



2026

MEERJAREN-
BEDRIJFSPLAN

2028

1 maart 2025

MUSEUM DE
FUNDATIE

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord van de Raad van Toezicht.....	4
Bestuurlijke samenvatting.....	5
Overzicht meerjarenplanning 2025-2028.....	7
1. CONTEXT & POSITIONERING.....	9
1.1 Terugkijken en leren.....	9
1.2 Maatschappelijke trends.....	10
1.3 Omgevingsanalyse en positionering.....	12
1.4 Missie, visie, kernwaarden.....	16
1.5 Economische waarde Museum de Fundatie.....	17
1.6 Maatschappelijke betekenis Museum de Fundatie.....	18
2. DOELEN EN DOELGROEPEN.....	23
2.1 Kerndoelen.....	23
2.2 Doelgroepen.....	25
3. ACTIVITEITEN EN PLANNING.....	28
3.1 Programmalijnen.....	29
3.2 Geplande activiteiten 2025-2028.....	33
3.3 Collectie & Onderzoek.....	38
3.4 Marketing.....	40
4. BEDRIJFSVOERING.....	43
4.1 Inleiding.....	43
4.2 Uitgangspunten bedrijfsvoering.....	43
4.3 Dekkingsplannen.....	44
4.4 Development.....	44
5. PERSONEEL & ORGANISATIE.....	46
5.1 Organisatie, formatie en transitie.....	46
5.2 De rol van de Raad van Toezicht.....	48
5.3 Codes Cultuur.....	49
5.4 Medezeggenschap.....	49
5.5 Arbeidsvoorwaarden (functiehuis en beloning).....	49
5.6 Organisatiecultuur.....	50
5.7 Projectmatig werken.....	50
5.8 Vertrouwenspersonen en ziekteverzuim.....	50
5.9 Onboarding en MTO.....	51
5.10 Diversiteit en inclusie.....	51

6. HUISVESTING & HOSPITALITY	52
6.1 Gastvrijheid en publieksbeleid	52
6.2 Gebouwen en voorzieningen	52
6.3 Verduurzaming	53
6.4 Techniek en ICT	53
6.5 Zakelijke verhuur en evenementen	54
6.6 Winkel en horeca	54
7. FINANCIËN EN MEERJARENBEGROTING	56
7.1 Zwarte cijfers	56
7.2 Bredere financieringsmix	56
7.3 Groei	56
8. MEERJARENBEGROTING	57
8.1 Toelichting meerjarenbegroting	58
8.2 Analyse staat baten en lasten volgens Iglo model	62
9. RANDVOORWAARDEN EN RISICO'S	64
10. VOORUITBLIK 2029-2032	66
MATRIX	68

VOORWOORD VAN DE RAAD VAN TOEZICHT VAN MUSEUM DE FUNDATIE

De Raad van Toezicht van Museum de Fundatie is van mening dat het museum na een intensieve periode de basis weer op orde heeft en de weg voorwaarts heeft gevonden. De Raad is de directie en medewerkers zeer erkentelijk voor het voorliggende meerjarige beleids- en bedrijfsplan, waaraan door veel betrokkenen hard gewerkt is. De Raad dankt de Provincie Overijssel, de gemeente Zwolle, de VriendenLoterij, founders, fondsen en andere begunstigers voor hun niet aflatende steun en belangstelling en ziet ernaar uit deze samenwerking in de toekomst te bestendigen. De Raad onderschrijft de doelstellingen en maatregelen zoals in dit meerjarenplan beschreven en heeft vertrouwen in de toekomst.

Namens de RvT van Museum de Fundatie,

René Wolfkamp,
Voorzitter Raad van Toezicht Museum de Fundatie



Kasteel het Nijenhuis

BESTUURLIJKE SAMENVATTING

Museum de Fundatie, het toonaangevende museum voor beeldende kunst in Overijssel met een landelijk en internationaal bereik, is door de subsidiënten gemeente Zwolle en provincie Overijssel gevraagd om zijn beleidsplan 2025-2028 uit te breiden tot een compleet bedrijfsplan, waarin de strategische koers wordt doorvertaald in bedrijfsvoering en begroting. Doel van dit bedrijfsplan is om voor bestuurders en lokale politici de financiële en organisatorische inbedding van al onze activiteiten te schetsen en te verduidelijken wat wij betekenen voor Zwolle, Overijssel en daarbuiten – voor bewoners, makers, het sociale en toeristische verblijfsklimaat en de culturele infrastructuur. Bij het ontwikkelen van dit bedrijfsplan hebben wij de feedback van de Zwolse Adviescommissie BIS, Bureau Berenschot, BMC en onze subsidiënten ter harte genomen en verwerkt in dit plan.

In dit Meerjarenplan 2025-2028 lichten wij toe hoe wij onze inhoudelijke plannen en groeiambities gaan waarmaken en hoe we dat organisatorisch en financieel onderbouwen, onder meer met een meerjarenbegroting. Uitgangspunt voor ons artistieke programma zijn 6 tot 8 tentoonstellingen per jaar, waarvan de herfsteditie steevast een publiekstrekker is waarbij we veel publiek verwachten. We streven naar 160.000 tot 180.000 bezoekers per jaar. Museum de Fundatie wil via zijn programmering impact maken door mensen te verbinden met kunst, makers en elkaar. Wij zijn het grootste museum in Overijssel met (inter)nationale allure en nauw verbonden met onze subsidiënten door onze unieke monumentale locaties en door het beheer van de provinciale collectie. We vergroten ons publieksbereik en inbedding in de regio en daarbuiten door het verstevigen en uitbreiden van ons publieks- en educatieprogramma. Daarnaast werken wij aan het verbeteren van onze toegankelijkheid, met onder meer een pilot voor visueel beperkten in 2025. Museum de Fundatie vervult hiermee zijn maatschappelijke rol en draagt op deze manier bij aan het welzijn en het inclusieve, brede culturele aanbod in Overijssel.

We geven vorm aan het culturele ecosysteem door ons open te stellen voor regionale en provinciale samenwerkingen en we creëren ruimte voor talentontwikkeling samen met VAKTOR en diverse opleidingen in Zwolle, zoals ArtEZ en Cibap, maar ook daarbuiten. Museum de Fundatie biedt jong en/of lokaal talent jaarlijks een expositiemogelijkheid en ondersteunt hiermee het lokale en nationale makersklimaat.



Marianne von Werefkin - Pionier van het expressionisme, 2024, Museum de Fundatie Zwolle

Naast deze maatschappelijke en culturele impact lichten we in dit plan het economisch belang van Museum de Fundatie voor Zwolle en de provincie toe. Onze locaties, zowel in Zwolle als in Heino/Wijhe, zijn aantrekkelijke monumenten die veel toeristen naar Overijssel trekken die hier een dag of weekend spenderen. Ook zorgen we voor werkgelegenheid in de regio. Samen met de andere (culturele) instellingen in de omgeving en collega-musea uit de provincie is Museum de Fundatie een van de belangrijkste pijlers van een levendig woon-, werk- en verblijfsklimaat in Zwolle en daarbuiten. Nu de Regio Zwolle door de Regio Deal de vierde economische topregio in het land is geworden, met Zwolle als bruisend centrum dat steeds meer mensen uit de Randstad naar deze regio trekt, is het spraakmakende en artistiek onderscheidende Museum de Fundatie onmisbaar.

Voor het uitvoeren van onze plannen en ambities hebben we mensen, tijd en middelen nodig. Museum de Fundatie heeft een zeer betrokken en talentvol team dat alles inzet om het museum succesvol te laten zijn en te doen waar we goed in zijn: mensen verbinden met kunst, makers en elkaar. Het hoofdstuk Bedrijfsvoering laat zien dat we inmiddels gevorderd zijn met het op orde brengen van de organisatie en financiën. We zijn bedrijfsmatig weer in control gekomen door het aanstellen van een nieuw financieel administratief team, het invoeren van budgetverantwoordelijkheid, financiële maandrapportages en risicoanalyses. Het verheugt ons te kunnen meedelen dat de voorlopige cijfers van 2024 een positief resultaat laten zien. Ook zijn we gestart met het verhogen van onze eigen inkomsten door het opzetten van een nieuw steungeversprogramma en door het uitbreiden van zakelijke verhuur en evenementen.

