverende behandeling van depotbeheerder Adrie Broekman, zoals een nieuwe of versterkte lijst, een poetsbeurt of een verpakking op maat.

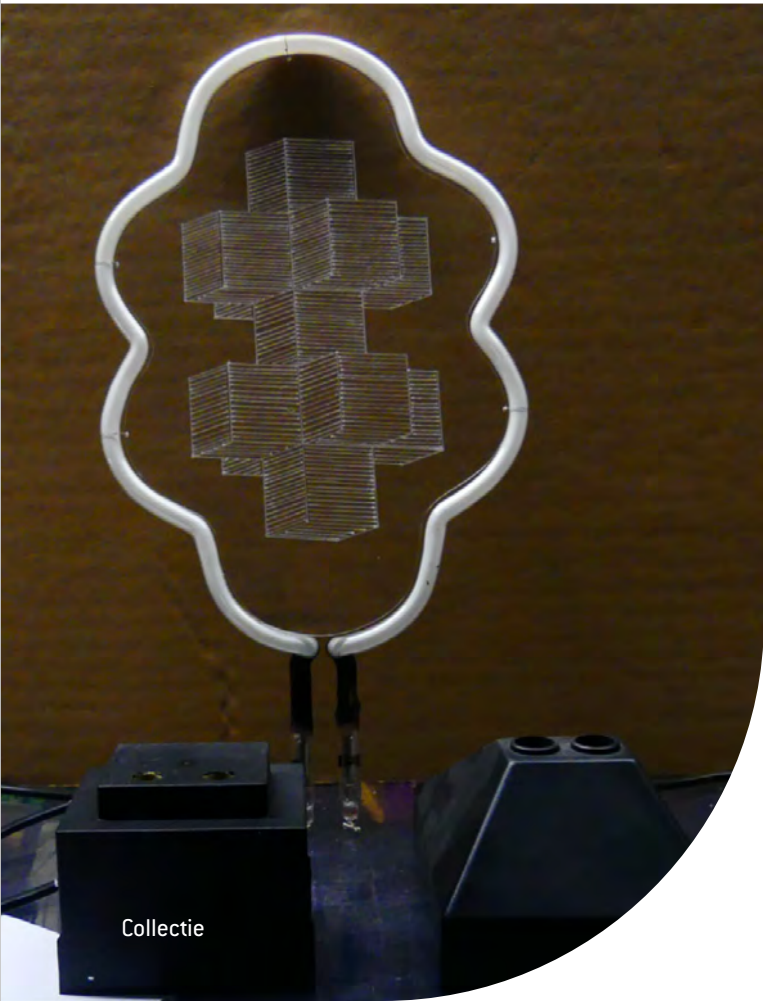
Voor externe expertise heeft HNBM een uitgebreid netwerk. In 2025 heeft Wouter de Bruijn van Neon Subliem in overleg met Woody van Amen – maker van de neonsculptuur uit 2000 – de oorspronkelijke transformator vervangen door een analoge moderne versie, zodat het werk weer kan worden gepresenteerd.

Restaurator Marijke de Bruijne heeft – vanwege een bruikleen-aanvraag – werk verricht aan het wandtapijt met voorstelling van een boerenkermis, naar een ontwerp van David Teniers II. De zwakke bovenrand is verstevigd en er zijn gaatjes en scheurtjes gesloten, zodat het risico op verdere schade beperkt is.

Links de oorspronkelijke transformator, rechts de nieuwe.



De drie werken van Susanne Khalil Yusef (1984) getuigen van een persoonlijk én universeel verhaal van vluchtelingen: van het achterlaten en vinden van een plek in de wereld, van urgentie en ellende, maar ook van veerkracht en hoop.



Collectie



Dit monumentale wandkleed van Dakota Magdalena Mokhammad (1998) is een gelaagde constellatie van hoop, kracht en kwetsbaarheid. De 300 sterren symboliseren transgender personen die wereldwijd met geweld om het leven zijn gebracht.



COLLECTIE-INFORMATIE EN -VERKEER

DATAMIGRATIE

In 2023 werd een overeenkomst met Axiell Nederland getekend om de collectiedata te migreren van Adlib 4.5 naar Collections 5.2. De migratie startte in maart 2025. Na zorgvuldig testen is dit in de laatste week van 2025 afgerond en is de collectiedata volledig en succesvol overgezet naar Collections.

AANVRAGEN

De informatiespecialist ontving 53 aanvragen van particulieren, musea, erfgoedinstellingen, uitgevers en onderzoekers, voor beeldmateriaal van objecten uit de collectie van HNBM. 51 mensen vroegen om informatie over de collectie of tentoonstellingen.

DUURZAAMHEID

HNBM streeft ernaar zo veel mogelijk tentoonstellingsmateriaal te hergebruiken. Zo werden voor de tentoonstelling Doorzetters houten speeltoestellen en podia gemaakt. Een deel van deze materialen werd hergebruikt in de tentoonstelling Fiona Lutjenhuis, Seasoned Sins. Met het TextielMuseum werden tijdens het gezamenlijke tentoonstellingsproject rondom Magdalena Abakanowicz, waar mogelijk, transporten gecombineerd.

BRUIKLENEN

Er zijn objecten in bruikleen gegeven aan:

Markiezenhof, Bergen op Zoom
Rijksmuseum van Oudheden, Leiden
Zeeuws Museum, Middelburg
TextielMuseum, Tilburg
Centraal Museum, Utrecht
Limburgs Museum, Venlo
Museum De Casteelse Poort, Wageningen
Stadtmuseum Simeonstift, Trier
Kasteel d'Ursel, Hingene
Kunsthistorisches Museum, Wenen
National Museum, Wroclaw (JK Art Foundation)
Museum Prado, Madrid (JK Art Foundation)

EDUCATIE EN PUBLIEKS-PROGRAMMA

HNBM neemt een prominente plaats in als belangrijke culturele instelling in 's-Hertogenbosch, Brabant, Nederland en ver daarbuiten. De gevarieerde en dynamische collectie kunst, erfgoed en geschiedenis is de basis voor een groot aantal tentoonstellingen, waarmee het museum soms een breed publiek en soms de fijnproever bij de cultuur van Brabant betreft. De collectie is daarbij een niet aflatende inspiratiebron voor het opnieuw leggen van verbanden tussen het verleden en de tijd waarin we leven.

Het Koetshuis is de plek voor jong talent en voor vrij toegankelijke kunstmomenten. Vanuit de nieuwe artist-in-residence in het oude woonhuis op het voorplein van het museum, zoeken kunstenaars van dichtbij en verder weg de verbinding met de collectie van het museum. In een veranderende wereld wil het museum relevant blijven door midden in de maatschappij te staan en urgente maatschappelijke thema's te adresseren die bezoekers uitdagen om actief deel te nemen aan het gesprek. De collectie levert daarvoor de bouwstenen. Kunst en cultuur kunnen zo als krachtige aanjager van verandering functioneren en meebouwen aan de samenleving van morgen.

HNBM voelt de urgentie om de kunstervaring dicht bij mensen te houden, op een manier die ervoor zorgt dat zo veel mogelijk (potentiële) bezoekers zich vertegenwoordigd voelen door en verbonden zijn met het museum. Het museum constateert dan ook met plezier dat, naast de traditionele museumbezoeker, zich steeds meer nieuwe bezoekers aangesproken voelden door de zeer gevarieerde publieksprogrammering in 2025, van een tentoonstelling over de tuin als levenskunst tot een ontmoeting met de wondere wereld van Fiona Lutjenhuis.

Onderwijs

ONTWIKKELINGEN EN HOOGTEPUNTEN

De bijdrage aan de Bossche cultuur- en leesroute, waar jaarlijks meer dan 30 basisscholen op inschrijven, werd geïntensiveerd. HNBM is de eerste instelling die een doorlopende leerlijn van groep 1 t/m groep 8 heeft gerealiseerd.

Programma's zoals Kunstpraat en Hoe dan? werden actueel gehouden door ze op maat door te ontwikkelen bij wisselende tentoonstellingen. Bij de tentoonstelling Doorzetters, over sport en kunst, ervoeren 61 groepen een actieve museumles. En bij de tentoonstelling Magdalena Abakanowicz: Groots, Groter, Grootst werden studenten uitgenodigd om een passend kort verhaal, gedicht of essay te schrijven.

Vijf Brabantse musea, met HNBM als penvoerder, werken er onder de naam Club Zien aan om leerlingen van het vmbo de wereld van musea te laten ontdekken en ervaren. Eind 2025 is de pilot gestart in samenwerking met het speciaal voortgezet onderwijs en het praktijkonderwijs. Het project werpt vruchten af: in 2025 bezochten voor het eerst in tien jaar meer vmbo-leerlingen dan havo/vwo-leerlingen het museum.

Al deze ontwikkelingen laten een aanzienlijke stijging in de onderwijsaantallen zien. In totaal bezochten 12.282 leerlingen, studenten en begeleiders het museum in onderwijsverband. De doelstelling om het onderwijsaanbod te verdubbelen is hierin leidend geweest.

DOORLOPENDE ONTWIKKELINGEN

Het voornemen om de burgerschapsmuseumles voor het mbo vanaf schooljaar 2025-2026 een vast onderdeel van het curriculum van een vijftal opleidingen van Koning Willem I College te maken, blijkt lastig te realiseren. Borging vraagt om verder onderzoek.

De beoogde reflectietool voor het onderwijs heeft plaats moeten maken voor andere werkzaamheden en staat nu voor 2026 op de planning. Wel zorgt persoonlijk contact met intermediairs (PO) voor extra museumbezoek vanuit de regio 's-Hertogenbosch.

PUBLIEKSPROGRAMMA

In het meerjarenbeleidsplan 2025-2028 staat de ambitie om het publieksprogramma uit te breiden, waarbij de ontmoeting tussen publiek en kunst, publiek en (mede)makers en publiek onderling centraal staat. Doel is het bieden van een breder perspectief: anders kijken en meer zien. Een deel van het publieksprogramma komt hierbij in co-creatie met publieksgroepen tot stand. In 2025 werden verschillende (educatieve) activiteiten georganiseerd waar in totaal 9.939 bezoekers aan deelnamen.

Daarnaast was er meer samenwerking met de stad door de binnen- en buitenruimtes van HNBM voor diverse activiteiten beschikbaar te stellen en intensief betrokken te zijn bij de organisatie van evenementen. De activiteiten en inspanningen van het museum tijdens festivals zoals Jazz In Juketown, Carnaval, Serious Request en Theaterfestival Boulevard werden door 23.933 bezoekers bezocht.



TWEE KEER KIJKEN

De programmering van het museum vormt sinds 2025 het uitgangspunt voor een structureel publieksprogramma in co-creatie met verschillende gemeenschappen uit de provincie. Onder de noemer Twee Keer Kijken werd in nauwe samenwerking met publieksgroepen vanaf mei 2025 acht keer een avondprogramma met een frisse blik gecreëerd. Het doel: een spraakmakend programma dat nieuwe perspectieven opent op kunst en erfgoed. In 2025 is Twee Keer Kijken gestart met koppelingen tussen de volgende gemeenschappen, personen en tentoonstellingen:

Mei.	Magdalena Abakanowicz & Bossche nieuwkomers: vrije interpretatie op de tentoonstelling.
Jun.	Doorzetters & diverse sporters, mede gecreëerd door Jamal Jama, sport en kunst.
Jul.	Human Nature & Brabants-Poolse gemeenschap: Poolse powervrouwen.
Aug.	Human Nature & Brabantse jongeren: collegetour met muzikant Elmer.
Sep.	Renée Bus & zintuigentour: blinden en slechtzienden.
Okt.	Fiona Lutjenhuis & Bossche Eritrese gemeenschap: geloof jij?
Nov.	Om de tuin geleid & Nike Marchand: workshop de verleidelijke tuin.
Dec.	Om de tuin geleid & Jasper Udink ten Cate, creative chef: smaakworkshop de nuttige tuin.

MUSEUMAVONDEN

Met 2.597 bezoekers waren de drie gratis museumavonden in 2025 – georganiseerd in samenwerking met Design Museum Den Bosch en Willem Twee Toonzaal – een feest vol workshops, performances, muziek, dans en rondleidingen gekoppeld aan de tentoonstellingen. De edities in juni en november zijn voor het eerst in samenwerking met de Bossche jongerengroep Den Bosch OFWA georganiseerd, waardoor het programma van de avond nog beter aansluit op de beoogde jongere doelgroep (doelgroepenmodel: culturele alleseters). Gemiddeld 35% van de museumavondbezoekers is jonger dan 30 jaar. De avonden worden door het publiek gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 8,2.

BUURT NAAR HET MUSEUM

Sinds tweeënhalf jaar werken Design Museum Den Bosch en HNBm samen aan het programma Buurt naar het Museum: een pilot die bewoners van Bossche wijken, voor wie museumbezoek niet vanzelfsprekend is, actief betreft bij kunst, design en erfgoed.

Het project heeft laten zien dat onderlinge ontmoetingen betekenisvol zijn voor bewoners én musea. Vanuit gelijkwaardigheid ontstonden langdurige en wederkerige relaties, groeide de inzet van kunst en cultuur uit tot een duidelijke bron van sociale cohesie en welzijn en ontwikkelden de musea zich tot plekken van ontmoeting, herkenning en verbinding. Bewonersparticipatie leidde tot trots, eigenaarschap en een sterk gevoel van inclusie. Het project bleek daarmee veel meer dan een cultureel initiatief. Het raakt aan bredere maatschappelijke thema's zoals kansengelijkheid, integratie, identiteit, mentale gezondheid en gemeenschapsvorming.



In 2025 ontving HNBm 463 deelnemers bij Buurt naar het Museum, met buurtbewoners uit De Hambaken en de Gestelse Buurt. De pilot levert bovendien inzichten op die richting geven aan wijk- en gemeenschapsgericht werken in de komende jaren: relatie boven activiteit, co-creatie vraagt gelijkwaardigheid, elke wijk vraagt maatwerk, sleutelpersonen zijn cruciaal, structurele borging is noodzakelijk en laagdrempeligheid zit in details.

Buurt naar het Museum markeert geen afronding, maar een begin. De relaties, inzichten en initiatieven die de afgelopen jaren zijn ontstaan, vormen een stevig fundament voor verdere samenwerking tussen de buurten en musea.

INSTAPRONDELEIDINGEN, RONDELEIDINGEN VOOR GROEPEN EN WORKSHOPS

- Gratis zondagmiddagrondeleidingen, 1.437 deelnemers.
- Kunstbustour langs alle Groots, Groter, Grootst-locaties rondom Magdalena Abakanowicz, uitgebreid wegens succes, 432 deelnemers.
- Groepsrondeleidingen langs de vaste collectie of een van de wisseltentoonstellingen, 2.236 deelnemers.
- Diverse kinderworkshops in schoolvakanties, 397 deelnemers.

In samenwerking met Lianne van Rosmalen werd een nieuwe kindertour door het hele museum ontwikkeld. Daarnaast is het aanbod in 2025 uitgebreid met workshops voor volwassenen. Bij de tentoonstelling Magdalena Abakanowicz: Groot, Grootser

OP DE TAST

Vanaf oktober 2025 organiseerde het museum om de maand een tastworkshop voor mensen met een visuele beperking. Tijdens deze workshops onderzochten deelnemers objecten uit het depot door middel van aanraking, waarbij de rondleider de verhalen en context van de objecten toegankelijk maakte. Het museum werkte hierbij samen met onder meer Oogcafés, Koninklijke Visio, de Macula Vereniging en woonzorglocaties uit de omgeving. De tastworkshops waren ook te reserveren voor groepen.

Met deze programma's bereikte het museum in 2025 nieuwe doelgroepen en zette het verdere stappen in het duurzaam verankeren van inclusie en toegankelijkheid binnen de publieksprogrammering.

MAKERSMARATHON

In het verlengde van de tentoonstelling Doorzetters organiseerde HNBm in 2025 een Makersmarathon. Tijdens dit evenement realiseerden 50 Brabantse kunstenaars in 24 uur tijd elk een nieuw werk, live en in aanwezigheid van publiek. De marathon benadrukte thema's als veerkracht, doorzettingsvermogen en artistieke urgentie, die ook centraal stonden in de tentoonstelling. De werken werden na afloop geveild, waarbij de opbrengst ten goede kwam aan een maatschappelijk doel. De Makersmarathon bracht makers, publiek en partners op een laagdrempelige manier samen en benadrukte de rol van het museum als plek voor ontmoeting, experiment en betrokkenheid.

100 JAAR HNBm

In 2025 vierde HNBm het 100-jarig bestaan. Dit jubileum werd gemarkeerd met een feestelijk publieksweekend, waarin bezoekers werden uitgenodigd om het museum op een actieve en toegankelijke manier te beleven. Met een gevarieerd programma van activiteiten werd stilgestaan bij de rijke geschiedenis van HNBm en de verbinding met het publiek van nu.

Voor sponsors en partners werd een feestelijk jubileumdiner georganiseerd, waarin werd teruggeblikt op het verleden, gereflecteerd op het heden en vooruitgekeken naar de toekomst van het museum. Het samenzijn bood ruimte voor ontmoeting en verdieping, en benadrukte het belang van duurzame samenwerkingen voor de verdere ontwikkeling van HNBm.



Grootst werden textiele punchworkshops aangeboden. Deze bleken een schot in de roos en waren consequent uitverkocht. Bij de tentoonstelling Om de tuin geleid organiseerde HNBm in samenwerking met Inktatelier Den Bosch workshops waarbij van planten verf gemaakt werd. Ook deze workshops waren een enorm succes en vrijwel altijd volgeboekt. Ook trokken ze publiek dat nog niet eerder in het museum was geweest.

TOEGANKELIJKHEID EN INCLUSIEVE PROGRAMMERING

Het museum streeft ernaar een toegankelijke plek te zijn waar kunst en geschiedenis voor iedereen betekenisvol kan zijn en waar iedere bezoeker zich welkom voelt. In 2025 is deze ambitie verder verankerd door gerichte investeringen in inclusieve publieksprogrammering. Naast de Museum Plus Bus en het aanbieden van prikkelarme museumbezoeken startte het museum in oktober 2025 met twee inclusieve programma's:

ONVERGETELIJK NOORDBRABANTS

Op maandagmiddagen opende HNBm speciaal de deuren voor mensen met dementie en hun naasten. Tijdens deze momenten was het museum gesloten voor regulier publiek, zodat deelnemers in alle rust konden deelnemen aan rondleidingen volgens de Onvergetelijk-methode. Daarnaast werd de Onvergetelijk-rondleiding aangeboden aan groepen via zorglocaties. Hiermee versterkte het museum duurzame samenwerkingen met partners in de regio.



