



MUSEUM DE FUNDATIE

2025
MEERJARENPLAN
2028

KALEIDOSCOPE
OF (HI)STORIES:
KUNST UIT
OEKRAÏNE
14.10.2023 - 28.01.2024
FUNDATIE

MUSEUM DE
FUNDATIE

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
Missie & visie	4
Positionering: regionale, nationale en internationale betekenis	4
Artistieke visie	6
Publiek	10
Educatie & publieksprogramma	11
Marketing & communicatie	14
Collecties	14
Bedrijfsvoering	16

INLEIDING

Voor u ligt het meerjarenplan 2025-2028 van Museum de Fundatie (MdF). Met onze locaties in Zwolle en Heino/ Wijhe, en mogelijk binnenkort een derde locatie in de Spoorzone Zwolle, verbinden we mensen met kunst, makers en elkaar. In de komende beleidsperiode ligt onze focus op het versterken van onze bedrijfsvoering en het samen creëren van een toekomstbestendig museum, als een ontmoetingsplek voor diverse doelgroepen en generaties. Dit meerjarenplan is tot stand gekomen dankzij input van alle afdelingen van Museum de Fundatie. Het museum wil meebewegen met de actualiteit, en dus blijft dit plan altijd in ontwikkeling. De input van medewerkers, makers, samenwerkingspartners, bezoekers en stakeholders speelt hier een belangrijke rol bij.

MdF heeft de afgelopen jaren zowel lokaal als internationaal een sterke positie verworven en geniet veel waardering dankzij zijn unieke collectie, zijn afwisselende programmering en het toegewijde team. Met een interdisciplinair tentoonstellings-, educatie- en publieksprogramma bedient het museum een groot en divers publiek. De komende jaren focust MdF zich in zijn programmering op het bereiken van bestaande en nieuwe doelgroepen (zie *Publiek*). De verbinding met andere instellingen en gemeenschappen in Zwolle en Overijssel speelt hierbij een cruciale rol. Tegelijkertijd worden op het gebied van programmering, educatie en talentontwikkeling (inter-)nationale samenwerkingen voortgezet. Er is in de programmering ook aandacht voor belangrijke mijlpalen in de (regionale) geschiedenis, zoals in 2028 het 500-jarig jubileum van de provincie Overijssel. Ook kijken we voor ons programma samen met partners in Zwolle naar thema's die overkoepelend voor diverse instellingen kunnen zijn, zoals in 2026, - tevens het jaar van de Landschapstriënnale -, het thema klimaat.

Het museum heeft op moment van schrijven te maken met een fors financieel tekort. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door reorganisatiekosten uit het verleden en teruglopende bezoekcijfers na COVID-19, maar ook door forse kostenstijgingen op het gebied van lonen, huisvesting en energie. De komende jaren staan daarom in het teken van verdere organisatieontwikkeling en financieel 'in control' komen. Dit betekent ook dat we in 2025-2028 met een lager tentoonstellings- en marketingbudget werken dan in de periode voor COVID-19. De ambities wat betreft bezoekersaantallen sluiten daarbij aan. We gaan in onze meerjarenbegroting uit van 160.000 bezoekers in 2025 tot een groei naar 180.000 bezoekers en meer in 2028. We richten ons daarbij op het bereiken van nieuwe doelgroepen (zie *Publiek*), waarbij verbinding met andere instellingen en gemeenschappen in Zwolle en Overijssel cruciaal is.

In 2023 heeft Museum de Fundatie de bakens al verzet; het museum wordt meer en meer de ontmoetingsplek die het wil zijn, met betekenis voor iedereen, in een stad die de aanjager is voor creativiteit in de provincie. Maar alle verandering kost tijd en geld. Daarnaast is het museum voor de nieuwe kunstenplanperiode door de provincie Overijssel helaas niet voorgedragen voor de landelijke basisinfrastructuur. Dit beperkt de mogelijkheden om onze programmalijn voor talentontwikkeling, de Fundatie Future Factory, voort te zetten. De huidige situatie dwingt ons dan ook om onze ambities en plannen voor de komende jaren aan te passen, maar niet om ze helemaal te laten varen; we blijven op hoog niveau programmeren. Tentoonstellingen zullen vanwege bezuinigingen echter een langere tijdsduur kennen, er wordt meer met de collectie gewerkt en aan internationale bruiklenen zitten beperkingen. Er wordt zoveel mogelijk gekeken, ook omwille van het milieu, naar tentoonstellingen waarbij werken uit één of twee landen worden gehaald, evenals naar samenwerkingen met andere instellingen in Nederland en het buitenland.

Met een hoogwaardig, interdisciplinair en toegankelijk programma streven we naar duurzaamheid en maatschappelijke betekenis. Talentontwikkeling blijft voor ons daarbij een belangrijk speerpunt, en daarom zetten we de Fundatie Future Factory voort, zij het in kleinere en aangepaste vorm.

We vertrouwen erop in 2025-2028 onze ambities waar te maken met de steun van subsidiërende overheden, de Provincie Overijssel en de Gemeente Zwolle, maar ook dankzij de ondersteuning van particulieren, fondsen, stichtingen en met eigen inkomsten.

MISSIE

Museum de Fundatie verbindt mensen met kunst, makers en elkaar. Met tentoonstellingen, educatie, publieksprogramma en publicaties maken wij kunst in onze huizen en daarbuiten toegankelijk. We maken nieuwsgierig en stimuleren de maatschappelijke dialoog over beeldende kunst en vormgeving van de late middeleeuwen tot nu. We opereren internationaal en zijn tegelijk diep verankerd in Overijssel en Zwolle.

De **kernwaarden** van Museum de Fundatie zijn open, dynamisch, verbindend en nieuwsgierig.

VISIE

Museum de Fundatie is een plek voor inspiratie, dialoog, verwondering en debat over kunst en vormgeving van de late middeleeuwen tot nu. Als thuis voor makers van alle disciplines zijn wij een aanjager voor kunst en cultuur in de regio en daarbuiten. Ons streven naar maximale toegankelijkheid, zowel analoog als digitaal, gaat hand in hand met interactie en samenwerking met lokale en internationale gemeenschappen. We faciliteren onderzoek naar onze collectie en bieden een platform voor experiment en nieuwe ideeën. Kunst kent vele perspectieven; we nemen deze mee in onze programmering en in ons onderzoek. Door de interactie met kunst, makers, bezoekers en gemeenschappen ontstaan diepe verbindingen en nieuwe inzichten. We werken aan een toekomstbestendige sector met aandacht voor educatie, samenwerkingen en duurzaamheid als centrale pijlers. We vieren de kunst en iedereen die hiermee te maken heeft of er nieuwsgierig naar is.

POSITIONERING: REGIONALE, NATIONALE EN INTERNATIONALE BETEKENIS

Museum de Fundatie is in Zwolle het enige museum voor beeldende kunst en vormgeving, en is tevens een van de belangrijkste musea in het oosten van Nederland. Met zijn huidige twee huizen – Kasteel het Nijenhuis in Heino/Wijhe, Museum de Fundatie in Zwolle -, en misschien in toekomst de Rode Loods in de Spoorzone Zwolle, heeft het museum meerdere locaties die elk hun eigen karakter hebben, elkaar aanvullen en die samen veel kansen bieden, zowel regionaal als internationaal.

Kasteel het Nijenhuis

MdF Kasteel het Nijenhuis, de ontstaansplek van het museum, is gelegen in de natuur van Overijssel en biedt unieke mogelijkheden om de verbinding tussen kunst en natuur te laten zien. De oude havezate met zijn bijzondere geschiedenis is cultureel erfgoed en biedt zowel plek aan de collectie als aan tijdelijke tentoonstellingen. Het museumcafé met het terras dat uitkijkt op de beeldentuin willen we verbeteren. Zo willen we de positie van het kasteel als belangrijke ontmoetingsplek voor kunstliefhebbers, wandelaars en fietsers versterken. Door samen te werken met makers en lokale initiatieven, maar ook door bijvoorbeeld nieuwe werken te laten maken die zowel binnen als buiten het kasteel te zien zijn, versterken we onze regionale positie.

Paleis aan de Blijmarkt

MdF in Zwolle bevindt zich in een markant gebouw, het voormalige Paleis van Justitie, op een centrale locatie in de stad. De uitbreiding van het gebouw in 2013 met de Wolk van architect Hubert-Jan Henket heeft van het museum een icoon van Zwolle gemaakt, dat tot ver buiten de stad en provincie bekendheid geniet en uit het hele land en daarbuiten bezoekers trekt. Het museum levert een aanzienlijke bijdrage aan de economische en toeristische waarde van Zwolle. Dankzij de bijzondere historische ruimtes en de Wolk biedt MdF Zwolle de mogelijkheden zowel historische als hedendaagse kunstwerken en installaties te tonen.

De Rode Loods

De Rode Loods in de Spoorzone Zwolle is een grote industriële hal met mogelijkheden om nieuwe doelgroepen binnen te halen en een vernieuwende programmering te maken. Het kan een van de ‘spots’ zijn die in het Cultureel

Perspectief 2040 van de Gemeente Zwolle worden benoemd. De Rode Loods zal samen met de creatieve industrie en lokale onderwijsinstellingen als plek voor artists-in-residencies worden gebruikt en daarnaast als experimentele tentoonstellingsruimte fungeren. Sleutelbegrippen zijn hier dan ook: samenwerking met de opleidingen en creatieve industrie in Zwolle, en cross-overs, enerzijds tussen beeldende kunst en muziek, theater en dans, anderzijds tussen kunst en techniek, met speciale aandacht voor duurzaamheid. Dat sluit aan bij wat er elders op het terrein gebeurt. Ook zijn er in de Rode Loods veel mogelijkheden voor allerlei vormen van publieksprogramma en educatie. Dit gebouw moet dan ook een van de centrale ontmoetingsplekken van de regio en ver daarbuiten worden. De besluitvorming over de Rode Loods is op moment van schrijven nog niet afgerond.