Het museum werkt in deze beleidsperiode verder aan een evenwichtige financieringsmix, zorgt voor verdere professionalisering van de organisatie en voor een prettig en veilig werkklimaat. Dit doet het museum onder nauw toezicht van een bijna geheel vernieuwde Raad van Toezicht, die de koers en herstelplannen van Museum de Fundatie ondersteunt. Wij volgen hierbij de Governance Code Cultuur, Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code.

Om onze opgaven en ambities te kunnen realiseren, doen wij een beroep op onze voornaamste subsidiënten gemeente Zwolle en provincie Overijssel om de subsidies, inclusief de aanvullende steun voor 2024 en 2025, voor 2026 tot en met 2028 voort te zetten. Samen met onze verbeterde bedrijfsvoering en onverminderde inzet kunnen we op deze manier onze prachtige plannen voor de inwoners van Zwolle en Overijssel en ver daarbuiten waarmaken.

We vertrouwen erop dat met dit aangescherpte meerjarenplan voldoende input hebben gegeven voor de benodigde besluitvorming. Voor aanvullende informatie of vragen staan wij altijd open.

Beatrice von Bormann, directeur-bestuurder

Rinette van der Vliet, adjunct-directeur

Dit herziene meerjarenplan is tot stand gekomen dankzij de input van makers, experts, steungevers, collega's uit het veld, het team van Museum de Fundatie en de Raad van Toezicht. Ook werkbezoeken bij collega-instellingen hebben nieuwe inzichten opgeleverd. Het proces van het aanscherpen en aanpassen van het eerste beleidsplan tot een volledig bedrijfsplan gebeurde onder begeleiding van Bureau Berenschot en met feedback van het bureau BMC en de adviescommissie cultuur. Het was een waardevolle reis die ons verder heeft gebracht in het aanscherpen van onze visie, onze positionering en onze ambities en in het stapsgewijs realiseren daarvan met de beschikbare middelen.

OVERZICHT MEERJARENPLANNING

Onderwerp	2025	2026	2027	2028
Publieksbereik	165.000	165.000	170.000	180.000
Collectie	Opstellen collectieplan	- Digitale ontsluiting collectie - Herwaardering collectie		Verhogen collectie-mobiliteit
Tentoonstellings-programma	9 Zwolle en Heino 2 collectie-presentaties 2 Museum de Fundatie te gast - Doorplannen programmering t/m 2028 mbv programmalijnen	7 Zwolle en Heino 2 collectie-presentaties 3 Museum de Fundatie te gast	7 Zwolle en Heino 2 collectie-presentaties 3 Museum de Fundatie te gast - Ontwikkelen programma 2029-2032	8 Zwolle en Heino 2 collectie-presentaties 3 Museum de Fundatie te gast - Organiseren programma 2029-2032
Educatie & participatie & publieks-programmering	- Realisatie tijdelijke educatieruimte - Toegankelijkheid (zorg) doelgroepen verbeteren; - Uitbreiden educatie- en publieks-programma - Product-ontwikkeling; - Richten op families; - VTS training voor museumdocenten	VTS methode implementeren en doorontwikkelen	- Online publieksservice optimaliseren - Ontwikkelen educatie- en participatieplan 2029-2032	Organiseren educatie en participatie 2029-2032
Marketing & development	- Nieuwe huisstijl en website - Marketing-strategie - Publieksonderzoek	- Vervangen huisstijldragers; - Optimaliseren betaalproces Vrienden MdF	Publieksonderzoek	Herijking marketing-strategie o.b.v. bedrijfsplan 2029-2032
Zakelijk & hospitality	- Voorverkenning nieuwe partner horeca - Zakelijke arrangementen in de markt zetten - Steungevers-programma - Werken met dekkingsplannen voor tentoonstellingen en projecten - Bestuurlijke fusie Kunstwegen	- Businesscases horeca en winkel opstellen - Steungevers-programma - Businesscase zakelijke markt	Verbouwing/ herinrichting winkels en horeca beide locaties	Herijken en intensiveren steungevers-programma

Onderwerp	2025	2026	2027	2028
Personeel & organisatie	• Nulmeting MTO • Functiehuis • RIE/PAGO • Directiereglement • Teamtrainingen	• Voorbereiding overgang naar Museum CAO, onderhandelingen met OR en vakbonden	• Overgang naar Museum CAO • MTO	• Teamtrainingen
Huisvesting	• Besluit dienstwoningen • Kantoor verhuizen • Fysieke toegankelijkheid vergroten voor visueel beperkten • Nieuw MJOP verhuurders/ huurder • Onderhoud schilderwerk en raamfolies; verlichting kasteel vervangen	• Onderhoud conform MJOP • Vervanging daken Kasteel	• Onderhoud conform MJOP • Vervanging daken Kasteel	• Onderhoud conform MJOP
Bedrijfsvoering overig	• Publieksbeleid en interne en externe gedragscodes aanscherpen	• Training Projectmatig Werken • Veiligheidsplan tbv veiligheid collectie, cybersecurity en bezoekers/ personeel • Aanbestedings-beleid	• Voorbereiden bedrijfsplan 2029-2032	• Indienen bedrijfsplan 2029-2032
Risico's & Maatregelen	• Risico- en beheerstrategie; dashboard opstellen • Aandacht voor ziekteverzuim vs. werkdruk	• Nieuw huurcontract Nijenhuis vastleggen met provincie Overijssel	• Overleg kaders met Zwolle en Overijssel 2029-2032 • Account-gesprek VL contract 28 ev	• Verlenging contract VL

1. CONTEXT & POSITIONERING

1.1 TERUGKIJKEN EN LEREN

Het museum heeft een roerige tijd achter de rug. In de afgelopen beleidsperiode (2021-2024) zorgde de coronapandemie voor een flinke daling in bezoekersaantallen en had een behoorlijke impact op de inkomsten en organisatie van Museum de Fundatie – dat gold overigens voor alle Nederlandse musea. In januari 2023 startte de huidige directeur-bestuurder, gevolgd door een adjunct-directeur in januari 2024. Zij werden geconfronteerd met grote financiële tekorten en een uitgekleden organisatie met een hoog ziekteverzuimpercentage en een hoge mate van onrust onder het personeel. Inmiddels is de rust teruggekeerd en heeft het museum dankzij een extra financiële injectie van zowel de gemeente als de provincie zijn tekort kunnen wegwerken en bouwt het aan herstel en nieuwe veerkracht.

Een belangrijke les om mee te nemen is de te grote afhankelijkheid van bezoekerscijfers. Toen die tegenvielen tijdens en na de coronapandemie, liepen de financiële tekorten direct op. Er is daarom hard gewerkt aan mogelijke kostenbesparingen en het verbeteren van de financieringsmix: naast subsidie en entreegelden wordt de komende tijd sterker ingezet op de zakelijke verhuur en het weer opbouwen van steungeverskringen. Er is een professionaliseringsslag gemaakt, het team is grotendeels op orde gebracht, er is een begin gemaakt met een functiehuis en met het vastleggen van richtlijnen, procedures en processen. Er is ook veel gedaan aan de verzakelijking van de processen: naast projectmatig werken zijn er in 2023 budgetten voor projecten en afdelingen ingevoerd, en wordt er vanaf 2025 met dekkingsplannen gewerkt. In 2024 heeft de directie samen met een nieuwe financiële medewerker en een nieuwe controller de financiële processen en systemen op orde gebracht.