CULTURELE SAMENWERKING

HNBM zoekt actief samenwerking op, binnen de provincie Noord-Brabant en de stad 's-Hertogenbosch en daarbuiten. Dankzij partners kan HNBM zijn ambities voor programmering en programma's realiseren en kunnen organisaties elkaar bijvoorbeeld versterken waar het achterban en bereik betreft.

Directie- en managementteamleden, conservatoren en andere medewerkers vervullen functies binnen besturen, raden van toezicht en adviesraden. Ze onderhouden contact met vele externe stakeholders: beleidsmakers, bestuurders en politici, instanties als de gemeente en provincie Noord-Brabant, vertegenwoordigers uit de culturele sector, toeristische branche en het bedrijfsleven, fondsen en natuurlijk (particuliere) schenkers.

HNBM heeft daarnaast intensief contact met andere (inter)nationale musea. Ook vervult het museum een actieve rol binnen de Museumvereniging, CIMAM en de ICOM.

HNBM beseft dat het museum niet artistiek en maatschappelijk aan de weg kan timmeren zonder de genereuze ondersteuning van partners, fondsen, sponsors en particuliere steunverleners. Ook kan HNBM niet zonder betrokken kunstenaars en vormgevers, raad van toezicht, medewerkers én de genereuze langjarige bruikleen van de JK Art Foundation. HNBM dankt allen voor hun bijdrage!

Samenwerking met het onderwijs

Altena College, Sleeuwijk
Avans Hogeschool, 's-Hertogenbosch
Bossche Vakschool 's-Hertogenbosch
CSG Willem de Zwijger, Schoonhoven
Curio prinsentuin, Andel
d'Oultremontcollege, Drunen
De Rijzert, 's-Hertogenbosch
Fioretti College, Veghel
Fontys Hogeschool, Tilburg
Fontys PABO, 's-Hertogenbosch
Het Hooghuis, Oss
ISK Bossche vakschool, 's-Hertogenbosch
Jan van Brabant College, Helmond
Kindcentrum Het Stadshart, 's-Hertogenbosch
Kindcentrum Zuiderster, 's-Hertogenbosch

Kunstacademie AKV | St. Joost, 's-Hertogenbosch
L.W. Beekmanschool, 's-Hertogenbosch
Maurick College, Vught
Plaza Cultura, Vught
SG De Overlaat, Waalwijk
Sint-Janslyceum, 's-Hertogenbosch
St. Lucas, Boxtel
Van Maerlantcollege, 's-Hertogenbosch
Walewyc-mavo, Waalwijk
Willem van Oranje College, Waalwijk
Yuverta vmbo, 's-Hertogenbosch

HNBM werkte samen met

- Abakanowicz Arts and Culture Charitable Foundation

Academie voor Beeldvorming

Adam Mickiewicz Institute

Ambassade van de Republiek Polen

ANWB

Arriva

AVROTROS Muze

Azc 's-Hertogenbosch

Blauwe Engelen

Bossche nieuwkomers

Brabant C

Brabants Landschap

Brainstormteam

Buurt naar het Museum

CANPACK

Central Museum of Textiles Lodz

Centre Georges Pompidou (Parijs)

Chase Tag Academy

City Marketing

CJP

Dafne Schippers

De Pont Tilburg

Den Bosch OFWA

Den Bosch Partners

Design Museum Den Bosch

DOCIS – Directeuren Overleg Culturele Instellingen 's-Hertogenbosch

Dolly Sports

Erfgoed Brabant

Festival Boulevard

Frans Hals Museum

Gemeente 's-Hertogenbosch ('SPORT)

Hermes Regionaal Business Netwerk

Het Schoenenkwartier

Holland Expat Center South

Huis73

Jazz in Duketown

Jeugdfonds Sport en Cultuur

JINC

JK Art Foundation

JUMP!

Kristina Benjocki en Stijn Verhoeff

Kunstenaars Maakmarathon

Kunstloc Brabant

Loom - praktijk voor culturele transformatie

Mauritshuis

Museum Helmond

Museum het Markiezenhof

Museum Jan Cunen

Museum of Modern Art

Museum Plus Bus

Museumkaart

Museumvereniging

NBTC – Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen

Nicole Beutler Projects

November Music
- Open Monumentendag

Poolse gemeenschap

Provinciehuis Noord-Brabant

Quiet Den Bosch

See All This

Stedelijk Museum Breda

Stichting Van Gogh Village Nuenen

Somehow

Tate Modern

Terra Tua

TextielMuseum

The Marta Magdalena Abakanowicz-Kosmowska and Jan Kosmowski Foundation

Theater aan de Parade

Tongerlohuys

Trapped in Suburbia

Unfair

Universiteit van Amsterdam

Van Abbemuseum

Van Gogh Brabant

Van Gogh Europe

Van Gogh Kerk

Van Gogh Museum

Van Goghhuis

Vele bruikleengevers in binnen- en buitenland

VisitBrabant

VriendenLoterij

Vrije Academie

We Are Public

Welkom in Den Bosch

Wij Doen Dingen

Willem Twee

Zinnig Zuiden





DEVELOPMENT

In 2025 werkte development vanuit de vier strategische pijlers van HNB: Duurzaam, Ondernemend, Resonerend en Gelijwaardig. Deze pijlers boden richting in een jaar dat werd gekenmerkt door verandering en heroriëntatie, maar ook door het versterken van bestaande relaties en partners die het museum op langere termijn ondersteunen. Er zijn stappen gezet in het verstevigen van het fundament, het verkennen van nieuwe samenwerkingsvormen en het verdiepen van de dialoog met stakeholders.

DUURZAAM

2025 stond in het teken van zowel het zorgvuldig nakomen van bestaande afspraken als het verder ontwikkelen van de developmentstrategie van het museum. Alle toegezegde tegenprestaties richting particuliere en zakelijke partners zijn nagekomen en relatiebeheer bleef intensief en persoonlijk. Parallel daaraan is gewerkt aan toekomstige developmentactiviteiten en samenwerkingen. Deze combinatie – betrouwbaarheid in het heden en ontwikkeling richting de toekomst – vormt de kern van duurzaam development.

PARTNERSCHAP EN SAMENWERKING

Development ontwikkelt vormen van samenwerking waarin partners niet alleen betrokken zijn via zichtbaarheid of tegenprestaties, maar ook via inhoudelijke betrokkenheid bij het museum en zijn culturele en maatschappelijke rol. In 2025 zijn hierin eerste stappen gezet met samenwerkingen waarin maatschappelijke impact centraal staat, zoals de nieuwe samenwerking met BSU gericht op het toegankelijker maken van het museum voor kinderen en families. Deze ontwikkeling sluit aan bij bredere veranderingen binnen filantropie en cultureel ondernemerschap.

ONTWIKKELING NIEUWE PARTICULIERE GEEF-STRUCTUUR

Een belangrijk project in 2025 was de voorbereiding van een vernieuwde structuur voor particuliere gevers. Aanleiding hiervoor ligt in veranderingen in de geefmarkt, de wens om supporters sterker te verbinden aan de inhoud van het museum en de ambitie om een toekomstbestendige basis voor particuliere steun te creëren.

Gedurende ruim een jaar is gewerkt aan deze nieuwe opzet, in samenwerking met collega's van andere afdelingen en externe expertise op het gebied van filantropie en ledenprogramma's (LVWB Fundraising). Daarnaast zijn (panel)gesprekken gevoerd met bestaande vrienden, vriendenambassadeurs en betrokken museumbezoekers. De verzamelde inzichten vormden een belangrijke leidraad bij het vormgeven van de nieuwe structuur en hielpen om scherper te formuleren hoe betrokkenheid, inhoudelijke verbinding en gemeenschapsvorming binnen het vriendenprogramma versterkt kunnen worden.

ZAKELIJKE PARTNERSCHAPPEN

Bij zakelijke partnerschappen verschuift de aandacht geleidelijk

van zichtbaarheid en tegenprestaties naar samenwerking rond gezamenlijke maatschappelijke en culturele doelen. In 2025 is verkend hoe de maatschappelijke waarde van samenwerkingen beter zichtbaar kan worden gemaakt. Dit is onderzocht door gesprekken te voeren met bestaande zakelijke partners en door tijdens bijeenkomsten en informele momenten te vragen hoe bedrijven de betekenis van hun samenwerking met het museum ervaren. Daarnaast is oriënterend gesproken met organisaties die gespecialiseerd zijn in impactmeting binnen de culturele sector, zoals MAEX en het Impact Centre Erasmus, om te onderzoeken welke methodiek het beste aansluit bij de ambities van het museum.

VRIENDENLOTERIJ

De structurele steun van de VriendenLoterij blijft een belangrijke pijler onder de activiteiten en collectie-acquisities van het museum. In 2025 ontving het museum een totale bijdrage van €698.726, bestaande uit een vaste jaarlijkse toekenning van €350.000 en een variabel bedrag van €348.726. Dit variabele deel is direct gekoppeld aan het aantal deelnemers dat er actief voor kiest om voor HNB mee te spelen. HNB ontvangt bovendien steeds meer VriendenLoterij VIP-deelnemers in het museum.

Dankzij de bijdrage kan HNB blijven investeren in tentoonstellingen, collectieontwikkeling en publieksprogramma's. Geoormerkt werven in samenwerking met de VriendenLoterij blijft een speerpunt.

ONDERNEMEND

De culturele financieringsmarkt is voortdurend in beweging. Internationale ontwikkelingen laten zien dat culturele instellingen hun financieringsbasis moeten verbreden en nieuwe vormen van samenwerking moeten ontwikkelen. Voor development betekent ondernemend zijn daarom het onderzoeken van nieuwe proposities en het benaderen van nieuwe Brabantse partners vanuit de missie van het museum. CANPACK en BSU zijn twee nieuwe partners die zijn voortgekomen uit de aanpak om via maatwerk samen maatschappelijke impact te bereiken. Voor beide partners gold dat educatie hiervoor de sleutel was.

CENTENNIAL

Het honderdjarig jubileum van het museum bood een kans om partners en relaties samen te brengen. Tijdens een speciale sponsorbijeenkomst werden zakelijke partners, fondsen, provincie en gemeente meegenomen in de toekomstvisie van het museum en de nieuwe kijk op sponsoring. In samenwerking met AimAtArt werd een inhoudelijk programma ontwikkeld waarin kunst werd ingezet als inspiratiebron voor reflectie en innovatie voor bedrijven. De bijeenkomst bood ruimte voor ontmoeting en voor gesprekken over de rol van kunst en cultuur in een veranderende samenleving.

VERKENNING NIEUWE PROPOSITIES

In 2025 is onderzocht hoe het museum kan toewerken naar samenwerkingsvormen die minder afhankelijk zijn van incidenten



tele sponsoring en meer gericht zijn op duurzame relaties. Hoe kunnen toekomstige bezoekers profiteren van de samenwerking van het museum en het Brabantse bedrijfsleven? Daarbij is gekeken naar modellen uit andere sectoren waarbij partners op verschillende maatschappelijk impactvolle manieren kunnen deelnemen aan programma's en initiatieven van het museum. Zo droegen Avans en Rabobank samen bij aan het ontwikkelen van het Koetshuis als de nieuwe hub voor jonge makers in het programma Brabantse Nieuwe.

Resonerend

INTERNATIONALE SAMENWERKING

Voor de tentoonstelling Magdalena Abakanowicz: Groots, Groter, Grootst is een internationale partner betrokken (CANPACK). Dit is een eerste stap in het opbouwen van een relatie met een internationale partner met voeten in Brabant. Het biedt aanknopingspunten voor mogelijke toekomstige samenwerking.

NETWERK EN KENNISDELING

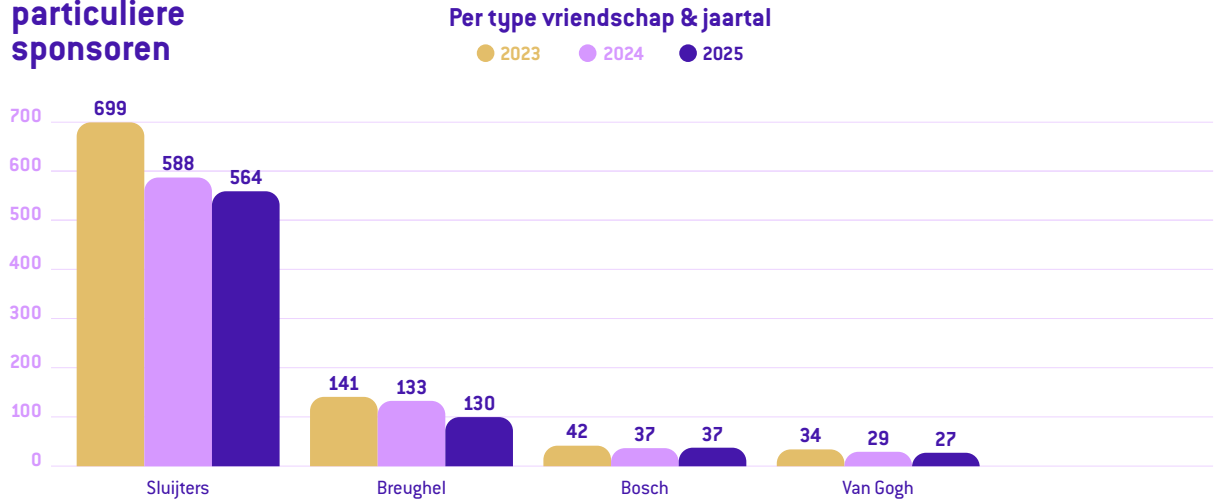
Daarnaast is actief deelgenomen aan bijeenkomsten binnen het culturele veld en daarbuiten. Door deelname aan regionale en landelijke netwerken en uitwisseling met andere instellingen blijft development op de hoogte van ontwikkelingen in culturele financiering en werving. Deze kennis wordt gebruikt om nieuwe mogelijkheden voor samenwerking te verkennen en om de strategie van het museum verder te versterken.

Gelijkwaardig

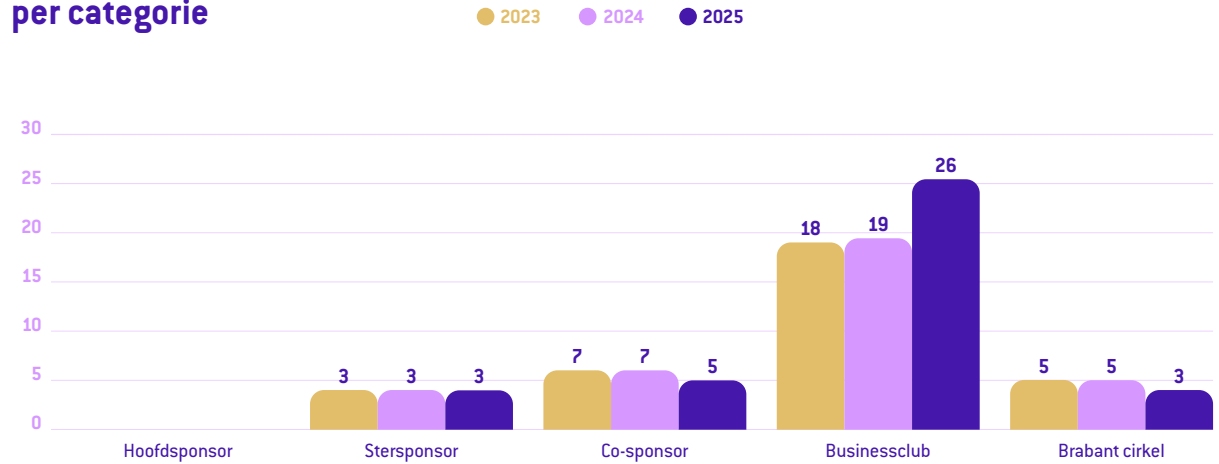
COSPONSORS, STERSPONSORS, SPONSORS EN BUSINESSCLUB

Afgelopen jaren is steeds geïnvesteerd in tijd en aandacht in wisselende bijeenkomsten om het bestaande netwerk blijvend betrokken te houden. HNBM zag dat een aantal sponsors en partners de weg naar het museum minder vonden en dat de aanwezigheid van leden van de BusinessClub bij activiteiten terugliep. Daarom zijn er gesprekken gevoerd en enquêtes afgenomen om te peilen wat de reden hiervan is. Ook de co- en stersponsors zijn met een persoonlijke lunch in het museum ontvangen. Het is mogelijk dat de insteek van de activiteiten minder aanspreekt of dat de concurrentie van andere netwerken in de stad een rol speelt. Volgend jaar worden vanuit de inzichten uit deze gesprekken hernieuwde verbindingen gemaakt.

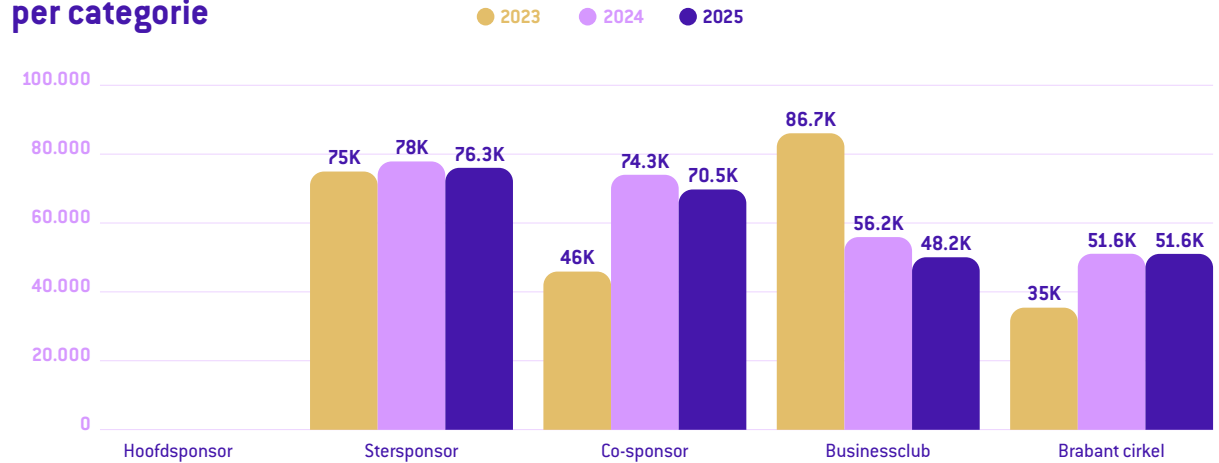
Aantal particuliere sponsors



Aantal zakelijke sponsors in aantallen per categorie



Zakelijke sponsors in Euro's per categorie





ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

De organisatie wordt geleid door een directeur-bestuurder en een zakelijk directeur. Het raad van toezichtmodel is van toepassing. In het verslagjaar zijn de omvang en samenstelling van de directie ongewijzigd gebleven.