Betekenis voor Zwolle en de regio

Museum de Fundatie is een aanjager voor cultuur; lokaal, regionaal en (inter-)nationaal. Het museum maakt deel uit van de grootstedelijke voorzieningen van Zwolle en is onmisbaar in de culturele infrastructuur van de stad en ver daarbuiten. De collectie heeft tot nu toe als zwaartepunt figuratieve kunst en vormgeving uit Nederland en het buitenland, vooral Europa. Tegelijkertijd programmeert het museum internationaal en heeft het topstukken van internationaal bekende makers in de collectie, van Vincent van Gogh en Paula Modersohn-Becker tot en met J.M.W. Turner en Raquel van Haver. Als belangrijk onderdeel van het landelijk culturele aanbod vormt MdF een verbinding tussen de regio, het land en de internationale kunstwereld. Dankzij zijn verschillende locaties heeft MdF als een van de weinige musea in Nederland een landelijke en een stedelijke component.

MdF speelt een belangrijke rol in het creëren van een goed vestigingsklimaat voor diverse bevolkings- en beroepsgroepen in Zwolle en omstreken. Het toegankelijk maken van kunst en cultuur zorgt voor sociale cohesie en draagt bij aan de leefbaarheid in de stad en de regio. Hiermee sluiten we aan bij de ambities van de Gemeente Zwolle, zoals verwoord in haar Cultureel Perspectief 2040: 'Een bloeiende cultuursector is onmisbaar voor een vitale samenleving, het geeft de stad waarde. Zwolle is in 2040 de experimentele Hanzestad, het kloppend culturele hart van de regio waar kunst en cultuur bijdragen aan de hoge kwaliteit van leven van een ieder die hier woont en werkt of de stad bezoekt.'

MdF zorgt voor ruimte om kunst en cultuur te maken en te beleven. We bieden mogelijkheden voor jonge makers en durven het experiment aan te gaan. We staan open voor een breed publiek. Dat begint bij leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs die kennismaken met het museum dankzij ons educatieve programma dat de komende jaren wordt verfijnd en doorontwikkeld. Maar dit doen we ook door speciale programma's voor speciale doelgroepen te ontwikkelen zoals prikkelarme museumbezoeken en rondleidingen voor slechtzienden of slechthorenden of mensen met Alzheimer (zie *Toegankelijkheid*).

MdF zorgt voor een grote aantrekkingskracht richting het oosten van het land. Doordat elke bezoeker geld uitgeeft in de stad en in de regio – gemiddeld 60 euro – , zorgt het museum ook voor een belangrijke economische impuls in de provincie Overijssel en de gemeente Zwolle. Door samenwerkingen met andere culturele instellingen én het mkb in Zwolle willen we mensen nog meer verleiden om een weekend in Zwolle en omgeving door te brengen.

Leiko Ikemura – *Motion of Love*



MdF sluit in zijn programma voor de komende jaren aan op de plannen zoals omschreven in de Meerjarige Agenda 24-28 Regio Zwolle Stapt Door, waarin brede welvaart en duurzaamheid centraal staan. In een regio waar ondanks relatieve welvaart grote sociaal-maatschappelijke verschillen bestaan, is het van groot belang om hier ook als museum aandacht aan te geven. Zwolle en de regio investeren in duurzaamheid, wat eveneens een speerpunt voor MdF is, zowel qua programmering als in het onderhoud van zijn locaties.

Talentontwikkeling en een leven lang leren staan in ons beleid centraal, passend bij de Human Capital Agenda van Regio Zwolle. De bijzondere positie van Zwolle als opleidingsstad van Nederland en kweekvijver voor creatief talent sluit hier goed bij aan. Niet alleen in onze Fundatie Future Factory staat talentontwikkeling centraal, maar in ons hele programma is het voor ons van wezenlijk belang om nieuwe makers kansen te blijven bieden. Gezien het feit dat de rijkssubsidie voor de Fundatie Future Factory is weggefallen, zullen wij deze lijn in onze reguliere programmering deels voortzetten. Dit betekent wel dat we een ander deel van de programmering hiervoor schrappen.

ARTISTIEKE VISIE

De rol van musea is de afgelopen jaren veranderd van een belerend naar een lerend instituut, van zendend naar participatief, van een 'tempel van de kunst' naar een ontmoetingsplek voor mensen van diverse leeftijden en achtergronden, die er in aanraking komen met uiteenlopende uitingen van kunst en vormgeving. De aandacht is verschoven van objecten naar mensen. Dit betekent niet dat de objecten irrelevant zijn geworden; ze blijven uitgangspunt voor de programmering. Wel leggen we nu meer de nadruk op de mensen en verhalen achter de objecten. Naast aandacht voor het maakproces in tentoonstellingen en onderzoeken, betekent dit ook aandacht voor organisatieontwikkeling en voor interactie met bestaande en nieuwe doelgroepen. Wij willen, passend bij onze kernwaarden, luisteren naar en leren van ons publiek, makers, collega's, en de wereld om ons heen. Wij geven makers de ruimte voor experiment, en we bieden ze de kans om bij ons de dialoog aan te gaan met onze huizen, collectie, onze medewerkers en ons publiek.

De collectie als uitgangspunt en onderzoek

Wij zijn een museum waar vernieuwende tentoonstellingen met kunst, fotografie en vormgeving uit Nederland én daarbuiten plaatsvinden; een museum met een collectie van beeldende kunst en vormgeving van de late middeleeuwen tot nu. Hiermee geven we lokale én internationale (kunst-) geschiedenis(en), samen met makers, experts, curatoren en onderzoekers, opnieuw betekenis en verbinden we deze aan hedendaagse verhalen. We doen daarvoor onderzoek en verdiepen de kennis over onze collectie, maar voegen met ons programma en met aanwinsten ook nieuwe en vergeten verhalen aan de collectie toe.

Onze collectie oude, moderne en hedendaagse kunst, met (inter)nationale topstukken, blijft een belangrijk uitgangspunt voor de programmering. Dat betekent dat altijd een gedeelte van beide huizen voor een collectie opstelling gereserveerd is. Het is ons doel om in de komende jaren nieuwe verhalen te vertellen, door verrassende combinaties te maken van bekende en minder bekende werken uit de collectie, door nieuwe aanwinsten met oude publiekslievelingen te tonen, maar ook door meer onderzoek naar onze collectie te doen. Dat doen we in de nieuwe vaste opstellingen maar ook in tijdelijke tentoonstellingen die gebaseerd zijn op specifieke werken uit de collectie. Een voorbeeld is: de geplande restitutie van een Benin Brons uit de collectie die in 2026 aanleiding vormt voor een tentoonstelling over hedendaagse kunst uit Nigeria. Door nieuwe perspectieven en verhalen aan onze bestaande collectie toe te voegen spreken we zowel onze bestaande

Fundatie Future Factory: *Roosen & Guests*,
met werk van Maria Lassnig en Maria Roosen



doelgroepen (de weelderige cultuurminnaar, de klassieke cultuurliefhebber en de flanerende plezierzoeker) aan, als onze vier beoogde nieuwe doelgroepen: de culturele alleseter, de kindrijke cultuurvreter, de nieuwsgierige toekomstgrijper en de startende cultuurspeurder (zie *Publiek*).

Onderzoek, naar de collectie en naar de kunst die wij tentoonstellen, neemt de komende jaren een centrale plek in ons programma in. Dat onderzoek kan, zoals hierboven ook beschreven, het uitgangspunt vormen voor tentoonstellingen. We doen ook onderzoek naar de mensen en voorwerpen die zijn afgebeeld op werken, en naar de geschiedenis van objecten uit de collectie vormgeving. Wij willen onze collectie in een bredere context plaatsen en ook kunnen laten zien wat er *niet* is verzameld, en wat er in diezelfde tijd elders in de wereld gebeurde. Zo openen we onze collectie, niet alleen voor onszelf, maar ook voor ons publiek.

Wij verwelkomen makers die in verschillende disciplines, technieken en methodes werken; de collectie geeft aanleiding om cross-overs te zoeken niet alleen tussen disciplines als schilder- en beeldhouwkunst en vormgeving, maar ook tussen beeldende kunst en muziek, literatuur, dans, theater en natuurwetenschappen. Een voorbeeld is de tentoonstelling *Fundatie Collectie: REMIX* – met Kent Chan, Sibyl Heijnen, Richard Hutten, Aram Lee, Michael Tedja (2024) waarbij hedendaagse makers in dialoog zijn gegaan met de collectie, daarbij gebruik makend van beeldende kunst en vormgeving uit de collectie en van henzelf, maar ook van soundscapes, dans, time-based media, en gedichten. Op deze manier worden niet alleen nieuwe perspectieven op de collectie zichtbaar, maar ontstaan ook spannende nieuwe verbindingen tussen disciplines. Juist hiermee spreken we onze nieuwe beoogde doelgroepen, en met name de kindrijke cultuurvreter en de culturele alleseter, aan.

Samenwerkingen

Met verbinding als kernwaarde, is samenwerking voor ons onontbeerlijk. Dat geldt voor zowel samenwerkingen op lokaal vlak – met lokale makers, opleidingen op het vlak van kunst en vormgeving, andere culturele instellingen en de creatieve industrie uit de regio – als op nationaal en internationaal vlak. Een goed voorbeeld is de in 2025 geplande tentoonstelling over de kunstenaarsfamilie Ter Borch, een samenwerking met Museum Anno, het Academiehuis/Grote Kerk en diverse andere instellingen in Zwolle, het Rijksmuseum in Amsterdam en de National Gallery in Washington. We onderzoeken de mogelijkheden om hiervoor ook met de plaatselijke horeca en winkels samen te werken, zodat de hele stad Ter Borch ademt, om zo een weekendje Zwolle nog aantrekkelijker te maken.