Een minstens even belangrijke les betrof de organisatie zelf. De organisatie was niet meegegroeid met de ambitieuze programmering en was hierdoor kwetsbaar geworden. Veel medewerkers vervulden twee of drie functies tegelijk en medewerkers voor essentiële museale taken, zoals conservatoren, ontbraken. Veiligheid, medezeggenschap en een andere leiderschapsstijl stonden de afgelopen twee jaar centraal en zullen een vast aandachtspunt blijven binnen de professionalisering en organisatieontwikkeling. Inmiddels zijn een aantal belangrijke maatregelen op HR-gebied genomen, zoals het vastleggen van processen en procedures, het uit elkaar trekken van functies om de werkdruk te verlagen, het aantrekken van nieuwe vertrouwenspersonen, het instellen van een ondernemingsraad, het aanbieden van trainingen en het instellen van een opleidingsbudget.

In 2023 en 2024 heeft Museum de Fundatie de bakens al verzet; het museum wordt steeds meer een plek voor inspiratie, dialoog, verwondering en debat, met een gevarieerd programma om verschillende doelgroepen te bereiken, jong en oud, van ver weg en van dichtbij. We zijn de afgelopen twee jaar veel nieuwe samenwerkingen aangegaan in Zwolle en Overijssel (zie H 1.6), waardoor het museum beter verankerd is in de regio en een ander publiek weet te bereiken. Ook landelijke en internationale samenwerkingen helpen het museum beter op de kaart te zetten en de werking te versterken. We gaan uit van de kracht van beide locaties en brengen met onze programmering nieuwe verhalen aan het licht. Hierover gaan wij in gesprek met ons publiek en onze partners.

1.2 MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

Om Museum de Fundatie te positioneren in Zwolle, Overijssel, maar ook binnen de Nederlandse en internationale kunstwereld, hebben we hieronder een aantal trends en ontwikkelingen in kaart gebracht die belangrijk zijn voor de toekomst en de beleidskeuzes voor musea in het algemeen en dus ook voor ons.

MUSEUMDEFINITIE VOLGENS HET INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM) 2022:

‘Een museum is een permanente instelling zonder winst oogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoeg, reflectie en kennisuitwisseling.’

Veranderende rol

De rol van musea is de afgelopen jaren veranderd van een beleidend naar een lerend instituut, van zingend naar participatief, van een intern gericht instituut naar een plek voor inspiratie, dialoog, verwondering en debat voor mensen van diverse leeftijden en achtergronden, die er in aanraking komen met uiteenlopende uitingen van kunst en vormgeving. Wij willen, passend bij onze missie, visie en kernwaarden, luisteren naar en leren van ons publiek, makers, collega's en de wereld om ons heen. Onze huizen worden steeds meer dynamische hubs die inspelen op maatschappelijk relevante onderwerpen.

Samen sterker

Samenwerking krijgt in de culturele sector steeds meer aandacht, niet alleen uit noodzaak – veel musea bijvoorbeeld hebben de laatste jaren steeds minder te besteden door kosten- en loonstijgingen – maar ook omdat het inzicht groeit dat we door samenwerking de slagkracht enorm kunnen versterken. Dit geldt voor samenwerkingen met makers, lokale gemeenschappen, organisaties, instellingen evenals andere musea en culturele instellingen in Zwolle en Overijssel en daarbuiten. Zie hiervoor ook H 1.6.

Van periferie tot centrum: regio Zwolle en Overijssel

Er is landelijk steeds meer aandacht voor de regio en daarmee ook voor regionale musea. Museum de Fundatie is een van de belangrijkste pijlers van een levendig woon- en verblijfsklimaat in Zwolle en in Overijssel. Steeds meer mensen vinden vanuit de Randstad de weg naar Zwolle en Overijssel, ook vanwege onze twee huizen in Zwolle en Heino/Wijhe. Nu deze regio door de Regio Deal de vierde economische topregio in het land is geworden, verandert de visie op wat centrum en wat periferie is. Een spraakmakend en artistiek onderscheidend museum als de Fundatie met zijn twee historische huizen is in deze context onmisbaar.

Polarisatie

Veel thema's in de maatschappij, van klimaatverandering en zorg tot en met migratie, leiden tot heftige debatten en tegenstrijdige meningen en belangen. Kunst kan een rol spelen in het verzoenen van de verschillende kanten van deze debatten, door mensen anders hiernaar te laten kijken en een open gesprek via kunst mogelijk te maken. Wij zien hier een belangrijke rol voor ons als museum, als een plek voor discussie en debat door middel van kunst, maar ook voor verwondering en verbinding. Door extra aandacht te geven aan toegankelijkheid voor verschillende groepen in de samenleving en deel te nemen aan veel verschillende landelijke en regionale evenementen kunnen we steeds meer die plek zijn waar mensen met kunst, makers en vooral met elkaar worden verbonden.



Roze Salon bij Marianne von Werefkin – pionier van het expressionisme, met studenten van ArteEZ Conservatorium, november 2024

Digitale duurzaamheid

Via internet en social media worden sinds de coronapandemie steeds meer digitale museumervaringen aangeboden, van online onderwijsprogramma's en lezingen/symposia tot en met digitale rondleidingen. Wij ambiëren vanaf 2026 onze evenementen live te kunnen streamen, wat een investering in techniek vergt. Er wordt al veel digitaal gekoerierd bij tentoonstellingsinrichtingen, wat niet alleen kosten bespaard maar ook veel duurzamer is. Hedendaagse makers werken in toenemende mate met virtual reality en AI, wat voor een nieuwe kunstbeleving zorgt. Museum de Fundatie toont regelmatig werk van makers die met deze middelen werken. Onze collectie is voor 99 % gedigitaliseerd en wat nog niet online staat, wordt in de loop van 2025 online gezet in de context van de vernieuwde website (zie H 3.4). Dit wordt projectmatig opgepakt door een collectiemedewerker hier een half jaar voor vrij te maken. Daarnaast wordt dekking gezocht middels externe fondsenwerving. Aangezien onze depots maar beperkt toegankelijk zijn voor publiek, is deze digitale toegankelijkheid uiterst belangrijk voor ons en heeft daarom prioriteit. Naast de digitalisering van kunst groeit het belang van datedreven keuzes voor musea. Museum de Fundatie laat sinds 2023 doorlopend publieksonderzoek doen, kijkt naar verschillende doelgroepsegmentaties en doet diepgaander onderzoek naar de bezoekersprofielen (zie H 2.1).

Bezoekersbeleving

De beleving van de museumbezoeker staat steeds meer centraal. Uiteraard hebben wij daar ook oog voor, onder meer door een gastvrije ontvangst, verzorgde ruimtes en programma's als de tuinconcerten en Fundatie Fridays. Vanuit onze historische gebouwen bieden wij nieuwe ervaringen, zoals spannende nieuwe presentatievormen en experimentele kunstvormen op beide locaties, van *Kunst in de Vide* in Zwolle tot en met hedendaagse kunst in de historische context van Kasteel het Nijenhuis en straks een nieuw ingerichte beeldentuin.

Duurzaamheid

De verandering van de wereld gaat ons allemaal aan. Duurzaamheid is een belangrijk aandachtspunt voor makers en voor de maatschappij, en ook voor ons als museum. Wij hebben dit zelfs benoemd als een van onze kerndoelen (zie H2). Dit betekent onder meer dat wij het plannen en inrichten van tentoonstellingen zo duurzaam mogelijk doen, maar ook ons eigen gedrag hierop aanpassen, door onder meer dienstreizen per trein. We zijn met gemeente en provincie in gesprek over de verduurzaming van de gebouwen (zie H 6).