Ook op operationeel vlak kende het jaar veranderingen. De beveiliging werd opnieuw aanbesteed, wat resulteerde in de keuze voor Eye Watch Security, die in september van start ging. Een nieuw team van museumhosts, waarin zowel beveiligers als hospitality medewerkers, ging van start. Daarnaast werd het contract met cateraar Maison van de Boer beëindigd, waarna in de zomer een nieuwe horecapartner moest worden geworven. In de tussentijd zetten Bossche ondernemers De Spijsbereiders en cateraar TMC de catering met een bescheiden assortiment voort. Op het vlak van ICT werden een aantal nieuwe leveranciers en softwarepakketten geïmplementeerd op onder meer: administratie, collectie-registratie en evenementen organisatie.

FINANCIËLE ADMINISTRATIE

In 2025 is geïnvesteerd in financiële transparantie, stabiliteit en procesoptimalisatie van administratieve handelingen met versterking op de afdeling financiën. Met de nieuwe accountant, Forvis Mazars, zijn stappen gezet om de financiële structuur te optimaliseren met oog op meer transparantie en veilig werkende protocollen.

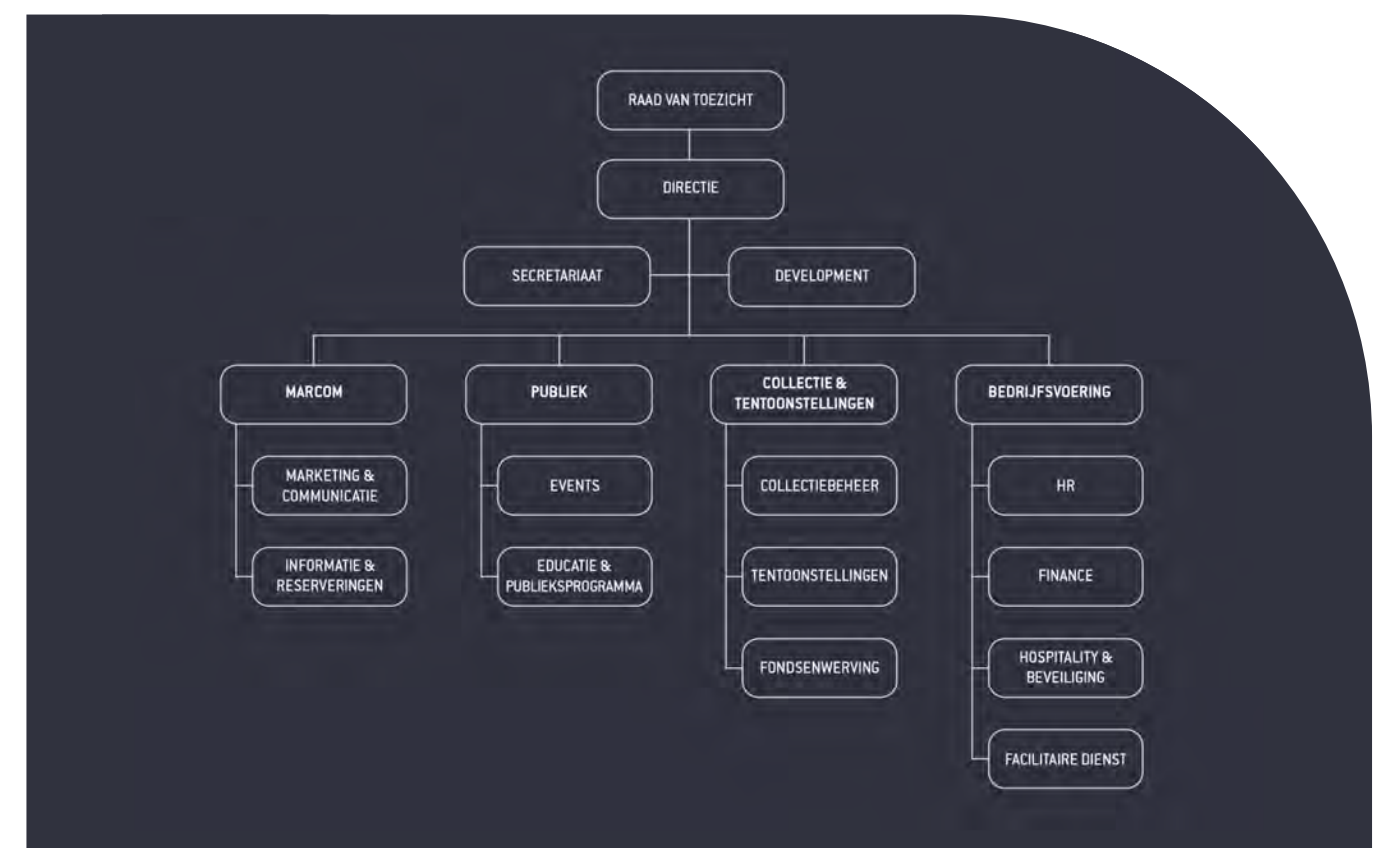
FINANCIËEL OVERZICHT: BALANS TUSSEN UITDAGINGEN EN BEHEERSMAATREGELEN

Het jaar 2025 kenmerkte zich voor HNBM door een complexe financiële context, waarin gelijkblijvende subsidiëring samenging met dalende eigen inkomsten en stijgende kosten. Deze ontwikkelingen vragen om een kritische reflectie op de financiële positie en de genomen maatregelen.

FINANCIËLE DRUK

De eigen inkomsten stegen in 2025 met 3,5% ten opzichte van 2024 echter leidde dit tot een tekort van € 553.000 ten opzichte van de begroting. Deze daling is mede het gevolg van een afgenomen bezoekersaantal en minder inkomsten uit horeca vanwege einde contract, wat op zijn beurt deels samenhangt met de bezuinigingen op marketing & communicatie. Daarnaast zetten hoge inflatie en stijgende kosten – met name op het gebied van lonen, energie en beveiliging – de begroting verder onder druk. Ook de begrote funding-inkomsten bleven achter bij de verwachtingen, mede door substantiële overvraging van cultuurfondsen in Nederland, wat resulteerde in een tekort van €280.000.

Hoewel de sponsorinkomsten met €4.000 boven de begroting uitkwamen, leverde de gezamenlijke museumwinkel met Designmuseum Den Bosch een negatief resultaat op van €18.000. Overige inkomsten stegen met €35.000 boven de begroting uit, maar dit kon de tegenvallers niet compenseren.



BEHEERSMAATREGELEN EN KOSTENBEHEERSING

Om de financiële impact te beperken, heeft HNBM gedurende 2025 strikt kostenbeheer toegepast. Op de bedrijfskosten (personeel, onderhoud, energie en tentoonstellingen) is €235.000 bespaard. Op de publiekskosten (marketing & communicatie, development en educatie) is €281.000 minder uitgegeven dan begroot. Deze bezuinigingen hebben, zoals verwacht, invloed gehad op de inkomsten uit bezoek, maar waren noodzakelijk om de financiële continuïteit te waarborgen.

RESULTAAT EN TOEKOMSTPERSPECTIEF

Per saldo resulteerde 2025 in een negatief resultaat van € 200.188. Ondanks dit tekort tonen de cijfers de veerkracht van de organisatie en het vermogen om snel en doeltreffend te handelen in een uitdagende economische context. HNBM blijft zich inzetten voor een gezonde financiële basis, zodat de missie, het breder toegankelijk maken van kunst en cultuur, ook in de toekomst kan worden voortgezet.

Voor een gedetailleerd overzicht van de financiële resultaten wordt verwezen naar de jaarrekening 2025 in dit jaarverslag.

Personeelszaken: inclusief en toekomstbestendig HR-beleid
In 2023 heeft HNBM een eigen HR-afdeling opgericht, met als doel het realiseren van een inclusief en duurzaam HR-beleid. Hiermee beoogt het museum een organisatie te zijn waar gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers optimaal kunnen functioneren, nu en in de toekomst. Het HR-beleid is afgestemd op de Museum cao en richt zich op het creëren van een gezonde, veerkrachtige en lerende organisatie.

BELANGRIJKE RESULTATEN EN INITIATIEVEN

HNBM heeft in 2025 concrete stappen gezet op het gebied van duurzame inzetbaarheid, professionalisering en welzijn. Zo zijn uitvalpreventie en het welzijn van medewerkers belangrijke focusgebieden geweest. Organisatiebreed zijn trainingen van Colourful People aangeboden, gericht op het versterken van communicatieve vaardigheden en het bevorderen van een open, mondige cultuur. Daarnaast is het projectmatig werken binnen de hele organisatie versterkt door middel van PRINCE2-trainingen. Dit draagt bij aan een efficiëntere en effectievere werkwijze, wat uiteindelijk ten goede komt aan de kwaliteit en continuïteit van de museumactiviteiten.

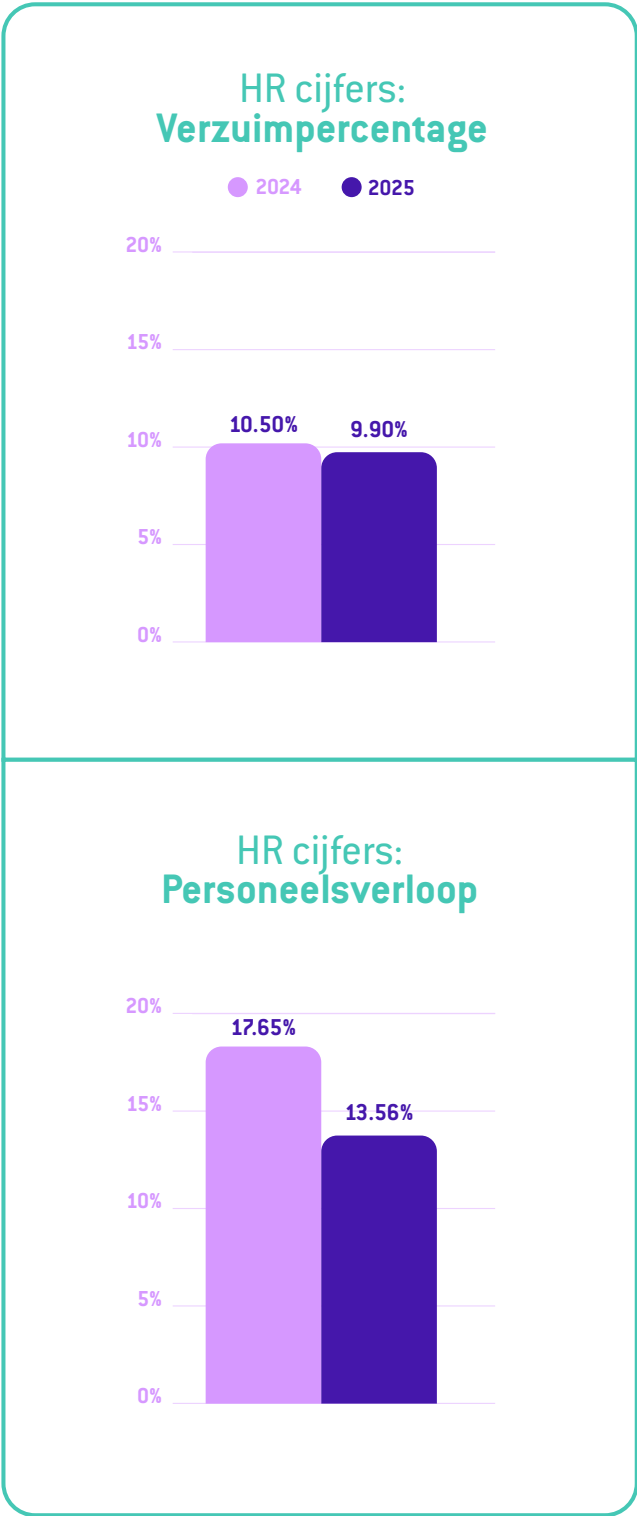
FUNCTIEWAARDERING EN PENSIOEN

In lijn met de Museum cao 2024-2026 heeft HR in 2025 alle functies beschreven en gewaardeerd volgens de nieuwe richtlijnen voor functiewaardering (FuWa). Dit proces wordt voor 1 juli 2026 afgerond, wat bijdraagt aan een transparante en eerlijke beloningsstructuur.

Ten aanzien van de Wet toekomst pensioenen is in het najaar van 2025 een eerste stap gezet: de pensioenstaffels zijn aangepast naar het wettelijk niveau, per 1 januari 2026. Hiermee loopt de pensioenregeling gelijk met die van PFZW (Museum cao). In 2026 wordt de tweede fase, de aanpassing van de pensioenregeling zelf, verder uitgewerkt.

VERZUIM, WERKDruk EN MEDEWERKERS-TEVREDENHEID: LEREN EN VERBETEREN

In 2025 kende HNBM een hoog langdurig verzuim, hoofzakelijk veroorzaakt door vier situaties waarin de duur opliep tot de maximale duur van 140 weken. In een organisatie met bijna 70 medewerkers had dit aanzienlijke gevolgen voor de verzuimcijfers en de stabiliteit binnen de teams. Het museum heeft hierop geanticipeerd door het verzuimbeleid verder te ontwikkelen en leidinggevend extra te scholen in verzuimbegeleiding. Daarnaast is aandacht besteed aan extra gesprekken in geval van frequent verzuim en werkdruk. Deze inspanningen hebben geleid tot een kleine daling van het verzuimpercentage ten opzichte van 2024, maar het cijfer bleef boven het landelijk gemiddelde.



ORGANISATORISCHE UITDAGINGEN EN AANPASSINGEN

Ondanks tijdelijke versterking en een training 'projectmatig werken' steeg de werkdruk voor verschillende afdelingen als gevolg van uitval. Dit maakte 2025 tot een weerbarstig jaar, waarin een nieuwe manier van samenwerken moest worden gevonden. In het najaar is daarom, in samenspraak met alle afdelingen, een aangepaste tentoonstellingsplanning opgesteld en is extra aandacht besteed aan het systeem van projectmatig werken.

Eind 2025 ontving de raad van toezicht een brief van 21 anonieme (oud-)medewerkers, waarin zorgen werden geuit over leiding, werkdruk, werkklimaat en tegenvallende inkomsten. Het museum heeft hierop gereageerd met een extern onderzoek door bureau 2KnowHow. Uit dit onderzoek bleek dat de gekozen koers wordt gesteund, maar dat de ingezette veranderingen tot een te hoge werkdruk hebben geleid. In 2026 wordt gewerkt aan een toekomstbestendig museum, met meer oog voor de belastbaarheid en balans binnen de organisatie.

Medewerkerstevredenheid en signalen uit de organisatie
Voor de tweede keer is in 2025 een medewerkerstevredenheidonderzoek uitgevoerd, met een respons van 83% en een gemiddelde score van 7,3. Dit is 0,2% lager dan in 2024. De uitkomsten hebben geleid tot concrete verbeterpunten, die in 2026 worden opgepakt.

DIVERSITEIT, INCLUSIE EN DUURZAAMHEID

De Diversiteit & Inclusie-werkgroep is in 2025 uitgebreid, zodat elke afdeling nu vertegenwoordigd is. Het streven blijft om de gehele organisatie aan te haken op dit beleid. Meer informatie hierover is te vinden in het hoofdstuk Code Diversiteit & Inclusie.

Duurzame mobiliteit vormt een belangrijk onderdeel van het duurzaamheidsbeleid van het museum. In 2025 maakten 26 medewerkers gebruik van een NS Business Card of ontvingen een OV-vergoeding. Daarnaast ontvingen 31 medewerkers een wandel-, fiets- of brommervergoeding en maakten acht medewerkers gebruik van een autovergoeding. Ook voor zakelijke reizen wordt het gebruik van openbaar vervoer actief gestimuleerd, waarbij medewerkers een zorgvuldige afweging maken tussen bereikbaarheid, efficiëntie en duurzaamheid.

CONCLUSIE EN TOEKOMSTPERSPECTIEF

HNBM heeft in 2025 uitdagingen gekend op het gebied van verzuim, werkdruk en organisatiecultuur. Met de genomen maatregelen en de inzichten uit het in 2026 uitgevoerde extern onderzoek werkt het museum in 2026 aan een gezonde, toekomstbestendige organisatie, waarin medewerkers zich beter gezien en gehoord voelen. Dit draagt bij aan de maatschappelijke opdracht van het museum: het toegankelijk en inspirerend presenteren van het cultureel erfgoed van Noord-Brabant.

ICT EN BEVEILIGING

Een veilig werkende ICT-omgeving heeft prioriteit en in 2025 zijn risico's op de gebieden cybercrime en waarborging van privacy aangepakt. Daarnaast is de laatste lokaal geïnstalleerde kassasoftware vervangen door een SaaS-applicatie.

Via een aanbestedingstraject is gekozen voor een nieuwe leverancier (Eye Watch Security) en zijn beveiligings- en ontvangstaaken gecombineerd in een nieuwe functie: Museum Host. Daardoor heeft HNBM een groter deel van de beveiliging in eigen beheer en is de organisatie in fte uitgebreid. Een van de belangrijkste redenen van deze aanpassing is dat de in de afgelopen jaren sterk gestegen kosten voor beveiliging op termijn zullen afnemen.



ONDERNEMINGSRAAD

WIJZIGINGEN IN BEZETTING

- Floris van Alebeek is aangetreden als voorzitter.
- Theo Zwagemakers is aangetreden als vice voorzitter.
- Anne Dekker is teruggetreden als secretaris.
- Margret Hendrix is aangetreden als secretaris.

ONTWIKKELINGEN

In 2025 waren onder andere meer rust en verbinding in de organisatie en het verbeteren van de interne communicatie onderwerp van overleg. Alle medewerkers hebben een communicatietraining gevolgd en er is een medewerkerstevredenheidonderzoek uitgevoerd met extra aandacht voor de psychosociale arbeidsbelasting.

De ondernemingsraad heeft geadviseerd in de herindeling van de afdeling hospitality en beveiliging en in het proces van functiebeschrijving en functiewaardering. Als gevolg van de nieuwe pensioenwet heeft de ondernemingsraad ingestemd met een wijziging van de huidige pensioenregeling in aanloop naar deze nieuwe wet.



INVESTERINGEN IN HET MUSEUMCOMPLEX

Er is in 2025 geïnvesteerd in versterking van de publieks-beleving, toegankelijkheid en talentontwikkeling binnen het museumcomplex.

KOETSHUIS

Het Koetshuis, gelegen aan de Verwersstraat, is gerenoveerd en ingericht als multifunctionele presentatieruimte die voldoet aan museale eisen. De ruimte fungeert als een vrij toegankelijke plek voor bezoekers en vormt een laagdrempelige kennismaking met kunst en cultuur. Dankzij de samenwerking met Rabobank en Avans Hogeschool is het Koetshuis gratis toegankelijk voor een breed en spontaan publiek. De nadruk ligt op het presenteren van jong en opkomend talent, onder meer via de reeks Brabantse Nieuwe.