Op dit moment vinden er al volop samenwerkingen in ons programma plaats, zowel in de context van de Fundatie Future Factory, als in de rest van de programmering, bijvoorbeeld voor de overzichtstentoonstelling *Marianne von Werefkin – Pionier van het Expressionisme* (2024) met het Museo Comunale d'Arte Moderna in Ascona (CH) en opleidingen in Zwolle, maar ook in het kader van onze Fundatie Fridays met poppodium Hedon en Zwolse Theaters (zie *Publieksprogramma*). De samenwerking met andere instellingen in binnen- en buitenland is bij tentoonstellingen, aanwinsten, educatie en publieksprogramma een enorm voordeel, ook op financieel vlak.

We zoeken samenwerkingen over de grens heen – in eerste instantie met partners in Duitsland, bijvoorbeeld voor een tentoonstelling over kunst in het Duitse Nedersaksen of een aansluiting bij *Skulptur Projekte Münster* (2027). En we zijn in gesprek met Stichting Kunstwegen en bestuurders van diverse gemeentes om te onderzoeken of wij deze kunstroute, die dwars door Overijssel en tot over de grens met Duitsland loopt, onder onze hoede kunnen nemen. De verbinding naar Duitsland is gezien de ligging van het museum, op één uur van de grens, logisch. Verder zoeken we contact met partners en makers waarmee we gedachtegoed delen en die bij onze collectie en huizen aansluiten, ongeacht waar ze vandaan komen.

Dynamisch en vernieuwend

In thematische tentoonstellingen brengen we makers uit verschillende delen van de wereld en uit de regio bij elkaar. Dat deden we bijvoorbeeld al met de tentoonstelling *Het veranderlijke landschap – van Voerman tot Van der Linden* (2023), waarbij landschappen uit onze collectie de aanleiding vormden, maar waarin ook bruiklenen van Emmy Bergsma uit Zwolle en Elias Sime uit Addis Ababa (ET) zaten; twee totaal verschillende hedendaagse posities die de werken uit de collectie vanuit verschillende opvattingen van het landschap aanvulden.

Zowel bij de programmering als bij aanwinsten wordt naar een goede balans qua gender en herkomst gezocht, om zo onze collectie te verrijken en te voorzien van meerdere perspectieven. De komende jaren stellen wij **ieder jaar een overkoepelend thema** voor de gehele programmering, dus in tentoonstellingen, educatie én publieksprogramma, centraal. Dit in samenspraak met partners in de regio en daarbuiten. Voor de periode 2025-2028 zijn de beoogde thema's **collectiviteit** (2025), **klimaat** (2026), **samen leven** (2027) en **vrijheid** (2028). Ieder jaar maken we minimaal één publiekstrekker in de herfst, die zich in eerste instantie richt op onze drie bestaande doelgroepen. Maar ook hierbij presenteren we nieuwe inzichten vanuit de kunst en vormgeving willen en kijken we naar kruisbestuivingen tussen verschillende disciplines. Door die cross-overs maken we deze jaarlijkse publiekstrekker ook interessant voor onze beschreven nieuwe doelgroepen. In het voorjaar maken we ieder jaar een tentoonstelling die qua thema of maker meer aansluit op de interesses van onze gewenste nieuwe doelgroepen, zoals beschreven in het hoofdstuk *Publiek*. Daarnaast maken we elk jaar een tentoonstelling die zijn startpunt in onze collectie vindt, om zo ook onze eigen onderzoeken en bevindingen zichtbaar te maken aan onze bezoekers. Talentontwikkeling en het kunnen signaleren van nieuw talent is en blijft enorm belangrijk voor ons. We blijven daarom samenwerken met de Zwolse opleidingen voor onze jaarlijkse PROTO-tentoonstelling (zie p. 9) en organiseren ieder jaar de eerste museale solotentoonstelling van een jonge maker, beide onder de noemer van onze Fundatie Future Factory.

De keuze voor de jaarthema's wordt bepaald door actuele thema's die spelen in de maatschappij en de kunstwereld, maar ook in afstemming met onze lokale partners, en dan met name de andere culturele instellingen in Zwolle.

Collectiviteit (2025) staat voor veel makers aan de basis van hun manier van werken. We stellen vragen als: wat is de betekenis van het collectief in onze sterk geïndividualiseerde maatschappij? Waartoe kan een collectieve werkwijze leiden, welke samenwerkingen zijn mogelijk? Gepland zijn onder meer een tentoonstelling met werken van Folkert de Jong over collectieve mythen en thema's als gender, identiteit en racisme. Daarnaast is in de herfst de al genoemde tentoonstelling over de familie Ter Borch gepland, waarbij niet alleen Gerard Ter Borch als bekendste schilder van deze Zwolse familie centraal staat, maar ook zijn getalenteerde broers en zus, vooral Gesina Ter Borch, aandacht krijgen.

Het thema **klimaat** (2026) is voor iedereen relevant. Duurzaamheid krijgt in het maatschappelijk debat dan ook steeds meer urgentie. In 2026 vindt bovendien de Landschapstriënnale in de IJssel-Vechtdelta plaats. Hierbij aansluitend onderzoeken we hoe wij in dit jaar duurzamer kunnen programmeren (door bijvoorbeeld onze ecologische voetafdruk per tentoonstelling te berekenen), en laten wij kunst zien die hierover gaat. Natalia Dominguez Rangel toont dit jaar in haar eerste museale solotentoonstelling een project over geluidsvervuiling in de oceanen. Het terrein rondom Kasteel het Nijenhuis leent zich bij uitstek voor een tentoonstelling over land art. Met de tentoonstelling *Reform!* over de reformbeweging in Duitsland en Oostenrijk eind 19e eeuw, laten we in Zwolle zien dat het thema duurzaamheid niet nieuw is: de reformbeweging, die op diverse manieren ingang vond in de kunst, ontstond als reactie op de industrialisatie. Men streefde naar een totale hervorming van de maatschappij en de manier waarop mensen met elkaar en met hun omgeving omgingen. In 2026 staat ook een tentoonstelling over het belang van de Benin bronzen voor hedendaagse kunst uit Nigeria gepland. Door op één regio en een eeuwenoude traditie te focussen, is er aandacht voor duurzaamheid in een andere vorm.

Samen leven (2027) is eveneens een thema dat tijden en culturele verschillen overstijgt. We willen nadenken over hoe we onze samenleving vormgeven, welke vormen van samenleven denkbaar zijn, over sociale (on)gelijkheid en over hoe kunst zich tot de samenleving verhoudt. In dit jaar plannen wij onder meer de tentoonstelling *Linder – No Future* over de maker Linder Sterling en de punkbeweging, en een tentoonstelling over de kunstenaarskolonie Worpswede in het Duitse Nedersaksen in vergelijking met bijvoorbeeld het hedendaagse collectief *The Nest Collective* (Nairobi), dat via diverse media kritisch op de ervaring van stedelijke ontwikkeling in Kenia reflecteert.

Vrijheid (2028) heeft door de huidige oorlogen en toename van fundamentalisme in de wereld een nieuwe betekenis gekregen. Vragen hierbij zijn: hoe kunnen we verschillende concepten van vrijheid met elkaar verenigen? Hoe wordt vrijheid – en haar tegenhanger, onderdrukking en geweld – zichtbaar in kunst en vormgeving? 2028 is ook het jaar waarin wordt gevierd dat de provincie Overijssel 500 jaar bestaat. Dit willen we vieren door aan de ene kant kunstenaars uit de regio centraal te stellen, en aan de andere kant te laten zien wat vrijheid in andere delen van de wereld betekent, bijvoorbeeld in het werk van Wanchegi Mutu en Sands Murray-Wassink.

Fundatie Future Factory

Met de Fundatie Future Factory maken we kunst en vormgeving van nieuwe makers mogelijk én toegankelijk voor een nieuw publiek. De wisselwerking tussen ons publiek, onze partners en ons programma vormt de kern van de Future Factory.

De Future Factory werd in de periode 2021-2024 als project door OCW gefinancierd. Helaas wordt deze ondersteuning niet voortgezet, aangezien de provincie Overijssel ervoor heeft gekozen voor 2025-2028 een ander museum voor de landelijke basisinfrastructuur voor te dragen. Toch vinden wij deze programmalijn te waardevol om geheel te laten vallen. Daarom maken we in het programma plaats voor een kerndeel van de Fundatie Future Factory. In de afgelopen jaren is namelijk duidelijk geworden dat deze programmalijn een vernieuwende manier biedt om onze maatschappelijke rol te vervullen. Nieuwe samenwerkingen en thematische presentaties hebben inzichten opgeleverd en aangetoond dat zij ander publiek aantrekken, onder wie jonge cultuurliefhebbers en mensen uit diverse vakgebieden die voor het eerst een van onze locaties bezochten. Zo werd *Design by Nature* in samenwerking met Biobased Creations (2021) veelvuldig bezocht door bioboeren en duurzame bouwers, en trok *Do We Care?* in samenwerking met HKU (2023) de belangstelling van het medische veld.