1.3 OMGEVINGSANALYSE EN POSITIONERING



Kunstwegen, Marijke de Goeij, Blauwe Bogen, Dalfsen

Omgevingsanalyse

Overijssel kent een rijk cultureel aanbod, met veel podia, erfgoedinstellingen, opleidingen, kunst in openbare ruimte zoals de beeldenroute Kunstwegen en diverse musea. Museum de Fundatie neemt in dit cultuurlandschap een unieke positie in en verhoudt zich ertoe, met zijn twee gebouwen in Zwolle en in Heino/Wijhe, en met de collectie Overijssel als bijzonder cultureel kapitaal. Museum de Fundatie is een aanjager voor cultuur; lokaal, regionaal en (inter-)nationaal. Het museum is een essentieel deel van de grootstedelijke voorzieningen van Zwolle. Als belangrijk onderdeel van het landelijk culturele aanbod vormt het museum een verbinding tussen de regio, het land en de internationale kunstwereld. Daarmee speelt het museum een essentiële rol in het creëren van een goed vestigingsklimaat voor diverse bevolkings- en beroepsgroepen in Zwolle en omstreken, wat van groot belang is gezien de groeiambities van de stad. Bij een groeiende stad hoort een bloeiend cultureel klimaat. Museum de Fundatie heeft daarin een ketenverantwoordelijkheid, door oog te hebben voor het makersklimaat in de regio, voor kleinere instellingen in de provincie en door talentontwikkeling te stimuleren (zie H 1.6 en H 3.1). Het toegankelijk maken van kunst en cultuur zorgt voor sociale cohesie en draagt bij aan de leefbaarheid en algemeen welzijn in de stad en de regio. Als basisinstelling van de stad dragen we bij aan het behalen van 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 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.' We geven als museum met onze aantrekkelijke artistieke en maatschappelijke programmering invulling aan de Meerjarige Agenda 24-28 Regio Zwolle Stapt Door en de provinciale cultuurnota, waarin brede welvaart en duurzaamheid centraal staan. Door de samenwerking met lokale en regionale instellingen en verenigingen en het verhogen van onze toegankelijkheid bieden we kunst en cultuur voor iedereen en brengen we mensen en organisaties samen door thema's die spelen in de samenleving, in onze programmering te verwerken.

Het museum is daarmee een aantrekkelijke partner voor collega-instellingen, diverse organisaties en bedrijven in zijn omgeving. Door samenwerking in de vorm van co-producties, educatie en participatie wordt het woon- en leefklimaat van stad en regio bevorderd. Inwoners en toeristen geven het leven in Zwolle en de regio door deze initiatieven gemiddeld een 7,8 (2024). Museum de Fundatie is een onmisbare schakel in het culturele ecosysteem en de toeristische en economische aantrekkingskracht van Zwolle en de regio.

Positionering

Museum de Fundatie neemt binnen het cultuuraanbod een bijzondere positie in, omdat het de provinciale kunstcollectie beheert, behoudt en actualiseert. Het museum zorgt met de provinciale collectie en eigen collecties voor een uitdagende tentoonstellingsprogrammering, met landelijke en internationale uitstraling, op het gebied van moderne en hedendaagse kunst op de locaties Kasteel het Nijenhuis in Heino en het Paleis aan de Blijmarkt in Zwolle. Het museum draagt hiermee bij aan het versterken van het culturele profiel van de stad Zwolle, de regio en de provincie Overijssel als geheel. (uit: Cultuur- en Erfgoedbeleid Overijssel 2025-2028 - 'Morgen wacht niet', provincie Overijssel)

Museum de Fundatie is in Zwolle en de regio het enige museum voor beeldende kunst en vormgeving en is tevens een van de belangrijkste musea in het oosten van Nederland. Met Kasteel het Nijenhuis in Heino/Wijhe en Museum de Fundatie in Zwolle heeft het museum twee unieke historische locaties die elk hun eigen karakter hebben, elkaar aanvullen en die samen veel kansen bieden, zowel regionaal als internationaal. We hebben als een van de weinige musea in Nederland een stedelijke én een landelijk gelegen locatie. Dankzij de museumfunctie blijven deze twee belangrijke rijksmonumenten behouden voor iedereen. Onze veelzijdige, interdisciplinaire collectie biedt veel mogelijkheden tot exposities van lokale en internationale kunst en vormgeving. Met deze collectie, onze bijzondere gebouwen en onze interdisciplinaire, op co-creatie gerichte benadering onderscheiden wij ons van andere musea.

Rol en betekenis van de collectie

Museum de Fundatie heeft een unieke collectie met een bijzondere geschiedenis. De collectie van Museum de Fundatie telt ruim zestien duizend objecten, voornamelijk van de late middeleeuwen tot nu: schilderijen, tekeningen, keramiek en sculptuur tot en met vormgeving, toegepaste kunst en nieuwe media. We bewaren topstukken van Europese makers onder wie Vincent van Gogh, Jacoba van Heemskerck van Beest, Bernardo Strozzi, Charley Toorop en William (J.M.W.) Turner, maar ook unieke objecten uit andere werelddelen, zoals monochrome Chinese keramiek en Japanse tsuba's (stootplaten van zwaarden). Deze enorme variatie maakt het mogelijk om uitgaand van één of enkele objecten uit de collectie steeds weer nieuwe verhalen te vertellen.



Fundatie Collectie: Remix in Kasteel het Nijenhuis



Raquel van Haver, *La Historia de Migrantes* (2020), in 2023 aangekocht voor de collectie van de provincie Overijssel

Feitelijk beheert 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), die objecten uit alle tijden en landen verzamelde. Sinds Hannema's overlijden in 1984 is deze verzameling substantieel uitgebreid onder diverse directeurs en door legaten zoals van het echtpaar de Graaff-Bachiene en Pieter en Marieke Sanders. Sinds 1993 beheert Museum de Fundatie bovendien in opdracht van de provincie Overijssel de kunstcollectie van de provincie, ontstaan vanuit de privé-verzameling van Paul Citroen, bestaand uit de omvangrijkste collectie werk van de kunstenaar zelf evenals uit werken van belangrijke vertegenwoordigers van de avant-garde van Marc Chagall tot en met Pablo Picasso. Ook voor deze collectie zijn de afgelopen jaren belangrijke nieuwe verwervingen gedaan, onder meer van Emmy Bergsma, Raquel van Haver, Guillaume Lo A Njoe, Kristina Norman en Maria Roosen. Inmiddels maakt deze provincie collectie zo'n 40% uit van het totaal aantal werken dat Museum de Fundatie beheert.

Kasteel het Nijenhuis

Kasteel het Nijenhuis is de ontstaansplek en het stamhuis van het museum en in bezit van provincie Overijssel. Hier woonde grondlegger Dirk Hannema vanaf 1958 tot aan zijn dood in 1984, en hier is Museum de Fundatie opgericht. Het kasteel is gelegen in de natuur van Overijssel en biedt unieke mogelijkheden om de verbinding tussen kunst en natuur te laten zien. De havezate uit de 14de eeuw met zijn bijzondere geschiedenis is cultureel erfgoed en biedt zowel plek aan de collectie als aan tijdelijke tentoonstellingen. Ook de beeldentuin met bijna 100 sculpturen, uit de collecties van



Beeldentuin Kasteel het Nijenhuis

Museum de Fundatie, de provincie Overijssel en Museum Beelden aan Zee, evenals bijzondere eeuwenoude bomen en planten, oefent een grote aantrekkingskracht uit op kunst-, erfgoed- en natuurliefhebbers. Hier komen vooral de 'weelderige cultuurminnaar' en de 'klassieke cultuurliefhebber', maar ook doelgroepen die buiten het culturele doelgroepenmodel vallen, aangezien zij voor de natuur en voor het kasteel komen (zie H 2.1).

In de historische ruimtes van het kasteel is een nieuwe, thematische presentatie van de collectie te zien die naar de geschiedenis van de plek en zijn bewoners verwijst en die tegelijk een beeld geeft van de veelzijdigheid van onze beide collecties. Hiermee kunnen wij de verschillende doelgroepen bedienen die naar deze bijzondere plek komen. Daarnaast maken we jaarlijks een tijdelijke tentoonstelling in een deel van het kasteel, met focus op een specifieke maker uit de collectie of een bepaald thema. De geplande herinrichting van de beeldentuin - met toevoeging van nieuwe beelden - evenals de verbinding met Kunstwegen (zie volgende pagina) zal deze locatie nog aantrekkelijker maken voor onze doelgroepen. Door samen te werken met makers en lokale initiatieven, maar ook door de kracht van de beeldentuin en het kasteel met hun bijzondere uitstraling te benutten, versterken we onze regionale positie.