WOONHUIS

Het woonhuis is verder ontwikkeld als artist-in-residence locatie. Het biedt een goed functionerende woon- en werkplek voor kunstenaars en collectieven, waarvan intensief gebruik wordt gemaakt. In 2025 verbleven hier onder anderen Abdelkader Benchamma, Fiona Lutjenhuis, Lab op Pad, twee leden van kunstenaarscollectief Cemeti uit Indonesië en Dakota Mokhammad.

TRANSIT BRABANT: INNOVATIEVE MUSEUM-VERNIEUWING DOOR JONGE MAKERS

Met Transit Brabant zet HNBM een unieke, innovatieve koers in: de vernieuwing van het museumgebouw en museumterrein wordt niet langer bepaald door gevestigde architectenbureaus, maar door opkomend talent. Via open calls en samenwerkingen met SomeHow en Unfair worden jonge ontwerpers uitgenodigd om invulling te geven aan een aantal interventies in het museumgebouw. In 2025 werden vier veelbelovende ontwerpers geselecteerd, die in 2026 en 2027 hun ontwerpen realiseren in de binnentuin en patiotuin: het zijn enkele van de publiekvrije ruimten van het museum die vanaf dit jaar meedoen in de transitie en programmering.

TUINFOLLY EN KINDERPLEK

Twee open calls, voor een tijdelijke tuinfoolly in de binnentuin en een kinderplek in de patiotuin, trokken tal van inzendingen van jonge architecten en kunstenaars. Uit elke call koos een vakjury drie finalisten, waarvan uiteindelijk Studio Inscape (kinderplek) en Juliette Gilson & Nika van Berkel (tuinfoolly) als winnaars naar voren kwamen. Hun ontwerpen combineren verbeeldingskracht, duurzaamheid en interactie van mensen met de groene omgeving.

TRANSIT BRABANT ALS LEVEND LABORATORIUM

Transit Brabant is meer dan een vernieuwingsprogramma: het is een open, experimentele aanpak die het museum transformeert tot een plek waar innovatie, participatie en nieuwe stemmen centraal staan. Door jonge makers actief te betrekken, geeft HNBM niet alleen vorm aan een toekomstbestendig museum, maar stelt het ook een voorbeeld aan een dynamischer museumsector.

Meer informatie over de winnaars en hun ontwerpen is te vinden op www.hetnoordbrabantsmuseum.nl

Samenwerking Museumkwartier

UITDAGINGEN EN KANSEN

Het jaar 2025 kende in het Museumkwartier aanzienlijke veranderingen en uitdagingen. Erfgoed Brabant verliet het pand voor een nieuwe locatie, terwijl cateraar Maison van de Boer zijn activiteiten in het kwartier beëindigde. De museumwinkel leed voor het tweede jaar op rij verlies, wat de financiële druk op de betrokken partijen verhoogde.

Een belangrijke mijlpaal was het besluit van de gemeente 's-Hertogenbosch in de zomer om de verkenning voor een nieuw gebouw voor Design Museum Den Bosch in de Bossche Stadsdelta af te sluiten. De sterk gestegen bouwkosten overschreden de gereserveerde gemeentelijke budgetten aanzienlijk. Voor HNBM kwam in april naar voren dat de in 2021 opgestelde financiële aannames voor de exploitatie van de extra vierkante meters in 2033 op dit moment niet realistisch bleken. Deze ontwikkelingen leidden tot spanningen in het doorgaans harmonische Museumkwartier.

Toch blijft HNBM optimistisch over de toekomst. In de zomer werd de horeca opnieuw aanbesteed, en werd Vermaat geselecteerd om zowel het museumcafé als de eventcatering te verzorgen. Er is goed vertrouwen in een fijne samenwerking, die inmiddels al laagdrempelig gestart is. Door samen met DMDB opnieuw naar ruimtes in het gebouw te kijken, zien we ook kansen voor een efficiënter en toegankelijker Museumkwartier. De samenwerkingen binnen het kwartier blijven gericht op het versterken van de culturele uitstraling en het bieden van een inspirerende beleving voor bezoekers.



CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE, GOVERNANCE CODE CULTUUR, FAIR PRACTICE CODE

HNBM ondertekent de Code Diversiteit & Inclusie, de Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code en de Ethische Code voor Musea. Bij binnenkomst krijgt iedere medewerker van HNBM de Ethische Code voor Musea uitgereikt ter kennisgeving en als leidraad. Door de rvt is deze code in de vierde vergadering van 2022 erkend.

GOVERNANCE CODE CULTUUR

HNBM creëert, beheert en deelt culturele waarde door kunst en erfgoed te verbinden aan actuele maatschappelijke thema's. In samenwerking met kunstenaars, partners en gemeenschappen ontwikkelt het museum een programma dat verschillende perspectieven zichtbaar maakt en bijdraagt aan een inclusiever en relevanter aanbod.

De collectie vormt hierbij een belangrijke basis. HNBM werkt aan een meerstemmig collectiebeleid en ondertekent de internationale museumdefinitie van ICOM. Duurzaamheid is integraal onderdeel van beleid en uitvoering.

TOEPASSING EN VERANTWOORDING

HNBM past de principes van de Governance Code Cultuur toe volgens het principe 'pas toe en leg uit'.

- Bestuur en toezicht handelen onafhankelijk en integer. Belangenverstrengeling wordt voorkomen en, indien aan de orde, transparant behandeld. Afspraken hierover zijn vastgelegd in statuten en reglementen. In het verslagjaar hebben zich geen (mogelijke) tegenstrijdige belangen voorgedaan.
- De directie is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en resultaten van HNBM en legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. Taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in statuten, reglementen en interne beleidsdocumenten.

FAIR PRACTICE CODE

HNBM past deze code organisatiebreed toe. Eerlijke beloning, transparantie en zorgvuldige samenwerking staan centraal, zowel voor kunstenaars als voor medewerkers, freelancers, stagiaires. Het personeelsbeleid richt zich op een veilige en inclusieve werkomgeving, ondersteund door interne regelingen en aandacht voor diversiteit in werving en ontwikkeling. HNBM handelt volgens geldende wet- en regelgeving, waaronder de WNT.

CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE

Als museum met een brede maatschappelijke rol wil HNBM een plek zijn waar verschillende perspectieven samenkomen en waar mensen zich gerepresenteerd voelen. Het museum zet in op het vergroten van toegankelijkheid, meerstemmigheid en betrokkenheid, zowel binnen als buiten de organisatie.

Diversiteit en inclusie worden integraal benaderd binnen de domeinen partners, personeel, programma, publiek en pand. HNBM werkt stapsgewijs aan verdere verankering, onder meer via co-creatie met gemeenschappen, inclusieve programmering en gerichte aanpassingen in organisatie en gebouw.

EEN INKIJK IN DE CODE DIVERSITEIT & INCLUSIE IN HNBM

HNBM werkt doelgericht aan het realiseren van de hierboven genoemde ambitie. Volledige toegankelijkheid voor alle doelgroepen is nog niet bereikt; daarom zet de organisatie in op een stapsgewijze en structurele ontwikkeling. Richting 2028 wil HNBM diversiteit en inclusie duurzaam verankeren binnen alle domeinen van de organisatie: partners, personeel, programma, publiek en pand.

PARTNERS

HNBM werkt samen met partners aan structurele inclusie. In 2025 doorliep de organisatie het traject van Musea Bekennen Kleur, wat resulteerde in een concreet werkplan voor organisatieverandering. Het bijbehorende manifest is door HNBM nog niet volledig ondertekend, maar wordt actief nageleefd.

Het museum verwacht van leveranciers en samenwerkingspartners dat zij handelen volgens de Fair Practice Code. Eerlijke vergoedingen vormen daarbij het uitgangspunt, onder meer gebaseerd op bestaande richtlijnen binnen de sector.



PERSONEEL

HNBM zet in op een inclusieve en veilige werkomgeving. De interne werkgroep Diversiteit & Inclusie, waarin alle afdelingen vertegenwoordigd zijn, speelt een actieve rol in bewustwording en implementatie. Medewerkers nemen deel aan trainingen en sessies gericht op inclusie, toegankelijkheid en open communicatie. Binnen het personeelsbeleid is aandacht voor uiteenlopende behoeften van medewerkers, bijvoorbeeld op het gebied van fysieke toegankelijkheid, taal en prikkelgevoeligheid. Het HR-beleid is de afgelopen jaren inclusiever ingericht en wordt continu doorontwikkeld. In werving en selectie wordt actief gestuurd op diversiteit, onder meer door nieuwe doelgroepen aan te spreken en alternatieve kanalen in te zetten. Dit traject is in 2023 ingezet, en is daarom nog in de ontwikkelingsfase. Toch zijn er in korte tijd concrete stappen gezet in wervingsbeleid en -teksten en buddy-trajecten.

PROGRAMMA

Het programma van HNBM richt zich op een breed en divers publiek en biedt ruimte aan uiteenlopende perspectieven en makers. Tentoonstellingen en projecten behandelen actuele maatschappelijke thema's en sluiten aan bij verschillende gemeenschappen. Inclusieve programmering krijgt vorm via specifieke initiatieven voor onder meer mensen uit diverse wijken en vanuit uiteenlopende gemeenschappen, jongeren, mensen met dementie en bezoekers met een visuele beperking. Daarnaast is ingezet op een inclusiever collectiebeleid, met aandacht voor representatie en diverse perspectieven. HNBM werkt steeds vaker volgens co-creatieve werkwijzen, waarbij gemeenschappen actief betrokken worden bij de ontwikkeling van tentoonstellingen. De ambitie is om deze werkwijze structureel toe te passen om gedeeld eigenaarschap te versterken.

PUBLIEK

HNBM ontwikkelt zich als een open ontmoetingsplek waar ruimte is voor gelijkwaardige uitwisseling en dialoog. Het museum streeft ernaar verschillende doelgroepen te bereiken, te betrekken en langdurige relaties met hen op te bouwen. Publieksprogramma's stimuleren actieve betrokkenheid van bezoekers en gemeenschappen bij de inhoud van het museum. Daarnaast werkt HNBM aan het uitbreiden van het aanbod voor ondervertegenwoordigde groepen, onder meer binnen het onderwijs. Toegankelijkheid vormt een vast onderdeel van het publieksbeleid, met aandacht voor onder meer leesbaarheid, meertaligheid en prikkelarme bezoekmogelijkheden.

PAND

HNBM werkt aan een toegankelijke en inclusieve fysieke omgeving. In het museum zijn aanpassingen doorgevoerd om het bezoek voor verschillende doelgroepen te verbeteren, waaronder voorzieningen voor prikkelarme ervaringen. De toegankelijkheid van het pand wordt periodiek getoetst door externe partijen. Deze evaluaties dragen bij aan verdere verbetering en bevestigen dat de genomen maatregelen bijdragen aan een gevoel van veiligheid, rust en welkom zijn voor bezoekers.





PARTNERS

Er is in 2025 geïnvesteerd in versterking van de publieks-beleving, toegankelijkheid en talentontwikkeling binnen het museumcomplex.

KOETSHUIS

Dank aan onze begunstigers

Bij alles wat HNBM in 2025 deed, wist het museum zich gesteund door de belangrijkste partners: provincie Noord-Brabant, gemeente 's-Hertogenbosch, ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap en de VriendenLoterij.

HNBM is zeer dankbaar voor de steun van zijn begunstigers. Dankzij de bijdragen van partners, fondsen, ambassadeurs, Brabant Cirkel en natuurlijk vrienden, kan het museum blijven vernieuwen. Zij maken het mogelijk dat het museum tentoonstellingen organiseert, aanwinsten verwerft en diverse activiteiten realiseert. Specifiek voor de programmering maken steungevers van het museum vaak juist de kostbare internationale bruiklenen mogelijk. Het museum wil ook zijn waardering uitspreken voor de schenkers die anoniem willen blijven. De betrokkenheid en steun van al deze partijen is van fundamenteel belang.

Vaak gaat de steun verder dan alleen financiële bijdragen. Dankzij schenkingen van kunstenaars en verzamelaars kon HNBM de collectie ook in 2025 betekenisvol laten groeien. Vanzelfsprekend uit het museum zijn waardering ook graag persoonlijk; ook in 2025 kwamen schenkers en steungevers aan de collectie van het museum samen bij de jaarlijkse schenkerslunch in de Gedeputeerdenkamer.

Een bijzonder woord van dank aan de JK Art Foundation*. Dankzij de langdurige bruikleen kan het museum topstukken tonen van onder meer: Piet Mondriaan, Pablo Picasso, Amadeo Modigliani, Giorgio Morandi, Constantin Brancusi, Hans Arp, Joan Miró. HNBM is de JK Art Foundation dankbaar, omdat het bezoekers in de gelegenheid stelt om van de bijzondere kunstwerken te mogen genieten.

*De JK Art Foundation beheert een particuliere kunstcollectie die sinds begin jaren 90 is ontstaan vanuit de passie van een kunstliefhebber uit Noord-Brabant. De collectie omvat werken van oude meesters, moderne en hedendaagse kunst en is uitgegroeid tot een veelzijdige verzameling die internationale waardering geniet. Hoewel de nadruk van de verzameling ligt op de Europese schilderkunst uit de late 19e en vroege 20e eeuw, bevat de collectie ook werken met een sterk regionaal en hedendaags karakter van kunstenaars zoals René Daniels, Leon Adriaans en J.C.J. van der Heyden.

PARTNERS

SUBSIDIËNTEN

Provincie Noord-Brabant
Gemeente 's-Hertogenbosch
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

GRONDLEGGERS

VriendenLoterij
Vrienden van Het Noordbrabants Museum

STERSPONSORS

VDL Groep
Rabobank
DMG

COSPONSORS

Koninklijke Kuijpers
Simac
Heijmans
Van Lanschot Kempen
Avans Hogeschool
Mister Design
Clavis

BUSINESSCLUBLEDEN

BSU
Boelens de Gruyter
Strang
WBooks
Trigion
ABN-AMRO
Banning
Hizkia
Delft Imaging
Hallo (voorheen Kresco Solutions)
EKP Den Bosch B.v. (voorheen Stam + de Koning -SDK Vastgoed) /
Volker Wessels
Maison van den Boer
Cox
N.V. Bossche Investeringsmaatschappij
Hotel Central (Golden Tulip)
Labrys Reizen
Coffee3
AkzoNobel
Huijbregts Notarissen

FONDS TENTOONSTELLING DOORZETTERS

Gemeente 's-Hertogenbosch

FONDSSEN TENTOONSTELLING MAGDALENA ABAKANOWICZ, HUMAN NATURE

Mondriaan Fonds
ASML x Brabant C
Cultuurfondsen Gemeente 's-Hertogenbosch
Abakanowicz Arts and Culture Charitable Foundation
Adam Mickiewicz Institute
Cultuurfonds/Barbas-van der Klaauw Fonds
Blockbusterfonds
VriendenLoterij
Arriva
CANPACK

FONDS KUNSTOPDRACHT ECHA, 2025 — KRISTINA BENJOCKI EN STIJN VERHOEFF

Mondriaan Fonds

FONDS AANKOOP ANASTA, 1980 — MAGDALENA ABAKANOWICZ

Abakanowicz Arts Culture Charitable Foundation

FONDSSEN TENTOONSTELLING OM DE TUIN GELEID

JK Art Foundation
Cultuurfonds
Stichting Leye Fonds
Stichting Tiny en Anny van Doornefonds
Gilles Hondius Foundation
Stichting De Mug - van Heijningen
M.A.O.C. Gravin van Bylandt stichting

FONDS TENTOONSTELLING FIONA LUTJENHUIS, SEASONED SINS

Mondriaan Fonds

BIJZONDERE BEGUNSTIGERS

JK Art Foundation
John en Patricia Groenewoud-Robeerst
Noor van de Ven – de Gruyter
Stichting N. van Ballegooijen Fonds
Stichting van der Linden Fonds
Ton en Anne-miek Nelissen-Hanssen
Wim Boers

ALSMEDE ALLE SPONSORS EN BEGUNSTIGERS DIE ANONIEM WENSEN TE BLIJVEN.



DE RAAD VAN TOEZICHT

NEVENFUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT, STICHTING HET NOORDBRABANTS MUSEUM

Eric van SchagenVOORZITTER (per 01-01-2022)

Nevenfuncties

Eric van Schagen, voorzitter per 01-01-2022
Simac Techniek N.V. – directielid
Stichting Godefroy – voorzitter
Van der Velden Rioleringsbeheer – commissariaat (voorzitter)
Stichting PSV Voetbal – bestuurder
Stichting Onderzoek en Innovatiefonds ‘Stichting Máxima Medisch Centrum’ – voorzitter
Vrijdag Premium Printing B.V. – commissaris
VNO-NCW Brabant Zeeland – voorzitter
Coöperatie HSLnet u.a. – commissaris
Granville B.V. – commissaris
Stichting Administratiekantoor Simal Beheer – voorzitter
Eindhovensche Fabrikantenkring – bestuurslid
Velderic B.V. – bestuurder

Ton HillenLID (per 01-01-2021)

Nevenfuncties

Koninklijke Heijmans N.V. – voorzitter raad van bestuur
Bouwend Nederland – lid algemeen bestuur

Conny HelderLID (per 12-12-2024)

Nevenfuncties

Stichting REgeneratieve MEDicine Crossing Borders (REGMED XB) – voorzitter raad van toezicht
Accreditatie Commissie NVZD – voorzitter
Stichting Mijzo – lid raad van toezicht
Stichting Novadic Kentron – lid raad van toezicht
Stichting OLVG – voorzitter raad van toezicht
Stichting Oncode Accelerator – chair steering committee advisory board (SCAB)
FAST Board TNO – voorzitter
World Dementia Council – council member
LS-e Consortium – advisory board
DutchCardioVascularAlliance – lid raad van toezicht
KWF – lid raad van advies

Ellen RuttenLID (per 12-12-2024)

Nevenfuncties

Academy-Museum Synergies – directeur
The University of New Europe Foundation – voorzitter

Paul SpiesLID (per 12-12-2024)

Nevenfuncties

Paul Spies Consultancy Berlijn, Duitsland – eigenaar
ICOM-Duitsland – president
Brandenburgische Gedenkstätten, Oranienburg, Duitsland – lid wetenschappelijke commissie
Bundeskunsthalle, Bonn, Nordrhein-Westfalen, Duitsland – vicevoorzitter adviesraad
Museologie aan de Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlijn, Duitsland – lid vakcommissie studie
Stiftung Kunstforum Berliner Volksbank, Duitsland – lid curatorium
Stichting Amsterdam Heritage – voorzitter

DIRECTIE, STICHTING HET NOORDBRABANTS MUSEUM

Jacqueline Grandjean(per 01-07-2022)

Nevenfuncties

Stichting Vrienden van Het Noordbrabants Museum – voorzitter
Directeurenoverleg Culturele Instellingen 's-Hertogenbosch – voorzitter
Cultureel Wijkenprogramma 's-Hertogenbosch – bestuurslid
UvA – promovendus
Sociaal Creatieve Raad – lid
Kunsttijdschrift Zout – columnist

Jasmijn de Visser(per 01-04-2023)

Nevenfuncties

Zakelijk directeur
Stichting Vrienden van Het Noordbrabants Museum – penningmeester
Stichting ‘Kunstmiddelen’ – penningmeester

PROFIEL VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (rvt) van HNBM is samengesteld met aandacht voor een evenwichtige spreiding van achtergronden, ervaringen en kwaliteiten. De leden beschikken over een brede deskundigheid die aansluit bij de doelstellingen van de stichting. Naast de affiniteit met cultuur en het museum hebben de leden zicht op actuele maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en beschikken zij over relevante netwerken.