Vanaf 2025 zullen wij twee wezenlijke aspecten van de Fundatie Future Factory-lijn voortzetten: talentontwikkeling en samenwerking op lokaal vlak in de vorm van PROTO, en de signalering van jong talent in de vorm van een jaarlijkse eerste solotentoonstelling van een jonge maker die hoofdzakelijk in Nederland woont en werkt. Namens PROTO en de Fundatie worden vanaf 2023 jaarlijks twee artists-in-residence uit verschillende disciplines uitgenodigd om masterclasses te geven aan studenten. In 2023 waren dat fotograaf Dana Lixenberg en ontwerper Richard Hutten, in 2024 zijn dat Creative Chef of food artist Jasper Udink ten Cate en ontwerper Jurgen Bey. Voor 2025 zijn ontwerper Hella Jongerius en architect-designer Afaina de Jong gevraagd. Uit het resulterende werk van de studenten wordt een selectie gemaakt en dit wordt samen met het werk van de artists-in-residence tentoongesteld. We hebben in 2023 al kunnen vaststellen dat hierdoor veel meer studenten de weg naar het museum beter weten te vinden.

In een jaarlijkse solopresentatie biedt de Future Factory een podium aan nieuwe, geëngageerd talenten uit verschillende disciplines. We geven makers hierbij zoveel mogelijk de vrijheid om samen met het museumteam naar nieuwe presentatievormen te zoeken.

Luisteren & Leren

Ons programma moet vanuit verbinding met anderen ontstaan; samenwerking is de weg naar de toekomst. Door verschillende disciplines met elkaar te verbinden, nemen we drempels weg en willen we meer gemeenschappen en doelgroepen duurzaam aan ons verbinden. Onze maandelijkse gratis vrijdagavonden (Fundatie Fridays) met een gevarieerd programma van muziek, performance en 'flitsrondleidingen' geven nu al een goede indruk van onze koers.



Deelnemers van de Fundatie Future Factory tentoonstelling *Do We Care?* i.s.m. HKU

Ook zullen we onze rol als ontmoetingsplek in de komende jaren uitbreiden en zullen we niet alleen exposeren maar ook een thuis bieden aan zowel ons huidige publiek als onze beoogde nieuwe doelgroepen en makers. In onze huidige huizen én de mogelijk derde locatie, de Rode Loods in Spoorzone Zwolle, staat de ontmoeting tussen kunst, makers en publiek in de komende jaren altijd centraal.

Met behulp van bestaande initiatieven en culturele partners willen we in de komende jaren 'de wijk' in, om zo letterlijk en figuurlijk ruimte te maken voor andere perspectieven. Onze jaarthema's zijn altijd maatschappelijk geladen en gaan daarmee haast iedereen aan. Hierbij zullen we goed kijken voor welke bevolkingsgroepen welk programmaonderdeel interessant is en onze programmering ook met aandacht voor de wisselwerking tussen diverse bevolkingsgroepen in Zwolle en omgeving en het museum ontwikkelen. Samenwerkingen met buurtregisseurs, buurthuizen en andere bestaande infrastructuur zijn essentieel om dit project te laten slagen.

Om onze artistieke visie te blijven ontwikkelen en ervoor te zorgen dat deze altijd actueel is, zijn we nieuwsgierig naar wat ons publiek te zeggen heeft. Wat verwachten zij van ons en hoe willen zij zich vertegenwoordigd zien in ons programma? In de komende jaren willen we ons oor meer te luisteren leggen. Dat doen we niet alleen met publieksonderzoek of door de wijk in te gaan, maar ook door bijvoorbeeld de Zwolse kinderraad uit te nodigen of door op verschillende manieren met ons publiek in gesprek te gaan. Door te luisteren naar en te leren van anderen stappen we van ons voetstuk af.

PUBLIEK

Met ons programma bereiken we nu al een groot en divers publiek. Naast onze bestaande doelgroepen focussen we ons in de komende jaren op vier nieuwe doelgroepen. Hierbij baseren we ons op het Culturele Doelgroepenmodel^[1] om ons huidige en potentiële publiek goed in kaart te kunnen brengen en op basis daarvan vervolgens keuzes in zowel de programmering als marketing te maken. Het model deelt het publiek op in groepen, op basis van culturele voorkeuren en gedrag. Het bestaat uit drie hoofdgroepen.

Binnen de drie hoofdgroepen vallen elf doelgroepen. Bestaande doelgroepen zijn voor ons op dit moment: de weelderige cultuurminnaar, de klassieke cultuurliefhebber en de flanerende plezierzoeker. De komende jaren richten we ons ook op de kindrijke cultuurvreter, de culturele alleseters, de nieuwsgierige toekomstgrijpers en de startende cultuurspeurders. Deze doelgroepen zijn ruim vertegenwoordigd in onze regio en tonen aanzienlijke interesse in kunst en cultuur. Desondanks weten ze niet altijd de weg naar een van onze locaties te vinden.

Door deze groepen actiever bij onze activiteiten te betrekken en hen een afwisselend programma aan te bieden, wordt ons museum steeds meer een afspiegeling van onze huidige maatschappij.

De weelderige cultuurminnaar – geniet ten volste van het leven

6,4% van Nederland, gemiddelde leeftijd 55,8 jaar, verdienen gemiddeld twee keer bovenmodaal

Door gebruik te maken van onze klassieke marketingmix weten we deze groep al goed te bereiken. Daarnaast is een doelgericht en terugkerend publieksprogramma, zoals speciale lezingen of rondleidingen, een effectief middel om deze groep duurzaam aan het museum te binden.

De klassieke cultuurliefhebber – waardeert verfijning en heeft bewondering voor de traditionelere kunsten

17% van Nederland, gemiddelde leeftijd 71,1 jaar, inkomen vooral bovenmodaal

Door middel van onze klassieke marketingmix, maar ook door samenwerkingen met andere culturele partners uit Zwolle

Fundatie SummerStage 2023, concerten in de beeldentuin



en omstreken (zoals Academiehuis Grote Kerk, Filmtheater Fraterhuis of Zwolse Theaters), kunnen we de klassieke cultuurliefhebber aan ons binden. Denk hierbij ook aan gezamenlijke acties, zoals een luncharrangement i.s.m. Zwolse Theaters, of aan inhoudelijke samenwerking, zoals een filmprogramma met het Fraterhuis.

De flanerende plezierzoeker – sfeer en community staan centraal

9,5% van Nederland, gemiddelde leeftijd 35,8 jaar, verdienen gemiddeld beneden modaal tot modaal

Via online campagnes, poster- en flyerrondes in cafés en openbare plekken spreken we deze groep aan. Voor deze doelgroep is ook onze Fundatie Friday heel interessant. Ook is dit een goede groep om mee samen te werken aan projecten binnen of buiten onze huizen, bijvoorbeeld in het kader van het thema collectiviteit van 2025.

De kindrijke cultuurvreter – jonge gezinnen die prat gaan op culturele uitjes

4% van Nederland, gemiddelde leeftijd 39,5 jaar, inkomen vooral bovenmodaal

Zowel via onze klassieke marketingmix als via onze online kanalen bereiken we de kindrijke cultuurvreter. Deze groep wil iets doen in het museum, zoals een speurtocht of een doeboekje. Ze zijn goed te bereiken via het onderwijs. Ook samenwerkingen met andere kunst disciplines, zoals theater, zijn voor deze doelgroep zeer aantrekkelijk. Denk hierbij aan de beeldende *muziektheatervoorstellingen Uit de Verf!* van Jansen en de Boer, die in 2024 op onze beide locaties plaatsvinden.

De culturele alleseter – wil alles wel een keertje proeven

6,4% van Nederland, gemiddelde leeftijd 39,3 jaar, inkomen vooral bovenmodaal

De culturele alleseter verkrijgt zijn informatie voornamelijk via internet, waardoor de online aanwezigheid van het museum cruciaal is voor het betrekken van deze doelgroep. Ook het gemengde programma van onze Fundatie Friday is voor hen zeer aantrekkelijk, en tijdens instaprondleidingen kan kennis worden gemaakt met de lopende tentoonstellingen.

De nieuwsgierige toekomstgrijper – droomt groot met een minimaal inkomen

1,4% van Nederland, gemiddelde leeftijd 24,3 jaar, inkomen vooral beneden modaal

Met verdiepende online content en programma's en workshops die speciaal voor hen zijn gemaakt verleiden we de nieuwsgierige toekomstgrijper tot een bezoek. We bieden verschillende kortingen voor studenten aan en werken samen met het mbo en hoger onderwijs. Thema's uit de Future Factory spreken het maatschappelijk bewustzijn van deze groep aan.

De startende cultuurspeurder – zoekt naar de creatieve (en budgetvriendelijke) zijstraten

6% van Nederland, gemiddelde leeftijd 31,3 jaar, inkomen vooral beneden modaal

Voor deze groep speelt online media de hoofdrol, maar ook met billboards en posters zijn ze goed te bereiken. Met vernieuwende cross-over programma's uit onze Future Factory is deze groep goed te verleiden om naar het museum te komen.

EDUCATIE & PUBLIEKSPROGRAMMA

In de komende jaren leggen we in onze museumeducatie en ons publieksprogramma de nadruk op dialoog, participatie en creatie. Dit doen we door de implementatie van meer interactieve rondleiding-formats, co-creatie voor en met publiek, workshops met makers en doe-activiteiten op zaal.



mbo-studenten in *Kaleidoscope of (Hi)stories: Kunst uit Oekraïne*



Onderwijs

We bieden voor alle doelgroepen uit het primair en voortgezet onderwijs diverse educatieprogramma's aan. Het programmeren voor de nieuwste generatie bezoekers is niet alleen van belang voor de toekomst van het museum, maar vormt ook een van de kerntaken. Het doel is om jonge mensen nieuwsgierig te maken naar kunst en hen in contact te brengen met nieuwe of andere vormen van kennis.

Doorlopend onderwijsaanbod wordt afgestemd op tijdelijke tentoonstellingen en sluit aan op de leerdoelen en niveaus van verschillende doelgroepen, zodat het aanbod goed aansluit op de wensen van de afnemers.