Paleis aan de Blijmarkt

Museum de Fundatie in Zwolle bevindt zich in een markant gebouw, het voormalige Paleis van Justitie, op een centrale locatie in de stad, dat in 2004-2005 tot museum is verbouwd. 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. Was het paleis tot dan toe een mooie plek voor klassieke kunstvormen als schilder- en beeldhouwkunst, zo voegt de Wolk een extra dimensie toe. Door zijn grote open ruimtes en het raam met een uniek uitzicht over de stad is dit gedeelte vooral geschikt voor installaties en grote werken, waarvoor in het historische gedeelte van het museum weinig plek is. Zo vullen de twee gedeeltes van het paleis elkaar heel goed aan. Door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden van elk deel van onze gebouwen, kunnen we tegelijkertijd verschillende doelgroepen aanspreken.



RESET - kunst als toevluchtsoord, met werk van Josèfa Ntjam, 2024, Museum de Fundatie Zwolle

Rode Loods

De afgelopen beleidsperiode heeft Museum de Fundatie de mogelijkheden verkend en onderzocht voor een mogelijke derde locatie cq culturele broedplaats en expositieruimte voor jong talent in de Spoorzone van Zwolle. Het museum had hiervoor een kwartiermaker en een architect aangesteld en diverse co-creatie sessies georganiseerd met medewerkers, externe adviseurs, samenwerkingspartners en makers. Dit heeft geresulteerd in een eerste schetsontwerp en voorstel voor invulling van de Rode Loods onder meer als expositieruimte voor experimentele cross-overs tussen kunst, dans, theater en performance, met een (met partners gedeelde) artist-in-residency, een broedplaatsfunctie voor makers en werkplaatsen voor de opleidingen. Zonder aanvullende financiering of ingroeimodel qua huur acht het museum een sluitende exploitatie echter momenteel niet haalbaar. Museum de Fundatie ziet wel nog steeds het potentieel van deze locatie en staat daarom open voor (incidentele) programmering. We blijven hierover graag in gesprek met de gemeente Zwolle en met onze samenwerkingspartners ArtEZ en Cibap.

Kunstwegen

Vanaf 2025 nemen wij de beeldenroute Kunstwegen onder onze hoede. Deze kunstroute loopt vanuit Zwolle dwars door Overijssel tot over de grens met Duitsland en omvat rond tachtig beelden, waarvan hoogtepunten van bekende makers van Auguste Rodin tot en met Ilya Kabakov. Gezien onze eigen beeldentuin en collectie sculpturen sluit dit heel logisch aan bij Museum de Fundatie, ook vanwege de samenwerking met de Städtische Galerie Nordhorn. We zullen deze beeldenroute weer meer bekendheid geven, de kwaliteit en actualiteit ervan bewaken en in samenwerking met de partners in Nederland en Duitsland ervoor zorgen dat deze duidelijk herkenbaar blijft en dat er een gezamenlijke communicatie over is. Ook denken we aan een toegankelijke ontsluiting van informatie over de beelden, door middel van een podwalk of QR-code voor de voorbijgangers. Met aansprekende en laagdrempelige verhalen brengen we de kunst zo dichtbij. Door beide locaties in de route op te nemen en samen te werken met andere beeldentuinen kunnen we de werking van onze huizen en hun locaties versterken, en laten tegelijk zien dat wij zowel lokaal als internationaal programmeren.

1.4 MISSIE, VISIE, KERNWAARDEN

Missie

Museum de Fundatie verbindt mensen met kunst, makers en elkaar. Met onze brede collectie kunst en vormgeving en onze programmering kijken wij vanuit Overijssel naar de wereld en gaan wij in dialoog met ons publiek.



Deelnemende kunstenaars van *Do We Care?*, i.s.m. Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, 2023, Kasteel het Nijenhuis

Visie

Museum de Fundatie is een plek voor inspiratie, dialoog, verwondering en debat. Als thuis voor makers van alle disciplines zijn wij een aanjager voor kunst en cultuur in de regio en daarbuiten. Wat er in de samenleving speelt, gaat ons aan en wij spelen daarin een verbindende rol via de kunst. We streven naar maximale toegankelijkheid, zowel analoog als digitaal, en dat doen we in samenwerking met lokale gemeenschappen in Zwolle en Overijssel en in interactie met de internationale gemeenschap. 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. Wij denken vanuit thema's en programmalijnen en onze programmering vindt binnen én buiten de muren van onze huizen plaats. 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.

Kernwaarden

Museum de Fundatie is **open, dynamisch, verbindend en nieuwsgierig**. Onze kernwaarden komen terug in alle bedrijfs- en beleidsaspecten.

Onze **open** houding geldt ten opzichte van kunst en vormgeving, makers en van bezoekers; iedereen is welkom in het museum en we kijken met een open blik de (kunst-)wereld in. Daarnaast stimuleren we een open bedrijfscultuur.

Ons museum is **dynamisch**, we bewegen mee met veranderingen in de maatschappij en de behoeften van de bezoekers. We kijken hoe we andere doelgroepen kunnen aanspreken door aandacht te geven aan kunstvormen en makers die tot nu toe onderbelicht zijn gebleven. Daarnaast zijn er door ons groeiend aanbod aan horeca, winkels en mogelijkheden tot zakelijke verhuur veel opties om ons museum ook op een andere manier tot een ontmoetingsplek te maken.

We zijn **verbindend**, niet alleen omdat wij mensen met makers, kunst en elkaar in contact brengen door middel van tentoonstellingen, onderzoek, programmering en educatie, maar ook omdat wij de verbinding zoeken met andere organisaties, bezoekers, partners en sponsors in de regio en daarbuiten.

We zijn **nieuwsgierig** naar alles wat de wereld van de beeldende kunst en vormgeving te bieden heeft en we stimuleren nieuwsgierigheid bij onze bezoekers en zakelijke partners, door het aanbieden van multidisciplinaire presentaties, nieuwe ervaringen en een inspirerend programma. Ook zijn we nieuwsgierig naar wat onze bezoekers en partners ons te vertellen hebben en gaan daarover graag het gesprek aan.

1.5 ECONOMISCHE WAARDE MUSEUM DE FUNDATIE

*Musea vervullen een belangrijke economische, maatschappelijke en sociale rol. Met een totale omzet van € 1,26 miljard in 2023 draagt de sector bij aan de Nederlandse economie. Daarnaast verbindt de sector ook lokale en regionale gemeenschappen.**

Museum de Fundatie vertegenwoordigt naast zijn artistieke en maatschappelijke waarde een belangrijke economische waarde voor de stad en regio Zwolle en de provincie Overijssel. Met onze twee huizen spelen wij een belangrijke rol in het vestigingsklimaat en de verdere ontwikkeling van deze sterke regio op het gebied van innovatie, culturele infrastructuur, arbeidsmarkt en economie. Uit onderzoek uit 2023 blijkt dat een bezoeker aan het museum gemiddeld €60 uitgeeft in de stad, aan onder meer horeca en winkels. Bij 160.000 bezoekers zijn dat bijna 10 miljoen euro. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Marketing Oost uit 2022 dat Museum de Fundatie een van de hoofdredenen is voor toeristen om de stad te bezoeken, naast de aantrekkelijke binnenstad zelf en andere hoogtepunten zoals Van der Velde in de Broeren en het Academiehuis / Grote Kerk. Onze locatie in Heino trekt een vast aantal bezoekers van 35.000 per jaar, hier bestaat het

*Bron: Museumcijfers 2023: breed draagvlak binnen samenleving maar grote zorgen voor de toekomst | Museumvereniging

economisch potentieel vooral uit toeristen, dagjesmensen en evenementen/zakelijke verhuur. Dit potentieel wordt de komende jaren verder benut door het maken van aantrekkelijke programmering en door het vergroten van de zakelijke en toeristische activiteiten, zie *hoofdstuk 6*.