Een belangrijk aspect van het profiel is bestuurlijke senioriteit en ervaring binnen commerciële en maatschappelijke organisaties. De leden worden gekozen op hun gezamenlijk vermogen om toezicht uit te voeren op beleidsgebieden als: positionering, governance, politiek klimaat, stakeholdermanagement, organisatie, financiën, marketing en cultureel ondernemerschap. Daarnaast weten zij betrokkenheid en toezichthoudende afstand in balans te houden, met een hoge mate van integriteit en verantwoordelijkheidsgevoel. Om het beleid van de stichting en het functioneren van de directeur-bestuurder te kunnen toetsen, beschikken de leden over analytische, kritische en verbindende vaardigheden.

ROOSTER VAN AFTREDEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT	Afloop 1e termijn	Afloop 2e termijn	
Eric van Schagen	31-12-2025	31-12-2029	Voorzitter
Ton Hillen	31-12-2024	31-12-2028	Lid
Conny Helder	12-12-2028	12-12-2032	Lid
Ellen Rutten	12-12-2028	12-12-2032	Lid
Paul Spies	12-12-2028	12-12-2032	Lid

BALANS 2025

Balans Per 31 december 2025

(na resultaatbestemming, bedragen in euro's)

ACTIVA

Vaste activa	(1)	31 dec. 2025	31 dec. 2024
<i>Materiële vaste activa</i>			
Museumcollectie		p.m.	p.m.
Deelcollectie bijzondere verwervingen		2.500.000	2.500.000
Bedrijfsmiddelen		317.630	254.604
		2.817.630	2.754.604
<i>-----</i>			
Viottende activa	(2)		
<i>Vorderingen en vooruitbetalingen</i>			
Debiteuren		147.004	116.944
Omzetbelasting		266.479	1.109.413
Overige vorderingen en vooruitbetalingen		1.395.207	2.072.513
		1.808.690	3.298.870
<i>-----</i>			
<i>Liquide middelen</i>			
Banken		5.096.427	4.324.048
Kas		2.779	2.465
		5.099.206	4.326.513
<i>-----</i>			
TOTAAL ACTIVA		9.725.526	10.379.987
<i>=====</i>			

Balans Per 31 december 2025

(na resultaatbestemming, bedragen in euro's)

PASSIVA

Eigen vermogen	(3)	31 dec. 2025	31 dec. 2024
<i>Bestemmingsfondsen</i>			
Ambitiefonds		1.624.420	1.719.265
Het Noordbrabants Museum Fonds		1.886.295	1.826.726
Aankoopfonds		982.311	775.030
		4.493.026	4.321.021
<i>-----</i>			
<i>Bestemmingreserves</i>			
Activiteitenreserve		538.554	489.577
Bestemmingsreserve museumgebouw		1.198.467	1.300.000
Bestemmingsreserve toekomstbestendig museum		350.000	-
		2.087.021	1.789.577
<i>-----</i>			
<i>Algemene reserve</i>			
Algemene reserve - provinciale middelen		243.560	345.481
Algemene reserve - museale middelen		268.391	716.658
		511.951	1.062.139
<i>-----</i>			
Totaal Eigen vermogen		7.091.998	7.172.737
<i>=====</i>			
<i> </i>			
Voorzieningen	(4)		
Voorziening integratie particuliere collectie		-	173.318
Voorziening jubileumuitkering		31.272	27.992
		31.272	201.310
<i>-----</i>			
Langlopende schulden	(5)		
Schulden aan banken		1.100.000	1.150.000
		1.100.000	1.150.000
<i>-----</i>			
Kortlopende schulden	(6)		
Crediteuren		511.561	907.701
Overige schulden		990.695	948.239
		1.502.256	1.855.940
<i>-----</i>			
TOTAAL PASSIVA		9.725.526	10.379.987
<i>=====</i>			

STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2025

Staat van baten en lasten 2025

		Rekening 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
BATEN				
Subsidiebaten	(1)	6.072.608	6.095.800	6.371.418
Baten van Loterijorganisaties	(2)	698.726	700.000	729.932
Baten van Particulieren	(3)	-	-	96.392
Baten uit entreegelden	(4)	1.227.523	1.505.600	1.089.589
Overige baten	(5)	362.682	308.000	495.630
Financiële baten	(6)	78.228	80.000	115.269
Sponsoring, fondsen en bijdragen	(7)	945.733	1.291.800	658.499
TOTAAL BATEN		9.385.500	9.981.200	9.556.729
LASTEN				
Personeelskosten	(8)	4.046.712	4.019.100	3.470.529
Huisvestingskosten	(9)	2.346.534	2.588.600	2.648.916
Collectiekosten	(10)	204.454	95.200	1.514.420
Overige lasten	(11)	1.285.016	1.566.050	2.031.288
Financiële lasten	(12)	11.750	12.250	12.250
Activiteiten	(13)	1.474.205	1.484.700	1.127.882
Afschrijvingen	(14)	96.778	93.800	42.060
Bijzondere lasten	(15)	-	-	38.752
TOTAAL LASTEN		9.465.449	9.859.700	10.886.097
Resultaat HNBM B.V.	(16)	-791	-	-1.980
Saldo van baten en lasten		-80.740	121.500	-1.331.348

Resultaatbestemming				
Onttrekking ambitiefonds	94.845	350.700	175.566	
Onttrekking aankoopfonds	137.861	-	8.950.367	
Toevoeging aankoopfonds	-345.141	-300.000	-8.911.759	
Onttrekking HNBM fonds	257.133	260.400	1.122.897	
Toevoeging HNBM fonds	-316.702	-312.600	-354.859	
Onttrekking activiteiten reserve	280.000	-	268.850	
Toevoeging activiteiten reserve	-328.977	-300.000	-	
Onttrekking bestemmingsreserve museumgebouw	151.533	180.000	-	
Toevoeging bestemmingsreserve museumgebouw	-50.000	-	-	
RESULTAAT	-200.188	0	-80.286	
Mutatie algemene reserve	In procenten	in euro's	In procenten	in euro's
- Provinciale middelen	50,9%	-101.921	47,6%	-38.216
- Museale middelen	49,1%	-98.267	52,4%	-42.070
Totaal	100%	-200.188	100%	-80.286



FINANCIËLE TOELICHTING

In 2025 bevond Het Noordbrabants Museum zich in een financieel uitdagende context. De structurele publieke bijdragen bleven een belangrijke basis onder de exploitatie, maar de eigen inkomsten en de projectmatige fondsenwerving bleven achter bij de begroting. De totale baten kwamen uit op € 9.385.500 tegenover een begroting van € 9.981.200. De totale lasten bedroegen € 9.465.449 tegenover een begroting van € 9.859.700. Per saldo sloot het museum het boekjaar 2025 af met een negatief resultaat van € 200.188 na resultaatbestemming.

De inkomsten uit entreegelden waren lager dan begroot. Hoewel het museum in 2025 een stijgende lijn zag in publieksbereik, tentoonstellingswaardering en deelname aan publieksprogramma's, bleef het aantal betalende bezoekers achter bij de financiële uitgangspunten van de begroting. De inkomsten uit entreegelden bedroegen € 1.227.523 tegenover een begroting van € 1.505.600. Ook de begrote bijdragen uit fondsen en overige projectfinanciering zijn niet volledig gerealiseerd. De fondsenwerving voor tentoonstellingen was te optimistisch begroot; het hierdoor ontstane tekort van € 280.000 is onttrokken aan de activiteitenreserve.

Tegenover deze tegenvallende baten stonden verschillende beheersmaatregelen. Gedurende het jaar is strikt gestuurd op kostenbeheersing. De huisvestingskosten vielen lager uit dan begroot, onder meer door de verwerking van de jaarafrekening servicekosten over 2024 en lagere beveiligingskosten na de overstap naar een nieuwe beveiligingspartij. Ook de publiekskosten zijn lager uitgevallen dan begroot, onder meer doordat geen kosten zijn gemaakt voor media inkoop, corporate advertising en doordat de kosten voor development lager waren. Tegelijkertijd waren de personeelskosten hoger dan begroot, vooral door hogere salariskosten; daartegenover stond een lagere inzet van extern personeel.

De collectiekosten kwamen hoger uit dan begroot, doordat aankopen en restauraties niet worden begroot en via de resultatenrekening worden verwerkt. In 2025 ging het om aankopen voor in totaal € 137.861, waaronder werken van Kristina Benjocki en Stijn Verhoeff, Magdalena Abakanowicz, Dakota Magdalena Mokhammad en diverse kunstwerken. Voor deze aankopen zijn bijdragen ontvangen van onder meer het Mondriaan Fonds en de gemeente 's-Hertogenbosch. Deze wijze van verwerken kan het operationele resultaat vertekenen, maar sluit aan bij de gehanteerde grondslagen voor collectieaankopen.

FINANCIËLE POSITIE

Ondanks het negatieve resultaat is de financiële positie van Het Noordbrabants Museum solide gebleven. De current ratio / quick ratio bedroeg per 31 december 2025 4,60, tegenover 4,11 ultimo 2024. Dit betekent dat het museum goed in staat is om aan de kortlopende verplichtingen te voldoen. Het werkkapitaal bedroeg € 5.405.640. Het weerstandsvermogen, uitgedrukt als eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen, kwam uit op 72,92%. Daarmee beschikt het museum nog steeds over een stevige vermogenspositie.

De liquide middelen bedroegen ultimo 2025 € 5.099.206. Hierbij geldt dat een spaarrekening van € 2.000.000 niet direct opeisbaar is en dat een bankgarantie van € 100.000 is afgegeven ter zekerheid van verplichtingen rond repatriëring en transport van schilderijen. De liquiditeitspositie blijft daarmee ruim, maar vraagt blijvende aandacht in relatie tot projectverplichtingen, toekomstige investeringen en het op peil houden van de vrij besteedbare reserves.

Het eigen vermogen bedroeg ultimo 2025 € 7.091.998. Dit vermogen bestaat voor een belangrijk deel uit bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves. De algemene reserve bedroeg € 511.951 en bestaat uit € 243.560 provinciale middelen en € 268.391 museale middelen. Het museale deel is het meest vrij besteedbare deel van de algemene reserve; het provinciale deel blijft gebonden aan provinciale voorwaarden. In 2025 is daarnaast € 350.000 toegevoegd aan de bestemmingsreserve toekomstbestendig museum. Deze reserve is bedoeld voor het stroomlijnen en toekomstbestendig maken van de organisatie, reputatiemanagement, merkbouw, impactmeting, maatschappelijke relevantie en aanvullende publieksprogrammering. De directie is bevoegd om deze reserve aan te spreken op basis van een plan van aanpak dat is goedgekeurd door de Raad van Toezicht met een indicatieve verdeling van het budget in respectievelijk €200.000 in 2026, € 75.000 in 2027 en € 75.000 in 2028.

De algemene reserve dient ter waarborging van de continuïteit van de organisatie. Het museum streeft ernaar een reserve aan te houden die, in uitzonderlijke situaties en in combinatie met structurele baten, toereikend is om de vaste lasten gedurende een periode van ten minste zes maanden te kunnen dragen. Door het negatieve resultaat en de vorming van de bestemmingsreserve toekomstbestendig museum is de algemene reserve in 2025 afgenomen. Het behoud en waar mogelijk herstel van de vrij besteedbare buffer is daarom een aandachtspunt voor de komende jaren.

INZICHT IN STRUCTURELE EN INCIDENTELE BATEN

Een groot deel van de baten van het museum heeft een structureel of meerjarig karakter. De subsidies van de provincie Noord-Brabant, de gemeente 's-Hertogenbosch en OCW vormen de belangrijkste structurele basis. In 2025 bedroegen de subsidiebatens in totaal € 6.072.608. De jaarrekening vermeldt dat deze subsidies een structureel karakter hebben, waarbij de vaststelling van de subsidies over 2025 nog plaatsvindt op basis van de jaarrekening.

Voor de cultuurplanperiode 2025–2028 zijn meerdere meerjarige toezeggingen van belang. Voor het BIS-project is door het ministerie van OCW voor de periode 2025–2028 een subsidie toegezegd van € 294.362 per jaar, waarbij het jaarlijkse bedrag gedurende de periode kan worden bijgesteld. Daarnaast heeft de gemeente 's-Hertogenbosch voor de beleidsperiode 2025–2028 een structurele exploitatiesubsidie toegekend van maximaal €

847.620 per jaar, waarop eventuele gemeentelijke indexering wordt toegepast.

De bijdrage van de VriendenLoterij bedroeg in 2025 € 698.726. Deze bestaat uit een meerjarige bijdrage van € 350.000 en een geoormerkt, variabel deel van € 348.726. De vaste bijdrage heeft een terugkerend karakter; het geoormerkte deel is afhankelijk van deelnemers die actief voor Het Noordbrabants Museum meespelen en is daarmee jaarlijks terugkerend, maar variabel van omvang.

De entreegelden, opbrengsten uit zaalhuur, rondleidingen, horeca, winkelactiviteiten en overige diensten zijn jaarlijks terugkerende baten, maar blijven afhankelijk van bezoekersaantallen, publieksgedrag, tentoonstellingsprogrammering en externe omstandigheden. Deze baten worden daarom als terugkerend maar onzeker aangemerkt. De rentebaten zijn eveneens terugkerend zolang de liquiditeitspositie en marktrente dit toelaten, maar zijn niet structureel gegarandeerd.

De incidentele baten bestaan vooral uit projectsubsidies, fondsenbijdragen en geoormerkte bijdragen voor specifieke tentoonstellingen, collectieaankopen of publieksprojecten. In 2025 zijn onder meer bijdragen ontvangen voor tentoonstellingen en collectieaankopen. Ook de vrijval van de voorziening integratie particuliere collectie van € 173.318 is incidenteel van aard; deze voorziening is in 2025 volledig aangewend en bedraagt ultimo 2025 nihil.

Het beleid is dat incidentele baten niet worden ingezet voor structurele lasten, tenzij daar een expliciet besluit en een dekingsplan aan ten grondslag liggen. Projectmatige baten worden zoveel mogelijk gekoppeld aan de activiteiten waarvoor zij zijn verkregen. Structurele lasten worden primair gedekt uit structurele subsidies, reguliere eigen inkomsten en meerjarige bijdragen.

RESULTAATBESTEMMING EN CONTINUÏTEIT

Het resultaat 2025 is, na vaststelling, verdeeld op basis van de verhouding tussen provinciale subsidie en overige eigen inkomsten. Dit leidt tot een onttrekking aan de algemene reserve provinciale middelen van € 101.921 en aan de algemene reserve museale middelen van € 98.267. Daarmee wordt het negatieve resultaat van € 200.188 verwerkt in de algemene reserve.

Naast deze resultaatverwerking zijn in 2025 mutaties verwerkt in de bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves. Uit het ambitiefonds is € 94.845 onttrokken, uit het HNBM Fonds € 257.133 en uit het aankoopfonds € 137.861. Aan het aankoopfonds is € 345.141 toegevoegd. Aan de activiteitenreserve is € 328.977 toegevoegd en € 280.000 onttrokken ter dekking van het tekort in de begrote funding voor tentoonstellingen. Aan de bestemmingsreserve museumgebouw is € 50.000 toegevoegd en € 151.533 onttrokken voor Transit en aanpassingen aan het entreegebied en projectbegeleiding.

De continuïteit van de organisatie is op basis van de balanspositie niet in het geding. De liquiditeitspositie, het werkkapitaal en het weerstandsvermogen zijn ruim. Wel vragen de daling van de algemene reserve, de afhankelijkheid van structurele subsidies, de volatiliteit van eigen inkomsten en de druk op personele en

organisatorische capaciteit om actief financieel beleid. Het museum blijft daarom sturen op kostenbeheersing, realistische bezoekers- en fondsenwervingsramingen, spreiding van inkomstenbronnen en behoud van voldoende vrij besteedbare reserves.

RISICOMANAGEMENT EN RISICOBEREIDHEID

In 2025 is opnieuw zichtbaar geworden dat Het Noordbrabants Museum opereert in een omgeving met financiële, operationele en organisatorische risico's. De belangrijkste risico's betreffen de afhankelijkheid van structurele subsidies, onzekerheid rond bezoekersaantallen en eigen inkomsten, druk op fondsenwerving, stijgende personeels- en huisvestingskosten, organisatorische belasting en risico's op het gebied van fraudepreventie, cybersecurity en procesbeheersing.

De risicobereidheid van de organisatie heeft de aandacht van bestuur en raad van toezicht. Gezien de huidige fase van de organisatie, waarin transparantie de belangrijkste focus was ter verbetering van de verslaglegging, wordt het risicobeleid als de volgende fase gezien in de financiële monitoring en loopt het verslag hierover de komende jaren mee. Het museum hanteert een lage risicobereidheid en handelt in financiële en operationele zin risicomijdend. Dat betekent dat tegenvallers tijdig wordenesignaleerd, dat terughoudend wordt omgegaan met structurele verplichtingen zonder structurele dekking en dat projectmatige risico's zoveel mogelijk worden gekoppeld aan specifieke financiering of reserves.

Een volledig uitgewerkte risicomatrix met per risico een bestuurlijk vastgestelde kans- en impactscore is in dit verslagjaar nog niet opgenomen. De reden hiervoor is dat HNBM in 2025 prioriteit heeft gegeven aan het verbeteren van transparantie in de verslaglegging, het versterken van de financiële administratie, het optimaliseren van administratieve processen en het stabiliseren van de organisatie. De risico-inventarisatie wordt de komende periode verder uitgewerkt en structureel onderdeel gemaakt van de financiële monitoring en de bespreking met de raad van toezicht.