Daarnaast wordt aanbod op maat geboden voor scholen (met name mbo en hbo) om de inhoud van de curricula van partners en onze tijdelijke tentoonstellingen op elkaar af te stemmen. De komende vier jaar willen we capaciteit verhogen voor het bereiken en bedienen van schoolgroepen PO en VO. We willen zoveel mogelijk basisscholen in Zwolle ontvangen (nu is dat slechts 25%) en het voortgezet onderwijs beter kunnen bedienen. Sinds 2023 zetten we actief in op contact met terugkerende scholen en nieuw schoolbezoek. In 2024-25 wordt de nadruk gelegd op het intensiveren van PO bezoeken – onder meer door het ontwikkelen van nieuw aanbod in co-creatie met partnerscholen. Vanaf 2025-26 leggen we ons vergelijkbaar toe op VO. Een nieuw ontwikkelde 'examen museumles' wordt per 2024-25 uitgerold waarin klassen Kunst (algemeen) of Tehatex in het museum met echte kunstwerken de eindexamenstof kunnen oefenen, op basis waarvan een extra groei in schoolbezoeken zal plaatsvinden. Dit programma wordt jaarlijks doorontwikkeld op basis van de exameneisen uit het voortgezet onderwijs. Sinds najaar 2023 organiseren we pilots voor het mbo; bijna zevenhonderd studenten doen daaraan mee. Met het hbo worden de activiteiten structureel uitgebreid en geborgd.

Bij elk jaarthema wordt een nieuw educatief programma voor PO en VO ontwikkeld. We zoeken hierbij een meerjarig proeftuinpartnerschap met scholen in het primair en het voortgezet onderwijs, gericht op de duurzame en inhoudelijke ontwikkeling van onze programma's. Deze scholen bezoeken als proeftuinpartners jaarlijks het nieuwe aanbod en helpen dit verder te ontwikkelen, voor afname in de toekomst door de overige scholen en een betere verbinding met het Zwolse onderwijs te bewerkstelligen.

We introduceren Visual Thinking Strategies als educatieve methode, om aanbod voor met name onderwijsgroepen (primair t/m hoger onderwijs) aantrekkelijk en actueel te maken: de methodiek is een laagdrempelige manier om samen over kunst te praten. De aanpak leert mensen open en zonder oordeel waarnemen, vergroot vaardigheden als kritisch denken en (visuele) geletterdheid en stelt museumdocenten in staat om de doelgroep in een dialoog te betrekken tijdens de rondleidingen. Wij hebben de ambitie om in een van de bestaande museumruimtes in Zwolle een educatieruimte te realiseren, waar workshops met jeugd kunnen plaatsvinden. In 2024 onderzoeken wij hiervoor de financiële en logistieke mogelijkheden.

Voor mbo-, hbo- en wo-studenten uit Zwolle en daarbuiten gaan we verschillende op maat gemaakte programma's aanbieden. Er wordt actief gezocht naar samenwerkingspartners om deze doelgroepen te bereiken. Met Deltion College, Cibap, ArtEZ, KPZ en HKU zijn er al duurzame samenwerkingsverbanden en we kijken naar volgende stappen in deze samenwerkingen - zoals artist-in-residence masterclasses met o.a. Cibap en ArtEZ studenten, en een nieuw cultuurcarrousel voor studenten van Deltion. Bij tijdelijke tentoonstellingen worden workshops aangeboden door deelnemende makers aan studenten van mbo- en hbo-partners uit Zwolle en daarbuiten.

Fundatie Future Factory

De tentoonstellingen en het bijbehorende programma van de Future Factory stellen ons bij uitstek in staat om jonge makers en onze gewenste nieuwe doelgroepen (en nog extra de startende cultuurspeurder en de nieuwsgierige toekomstgrijper) bij ons museum te betrekken. De Zwolse opleidingen worden van nature betrokken bij de Fundatie Future Factory-programmering, doordat een deel van het programma jaarlijks in samenwerking met de opleidingen tot stand komt.

Publieksprogramma

De komende vier jaar breiden we ons publieksprogramma uit. Er zijn nu al onder meer maandelijks vrijdagavonden (Fundatie Fridays) voor het aanspreken van onze vier gewenste nieuwe doelgroepen met muziek, performances, flitsrondleidingen en meer. Deze activiteiten staan deels in het teken van de op dat moment getoonde tentoonstellingen en worden van begin af aan samen met deze ontwikkeld, net als het educatieprogramma. Een voorbeeld is een Museum Takeover met het Oekraïense queer rave collectief VESELKA tijdens de tentoonstelling *Kaleidoscope of (Hi) stories - Kunst uit Oekraïne* in januari 2024. De in samenwerking met Hedon geprogrammeerde muziek tijdens de Fundatie Fridays trekt vooral een jong publiek. Deze avonden zijn een effectief gebleken middel om onze beoogde nieuwe doelgroepen aan te

trekken en om de binding met de stad te versterken. In de komende jaren willen we de Fundatie Fridays dan ook nog steviger in de regio positioneren.

Om het museumbezoek aantrekkelijker te maken voor de kindrijke cultuurevreur worden doorlopende educatieve producten aangeboden, waarmee kinderen en hun ouders de interactie kunnen aangaan met de kunstwerken op zaal. In 2025-2026 introduceren we een nieuw doorlopend product dat jaarlijks verder wordt uitgebreid rond werken uit de collectie. Deze interactieve activiteiten kunnen gezinnen zelfstandig op zaal uitvoeren; dit vergroot de interpretatie van de kunstwerken en wakkert de eigen verbeelding aan.

Toegankelijkheid

Om onze positie in de stad en omgeving nog meer te versterken, gaan wij de komende jaren in Zwolle de wijken in, met nieuwe, op participatie gerichte projecten. In samenwerking met verschillende partners richten we ons hierbij op Zwollenaren die nu de weg naar het museum nog niet weten te vinden.

We verbeteren de komende jaren onze toegankelijkheid. In dit kader zijn er eerste contacten met de stichting Toegankelijk Zwolle, die onder andere rondleidingen voor slechtzienden en slechthorenden aanbiedt. Daarnaast is het museum partner bij een RAAK-aanvraag onder leiding van het Centre of Applied Research for Art, Design and Technology in Avans Hogeschool in Breda. Dit onderzoek richt zich op de manieren waarop musea hun programmering sensorisch inclusief kunnen maken. MdF onderzoekt ook in uitwisseling met het Van Abbemuseum met het door de VriendenLoterij gefinancierde programma *Onbeperkt Van Abbe*, hoe we een aanbod op maat kunnen ontwikkelen dat het museum op meerdere manieren beter toegankelijk maakt, door bijvoorbeeld het museum virtueel naar mensen te brengen die er niet naar toe kunnen gaan. We streven ernaar om in de periode 2025-2028 rondleidingen voor specifieke doelgroepen te kunnen aanbieden, naast de genoemde bijvoorbeeld voor mensen met Alzheimer, maar ook prikkelarme rondleidingen behoren tot de mogelijkheden. En we maken tentoonstellingen op verschillende manieren toegankelijk – onder andere door verschillende soorten zaalteksten aan te bieden. Daarnaast willen we de mogelijkheden verkennen voor een betere fysieke toegankelijkheid van onze beide locaties, en dan in het bijzonder van Kasteel het Nijenhuis.

Partners

Afgelopen jaren zijn samenwerkingen opgebouwd met bijvoorbeeld Vluchtelingenwerk Nederland, Stadkamer en onderwijspartners zoals HKU, ArteZ Zwolle, Deltion College en Cibap. Gezamenlijk kijken we vooruit. De komende jaren zoeken we de verbinding ook met organisaties als COC Zwolle voor het betrekken van de LHBTQIA+ gemeenschap en met Toegankelijk Zwolle voor de toegankelijkheid van de museumlocaties. Ook hebben we nauwe banden met de Overijsselaacademie (o.a. in het kader van het project Draden van het Slavennijverleden), Keti Koti Zwolle en Zwolle Doet. Ook zoeken en hebben we actief contact met verschillende gemeenschappen en wijkcentra. De input van partners en gemeenschappen wordt, door co-creatie en actieve uitwisselingen, meegenomen in de samenstelling van ons publieksprogramma.

Ieder jaar doen we mee aan landelijke, provinciale en stedelijke evenementen, zoals Museumweek, Dag van het Kasteel, Open Monumentendag, Stadsfestival Zwolle, om de Zwolse verankering met nationale en lokale partners, en het publiek te onderhouden en te bestendigen. Ook op het vlak van educatie wordt samengewerkt met de C7, de zeven Zwolse culturele instellingen.



Performance Wave, Wind, We
bij Leiko Ikemura – Motion of Love

MARKETING & COMMUNICATIE

Voor COVID-19 kwamen er jaarlijks gemiddeld 230.000 bezoekers naar de locaties van Museum de Fundatie, inclusief gratis toegankelijke externe locaties. Vanaf 2020 hebben we dat gemiddelde fors zien dalen. We gaan de komende vier jaar dan ook alle zeilen bijzetten om zowel de bezoekersaantallen te verhogen als een publiek te bereiken dat in grotere mate een afspiegeling van onze maatschappij vormt. De ambitie is om de komende jaren het bezoekersaantal uiteindelijk rond de 180.000 - 200.000 bezoekers te stabiliseren. In 2025 verwachten we vanwege de Ter Borch tentoonstelling een lichte piek. Voor ons staat de inhoud altijd voorop, ook in onze marketing. We willen ons publiek enthousiasmeren, informeren én verleiden om ons te bezoeken. De juiste balans tussen inhoud en commercie staat in onze marketingmix dan ook altijd centraal. Daarnaast streven we ernaar om de komende jaren meer inzicht te krijgen in wie onze bezoekers eigenlijk zijn en wat ze van ons verwachten. Sinds april 2023 voeren we doorlopend publieksonderzoek uit. Een ander belangrijk instrument om te ontdekken wat onze bezoekers willen is het publieksprogramma, evenals de samenwerkingen met verschillende gemeenschappen. Hiermee hopen we ook voor onze marketing meer inzichten te vergaren, om zo een groot en breed publiek te bereiken, te betrekken en te behouden.