Het aanzien en belang van Museum de Fundatie in stad en regio vertaalt zich in de steun van een toenemend aantal sponsors, founders en Vrienden. Zij vinden het belangrijk om het toonaangevende museum te ondersteunen en te behouden voor Zwolle en omgeving. Zij vinden in Museum de Fundatie een aantrekkelijke partner en unieke locaties om met hun klanten en werknemers te verblijven en een inhoudelijk kunstprogramma te bieden, in ruil voor exposure en naamsbekendheid. In 2024 hebben wij onze steungeverskringen uitgebreid en meer differentiatie aangebracht in steunmogelijkheden, met jaarlijkse bijdragen van €40 (vriend) tot minimaal €15.000 (founder) en diverse opties daartussen. We merken dat we hierdoor meerdere bedrijven en sponsors aan ons kunnen binden, klein en groot. Ons bestand aan particuliere vrienden groeit, nu het museum weer in de lift zit. Dat biedt mooie perspectieven voor de toekomst. Tot en met 2027 is de VriendenLoterij in ieder geval onze partner.

1.6 MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS MUSEUM DE FUNDATIE



Muziektheatervoorstelling *Uit de Verf!* door Jansen & de Boer, 2024, beeldentuin Kasteel het Nijenhuis

De maatschappelijke waarde van Museum de Fundatie komt op verschillende vlakken tot uitdrukking; door mensen met kunst en met met elkaar te verbinden, door samenwerking met organisaties en evenementen in Zwolle en Overijssel, door onze rol in het onderwijs via cultuureducatie en het stimuleren van talentontwikkeling.

Museum de Fundatie is een plek waar niet alleen kunst maar ook maatschappelijke thema's aan bod komen. Daarom gaan we graag met onze bezoekers in gesprek. Wat verwachten zij van ons en hoe willen zij zich vertegenwoordigd zien in ons programma? In de komende jaren willen we ons oor te luisteren leggen. Dat doen we niet alleen met publieksonderzoek maar ook door vanaf 2026 bijvoorbeeld de Zwolse kinderraad uit te nodigen en een groep 'ambassadeurs' van het museum te vragen om met ons mee te denken en met ons publiek in dialoog te gaan. Er ontstaan nu al mooie dialogen met ons publiek via onze programmering, van tentoonstellingen en evenementen op de gratis vrijdagavonden tot en met publieksprogramma en educatie. Chourouk Hriech, die in 2025 exposeert in de reeks *Kunst in de Vide*, gaat bijvoorbeeld in gesprek met kinderen van een Zwolse basisschool over hun belevingswereld, laat ze dit tekenen en verwerkt deze gesprekken en tekeningen weer in haar eigen werk. Overeenkomstig met onze kerndoelen (zie *H 2.1*) zetten wij de komende jaren erop in om bruggen te bouwen, van co-creatie uit te gaan, stappen te zetten in richting van meer toegankelijkheid en onze verantwoordelijkheid te nemen op het vlak van duurzaamheid.

Met verbinding als kernwaarde, is samenwerking voor ons onontbeerlijk om nieuwe doelgroepen te kunnen bereiken en met onze programmering meetbare impact te realiseren. Samenwerking is essentieel om ons bereik en onze slagkracht te kunnen versterken. Dat geldt voor samenwerkingen in Zwolle en Overijssel, maar ook op landelijk en internationaal vlak.

Samenwerkingen in Zwolle en Overijssel

Op regionaal vlak zijn er al diverse samenwerkingen, zoals met de C7+ (Academiehuis, Anno Stadsmuseum Zwolle, Poppodium Hedon, Stadkamer Zwolle, Zwolse theaters, Filmtheater Fraterhuis, Creative Works, Cibap en ArtEZ), waarmee wij in 2025 voor het eerst ook op inhoudelijk vlak samenwerken bij het project *Thuis bij Ter Borch* (zie ook p. 20).

Samen met de C7+ en de gemeente Zwolle werken wij toe naar het cultureel perspectief 2040. Deze vorm van samenwerking, die ertoe dient om elkaars slagkracht te versterken, is uniek in de provincie.

Er zijn al enige tijd samenwerkingen met diverse locaties in de provincie Overijssel; onder de naam *Museum de Fundatie te gast* worden in Almelo, Enschede, Hardenberg en Holten kunstwerken uit de collectie van Museum de Fundatie en uit de collectie Overijssel op gratis toegankelijke plekken getoond (zie ook p. 33). Dankzij deze samenwerkingen is onze collectie voor een breder publiek toegankelijk.

Een mooi voorbeeld voor samenwerking op lokaal, nationaal en internationaal vlak is het in 2025-2026 geplande project *Thuis bij Ter Borch* op initiatief van Museum de Fundatie. Dit is een eerste inhoudelijke samenwerking van alle culturele instellingen en opleidingen in Zwolle (de C7+), met de creatieve industrie en Festival Magna, met als doel extra aandacht voor dit thema te creëren en meer bezoekers naar de regio te trekken.

Gepland is o.a.:

- Een grote tentoonstelling bij Museum de Fundatie over de kunstenaarsfamilie Ter Borch
- Tentoonstellingen in Museum Anno over kansenongelijkheid toen en nu, en in Academiehuis / Grote Kerk over Gesina Ter Borch en mode
- Stadsfestival Magna geheel gewijd aan Ter Borch
- Rondleidingen door het Zwolle van de Ter Borchs
- Theater- en muziektredens, evenals filmvoorstellingen en concerten die hieraan zijn gewijd
- In samenwerking met de plaatselijke horeca en winkels worden arrangementen aangeboden, zodat bezoekers worden verleid om meerdere dagen in Zwolle door te brengen voor een gevarieerd en aantrekkelijk Ter Borch-programma.



Gesina ter Borch, *Portret van Moses als tweejarig kind*, collectie Rijksmuseum Amsterdam

Samenwerkingen met andere musea (regionaal, nationaal, internationaal)

We zoeken de verbinding met andere kunstinitiatieven in het Oosten van het land en samenwerking met andere musea, zoals Rijksmuseum Twenthe, Museum MORE, Stedelijk Museum Kampen en Museum Arnhem. Ook landelijk zijn er samenwerkingen gepland, o.a. met het Rijksmuseum Amsterdam, het Singer Museum Laren, Kunstmuseum Den Haag en met Museum Kranenburg in Bergen. Op internationaal vlak vinden nu al regelmatig samenwerkingen plaats door wederzijdse bruiklenen maar ook door tentoonstellingen te laten reizen.

HET DOEL VAN SAMENWERKINGEN MET ANDERE MUSEA IS OM ELKAARS WERKING EN BEREIK OP VERSCHILLENDE MANIEREN TE VERGROTEN. IN DE KOMENDE JAREN ZETTEN WIJ IN OP:

- **Collectiemobiliteit:** de mogelijkheid om delen van collecties van andere musea bij ons te tonen en om omgekeerd delen van onze eigen collectie te laten reizen. Op die kunnen wij en andere musea tegen relatief lage kosten kwalitatief hoogstaande tentoonstellingen tonen. Wij zijn bijvoorbeeld al hierover in gesprek met Museum Boijmans Van Beuningen en voor het project Thuis bij Ter Borch (2025-2026) lenen we een groot aantal werken uit de collectie van het Rijksmuseum Amsterdam. Ook ontwikkelen we in de loop van 2025 een aanbod van reizende tentoonstellingen vanuit onze eigen collectie, waarvoor wij vaste fees kunnen vragen.
- **Samen met musea in binnen- en buitenland publiekstrekken organiseren.** Hiermee houdt je de kosten lager en zijn grote tentoonstellingen haalbaarder. Dit is eerder gedaan, bijvoorbeeld in 2015-2016 met Rijksmuseum Twenthe voor de Turner-tentoonstelling of in 2023-2024 met Staatliche Kunstsammlungen Dresden voor de tentoonstelling Kaleidoscope of (Hi)stories: Kunst uit Oekraïne.
- **Gezamenlijke aankopen** met collega-instellingen in Nederland; hierdoor zijn incidenteel prestigieuze aanwinsten mogelijk. Bovendien ondersteunen fondsen deze vorm van samenwerking graag.
- **Verbinding met de regio en het land te leggen** (meer dan nu al gebeurt), door samen te werken met andere musea in Overijssel en Nederland.