OP BASIS VAN DE ERVARINGEN IN 2025 WORDEN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S ALS VOLGT KWALITATIEF INGESCHAT:

RISICO	IMPACT	KANS	BEHEERSMAATREGELEN
Afhankelijkheid van subsidies en indexatie	Hoog	Middel	Meerjarige subsidieafspraken, Periodieke afstemming met subsidiënten, Scenario's bij onvoldoende indexatie
Lagere bezoekersaantallen en entree-inkomsten	Middel/hoog	Middel	Realistische ramingen, Publieksverbreding, Data-gedreven marketing, spreiding in programmering
Niet realiseren van project- en Fondsenwerving	Middel/hoog	Middel	Koppeling van projectlasten Fondsenwerving aan projectdekking, Inzet activiteitenreserve, Aanscherping fondsenwervingsprognoses
Kostenstijgingen personeel, energie, beveiliging en huisvesting	Middel/hoog	Middel	Strikte budgetbewaking, Aanbestedingen, kostenmonitoring, Fasering van projecten
Organisatorische druk, verzuim en werkklimaat	Hoog	Middel/hoog	HR-beleid, externe ondersteuning, Verbetermaatregelen, versterking bestuur en organisatieprocessen
Fraude-, integriteits- en cyberrisico's	Hoog	Laag/middel	Versterking financiële administratie, Veilig werkende protocollen, Functiescheiding waar mogelijk, ICT- en privacymaatregelen

De raad van toezicht is gedurende het verslagjaar geïnformeerd over bezoekersaantallen, schenkingen, aanwinsten, programmering, personeelswisselingen en budgetafwijkingen. Specifieke aandacht ging uit naar de horeca, beveiliging, werkdruk en organisatiecultuur. In 2026 wordt het risicomanagement verder geformaliseerd, zodat de belangrijkste risico's, de beheersmaatregelen en de voortgang daarop jaarlijks expliciet kunnen worden besproken en gerapporteerd.

START NIEUWE CULTUURPLANPERIODE 2025–2028

Het boekjaar 2025 was het eerste jaar van de nieuwe cultuurplanperiode 2025–2028. In deze periode werkt Het Noordbrabants Museum vanuit het meerjarenbeleidsplan 2025–2028, waarin publieksverbreding, maatschappelijke impact, toegankelijkheid, meerstemmigheid en het bereiken van verschillende doelgroepen centraal staan. De raad van toezicht heeft het meerjarenbeleidsplan besproken, positief ontvangen en goedgekeurd.

De start van de nieuwe cultuurplanperiode is ook financieel van belang. De meerjarige subsidies van de gemeente 's-Hertogenbosch en het ministerie van OCW / BIS vormen, naast de structurele bijdrage van de provincie Noord-Brabant en de steun van de VriendenLoterij, een belangrijke basis voor de continuïteit van het museum in de jaren 2025–2028. Binnen deze periode wordt gewerkt aan de verdere uitbouw van Club Zien, publieksverbreding, talentontwikkeling, impactmeting en een toekomstbestendige organisatie.

De vorige cultuurperiode is afgesloten met een monitorgesprek en een verslag, dat door zowel de gemeente 's-Hertogenbosch als OCW is goedgekeurd. Daarmee vormt 2025 niet alleen de start van een nieuwe beleidsperiode, maar ook een overgangsjaar waarin het museum de koers van het nieuwe beleidsplan heeft vertaald naar programmering, publieksbereik, organisatieontwikkeling en financiële sturing.

FINANCIËLE TOEKOMSTVISIE 2026–2028

Voor de periode 2026–2028 blijft Het Noordbrabants Museum inzetten op een stabiel en voorzichtig financieel beleid. De structurele baten uit subsidies, de meerjarige bijdrage van de VriendenLoterij en terugkerende eigen inkomsten vormen de basis onder de exploitatie. Tegelijkertijd blijft het museum alert op het onderscheid tussen structurele en incidentele baten. Incidentele projectbijdragen en fondsenmiddelen worden niet gebruikt voor structurele verplichtingen, tenzij daar expliciete dekking of besluitvorming tegenover staat.

In de meerjarenbegroting 2026–2028 wordt rekening gehouden met een blijvende druk op personeelskosten, huisvesting, beveiliging, energie en publieksactiviteiten. Ook blijft de indexatie van subsidies een belangrijk aandachtspunt. Indien kostenstijgingen onvoldoende worden gecompenseerd door indexatie of groei van structurele baten, kan druk ontstaan op het exploitatieresultaat en op de vrij besteedbare reserves.

Het museum blijft daarom sturen op een evenwichtige mix van publieke en private inkomsten. De komende jaren wordt verder gewerkt aan verbreding van het publiek, versterking van duurzame partnerships, realistische fondsenwerving, beheersing van vaste lasten en herstel van de vrij besteedbare buffer. Door de combinatie van een solide balanspositie, actieve kostensturing en meerjarige subsidieafspraken acht het bestuur de continuïteit van Het Noordbrabants Museum voor de komende jaren gewaarborgd. Daarbij blijft het versterken van risicomanagement een belangrijk onderdeel van de financiële monitoring.

Begroting 2025 - 2028 (x1.000)

Eigen inkomsten	1.956	2.075	2.204	2.340
Inkomsten uit private middelen	1.800	1.884	1.964	2.041
Subsidies	5.815	5.841	5.866	5.893
Totaal baten	9.571	9.800	10.034	10.274
Beheerslasten	5.980	6.130	6.283	6.440
Activiteitenlasten	3.591	6.670	3.751	3.834
Totaal Lasten	9.571	9.800	10.034	10.274
Exploitatieresultaat	-	-	-	-

Ontwerp

Studio Turbo

Foto's

Jan-Kees Steenman
Evita Copier
Ben Nienhuis
Seye Cadmus
Marsel Loermans
Studio NLDW
Nico Alsemgeest
Karin Jonkers
Viorica Cernica
Rob Lipsius
Jan-Kees Steenman
Eline Verhees
Manoah Salampessy

Het Noordbrabants Museum
Postbus 1004
5200 BA 's-Hertogenbosch

hetnoordbrabantsmuseum.nl

HET NOORDBRABANTS
MUSEUM



STICHTING NOORDBRABANTS MUSEUM
JAARREKENING 2025

MEI 2026

Inhoudsopgave

Jaarrekening	
Balans	04
Staat van baten en lasten	06
Kasstroomoverzicht	08
Algemene toelichting jaarrekening	10
Algemene grondslagen voor de jaarrekening	10
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	11
Grondslagen voor de bepaling van de baten en lasten	14
Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	15
Specificatie balans	16
Toelichting op de staat van baten en lasten	24
WNT-verantwoording	29
Goedkeuring en vaststelling jaarrekening 2025	31
Kengetallen	32

Balans

Per 31 december 2025

[na resultaatbestemming, bedragen in euro's]

ACTIVA

Vaste activa	(1)	31 dec. 2025	31 dec. 2024
<i>Materiële vaste activa</i>			
Museumcollectie		p.m.	p.m.
Deelcollectie bijzondere verwervingen		2.500.000	2.500.000
Bedrijfsmiddelen		317.630	254.604
		2.817.630	2.754.604
Vlottende activa	(2)		
<i>Vorderingen en vooruitbetalingen</i>			
Debiteuren		147.004	116.944
Omzetbelasting		266.479	1.109.413
Overige vorderingen en vooruitbetalingen		1.395.207	2.072.513
		1.808.690	3.298.870
<i>Liquide middelen</i>			
Banken		5.096.427	4.324.048
Kas		2.779	2.465
		5.099.206	4.326.513
TOTAAL ACTIVA		9.725.526	10.379.987

Balans

Per 31 december 2025

[na resultaatbestemming, bedragen in euro's]

PASSIVA

Eigen vermogen	(3)	31 dec. 2025	31 dec. 2024
<i>Bestemmingsfondsen</i>			
Ambitiefonds		1.624.420	1.719.265
Het Noordbrabants Museum Fonds		1.886.295	1.826.726
Aankoopfonds		982.311	775.030
		4.493.026	4.321.021
<i>Bestemmingreserves</i>			
Activiteitenreserve		538.554	489.577
Bestemmingsreserve museumgebouw		1.198.467	1.300.000
Bestemmingsreserve toekomstbestendig museum		350.000	-
		2.087.021	1.789.577
<i>Algemene reserve</i>			
Algemene reserve - provinciale middelen		243.560	345.481
Algemene reserve - museale middelen		268.391	716.658
		511.951	1.062.139
		7.091.998	7.172.737
Totaal Eigen vermogen			
Voorzieningen	(4)		
Voorziening integratie particuliere collectie		-	173.318
Voorziening jubileumuitkering		31.272	27.992
		31.272	201.310
Langlopende schulden	(5)		
Schulden aan banken		1.100.000	1.150.000
		1.100.000	1.150.000
Kortlopende schulden	(6)		
Crediteuren		511.561	907.701
Overige schulden		990.695	948.239
		1.502.256	1.855.940
		9.725.526	10.379.987

Staat van baten en lasten 2025

		Rekening 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
BATEN				
Subsidiebaten	(1)	6.072.608	6.095.800	6.371.418
Baten van Loterijorganisaties	(2)	698.726	700.000	729.932
Baten van Particulieren	(3)	-	-	96.392
Baten uit entreegelden	(4)	1.227.523	1.505.600	1.089.589
Overige baten	(5)	362.682	308.000	495.630
Financiële baten	(6)	78.228	80.000	115.269
Sponsoring, fondsen en bijdragen	(7)	945.733	1.291.800	658.499
TOTAAL BATEN		9.385.500	9.981.200	9.556.729
LASTEN				
Personeelskosten	(8)	4.046.712	4.019.100	3.470.529
Huisvestingskosten	(9)	2.346.534	2.588.600	2.648.916
Collectiekosten	(10)	204.454	95.200	1.514.420
Overige lasten	(11)	1.285.016	1.566.050	2.031.288
Financiële lasten	(12)	11.750	12.250	12.250
Activiteiten	(13)	1.474.205	1.484.700	1.127.882
Afschrijvingen	(14)	96.778	93.800	42.060
Bijzondere lasten	(15)	-	-	38.752
TOTAAL LASTEN		9.465.449	9.859.700	10.886.097
Resultaat HNBM B.V.		-791	-	-1.980
Saldo van baten en lasten		-80.740	121.500	-1.331.348

Resultaatbestemming				
Onttrekking ambitiefonds	94.845	350.700	175.566	
Onttrekking aankoopfonds	137.861	-	8.950.367	
Toevoeging aankoopfonds	-345.141	-300.000	-8.911.759	
Onttrekking HNBM fonds	257.133	260.400	1.122.897	
Toevoeging HNBM fonds	-316.702	-312.600	-354.859	
Onttrekking activiteiten reserve	280.000	-	268.850	
Toevoeging activiteiten reserve	-328.977	-300.000	-	
Onttrekking bestemmingsreserve museumgebouw	151.533	180.000	-	
Toevoeging bestemmingsreserve museumgebouw	-50.000	-	-	
RESULTAAT	-200.188	0	-80.286	
Mutatie algemene reserve	In procenten	in euro's	In procenten	in euro's
- Provinciale middelen	50,9%	-101.921	47,6%	-38.216
- Museale middelen	49,1%	-98.267	52,4%	-42.070
Totaal	100%	-200.188	100%	-80.286

Kasstroom Overzicht

	2025	2024
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Saldo van baten en lasten	-80.740	-1.331.348
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	96.778	42.060
Verandering werkkapitaal	-170.038	-124.076
Mutatie in vorderingen	1.490.181	-1.517.964
Mutatie in kortlopende schulden	-353.684	-1.129.727
Kasstroom uit operationele activiteiten	982.497	-4.061.056
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in materiële vaste activa	-159.804	-206.546
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-159.804	-206.546
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Aflossing lening	-50.000	-50.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-50.000	-50.000
Mutatie Kasstroom	772.693	-4.317.602
Liquide middelen begin boekjaar	4.326.513	8.644.115
Liquide middelen einde boekjaar	5.099.206	4.326.513
Mutatie liquide Middelen	772.693	-4.317.602

Algemene toelichting jaarrekening

Algemeen
De jaarrekening is opgemaakt op basis van historische kostprijs. De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand jaar. Bedragen zijn weergegeven in hele euro's.

Activiteiten
De activiteiten van Stichting Noordbrabants Museum bestaan voornamelijk uit het exploiteren van een museum.

Vestigingsadres
Stichting Noordbrabants Museum (geregistreerd onder KvK-nummer 41081643) is feitelijk gevestigd op Verwersstraat 41 te 's-Hertogenbosch.

Groepsverhoudingen
Stichting Noordbrabants Museum te 's-Hertogenbosch staat aan het hoofd van een groep.

Op grond van de vrijstelling ingevolge artikel 2:407 lid 2a BW is geen geconsolideerde jaarrekening opgesteld. Een overzicht van de gegevens voor zover vereist op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 BW is onderstaand opgenomen:

Lijst met kapitaalbelangen

Naam entiteit	Vestigingsplaats	Aandeel in het geplaatste kapitaal	Opgenomen in consolidatie
HNBM B.V.	's-Hertogenbosch	100%	Nee

Verbonden partijen
Naast de maatschappijen die onder de financiële vaste activa zijn vermeld, is Stichting Vrienden van Het Noordbrabants Museum gevestigd te 's-Hertogenbosch nog als verbonden partij aan te merken.

Algemene grondslagen voor de jaarrekening

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. De activa en passiva worden opgenomen tegen nominale waarde. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts opgenomen indien zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voorafgaand aan het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Richtlijn 640 voor Organisaties-zonder-winststreven die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa
De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf moment van ingebruikneming. De afschrijvingspercentages van de materiële vaste activa zijn gebaseerd op de economische levensduur en bedragen:

meubilair / vaste opstelling collectie:	10 jaar
hard- en software en AV-apparatuur:	3 jaar
machines:	5 jaar
brasserie:	5 jaar

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben dan wel in een afzonderlijk reserve of fonds opgenomen welke over de afschrijvingstermijn dan vrijvalt ten gunste van de staat van baten en lasten.

Museumcollectie
De collectie van het museum wordt pro memorie gewaardeerd. Aankopen en restauraties worden in het jaar van aanschaf direct ten laste van de exploitatie verantwoord.

Deelcollectie bijzondere verwervingen

Vanaf boekjaar 2018 wordt onderscheid gemaakt in de activering van museumobjecten. De categorie deelcollectie bijzondere verwervingen is gevormd voor museumobjecten die gelijksoortig van aard zijn, maar andersoortig in gebruik. Deze categorie activa wordt gewaardeerd tegen kostprijs, welke wordt ondersteund door een objectieve taxatie door een extern deskundige. Op deze categorie vindt geen afschrijving plaats, aangezien er geen sprake is van activa met een beperkte gebruiksduur. De restwaarde van deze categorie activa is gelijk aan de kostprijs. Aan de deelcollectie bijzondere verwervingen worden uitsluitend objecten toegevoegd die op grond van het collectiebeleidsplan als desiderata kunnen worden aangemerkt en kunnen worden aangemerkt als topwerken met internationale uitstraling. De museumobjecten begrepen onder de deelcollectie bijzondere verwervingen zijn en blijven vrij verhandelbaar. Objecten die worden toegevoegd aan de deelcollectie bijzondere verwervingen zijn verworven door bijzondere bijdragen, leningen van derden en eigen middelen.

Financiële vaste activa

De niet-geconsolideerde deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Stichting Noordbrabants Museum.

Wanneer Stichting Noordbrabants Museum geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

De vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede de overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk zijn aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

De latente belastingvorderingen uit hoofde van het compensabel verlies zijn niet tot waardering gebracht omdat realisatie van het compensabele verlies te onzeker is. HNBM B.V. maakt onderdeel uit van de fiscale eenheid met Stichting Noordbrabants Museum. Aldaar is geen effectieve belastingdruk aanwezig.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, rekening houdend met een eventuele voorziening voor oninbaarheid. Een eventuele voorziening wordt bepaald op basis van individuele beoordeling van de posten.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Omrekening van vreemde valuta's

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta's gedurende het verslagjaar worden verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Koersverschillen bij herwaardering worden in de exploitatie opgenomen.

Bestemmingsfondsen

Ambitiefonds

Het Ambitiefonds is bedoeld om enerzijds de toekomstige groei te financieren en anderzijds een risico voor mogelijke verliezen bij de meer spraakmakende tentoonstellingen af te dekken en bijzondere collectie-aankopen te doen. Dit fonds is in 2016 gevormd met goedkeuring van de provincie als hoofdsubsidient van het museum.

Het Noordbrabants Museum Fonds

Het Noordbrabants Museum Fonds is een fonds dat gevoed wordt door bijdragen van derden – bijvoorbeeld gelden verkregen via het partnerprogramma – die zijn bestemd voor de financiering van spraakmakende tentoonstellingen of bijzondere collectie aankopen. Bedragen van derden die aan het einde van het boekjaar nog niet zijn besteed aan de verwerving van bijzondere collectie aankopen of spraakmakende tentoonstellingen worden ultimo boekjaar toegevoegd aan het fonds. Bij aankoop van collectie of realisatie van spraakmakende tentoonstellingen in latere jaren, vallen deze bedragen vrij in de staat van baten en lasten.

Aankoopfonds

Subsidie, schenkingen en overige bijdragen die bestemd zijn voor het doen van collectieaankopen worden evenals de aankopen zelf in staat van baten en lasten verantwoord. De bedragen verkregen van derden ten behoeve van collectieaankopen die ultimo boekjaar nog niet zijn besteed aan de verwerving van collectieaankopen worden ultimo boekjaar toegevoegd aan het aankoopfonds. Bij aankoop van collectie in latere jaren, vallen deze bedragen vrij ten gunste van de exploitatie.

(Bestemmings)reserves

Activiteitenreserve

Een reservering voor wat betreft activiteiten en programmering. Dit heeft als reden dat er in sommige gevallen projecten risico lopen doordat ze de executiefase in gaan alvorens de dekking rond is. Op het moment dat de fondsenwerving niet het begrote resultaat oplevert, kan de reserve ‘activiteiten en programmering’ worden aangewend. Ook in het geval van omvangrijke producties, waarvoor geen externe wervingsmogelijkheden bestaan, kan de reserve hulp bieden bij de realisatie ervan.

Bestemmingsreserve museumgebouw (voorheen bestedingsreserve)

Een reserve met als doelinvestering: financiering van specifieke omvangrijke bouwprojecten (interieur, exterieur, uitbreidingen binnenhoven) met een tijdelijk of semipermanent karakter ten behoeve van de missie en visie van de Stichting Noordbrabants Museum.

Bestemmingsreserve toekomstbestendig museum

Een reserve met als doelinvestering binnen de missie en visie van de St. Noordbrabants Museum:

1. Financiering van het stroomlijnen en toekomstbestendig maken van de museale organisatie; de interne (museale en bedrijfsorganisatorische) processen, werkvormen, samenwerking en organisatiecultuur.
2. Financiering van reputatiemanagement, merkbouw en -lading, impactmeeting en maatschappelijke relevantie.
3. Financiering van specifiek aanvullende publieksprogrammering gericht op maatschappelijk impact.