Kanalen

Jarenlang heeft Museum de Fundatie vooral gevarieerd op een klassieke marketingmix: gedrukte advertenties, Radio 1-reclames en veel vrije publiciteit. Een mix die we nog steeds graag inzetten, maar daarnaast zetten we ook in op andere middelen waarmee we onze nieuwe beoogde doelgroepen beter kunnen bereiken. Zij laten zich eerder verleiden door samenwerkingen met (culturele) partners of via online content. De klassieke marketingmix biedt daarnaast minder data, terwijl online kanalen en Google Adwords die wel bieden. Door de komende jaren meer in te zetten op een datagedreven marketingstrategie, hopen we onze doelgroepen op een duurzame en meer bewezen manier aan ons te binden.

Alhoewel het museum al geruime tijd online actief is, gaan we ook hier de komende jaren nog verder op inzetten. De online community is de plek waar mensen ons kunnen ontdekken en nieuwsgierig kunnen worden naar een bezoek. Daarom is het belangrijk om onze online content nog meer te versterken, om onze bezoeker ook daar een verdiepende en nieuwsgierig makende ervaring te kunnen bieden.

COLLECTIES

De veelzijdige en internationale collectie van MdF telt ruim zestienduizend objecten. De collectie is zeer gevarieerd, van schilderijen, tekeningen, keramiek en sculptuur tot vormgeving, toegepaste kunst en nieuwe media. Feitelijk heeft het museum twee collecties. De kern wordt gevormd door de Collectie Stichting Hannema-de Stuers, ontstaan uit de particuliere verzameling van Dirk Hannema (ongeveer drieduizend objecten). Sinds zijn overlijden in 1984 is deze verzameling substantieel uitgebreid, onder andere door aankopen of door legaten van kunstcollecties van andere verzamelaars, zoals die van het echtpaar de Graaff-Bachiene en het echtpaar Oosterholt. Naast de Collectie Stichting Hannema-de Stuers Fundatie valt sinds 1993 de kunstcollectie van de provincie Overijssel, ontstaan vanuit de privéverzameling van Paul Citroen, eveneens onder het beheer van Museum de Fundatie. De collectie is onder te verdelen in oude kunst (16e t/m 18e eeuw) van Nederlandse en andere Europese makers, moderne en hedendaagse kunst van grotendeels Nederlandse makers (19e t/m 21e eeuw), een bibliotheek en een archiefcollectie, met onder andere archieven van Dirk Hannema en Paul Citroen.

De collectie omvat topstukken van Europese makers als Karel Appel, Vincent van Gogh, Jacoba van Heemskerck van Beest, Bernardo Strozzi, Charley Toorop en J.M.W. Turner, Jacobus Vrel en Jan Baptist Weenix. De komende jaren streven wij naar een meer evenwichtige verdeling qua gender en herkomst in onze aanwinsten. Tegelijk bouwen we voort op onze bestaande collectie, waarbij we kijken naar mogelijke aanwinsten van makers van wie al werk in de collectie is of van wie het werk er aanvullend bij zou passen. Recente aanwinsten, exemplarisch voor het nieuwe verzamelbeleid, zijn



Raquel van Haver, *La historia de migrantes*, 2020, collectie Museum de Fundatie (Provincie Overijssel)

bijvoorbeeld *La historia de migrantes* (2020) van Raquel van Haver, *The Safest Place. The Rule of Two Walls* (2023) van Anna Zvyagintseva en meerdere werken van Guillaume Lo A Njoe en Leiko Ikemura.

Door een substantiële schenking in 2024 van Scandinavische en Nederlandse fotografie uit de collectie van Pieter en Marieke Sanders krijgt fotografie meer aandacht in de collectie. Dit past bij onze interdisciplinaire insteek; hedendaagse kunst is zonder nieuwe media, inclusief fotografie, niet denkbaar. Ook inhoudelijk betekent deze schenking een belangrijke aanvulling op de collectie: deze werken getuigen van de conceptuele blik op de relatie van mens en natuur, van de jaren 1970 tot nu.

Collecties en identiteit

Museum de Fundatie ontleent zijn identiteit onder meer aan zijn collecties – zij vormen tenslotte de basis van het museum. Die identiteit is altijd in beweging; om actueel te blijven moet een collectie levend zijn, want alleen zo kan deze een afspiegeling van onze tijd zijn. Aansluitend bij onze kernwaarden streven we naar een nieuwsgierig makende, dynamische en open collectie, die tijden, makers en mensen met elkaar verbindt.

In de komende jaren is er meer aandacht voor vormgeving, en voor de onontdekte verhalen in de collectie. Vanuit de overtuiging dat elk object in de collectie nieuwe verhalen kan vertellen, ongeacht of het nu om een sculptuur uit Kameroen of een stoel uit het begin van de 20e eeuw uit Nederland gaat, krijgen deze tot nu toe onderbelichte objecten evenveel aandacht als de Europese beeldende kunst, die eerder altijd centraal in de collectiepresentaties heeft gestaan.

Collectieplan en collectiewaardering

Het laatste uitgebreide collectieplan en de collectiewaardering van MdF dateren uit 1995. De daaropvolgende jaren is de collectie steeds een integraal onderdeel geweest van het algehele beleidsplan en was er geen eigen, actueel collectieplan. In 2024 wordt een uitgebreid en geactualiseerd collectieplan geschreven. Naast dit nieuwe plan starten we ook een werkgroep op om in 2025 volgens de richtlijnen van de Rijksdienst van Cultureel Erfgoed tot een nieuwe collectiewaardering te komen.

Ontsluiten

Omdat slechts een klein deel van de collectie in (een van) onze huizen kan worden tentoongesteld, hechten we er belang aan om de collectie ook digitaal en via gedrukte publicaties toegankelijk te maken. In 2016 is een begin gemaakt met het online toegankelijk maken van de collectie. Gefaseerd zijn circa tweeduizend objectbeschrijvingen en afbeeldingen via DiMCoN (Digitale Museale Collecties Nederland) en onze website online geplaatst. In de komende jaren willen we dit verder uitbreiden, zodat uiteindelijk de gehele collectie online kan worden geraadpleegd.

Niet alleen via het online toegankelijk maken, maar ook door onderzoek (met betrekking tot herkomst) naar verschillende collectie- en archiefstukken, wil MdF meer toegang en duiding aan zijn collectie geven. Hierbij kan worden gedacht aan diepgaand onderzoek naar o.a. de buiten-Europese kunst om te achterhalen of er objecten in de collectie zijn die als



Het veranderlijke landschap, met werk van Elias Sime en
de sculptuur *Dit is Overijssel* door Pascal Leboucq en Lucas de Man

roofkunst worden beschouwd en in aanmerking komen voor restitutie. Ook is onderzoek wenselijk naar kunstwerken die zijn toegeschreven aan bepaalde makers. Toeschrijvingen door Dirk Hannema, met name op het gebied van oude kunst, reflecteren sterk zijn persoonlijke visie en vragen in de hedendaagse samenleving om een bredere benadering. Er wordt in de komende jaren ook aan hernieuwde publicatie(s) over de eigen collectie gewerkt.

Aankoop en evenwicht

Museum de Fundatie krijgt jaarlijks een aankoopbudget voor de uitbreiding van de Collectie Provincie Overijssel die het museum sinds 1993 beheert. MdF draagt bij aan de vorming, verbreding en professionalisering van de provinciale collectie en bereikt dat door de provincie Overijssel van advies te voorzien en voorstellen te doen voor aankopen.

Van de Vriendenloterij ontvangt MdF jaarlijks een bedrag om de collectie van de Stichting Hannema-de Stuers Fundatie uit te breiden. Ook hierbij kijken we bewust naar een balans tussen herkomst/identiteit, disciplines en periodes, waarbij rekening wordt gehouden met het lokale en het internationale karakter van de collectie.

MdF heeft meermaals (en vaak na perioden van bruikleen) werken voor zijn collecties verkregen door middel van schenking en legaten afkomstig van kunstbezitters en kunstverzamelaars die het museum en zijn collectie een warm hart toedragen. Het onderhouden van deze contacten met particuliere bruikleengevers en verzamelaars blijft onverminderd belangrijk.

Voor de toekomst lijkt het ons wenselijk om een multidisciplinaire aankoopcommissie te vormen die als oogmerk bestuurlijke transparantie, politiek en maatschappelijk draagvlak, en professionaliteit heeft en zowel interne als externe deskundigen omvat. Deze commissie kan over de aankoop en restauratie van werken adviseren en hierin gezamenlijk met de directie besluiten nemen.

Conserveringen, restauraties, collectiecentrum

Beheer en behoud van de collectie zijn kerntaken van het museum. Op dit moment vinden restauraties vooral plaats naar aanleiding van collectiepresentaties en bruiklenen. De geplande collectiewaardering dient er ook toe om een kerncollectie te definiëren en ervoor te zorgen dat in eerste instantie deze collectie in goede staat is. De overige werken worden aan de hand van regelmatige controles gecheckt en onderhouden waar nodig, vooral als uitstel van behandeling kan leiden tot verdere verslechtering van de conditie van het object. Museum de Fundatie onderschrijft de richtlijnen van Slimmer Lenen van de Nederlandse Museumvereniging. Naast besparing van kosten heeft dit plan ook een efficiënter (her-)gebruik van materialen tot doel.