Wat betreft **educatie en publieksprogramma** zijn wij de afgelopen tijd samenwerkingen gestart met onder meer Vluchtelingenwerk Nederland (bijv. vrijheidsontbijt 2023, tentoonstelling Kaleidoscope of (Hi)stories: Kunst uit Oekraïne (2023-24), Isala ziekenhuis, Ketikoti Zwolle, COC Zwolle en Toegankelijk Zwolle. Het doel van deze samenwerkingen is om verschillende lokale gemeenschappen bij het museum te betrekken en van hen te leren wat betreft toegankelijkheid.

Het bieden van ruimte aan de nieuwste generatie bezoekers is niet alleen van belang voor de toekomst van het museum, maar is voor het museum ook een van haar belangrijkste kerntaken: om jonge mensen nieuwsgierig te maken naar kunst en vormgeving – en ze daarmee in contact te brengen met nieuwe of andere vormen van kennis. Ook wordt er bewust gewerkt aan het betrekken van een meer divers publiek. Het museum hanteert een actief inclusiebeleid en daarvan is het beginsel een uiteenlopend en gevarieerd programma dat aan verschillende stemmen en perspectieven ruimte biedt. Voor het educatie- en publieksprogramma van 2026-2028 zie H 3.2.

KUNST EN WELZIJN

Steeds meer onderzoeken wijzen uit dat kunstbeschouwing en actief bezig zijn met kunst en cultuur bijdragen aan het welzijn en de gezondheid. In het kader hiervan hebben we sinds 2024 een samenwerking met het Isala Ziekenhuis waarbij artsen onder begeleiding van museumdocenten kijken naar kunst en hun ervaringen meenemen in de behandeling van hun patiënten. Er zitten veel overeenkomsten tussen het kijken naar kunst en het diagnosticeren van patiënten: met goed en samen kijken zie je meer. Museum de Fundatie gaat vanaf 2026-2027 sterker inzetten op samenwerking met zorginstellingen en op initiatieven die kunst en welzijn verbinden, met bijbehorende impactmetingen.

Evenementen / herdenkingen / feestdagen

Ieder jaar doen we mee aan landelijke, provinciale en stedelijke evenementen, om de Zwolse verankering met nationale en lokale partners, en het publiek te onderhouden en te bestendigen.

Voorbeelden zijn:

- Nationale Museumweek
- Dag van het Kasteel
- Wandelvierdaagse Salland
- Lichtjesticht Heino met lokale muziekverenigingen
- Open Monumentendag
- Bevrijdingsfestival Overijssel
- Ketikoti
- Stadsfestival Zwolle (MAGNA)
- Samenwerking met de C7+, bijvoorbeeld voor projecten als Artbeat (gericht op het praktijkonderwijs en vmbo), Art Niveau en CultuurCarroussel (beide gericht op mbo studenten van het Deltion College) en het jaarlijks terugkerende evenement Groot Zwols Kinderboekenfeest. De educatoren, marketeers en programmeurs van de verschillende culturele instellingen weten elkaar vanzelfsprekend te vinden en er ligt een ambitie om dit nog meer te versterken.

Talentontwikkeling

We hechten eraan om, in de zin van de 'sterren' van het Cultureel Perspectief Zwolle 2040, met jonge talenten te werken – bij het publieksprogramma of bij thematische tentoonstellingen. Zo maken we regelmatig publieksprogramma's met ArtEZ (o.a. met het conservatorium) en werken we voor de Fundatie Fridays samen met poppodium Hedon, dat jonge musici programmeert voor optredens in de Wolk.

Talentontwikkeling vinden wij erg belangrijk, daarom zoeken wij actief de samenwerking met de opleidingen in Zwolle en met het makershuis VAKTOR. Zo begeleiden wij in 2025 Jules van Hulst en Wieger Steenhuis in het kader van een mastertraject van VAKTOR, laten wij in het publieksprogramma studenten van het ArtEZ conservatorium aan bod komen en aan *Thuis bij Ter Borch* zullen alle afdelingen van ArtEZ en Cibap meewerken. Ook bieden wij regelmatig jonge makers de kans hun eerste museale solotentoonstelling bij ons te realiseren. Zo kunnen ze doorgroeien vanuit de opleiding naar kleinere tentoonstellingen en hopelijk via ons naar een landelijk en internationaal podium.

Aangezien Museum de Fundatie niet is voorgedragen voor rijkssubsidie van de landelijke basisinfrastructuur, valt de financiering van de Fundatie Future Factory programmalijn weg. Hiermee realiseerden wij jaarlijks een tentoonstelling samen met de Zwolse opleidingen in de context van het PROTO kennisfestival, een tentoonstelling met een andere opleiding in Nederland (bijv. HKU), evenals tentoonstellingen van jonge makers die op deze manier voor het eerst hun werk in een museum konden presenteren. Aanleiding was altijd een actueel maatschappelijk thema, van klimaat tot en met zorg.

Voor 2025 lagen de plannen al vast en worden de activiteiten vanuit het reguliere tentoonstellingsbudget gefinancierd. Vanaf 2026 zullen we naar alternatieve financiering moeten zoeken voor dit soort programmering.

We vinden het van groot belang om een podium te blijven bieden aan de studenten en afgestudeerden van de creatieve opleidingen in Overijssel. Dat blijven we doen binnen onze mogelijkheden, onder meer in ons publieksprogramma.



Fundatie Friday, met *Sacred Sundays*, februari 2025

2. DOELEN EN DOELGROEPEN



Michael Tedja, *Het Diagonale Instituut* (2024), in 2024 aangekocht door Museum de Fundatie

De komende jaren focust Museum de Fundatie zich in zijn programmering op het bereiken van bestaande en nieuwe doelgroepen (zie H 2.2), het maken van impact door het vertellen van nieuwe verhalen op een duurzame manier en op het vergroten van de toegankelijkheid. Op deze manier willen wij mensen met kunst, makers en elkaar kunnen verbinden: door onze deuren open te stellen (kerndoel toegankelijkheid), door uit te gaan van onze identiteit (programmeren vanuit de kracht van de locaties en de collectie), door samen met onze omgeving én met makers na te denken over programmering (kerndoelen co-creatie en brugfunctie) en met behulp van publieksonderzoek de vinger aan de pols te houden of we op de juiste weg zijn. Dit alles is enkel mogelijk indien wij financieel gezond blijven, een aantrekkelijke werkgever blijven en de huisvesting en interne organisatie verder optimaliseren. Zie hiervoor H 6 en verder.

2.1 KERNDOELEN

Wij programmeren en ageren de komende jaren vanuit deze doelen, gericht op onze identiteit, onze plek (fysiek en in de maatschappij) en op onze mogelijkheden. Mochten we de komende tijd vaststellen dat andere doelen voor ons publiek en onze omgeving belangrijker zijn,

Toegankelijkheid vergroten

Museum de Fundatie wil in 2028 haar toegankelijkheid hebben vergroot: zowel wat betreft onze fysieke en mentale toegankelijkheid maar ook voor mensen met beperkte financiële middelen. Dit doen wij door de fysieke toegankelijkheid van onze gebouwen te vergroten in 2025/2026, gratis toegankelijke vrijdagavondopenstellingen te blijven organiseren, door te gaan met de gratis toegankelijke tentoonstellingen *Museum de Fundatie te gast* in de provincie, door de vrij toegankelijke kunstroute Kunstwegen te versterken en uit te breiden, door zaalteksten te vereenvoudigen (vanaf 2025), door middel van

gratis toegang voor jongeren t/m 18 jaar, studentenkorting, digitale ontsluiting van onze collectie via een vernieuwde website (2025/2026), onderzoek naar museumbezoek voor zogenaamde Zwolse minimascholen, mediatoepassingen en aanbod op maat voor mensen die het museum bijvoorbeeld niet zelf kunnen bezoeken wegens bijvoorbeeld een ziekenhuisopname. Het beoogde resultaat is dat we meer en diverse bezoekers kunnen ontvangen en we bijdragen aan het verbeteren van onze sociaal maatschappelijke leefomgeving, diversiteit en inclusie en het welbevinden en positieve gezondheid van inwoners.