Voorziening integratie particuliere collectie

In 2021 heeft het museum overeenstemming bereikt over een doorlopende bruikleen van de JK Art Foundation, een van de belangrijkste particuliere kunstcollecties van Nederland. Met de JK Art Foundation is afgesproken dat het museum de komende jaren uitgebreid aandacht zal blijven schenken aan deze bijzondere bruikleen.

Om de in 2021 aangegane verplichting te borgen richting de huidige eigenaar, is per 1 november 2021 een voorziening voor integratie van de particuliere collectie gevormd. Deze voorziening is bedoeld om in een periode van ruim vier jaar (1 november 2021 tot ultimo 2025) middelen beschikbaar te hebben om presentaties samen te kunnen stellen, publicaties te laten verschijnen en via online en offline communicatiemiddelen aandacht te besteden aan de collectie van de JK Art Foundation in Het Noordbrabants Museum. Met deze voorziening wordt beoogd de opbrengsten uit de particuliere collectie te matchen met de kosten die betrekking hebben op de particuliere collectie.

De voorziening is bepaald op basis van de nominale waarde van te verwachten kosten over een reeks van jaren en is – mede gezien het beperkte financiële effect – niet gedisconteerd.

Voorziening jubileumuitkering

Voor toekomstige jubileumuitkeringen aan medewerkers is een voorziening getroffen. De hoogte hiervan is gebaseerd op het personeelsbestand, het jubileumreglement en een actuariële berekening. Jaarlijks wordt de voorziening geactualiseerd.

Grondslagen voor de bepaling van baten en lasten

Resultaatbepaling

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben, tenzij anders vermeld. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Opbrengstverantwoording

Baten (algemeen)

De baten omvatten alle opbrengsten uit leveringen van goederen en diensten aan derden, minus kortingen en geheven belastingen. Opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de staat van baten en lasten verwerkt.

Subsidiebaten

Subsidiebaten worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt en de bijbehorende activiteiten zijn uitgevoerd. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Nalatenschappen

De baten uit nalatenschappen worden verwerkt in het verslagjaar waarin de akte van verdeling, dan wel als er geen akte van verdeling is, de rekening en verantwoording is ontvangen. Alleen indien de akte van verdeling of de rekening en verantwoording voor balansdatum is ontvangen, wordt de bate uit de nalatenschap in het verslagjaar verwerkt. De uitbetalingen in de vorm van voorschotten worden verwerkt in het verslagjaar waarin ze worden ontvangen als baten uit nalatenschappen.

Entreegelden

Entreegelden worden verantwoord in het jaar waarin het bezoek heeft plaatsgevonden.

Sponsoring, fondsen en overige bijdragen

Baten uit sponsoring, fondsen en overige bijdragen worden verantwoord naar rato van de onderliggende leveringsprestatie op basis van sponsor- en fondsovereenkomsten.

Lasten

De lasten worden bepaald op basis van historische uitgaafprijzen. Afschrijvingen zijn berekend volgens de grondslagen vermeld bij de vaste activa.

Rentebaten en – lasten

De rentebaten betreffen het van derden ontvangen en te ontvangen bedrag aan rente over het boekjaar. De rentelasten betreffen het betaalde en te betalen bedrag aan rente over het boekjaar.

Aandeel in het resultaat van deelnemingen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de vennootschap toekomende aandeel in het resultaat van deze deelneming. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Stichting Noordbrabants Museum geldende grondslagen voor waarderingen en resultaatbepaling.

Personeelbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen zoals lonen, salarissen, premies sociale verzekeringen en doorbetalingen bij vakantie en ziekten, zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Voor zover deze lasten nog niet zijn voldaan, zijn deze als verplichting in de balans opgenomen.

Pensioenverplichtingen aan werknemers

Voor de medewerkers zijn pensioen- of andere oudedagregelingen getroffen in overeenstemming met gemaakte afspraken en wettelijke regelingen. De pensioenverplichtingen zijn ondergebracht bij ASR Levensverzekeringen N.V. De aard en inhoud van met pensioenen verband houdende regelingen en overeenkomsten zijn bepalend voor de verwerking in de jaarrekening.

Verplichtingen aan de pensioenuitvoerder

De verschuldigde premies aan de pensioenuitvoerder zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Voor zover de premies nog niet zijn voldaan zijn deze als verplichting in de balans opgenomen of als een vordering indien de betaalde premiebedragen de verschuldigde premie overtreffen. De rechtspersoon heeft geen in rechte afdwingbare verplichtingen aan de pensioenuitvoerder tot het voldoen van aanvullende bijdragen of aanvullingen van tekorten anders dan de betaling van de toekomstige premie. Hij heeft evenmin rechten op eventuele aanwezige overschotten bij de pensioenuitvoerder.

Vennootschapsbelasting

Stichting Noordbrabants Museum wordt formeel niet aangemerkt als semi-overheidslichaam en is dientengevolge niet meer vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting.

Er is intensief overleg geweest met de Belastingdienst over de vennootschapsbelastingpositie van het museum, waarbij uiteindelijk getracht is te komen tot een praktische oplossing voor deze discussie waarbij het museum wel zijn principiële standpunt overeind blijft houden. Belangrijke bespreekpunten waren de belastbaarheid van subsidies, sponsorbijdragen en schenkingen en bijdragen van fondsen, bedrijven en particulieren. De hierna met de belastingdienst gemaakte afspraken zijn vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Het museum heeft naar deze afspraken gehandeld.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

De ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Specificatie balans

[toelichting op de balans per 31 december 2025]

ACTIVA

1. Vaste activa

Materiële vaste activa

Deelcollectie bijzondere verwervingen	31 dec. 2025	31 dec. 2024
	2.500.000	2.500.000

In 2018 is met financiële steun van de provincie Noord-Brabant in de vorm van een langjarige lening een belangrijk kunstwerk van Vincent van Gogh, te weten ‘Stilleven met flessen en schelp’ aangekocht voor een bedrag van € 2.500.000.

Waardeverloop - Bedrijfsmiddelen

	Meubilair/ Vaste opstelling collectie	Hard- en software, AV-apparatuur	Machines	Brasserie	Totaal
Stand begin boekjaar					
Aanschaffingsprijs	77.618	206.428	15.831	-	299.877
Cumulatieve afschrijvingen	-8.561	-32.770	-3.943	-	-45.274
Boekwaarde	69.057	173.658	11.888	-	254.603
Mutaties					
Aanschaffingsprijs	53.727	75.999	15.078	15.000	159.804
Afschrijvingen	-8.797	-81.114	-5.712	-1.154	-96.777
	44.930	-5.115	9.366	13.846	63.027
Stand einde boekjaar					
Aanschaffingsprijs	131.345	282.427	30.909	15.000	459.681
Cumulatieve afschrijvingen	-17.358	-113.884	-9.655	-1.154	-142.051
Boekwaarde	113.987	168.543	21.254	13.846	317.630

Financiële vaste activa

Deelneming HNBM B.V.

De deelneming in HNBM B.V. wordt gewaardeerd op nihil.

2. Vlottende activa

Debiteuren

Debiteuren	147.004	116.944
	147.004	116.944

Toelichting debiteuren

Openstaande posten debiteuren per 31-12-2025

Omzetbelasting

Omzetbelasting	266.479	1.109.413
	266.479	1.109.413

Toelichting Omzetbelasting

De te vorderen btw per 31-12-2024 was aanzienlijk hoger als het gevolg van voorbelasting in het kader van de inkling van Gordina.

Overige vorderingen en vooruitbetalingen

Vorderingen

Nog te ontvangen sponsorgelden ten behoeve van een Kop van een Vrouw (Gordina)	64.200	85.600
Nog te ontvangen gelden ten behoeve van een Kop van een Vrouw (Gordina)	-	890.024
Nog te ontvangen gelden ten behoeve van Earth Workers	-	27.500
Nog te ontvangen gelden ten behoeve van Veranderland	-	20.000
Nog te ontvangen gelden ten behoeve van Abakanowicz	167.163	-
Nog te ontvangen gelden ten behoeve van om de tuin geleid	33.000	-
Nog te ontvangen bankrente	78.227	108.754
Project Binnenkant-Buitenkant	-	18.965
Nog te ontvangen bijdrage Vriendenloterij	422.482	350.247
Afrekening Museumjaarkaart	183.536	145.733

Overlopende activa

Overlopende activa	168.301	315.596
--------------------	---------	---------

Vooruitbetalingen

Tentoonstellingslasten	233.333	102.932
Museumkaarten	9.736	5.168
Diverse transitoria	35.229	1.994
	1.395.207	2.072.513

Toelichting vorderingen

De toegezegde sponsorbijdragen en vooruitontvangen sponsorbijdragen zijn gesaldeerd gepresenteerd. Het toegezegde bedrag ad € 64.200 heeft betrekking op de toezegging voor de financiering van het schilderij Kop van een Vrouw (Gordina), deze bedragen zullen in 2028 zijn betaald. Overige vorderingen worden in 2026 ontvangen.

Toelichting vooruitbetalingen

De post vooruitbetaalde kosten tentoonstelling heeft betrekking op kosten welke zijn gemaakt ten behoeve van tentoonstellingen welke in de komende jaren gaan plaatsvinden.

De museumkaarten zijn ingekocht in 2025 en zullen worden verkocht in 2026.

De diverse transitoria zijn inkoopfacturen welke in 2025 zijn ontvangen en betrekking hebben op 2026.

Liquide middelen

Banken	5.096.427	4.324.048
Kas	2.779	2.465
	5.099.206	4.326.513

De liquide middelen staan ter vrije beschikking behoudens een spaarrekening waarvan het saldo (€ 2.000.000) niet direct opeisbaar is een een gestelde bankgarantie van €100.000 ter zekerheid van de verplichtingen van Stichting Noordbrabants Museum rond de repatriëring en het transport van 15 schilderijen.

PASSIVA

3. Eigen vermogen

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen betreffen middelen die zijn verkregen met een door derden aangegeven specifieke bestemming.

Ambitiefonds

Het verloop van het Ambitiefonds gedurende het verslagjaar is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	1.719.265	1.894.831
Af: onttrekkingen	-94.845	-175.566
Stand per 31 december	1.624.420	1.719.265

Toelichting Ambitiefonds

De onttrekkingen uit het ambitiefonds zijn: Plan voor bewegwijzering € 3.325, ontwikkeling nieuwe identiteit, imago onderzoek € 84.716, bijdrage aan 3 museumavonden € 6.804.

Het Noordbrabants Museum Fonds

Het verloop van Het Noordbrabants Museum Fonds gedurende het verslagjaar is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	1.826.726	2.594.764
Af: onttrekkingen	-257.133	-1.122.897
Bij: toevoeging	316.702	354.859
Stand per 31 december	1.886.295	1.826.726

Toelichting Het Noordbrabants Museum Fonds

De onttrekkingen uit het Noordbrabants Museum Fonds zijn een bijdrage aan de Brabantse Nieuwe 2025 ad € 30.103, bijdrage aan kindertour € 5.000 en een bijdrage van € 222.030 aan de tentoonstelling Om de Tuin Geleid.

De toevoegingen aan het Noordbrabant Museum Fonds betreffen ontvangsten van zakelijke sponsors van € 313.843 en donaties van € 2.859.

Aankoopfonds

Het verloop van het aankoopfonds gedurende het verslagjaar is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	775.030	813.639
Bij: Vriendenloterij t.b.v. Aankoopfonds	328.977	342.764
Bij: Het Noordbrabants Museum Fonds t.b.v. Aankoopfonds	-	1.085.777
Bij: Externe ontvangsten t.b.v. aankoopfonds	16.164	7.483.218
Af: Aankopen	-137.861	-8.950.367
Mutatie aankoopfonds	207.280	-38.608
Stand per 31 december	982.311	775.030

Toelichting aankoopfonds

In 2025 zijn de werken van Kristina Benjocki, Susanne Khalil Yusef en Dakota Atelier aangekocht voor een totaalbedrag van € 137.861. In dit bedrag zijn ook transport- en invoerkosten ad € 34.444 opgenomen. De dotaties hebben betrekking op ontvangen bijdragen van het Mondriaan Fonds en de VriendenLoterij, welke o.a. bestemd zijn voor de aanschaf van voornoemde kunstwerken.

Bestemmingreserves

Bestemmingsreserves zijn afgezonderde vermogensbestanddelen met een door het bestuur bepaalde specifieke bestemming. Het bestuur kan deze beperking zelf opheffen.

Activiteitenreserve

Het verloop van de Activiteitenreserve gedurende het verslagjaar is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	489.577	758.427
Af: onttrekkingen	-280.000	-268.850
Bij: toevoegingen	328.977	-
Stand per 31 december	538.554	489.577

Toelichting activiteitenreserve

In 2025 is een bedrag van € 328.977 toegevoegd aan de activiteitenreserve. In verband met het minder realiseren van de begrote funding voor tentoonstellingen is in 2025 een bedrag van € 280.000 onttrokken aan de activiteitenreserve.

Bestemmingsreserve museumgebouw

Het verloop van het de bestemmingsreserve museumgebouw gedurende het verslagjaar is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	1.300.000	2.041.754
Af: onttrekkingen	-151.533	-741.754
Bij: toevoegingen	50.000	-
Stand per 31 december	1.198.467	1.300.000

Toelichting bestemmingsreserve museumgebouw

Door de stelselwijziging per 1 januari 2024 is de voorziening onderhoud komen te vervallen. In het boekjaar 2024 is besloten € 741.754 toe te voegen aan de algemene reserve. In de bestemmingsreserve museumgebouw resteert € 1.300.000 als saldo op 31 december 2024, deze is door het bestuur bestemd voor toekomstige aanpassingen aan het gebouw. In 2025 is er € 151.533 onttrokken, waarvan € 91.345 t.b.v. Transit en € 61.188 t.b.v. aanpassingen entreegebied en projectbegeleiding.

Bestemmingsreserve toekomstbestendig museum

Het verloop van het de bestemmingsreserve toekomstbestendig museum gedurende het verslagjaar is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari		-
Bij: toevoeging	350.000	-
Stand per 31 december	350.000	-

Toelichting bestemmingsreserve toekomstbestendig museum

in 2025 is de deze bestemmingsreserve gevormd met als doelinvestering: financiering van het stroomlijnen en toekomstbestendig maken van de museale organisatie; de interne (museale en bedrijfsorganisatorische) processen, werkvormen, samenwerking en organisatiecultuur, financiering van reputatiemanagement, merkbouw en -lading, impactmeeting en maatschappelijke relevantie en financiering van specifiek aanvullende publieksprogrammering gericht op maatschappelijk impact.

Algemene reserve	Provinciale middelen	Museale middelen	Totaal
Stand per 31 december 2024	345.481	716.658	1.062.139
Onttrekking t.b.v. bestemmingsreserve toekomstbestendig museum		-350.000	-350.000
Af: onverdeeld resultaat 2025	-101.921	-98.267	-200.188
Stand per 31 december 2025	243.560	268.391	511.951

Onverdeeld resultaat	2025	2024
Resultaatbestemming 2024:		
- Algemene reserve - Provinciale middelen	47,6 %	-38.216
- Algemene reserve - Museale middelen	52,4 %	-42.070
Onverdeeld resultaat 2025:		
- Algemene reserve - Provinciale middelen	50,9 %	-101.921
- Algemene reserve - Museale middelen	49,1 %	-98.267
Stand einde boekjaar	-200.188	-80.286

Verdeling resultaat 2025 (na vaststelling) gebeurt op basis van de verhouding provinciale subsidie en overige eigen inkomsten.

4. Voorzieningen

Voorziening integratie particuliere collectie

Het verloop van de voorziening integratie particuliere collectie gedurende het verslagjaar is als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	173.318	325.385
Bij: dotatie	-	-
Af: besteding	-173.318	-152.067
Stand per 31 december	0	173.318

Toelichting Voorziening integratie particuliere collectie

De voorziening particuliere integratie is aangewend voor de inhuur van gastconservatoren € 15.046, presentatiekosten € 4.226 en een bijdrage aan de tentoonstelling Om de Tuin Geleid ad € 154.046. Per 31-12-2025 is deze voorziening nihil.

Voorziening jubileumuitkering

	2025	2024
Stand per 1 januari	27.992	-
Bij: dotatie	3.280	27.992
Stand per 31 december	31.272	27.992

Toelichting reservering jubileumuitkering

In 2024 is er gestart met het voorzien van de reservering van de jubileumuitkering. Deze voorziening heeft een looptijd van langer dan 5 jaar.

5. Langlopende schulden

Schulden aan banken	2025	2024
Lening PNB	1.150.000	1.200.000
Af: aflossing	50.000	50.000
Stand per 31 december	1.100.000	1.150.000

In verband met de aankoop van het schilderij van Vincent van Gogh “Stilleven met flessen en schelp” is een lening verkregen van de provincie Noord-Brabant van € 1.500.000. De lening wordt afgelost in 30 jaarlijkse termijnen van € 50.000 per jaar, voor het eerst op 15 juni 2019. De rente is vast en bedraagt 1% per jaar. Stichting Het Noordbrabants Museum is verplicht mee te werken aan het vestigen van een recht van pand, inclusief negatieve vervreemdingsverklaring, ten behoeve van de provincie Noord-Brabant op het genoemde schilderij.

6. Kortlopende schulden	2025	2024
Crediteuren		
Crediteuren	511.561	907.701
	511.561	907.701
Toelichting crediteuren		
Openstaande posten crediteuren per 31-12-2025		
Overige schulden		
<i>Overlopende passiva</i>		
Reservering vakantiegelden	135.920	115.931
Reservering vakantiedagen	117.155	107.250
Nog te betalen accountantskosten	40.731	60.433
Aflossing lening Prov. Noord-Brabant	50.000	50.000
Rente lening PNB	5.750	6.000
Reservering project Herlaer	144	43.260
Diverse transitoria	211.317	231.868
<i>Vooruitontvangen baten</i>		
Stg Nat Fonds voor Vrede (Ketahanan)	37.499	-
Gemeente 's-Hertogenbosch (Abakanowicz)	-	50.000
<i>Belastingen /premies sociale verzekeringen</i>		
Loonheffing	129.525	121.046
<i>BIS 2025-2028</i>		
Nog te besteden BIS-project	99.344	-858
Nog te besteden RAOCCC-middelen	106.563	106.563
<i>Overige</i>		
Naheffing energiebelasting	56.746	56.746
	990.695	948.239

Lening Prov. Noord-Brabant < 1 jaar

In 2026 wordt € 50.000 afgelost.

Toelichting diverse transitoria

Het bedrag van € 211.317 bestaat uit inkoopfacturen welke in 2026 zijn ontvangen en betrekking hebben op 2025.