We onderzoeken de mogelijkheid om in samenwerking met collega-instellingen in Overijssel, zoals Collectie Overijssel, een gezamenlijk collectiecentrum te realiseren. Dit zou zorgen voor een betere toegankelijkheid van de collectie, die nu over meerdere slecht toegankelijke depots is verdeeld. Tegelijkertijd kunnen hier functies als restauratie, collectieregistratie, studiezalen, database worden gedeeld, wat voor een kostenbesparing zorgt.

BEDRIJFSVOERING

MdF bevindt zich op moment van schrijven in financieel zwaar weer. We zetten alle zeilen bij om weer 'in control' te komen en onze bedrijfsvoering en begroting op orde te krijgen. Hiertoe hebben we begin 2024 een nieuwe controller en adjunct-directeur aangetrokken en is er extra structurele subsidie aangevraagd bij onze subsidiepartners Gemeente Zwolle en Provincie Overijssel. In 2024 zal gewerkt worden aan een bedrijfsplan met maatregelen om de organisatie en bedrijfsvoering op orde te krijgen. Hierin zal onder meer aandacht zijn voor kostenefficiënt werken, het verbeteren van processen en procedures, het verhogen van eigen inkomsten door het verhogen van zakelijke verhuur, verbeteren van horeca en winkels en het uitbreiden van founders, projectsubsidies en sponsors. Deze aandachtspunten zijn ook verwerkt in de meerjarenbegroting 2025 – 2028. De meerjarenbegroting gaat uit van een verhoging van de ticketprijs van € 15 naar € 17 per 2025.

Personeel en organisatie

MdF wil zich ontwikkelen tot een open en lerende organisatie en bouwt aan een positieve en ondersteunende teamcultuur. We stimuleren ontwikkeling van onze medewerkers en investeren in duurzame inzetbaarheid. Dat begint bij goede arbeidsvoorwaarden; het museum heeft een eigen actuele Arbeidsvoorwaardenregeling die voor 90% overeenkomt met de

Museum cao. Ook het Functiehandboek en de salaristabellen van de Museum cao worden toegepast voor inschaling. De intentie is om per 1 januari 2027 volledig over te stappen naar de Museum cao.

De komende jaren richten we ons op de individuele ontwikkeling van onze medewerkers en bouwen we aan een constructieve en respectvolle werkomgeving. Dat start bij indiensttreding met een goed onboarding programma en vervolgen we met individuele jaargesprekken waarin afspraken worden gemaakt over wederzijdse verwachtingen, ontwikkeldoelen, opleiding, training en loopbaanperspectief. Daar horen verbindend leiderschap, een goed opleidingsplan en bijbehorend opleidingsbudget bij. Het museum zal dit vanaf 2025 samen met HRM en de OR gaan oppakken en uitwerken. Ook wordt vanaf 2025 een tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek geïmplementeerd.

We passen een eerlijke beloning toe en behandelen iedereen gelijkwaardig: medewerkers, stagiairs, zzp'ers en ieder ander die voor ons of met ons werkt, ongeacht functie of positie. We gebruiken daarbij de richtlijnen en instrumenten die vanuit de Codes Cultural Governance, Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code beschikbaar worden gesteld.

We willen met onze organisatie een afspiegeling zijn van de maatschappij. Dat doen we in onze aanpak voor werving en selectie. We stimuleren een open cultuur en voeren een dialoog met onze medewerkers over wat diversiteit en inclusie betekent en hoe we dat op het gebied van personeel, samen met publiek, programma en partners, kunnen versterken, onder meer door trainingen en workshops.

Om een sociaal veilige werkomgeving te waarborgen, heeft het museum vanaf 2023 een aantal maatregelen genomen. Dat betekent onder meer het creëren van een prettige werkomgeving met een open aanspreekcultuur, waar je mag leren van je fouten en waar je wordt gewaardeerd ongeacht je achtergrond of functie. We bieden organisatie brede trainingen en coaching van individuele medewerkers aan. Zo investeren we in de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en preventie. Het elkaar leren aanspreken op gedrag en het gezamenlijk bouwen aan een sociaal veilige werkomgeving staan centraal. Om nieuws met elkaar te delen is in 2023 een intranet opgezet.

Er zijn in 2023 externe vertrouwenspersonen aangesteld en regelingen voor het omgaan met ongewenst gedrag en melden van (vermoeden van) misstanden. We geven veel aandacht aan preventie van ziekteverzuim en het terugdringen van langdurig ziekteverzuim, van bijna 13% in 2022, naar 7,7% in 2023, naar 5% of minder vanaf 2025. Hiertoe wordt vanaf 2025 een nieuw ziekteverzuimbeleid opgesteld en afgestemd met de OR.

Formatie

De formatie van het museum is vanaf 2023 op orde gebracht en bedraagt in 2024 afgerond 32 fte, gemiddeld 57 medewerkers. De cruciale functies zoals die van conservatoren, medewerkers educatie, marketing en collectie zijn inmiddels weer ingevuld. Het museum heeft nu kleine afdelingen (1-3 personen) voor tentoonstellingen, collectie, educatie en interpretatie, marketing en communicatie, facilitaire zaken en techniek en bedrijfsvoering.

Het team publiekszaken bestaat voor een groot deel uit flexibel inzetbare medewerkers. Vanaf 2024 zullen we deze formatie indikken om zo een compacter en steviger team te creëren waar we op kunnen bouwen, met daaromheen een flexibele schil van museumdocenten en arthandlers. De organisatie wordt geleid door een algemeen directeur-bestuurder en een adjunct-directeur. Met deze formatie gaan we de komende jaren hard werken om te voldoen aan de huidige eisen van een eigentijds museum, om financieel weer op kracht te komen en om de kwaliteit van onze collectie en tentoonstellingen hoog te houden.

Medezeggenschap

Sinds het voorjaar van 2023 heeft het museum een Ondernemingsraad die uit vijf leden bestaat. Gemiddeld elke twee maanden is er een overlegvergadering met de directeur-bestuurder. Tot tweemaal per jaar voert de OR een gesprek met de voorzitter van de Raad van Toezicht, waar de directeur-bestuurder niet bij aanwezig is.

Governance

Museum De Fundatie is een stichting met een Raad van Toezicht-Bestuursmodel. De Code Cultural Governance wordt toegepast. De directeur is tevens de bestuurder en eindverantwoordelijke voor het gevoerde beleid. Zij wordt bijgestaan door een adjunct-directeur voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering.

De doelstellingen van de stichting en de verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in de statuten. De stichting heeft de ANBI-status. De Raad van Toezicht bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven leden, met een evenwicht in lokale en landelijke vertegenwoordiging en een divers profiel. Het gaat om een onbezoldigde functie, afgezien van reisvergoedingen, diners en kerstpakketten. Raad van Toezicht en de directeur hebben in een reglement vastgelegd welke werkafspraken zijn gemaakt vanuit ieders verantwoordelijkheid en rol. Binnen de RvT zijn een Financiële Commissie en een Remuneratiecommissie ingesteld. De RvT komt vier tot zes keer per jaar bijeen. De RvT geeft goedkeuring aan het beleid, de jaarplannen en aan de jaarbegroting, jaarrekening en het bestuursverslag. De RvT stelt, op advies van de directeur, een onafhankelijke accountant aan. Binnen de RvT en met de directeur zijn afspraken over het bewaken van (mogelijke) belangenverstrengeling. De RvT ontvangt het jaarbericht van de vertrouwenspersonen en bespreekt dat met de directeur.

De RvT voert jaarlijks een gesprek met de directeur-bestuurder over diens functioneren en ontwikkeldoelen. Ook gaat de RvT de komende jaren aan de slag met zelfevaluatie en zal zij nieuwe leden werven. De RvT rapporteert in het jaarverslag.

Gebouwen en voorzieningen

Museum De Fundatie heeft twee, en op termijn mogelijk drie, locaties. Het gebouw in Zwolle wordt gehuurd van de gemeente, Kasteel het Nijenhuis van de provincie Overijssel. Beide zijn Rijksmonument. Het museum voert met de verhuurders overleg over nieuwe MJOP's, de integrale aanpak tot verduurzaming van deze gebouwen en het beheersen van de kosten voor onderhoud en beheer. Er worden in goed overleg met de lokale overheden afspraken gemaakt over de planning en duur van renovaties, of verduurzaming en de consequenties daarvan, zoals een beperkte openstelling van de betreffende locatie voor publiek. Dit geldt met name voor Kasteel het Nijenhuis, waar mogelijk in 2025 de eerste fase van renovatie wordt gestart. Het optimaliseren van de klimaatbeheersing in het kasteel is wenselijk. Verbeterde isolatie van het kasteel zal onmiddellijk leiden tot een verbetering van de bewaaromstandigheden. Dat zal ook tot een lager energieverbruik leiden en een duurzaamheidsslag bewerkstelligen.

De mogelijk derde locatie betreft de Rode Loods in de Spoorzone van Zwolle. De ontwikkeling daarvan gebeurt onder regie van de gemeente Zwolle, die van plan is om het pand aan te kopen.

Processen

De komende jaren worden werkprocessen in de bedrijfsvoering efficiënter ingericht en waar mogelijk geautomatiseerd. Dit draagt bij aan het verminderen van werkdruk en verdere professionalisering van de organisatie. De nadruk zal in eerste instantie liggen op het verbeteren van de financiële administratie. Per 2025 zullen we overgaan naar Exact Online en ook de projectadministratie wordt aangepakt. Hierdoor zijn kosten en uren van personeel beter toe te schrijven aan de diverse projecten en tentoonstellingen en krijgen we meer inzicht en grip op het financiële proces.