Toelichting transitoria BIS-project

In 2025 is er van OCW een subsidie van € 305.192, en van de Provincie Noord-Brabant € 150.000 ontvangen voor het BIS-project onder de naam Club Zien. Er zijn voor dit project € 355.848 aan kosten gemaakt. Dit resulteert in een overschot van € 99.344.

Toelichting nog te betalen accountantskosten

€ 18.231 betreft de laatste termijn over 2025. Daarnaast betreft € 22.500 de extra kosten voor het uitgevoerde meerwerk.

Toelichting transitoria RAOCCC-middelen

In 2021 en 2022 is er van OCW € 231.100 ontvangen inzake regeling aanvullende ondersteuning culturele sector COVID-19 (RAOCC). Van deze gelden is € 124.537 besteed en er resteert nog een bedrag van € 106.563. Deze gelden zijn in 2025 nog niet aangewend.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Toegezegde sponsorbijdragen

De toegezegde sponsorbijdragen worden niet op de balans gepresenteerd. Op 31 december 2025 is er een bedrag ad € 283.907 toegezegd aan sponsorbijdragen, waarvan er in 2026 € 153.113 is toegezegd en € 130.794 is toegezegd voor de jaren 2026 t/m 2029.

Subsidie BIS 2025-2028

Op grond van de meerjarige subsidiebeschikking van het ministerie van OCW is voor de periode 2025–2028 een subsidie toegezegd van € 294.362 per jaar. In de beschikking is opgenomen dat dit jaarlijkse subsidiebedrag gedurende de subsidieperiode jaarlijks kan worden bijgesteld.

Subsidie gemeente 's-Hertogenbosch

Voor de beleidsperiode 2025–2028 heeft de gemeente 's-Hertogenbosch aan Het Noordbrabants Museum een structurele exploitatiesubsidie toegekend van maximaal € 847.620 per jaar. Op het subsidiebedrag wordt een (eventuele) gemeentelijke indexering voor subsidies toegepast.

Bankgarantie Rabobank

Ter zekerheid van de verplichtingen van Stichting Noordbrabants Museum rond de repatriëring en het transport van 15 schilderijen is er een bankgarantie van maximaal €100.000 ten behoeve van de Kerkfabriek Heilige Paulus Antwerpen afgegeven.

Zekerheidsstelling

In het kader van de geldlening van de Provincie Noord-Brabant is ten behoeve van de provincie een pandrecht gevestigd op het schilderij “Stilleven met flessen en schelp” van Vincent van Gogh. Dit pandrecht dient tot zekerheid voor de terugbetaling van de lening, vermeerderd met rente en eventuele kosten, tot een maximum van € 1.800.000.

Huurverplichtingen

Er is een huurverplichting aangegaan voor de huur van het museumcomplex, kantoorruimten en parkeerplaatsen. De huurverplichting voor 2026 bedraagt € 532.834. Deze huurverplichting loopt tot 30 juni 2043. Voor het overige zijn kortlopende huurverplichtingen aangegaan voor kantoorruimten en externe depot- en opslagruimten.

Per 1 januari 2025 is een verplichting aangegaan voor een periode van 84 maanden voor de all-in huur van printers. Voor 2026 bedraagt de verplichting € 4.517.

Juridische claims/procedures

Per balansdatum zijn er geen juridische claims/procedures.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die nadere informatie geven over de situatie per balansdatum of die zodanig zijn dat vermelding noodzakelijk is voor het begrip van de jaarrekening.

Toelichting op de staat baten en lasten 2025

BATEN

1. Subsidiesbaten	Rekening 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Provincie Noord-Brabant	4.778.400	4.778.400	4.547.300
Gemeente 's-Hertogenbosch	938.360	873.000	847.620
OCW	355.848	444.400	976.498
Totaal	6.072.608	6.095.800	6.371.418

Toelichting subsidies

De subsidies van de Provincie Noord-Brabant, Gemeente ‘s-Hertogenbosch en OCW hebben structureel karakter. De subsidie van de gemeente ‘s-Hertogenbosch is hoger doordat deze is geïndexeerd en hierin is ook de subsidie ad € 50.000 opgenomen voor de tentoonstelling Abakanowicz. De OCW-subsidie is gerelateerd aan de gemaakte kosten in het boekjaar 2025. Alle subsidie baten tot en met het boekjaar 2024 zijn vastgesteld en goedgekeurd door de desbetreffende subsidieverstrekkers. De subsidies van PNB / GDB en OCW zijn nog voorwaardelijk, want vaststelling vindt op basis van de jaarrekening 2025.

2. Baten van Loterijorganisaties

Baten van loterijorganisaties	698.726	700.000	729.932
	698.726	700.000	729.932

De baten van loterijorganisaties bestaan uit opbrengsten van de Vriendenloterij. Deze bestaan uit een bijdrage vanuit het meer-jarige partnerschap ad € 350.000 en een geoormerkte bijdrage ad € 348.726. De inkomsten van de Vriendenloterij zijn € 1.274 lager dan begroot.

3. Baten van particulieren

Baten van Particulieren	-	-	96.392
	-	-	96.392

Toelichting baten van particulieren

De baten van particulieren in 2024 zijn afkomstig uit de veiling van nagelaten goederen in het kader van een erfenis. In 2025 geen sprake van baten van particulieren.

4. Entreegelden

Baten uit entreegelden	1.227.523	1.505.600	1.089.589
Totaal	1.227.523	1.505.600	1.089.589

Toelichting entreegelden

De inkomsten uit entreegelden zijn lager uitgevallen dan begroot, als gevolg van een lager bezoekersaantal.

5. Overige baten

Overige baten	362.682	308.000	495.630
Totaal	362.682	308.000	495.630

Toelichting overige baten

Binnen de overige baten blijft het resultaat van de museumshop achter bij de verwachting. Waar een positief resultaat van € 19.200 was begroot, werd in 2025 een negatief resultaat van € 18.106 gerealiseerd. De opbrengsten uit zaalhuur, rondleidingen, horeca en overige diensten lagen € 29.422 hoger dan begroot. De renteopbrengsten waren € 2.778 lager dan begroot. In deze post zijn ook de diverse baten opgenomen ad. € 13.573.

6. Financiële baten

Rentebaten	78.228	80.000	115.269
Totaal	78.228	80.000	115.269

Toelichting financiële baten

De rentebaten waren € 1.772 lager dan begroot.

7. Sponsoring, fondsen en bijdragen

Sponsoring	316.702	312.600	258.467
Fondsen en overige bijdragen	393.598	786.000	247.965
Baten in de vorm van subsidie	62.115	-	-
Besteding voorziening integratie particuliere	173.318	193.200	152.067
collectie Totaal	945.733	1.291.800	658.499

Toelichting sponsoring, fondsen en bijdragen

De begrote funding ten behoeve van de tentoonstellingen is niet gerealiseerd. De begrote funding was te optimistisch begroot. Het tekort van € 280.000 wordt onttrokken aan de hiervoor gevormde activiteitenreserve. In de berekening van dit tekort is tevens de subsidie van de gemeente ‘s-Hertogenbosch ad € 50.000, welke is verantwoord onder de subsidiebaten, verdisconteerd. De besteding voorziening integratie particuliere collectie is volledig toegerekend aan de tentoonstelling “om de tuin geleid”.

TOTAAL BATEN	9.385.500	9.981.200	9.556.729
--------------	-----------	-----------	-----------

LASTEN

8. Personeelskosten	Rekening 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Salarissen	2.579.466	2.508.500	2.169.711
Sociale lasten	520.185	462.700	461.805
Pensioenkosten	240.945	237.500	220.727
Overige personeelskosten	290.658	302.500	220.571
Inhuur	415.458	507.900	397.715
Totaal	4.046.712	4.019.100	3.470.529

Toelichting personeelskosten

De salariskosten zijn hoger uitgevallen dan begroot; daarentegen is minder extern personeel ingehuurd. In 2025 bestond het personeelsbestand uit 49,14 FTE (2024 46,7 FTE).

9. Huisvestingskosten

Huur	556.151	566.400	540.008
Servicekosten	191.051	290.100	304.269
Energie	344.554	331.300	375.224
Schoonmaak	170.695	164.900	165.065
Onderhoud	4.537	3.500	33.559
Beveiliging	855.888	953.000	1.115.254
Diversen	223.658	279.400	115.537
Totaal	2.346.534	2.588.600	2.648.916

Toelichting huisvestingskosten

In de servicelasten is de jaarafrekening over 2024 van -/- € 99.465 verwerkt. Als gevolg van de overstap naar een andere beveiligingspartij medio 2025 zijn de beveiligingskosten € 97.112 lager uitgevallen. De post diversen is € 55.742 lager dan begroot, de kosten voor de bestemmingsreserve museumgebouw zijn € 28.467 lager dan begroot, de overige huisvestingskosten (OZB, reparaties, gereedschapskosten) zijn € 27.275 lager dan begroot.

10. Collectiekosten	Rekening 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Aankopen en restauraties	121.697	-	1.467.149
Overige collectiekosten	82.757	95.200	47.271
Totaal	204.454	95.200	1.514.420

Toelichting collectiekosten

Aankopen en restauraties worden niet begroot en via de resultatenrekening op de balans verwerkt, hetgeen het beeld van het operationele resultaat vertekent. In 2025 bedraagt het totaal aan aankopen € 137.861 (Kritsina Benjocki, Susanne Khalili Yusef, Dakota Atelier en diverse kunstwerken). Voor deze aankopen zijn bijdragen ontvangen van het Mondriaan Fonds (€ 11.164, ten behoeve van Kristina Benjocki) en van de gemeente Den Bosch (€ 5.000, ten behoeve van One Day I Might Become a Star van Dakota Atelier).

De collectiekosten zijn lager dan begroot, voornamelijk als gevolg van een verzekerings-teruggave van € 9.161 over 2025.

11. Overige lasten

Bedrijfskosten	493.593	447.210	699.007
Publiekskosten	422.874	670.600	355.959
BIS project	355.848	444.400	976.498
Bankkosten	12.701	3.840	-176
Totaal	1.285.016	1.566.050	2.031.288

Toelichting overige lasten

De bedrijfskosten bestaan onder meer uit ICT-kosten, advieskosten, kantoorkosten, opleidingskosten en de inkoop van catalogi. De publiekskosten betreffen educatie, marketing en communicatie, publieksservice en development.

De overschrijding van de bedrijfskosten is voornamelijk toe te schrijven aan extra automatiseringskosten als gevolg van de uitbreiding van het vaste personeel (museumhosts).

De kosten voor educatie zijn € 71.700 lager dan begroot. De kosten voor optimale toegankelijkheid van het museum zijn € 41.000 lager dan begroot. Daarnaast zijn de begrote marketing- en communicatiekosten (€ 42.000) ten behoeve van publieksevenementen niet gemaakt.

De kosten voor marketing en communicatie zijn € 75.700 lager dan begroot, aangezien geen kosten zijn gemaakt voor mediainkoop corporate advertising.

De kosten voor development zijn € 100.400 lager dan begroot, voornamelijk als gevolg van lagere wervingskosten voor deelname aan geoormerkte wervingsacties van de VriendenLoterij.

In de publiciteitskosten zitten de wervingskosten ad € 40.773 voor deelname aan geoormerkte wervingsactie van de Vriendenloterij.

De kosten voor het BIS project worden gesubsidieerd door OCW (zie 1: subsidies) en betreffen de kosten gemaakt voor Club Zien.

12. Financiële lasten

Rentekosten	11.750	12.250	12.250
Totaal	11.750	12.250	12.250

Toelichting financiële lasten

De financiële lasten bestaan uit rentekosten.

13. Activiteiten	Rekening 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
Tentoonstellingen	1.474.205	1.484.700	1.127.882
Totaal	1.474.205	1.484.700	1.127.882

Toelichting Tentoonstellingen & Activiteiten			
Om de tuin geleid (SM) (20-9-2025 t/m 4-1-2026)	€	491.331	
Magdalena Abakanowicz (JG) (19-4-2025 t/m 24-8-2025)	€	547.970	
Doorzetters (15-03-2025 t/m 17-08-2025)	€	183.151	
Aardappel (4-10-2025 t/m 1-2- 2026)	€	56.657	
Fiona Lutjenhuis (20-9-2025 t/m 17-1-2026)	€	87.560	
Brabantse Nieuwe 2025	€	47.113	
Abdelkader Benchamma (t/m 9-3-2025)	€	23.480	
Earth Workers (t/m 9-3-2025)	€	8.417	
JK Collectie	€	15.046	
Kosten vaste collectie	€	2.257	
Kosten niet gerealiseerde tentoonstellingen	€	11.223	
		1.474.205	

14. Afschrijvingen

Afschrijving investering inrichting	96.778	93.800	42.060
Totaal	96.778	93.800	42.060

Toelichting afschrijvingen

Vanaf 2023 worden investeringen geactiveerd, zie grondslagen voor de waardering van activa en passiva.

15. Bijzondere baten en lasten

Bijzondere baten en lasten	-	-	38.752
Totaal	-	-	38.752

Toelichting bijzondere baten en lasten

In 2025 geen bijzondere baten en lasten.

TOTAAL LASTEN	9.465.449	9.859.700	10.886.097
----------------------	------------------	------------------	-------------------

15.Resultaat HNBM B.V.	Rekening 2025	Begroting 2025	Rekening 2024
	-791	-	-1.980
Saldo van baten en lasten	-80.740	121.500	-1.331.348

16. Mutaties reserves

Het verloop van de de reserves gedurende het verslagjaar is als volgt:

	Stand 1 januari	Toevoeging	Onttrekking	Stand 31 december
Stand begin boekjaar				
Ambitiefonds	1.719.265	-	-94.845	1.624.420
Aankoopfonds	775.030	345.141	-137.861	982.310
HNBM fonds	1.826.726	316.702	-257.133	1.886.295
Activiteitenreserve	489.577	328.977	-280.000	538.554
Bestemmingsreserve museumgebouw	1.300.000	50.000	-151.533	1.198.467
	6.110.598	1.040.820	-921.372	6.230.046
		-119.448	-121.500	1.251.062
RESULTAAT		-200.188	0	-80.286

Toelichting verdeling algemene reserve

De Provincie Noord-Brabant heeft in 2014 besloten ruimte te geven voor het vormen van een eigen (algemene) reserve. Besloten is dat resultaten gerealiseerd met subsidiegelden gebonden blijven aan provinciale voorwaarden. De vorming van reserves voortkomende uit eigen inkomsten is vrij gelaten. Om een en ander vorm te geven is besloten het saldo van de algemene reserve per 1 januari 2014 te splitsen in een eigen (museaal) deel dat vrij te besteden is en een provinciaal deel dat gebonden blijft aan de provinciale voorwaarden. Dit is gebeurd op basis van de verhouding tussen de provinciale subsidie en de overige eigen inkomsten over het verslagjaar. Het resultaat is op basis van deze verhouding gesplitst.

Onderstaand de berekeningswijze.

Verdeling inkomsten in €	totaal 2025	totaal 2024
Eigen inkomsten	4.607.100	5.009.429
Subsidie Provincie Noord-Brabant	4.778.400	4.547.300
	9.385.500	9.556.729
Verdeling inkomsten in %		
Eigen inkomsten	49,1 %	52,4 %
Subsidie Provincie Noord-Brabant	50,9 %	47,6 %
	100,0 %	100,0 %

WNT-verantwoording 2025

Stichting Noordbrabants Museum

De WNT is van toepassing op Stichting Noordbrabants Museum. Het voor Stichting Noordbrabants Museum toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 voor algemene WNT instellingen.

GEGEVENS 2025

Bedragen x €1	J.C. Grandjean	W.M. de Visser
Functiegegevens	directeur/bestuurder	zakelijk directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1 januari - 31 december	1 januari - 31 december
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	153.158	115.123
Beloningen betaalbaar op termijn	16.395	10.251
Subtotaal	169.553	125.374

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.V.T.	N.V.T.
Bezoldiging	169.553	125.374
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.V.T.	N.V.T.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.V.T.	N.V.T.

Binnen dit kader voldoet de bezoldiging aan de Brabantnorm.

GEGEVENS 2024

Bedragen x €1	J.C. Grandjean	W.M. de Visser	Ch.C.M. de Mooij
Functiegegevens	directeur/bestuurder	zakelijk directeur	adviseur*
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1 januari - 31 december	1 januari - 31 december	1 januari - 31 december
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	144.918	107.449	34.802
Beloningen betaalbaar op termijn	16.523	9.537	5.357
Subtotaal	161.441	116.986	40.159

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	233.000	57.932
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
Bezoldiging	161.441	116.986	40.159
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.

Binnen dit kader voldoet de bezoldiging aan de Brabantnorm.

UITKERINGEN WEGENS BEËINDIGING DIENSTVERBAND AAN TOPFUNCTIONARISSEN

Bedragen x €1	Ch.C.M. de Mooij
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	adviseur*
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2024
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2023	24.631

Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.V.T.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.V.T.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.V.T.

* Functionaris is per 1-7-2022 in dienst als adviseur en wordt aangemerkt als topfunctionaris tot uiterlijk 01-04-2024 in verband met eerdere functie als directeur-bestuurder.

De voorzitter en leden van de raad van toezicht ontvangen geen bezoldiging

Voorzitter:	E. Van Schagen
Lid:	A.G.J. Hillen
Lid:	C. Herrings-Helder
Lid:	W.P. Spies

Er zijn geen overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT van toepassing.

Goedkeuring en vaststelling jaarrekening 2025

Raad van Toezicht en bestuur Stichting Noordbrabants Museum

Raad van toezicht – goedkeuring

Voorzitter: De heer ir. E. van Schagen

Leden: De heer ing. A.G.J. Hillen

Mevrouw C. Herrings-Helder

De heer W.P. Spies

Bestuur – vaststelling

Bestuurders: Mevrouw drs. J.C. Grandjean

De heer drs. J.W.A van de Bunte

Kengetallen

Ratio's	2025	2024
Current ratio/Quick ratio		
Verhouding vorderingen en liquide middelen / kortlopende schulden	4,60	4,11
Werkkapitaal		
Vlottende activa plus liquide middelen minus kortlopende schulden	5.405.640	5.759.443
Weerstandsvermogen		
Eigen vermogen / totale vermogen	72,92	69,10
Personeel	2025	2024
Verzuim		
Ziekteverzuim in procenten	9,90%	10,42%
Medewerkers (FTE's)		
Directie	2,0	2,0
Secretariaat	1,6	1,6
Development	1,0	1,0
Marcom	7,8	7,9
Publiek	7,9	9,4
C&T	12,0	12,1
Bedrijfsvoering	16,8	12,7
Totaal	49,1	46,7
Eigen inkomsten	2025	2024
Eigen inkomsten in procenten		
(Eigen inkomsten minus besteding voorziening en besteding investering inrichting / ontvangen subsidies) x 100%	52%	48%
Eigen inkomsten in euro's		
Eigen inkomsten	3.139.574	3.033.244