Zakelijke verhuur

We willen onze catering en verblijfsruimtes de komende jaren upgraden, zodat we aantrekkelijker worden voor zakelijke verhuur en evenementen. Hiervoor willen we vergaderarrangementen ontwikkelen en het museum deels openstellen voor de zakelijke en toeristische markt, vanzelfsprekend zonder de museale functies aan te tasten. We onderzoeken de mogelijkheden om de publieksservice te professionaliseren, door gebruik te gaan maken van software voor het zelf boeken van groepsbezoeken en rondleidingen. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van ervaringen bij andere musea en culturele instellingen. Ook worden de inhoudelijke concepten van de winkel en de horeca doorontwikkeld, zodat deze aansluiten bij de nieuwe missie, visie en kernwaarden van het museum. Het streven is onder meer om het assortiment te verbreden om de verkoop in de winkels te verhogen.

Publiekszaken

Een gastvrije ontvangst in onze huizen staat centraal. Onze medewerkers zijn daarbij het visitekaartje van het museum. We willen dat bezoekers zich welkom voelen ongeacht leeftijd, gender, achtergrond of afkomst. De tevredenheid over de publieksontvangst en -begeleiding bij ons museum scoort onverminderd hoog in de publieksonderzoeken; we blijven daarin investeren. We staan open voor feedback en stimuleren onze bezoekers om hun mening te geven.

Financiën

Voor het museum is een solide financiële basis uitgangspunt. Het museum werkt momenteel hard aan een financieringsmodel dat stevig en wendbaar is om fluctuaties in de omzet op te vangen. De gevolgen van COVID-19 hebben de kwetsbaarheid van het oude model laten zien, namelijk een te eenzijdige afhankelijkheid van omzet uit publieksinkomsten.

Een nieuw financieringsmodel gaat hand in hand met de ontwikkeling en professionalisering van de organisatie, en de deskundigheid en capaciteit van het team. We hebben daartoe een benchmarkonderzoek laten uitvoeren onder vergelijkbare musea in Nederland, waarin is gekeken naar de omvang en samenstelling van de baten, formatieopbouw en activiteitenlasten in relatie tot het gemiddeld publieksbereik. Dit geeft onderbouwing en handvatten voor de transitie van het museum en ontwikkeling naar de toekomst.

Om de financiële basis te versterken voert het museum gesprekken met Gemeente Zwolle en Provincie Overijssel. Ook bouwt het museum zoals gezegd de zakelijke markt en fondsenwerving uit. Naast de bijdrage van de VriendenLoterij wordt het verwerven van projectfinanciering bij landelijke fondsen, sponsors en donateurs professioneel aangepakt met de komst van een manager development in 2023. Ook hierbij worden partners uitgekozen die bij de kernwaarden van het museum aansluiten.

In de meerjarenbegroting wordt ingezet op een gestage groei naar 180.000 bezoekers, met een uitschieter in 2025 van 170.000 vanwege de geplande Ter Borch tentoonstelling. We verwachten door de vernieuwde programmering deze groei te kunnen realiseren. Wellicht komen we op een hoger bezoekersaantal uit, maar gezien tegenvallers in het verleden zijn we nu voorzichtig in onze inschatting. We investeren in een vernieuwing van de marketing en sturen op een verhoging van de zichtbaarheid van onze tentoonstellingen. Doordat de budgetten voor programmering en marketing veel lager zijn dan voor COVID-19 en we te maken hebben met kostenstijgingen, blijft het echter een uitdaging om de bezoekersaantallen van weleer te behalen. Om onze eigen inkomsten te verhogen zullen we vanaf 2025 onze toegangsprijs verhogen en in 2027 naar verwachting nogmaals. Daarnaast wordt gestuurd op kostenbeheersing en -besparing. Het museum voert vanaf 2025, als onderdeel van het inkoopbeleid, een aanbestedingsbeleid met bijbehorende procedures in.

Er is in 2024 een start gemaakt met een planning & control-cyclus met maandelijkse rapportages en een taakstellende begroting. Bij de jaarbegroting wordt nu ook een risicoparagraaf opgesteld, waarin zowel de mogelijke impact van externe als interne ontwikkelingen wordt benoemd.

MdF houdt zelf ontwikkelingen bij op het gebied van veranderingen in relevante wet- en regelgeving en past wijzigingen toe in de interne bedrijfsvoering. Het museum huurt daar zo nodig extern advies over in.

Development

MdF wordt ondersteund door founders en vrienden, en door de Vriendenloterij en diverse fondsen voor specifieke projecten. De komende periode zetten wij intensief in op fondsenwerving en sponsoring. Naast vrienden en founders richten we ons ook op Young Adults en bedrijven in Zwolle en de regio, in de vorm van een Business Circle. De plannen voor steungevers worden in 2024 uitgewerkt en geïmplementeerd. Wij koesteren onze schenkers, vrienden, sponsors en de fondsen waarmee wij nu al samenwerken en waarmee wij in toekomst willen samenwerken. Het museum zal diverse activiteiten en evenementen voor deze groepen organiseren.

Het museum is al vele jaren dankbaar beneficiënt van de Vriendenloterij. Dankzij deze steun kan het museum bijzondere aankopen doen en worden spectaculaire tentoonstellingen mogelijk gemaakt.

Effectmeting, impact

Sinds 2023 wordt naast kwantitatief ook kwalitatief publieksonderzoek uitgevoerd. We maken optimaal gebruik van beschikbare data van partners zoals Marketing Oost, gemeente Zwolle en de Museumvereniging (Museumcijfers, Museana). Om te weten of het museumbeleid het beoogde resultaat heeft, zal de komende jaren veel meer dan voorheen met behulp van data en voortgangsrapportages gestuurd worden op het realiseren van de afgesproken doelstellingen.

Museum de Fundatie bedankt de provincie Overijssel, gemeente Zwolle, de VriendenLoterij, zijn Founders, Vrienden, sponsors, fondsen, partners, makers en collega's voor hun onmisbare bijdrage en inzet. Zonder jullie zouden we deze plannen niet kunnen maken en realiseren.

Colofon

Tekst en redactie: Museum de Fundatie, vormgeving: Stunned, fotografie: Hans van Eijdsen / Peter Tijhuis
museumdefundatie.nl

DOELEN

	2025	2026	2027	2028
Programma				
Tentoonstellingen	8	8	8	8
Collectiepresentaties	3	3	3	3
Projecten op externe locaties	2	2	2	2
Collectie				
Registratiegraad	99%	99%	99%	99%
Digitaliseringsgraad	99%	99%	99%	99%
Publiek				
Publieksbereik totaal	170.000	160.000	170.000	180.000
Per doelgroep				
• De weelderige cultuurminnaar	50.000	50.000	50.000	50.000
• De klassieke cultuurliefhebber	45.000	45.000	45.000	45.000
• De flanerende plezierzoeker	25.000	25.000	30.000	30.000
• De kindrijke cultuurvreter	10.000	12.500	15.000	17.500
• De culturele alleseter	10.000	12.500	15.000	17.500
• De nieuwsgierige toekomstgrijper	5.000	7.500	10.000	12.500
• De startende cultuurspeurder	5.000	7.500	10.000	12.500
Educatie & Publieksprogramma				
Leerlingen PO (bez.aantallen)	3000	3250	3500	3750
Leerlingen VO (bez.aantallen)	1900	2050	2200	2400
Studenten MBO (bez.aantallen)	1000	1075	1150	1250
Studenten HBO/WO (bez.aantallen)	600	650	700	750
Aantal geboekte rondleidingen voor volwassenen (activiteiten)	120	125	135	150
Publieksprogramma (activiteiten)	30	30	35	35
Marketing en Communicatie				
Mediawaarde free publicity (ca.)	350.000	380.000	400.000	400.000
Online bereik				
• Website (unieke bezoekers, ca.)	600.000	630.000	650.000	670.000
• Instagram, Mailchimp, Facebook (volgers / abonnees, ca.)	50.000	60.000	70.000	80.000
Waardering door publiek uit publieksonderzoek	8	8	8,5	8,5
Development				
Vrienden	100	135	170	200
Particulier mecenaat	5	8	10	15
Founders / bedrijven	8	16	24	32
Organisatie				
Formatie	36	35	35	35
Ziekteverzuim	5%	4%	3%	3%

BIJLAGE 1

	2025 begroting totaal	2026 begroting totaal	2027 begroting totaal	2028 begroting totaal
Baten				
Bijdragen en subsidies	2.422.367	2.478.885	2.538.230	2.600.541
Entreegelden	1.360.000	1.280.000	1.445.000	1.530.000
Opbrengsten uit verhuur	80.500	81.750	82.250	82.750
Overige baten	1.743.500	1.730.000	1.812.700	1.901.750
	5.606.367	5.570.635	5.878.180	6.115.041
Lasten				
Personeelskosten	2.715.000	2.813.250	2.889.650	2.966.075
Reorganisatiekosten	25.000	0	0	0
Huisvestingskosten	1.175.300	1.144.050	1.130.550	1.163.900
Kantoorkosten	136.000	139.000	142.250	145.000
Promotiekosten	90.000	90.000	90.000	90.000
Tentoonstellingskosten	1.300.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Projecten future factory	0	0	0	0
Overige projecten	40.000	40.000	40.000	40.000
Educatiekosten	75.000	75.000	77.500	77.500
Documentatie/collectiekosten	405.500	432.500	443.250	454.500
Overige algemene kosten	525.500	513.500	554.000	597.500
Afschrijvingen	35.000	35.000	35.000	35.000
Financieel resultaat	-13.000	-8.000	2.000	2.000
	6.509.300	6.474.300	6.604.200	6.771.475
Exploitatieresultaat	-902.933	-903.665	-726.020	-656.434