Co-creatie als uitgangspunt

De komende jaren gaan wij minimaal 1 keer per jaar samenwerken met lokale én internationale gemeenschappen. Dit doen wij op dit moment vooral op het vlak van educatie en publieksprogramma (zie H 3.2). Het beoogde resultaat is dat we hierdoor onze binding met de lokale en internationale gemeenschappen verstevigen en onze programmering verrijken. Vanaf 2027 organiseren wij jaarlijks een open call waarvoor wij het thema samen met onze doelgroepen bepalen; hieruit maken wij samen met een deel van ons publiek een selectie en hieruit komt een tentoonstelling voort evenals publieksprogramma. Wij stellen ons zo open voor wat er in onze omgeving leeft en voor verschillende perspectieven. Daarnaast zijn we op andere manieren al met co-creatie aan de slag gegaan, bijvoorbeeld door voor de tentoonstelling *Benin* (2026) nauw samen te werken met een deel van de gemeenschap in Nigeria, met hedendaagse makers en oorspronkelijke eigenaren van de Benin bronzen van het Edo volk. De komende periode onderzoeken wij mogelijkheden om co-creatie ook met lokale gemeenschappen in onze directe omgeving aan te gaan. Deze manier van werken past bij onze doelstelling om onze deuren open te stellen en voor onze programmering uit te gaan van wat er in onze omgeving en in de maatschappij leeft.

Bruggen bouwen

Wij zien onszelf als bruggenbouwer tussen het lokale en het internationale, tussen de kunstscene en de maatschappij in Zwolle en Overijssel en tussen wat er in de wereld gaande is, tussen de culturele sector en andere sectoren. Door onze positie tussen de randstad en de Duitse grens past het bij ons dat we beide kanten opkijken en tegelijk naar wat er op onze stoep gebeurt. Ons doel is om deze brugfunctie te laden en verder uit te bouwen door passende programmering en door contact te zoeken met nieuwe samenwerkingspartners in de provincie. Een project als Kunstwegen is een uitstekend voorbeeld van een project vanuit Zwolle door de provincie en over de grens heen. Het beoogde resultaat is een museum dat zijn betekenis zowel lokaal, nationaal als internationaal vergroot, waardoor we nog meer makers, bezoekers en steunverleners aan ons verbinden. We hebben al veel contact met ondernemers in de regio, maar kijken de komende jaren ook naar de zorgsector en wat wij op dat vlak voor elkaar kunnen betekenen. Sinds 2024 loopt een eerste verkenning met Isala die wij graag uitbreiden.

Programmeren vanuit de kracht van de locaties en de collectie

De komende jaren gaan we uit van de kracht van de locaties en van de collecties. Dit betekent dat wij ons aanbod aanpassen aan de specifieke omgeving en doelgroepen. Voor locatie Kasteel het Nijenhuis: klassieke doelgroepen (zie H 2.3) en natuur- en erfgoed liefhebbers. Voor locatie Zwolle met zijn vrij jonge demografie: culturele alleseters en de kindrijke cultuurvreter. In de komende jaren ontwikkelen wij per locatie activiteiten die gericht zijn op het (nog meer) bereiken van deze doelgroepen, zoals kinderworkshops, botanische rondleidingen, herinrichting beeldentuin, podwalks. (zie H 3.2) Door combitickets aan te bieden en actief te verwijzen naar programmering op de andere locatie zorgen wij voor een verbinding tussen beide huizen. Het beoogde resultaat is dat we onze positie in Zwolle, Overijssel en daarbuiten verstevigen en dat onze naamsbekendheid en populariteit/bezoekersaantallen stijgen.

Duurzaamheid als uitgangspunt

Museum de Fundatie stelt zichzelf ten doel om haar bedrijfsvoering en programmering zo duurzaam mogelijk uit te voeren. Dit betekent dat we materialen hergebruiken, circulair programmeren, en dat we dienstreizen waar mogelijk per trein doen. Wij kijken zorgvuldig naar de ecologische impact van onze programmering en beperken deze waar mogelijk en door zoveel mogelijk circulair te werken bij tentoonstellingsvormgeving en op kantoor. Het beoogde resultaat is dat het museum zijn ecologische voetafdruk verkleint. In de komende jaren onderzoeken we in gesprek met medewerkers, externe experts en bezoekers hoe wij verdere stappen kunnen zetten. Met gemeente en provincie zijn wij in gesprek over verduurzaming van onze gebouwen (zie H 10).

Samen met Toegankelijk Zwolle en ervaringsdeskundigen onderzoeken we actief hoe wij een aantrekkelijk museum kunnen zijn voor mensen met een beperking. De eerste focus ligt op aanpassingen voor mensen met een visuele beperking. Bij de tentoonstelling *Thuis bij Ter Borch* wordt een pilot uitgevoerd in nauwe samenwerking met de doelgroep. In de periode daarna gaan we de opgedane ervaring bestendigen en de doelgroep uitbreiden.

2.2 DOELGROEPEN

Met ons programma bereiken we op de twee museum locaties nu al een groot en divers publiek. In de marktsegmentatie volgen wij het Culturele Doelgroepenmodel*, ontwikkeld door Rotterdam Festivals, waarbij het publiek wordt opgedeeld in groepen op basis van culturele voorkeuren en gedrag. Het model brengt ons huidige en potentiële publiek goed in kaart en op basis daarvan maken we scherpe keuzes in zowel de programmering als marketing.

De bezoekersgroepen die onze musea in groten getale weten te vinden zijn de klassieke cultuurliefhebber en de weelderige cultuurminnaar. Deze belangrijke groepen willen we behouden en aan het museum blijven binden. Daarnaast willen we het aandeel jongere en regionale bezoekers vergroten door gelaagdheid in programma en informatievoorziening aan te brengen waardoor zij zich ook aangesproken voelen. Wie nieuw publiek wil trekken, zal doorlopend programma voor deze groepen moeten bieden. Elke tentoonstellingsperiode (met bijbehorend publieksprogramma) richten we ons daarom, naast de hierboven genoemde klassieke cultuurliefhebber en weelderige cultuurminnaar, ook op de culturele alleseters en kindrijke cultuurvreter. Door deze groepen actiever bij onze activiteiten te betrekken door bijvoorbeeld gezamenlijk de Fundatie Fridays te programmeren en een afwisselend (publieks)programma (ook deels in co-creatie) te maken, wordt ons museum steeds meer een afspiegeling van de huidige maatschappij en sluiten we aan bij de demografische kenmerken van onze directe omgeving (veel jonge gezinnen - kindrijke cultuurvreter en 60+ - klassieke cultuurliefhebber).

DE WEELDERIGE CULTUURMINNAAR - GENIET TEN VOLSTE VAN HET LEVEN

6,4% van Nederland, gemiddelde leeftijd hoofd huishouden 55,8 jaar, deze groep bezoekt kunst & cultuur voornamelijk vanwege de ontspanning en om te genieten van iets moois/bijzonders.

DE KLASIEKE CULTUURLIEFHEBBER - WAARDEERT VERFIJNING EN HEEFT BEWONDERING VOOR DE TRADITIONELE KUNSTEN

17% van Nederland, gemiddelde leeftijd hoofd huishouden 71,1 jaar, deze groep vindt het ontmoeten van mensen met gelijke interesse en zingeving als redenen om kunst & cultuur te bezoeken.

DE CULTURELE ALLESETER - WIL ALLES WEL EEN KEERTJE PROEVEN

6,4% van Nederland, gemiddelde leeftijd hoofd huishouden 39,3 jaar, ontspanning, inspiratie en genieten van iets moois/ bijzonders zijn de belangrijkste redenen om kunst & cultuur te bezoeken.

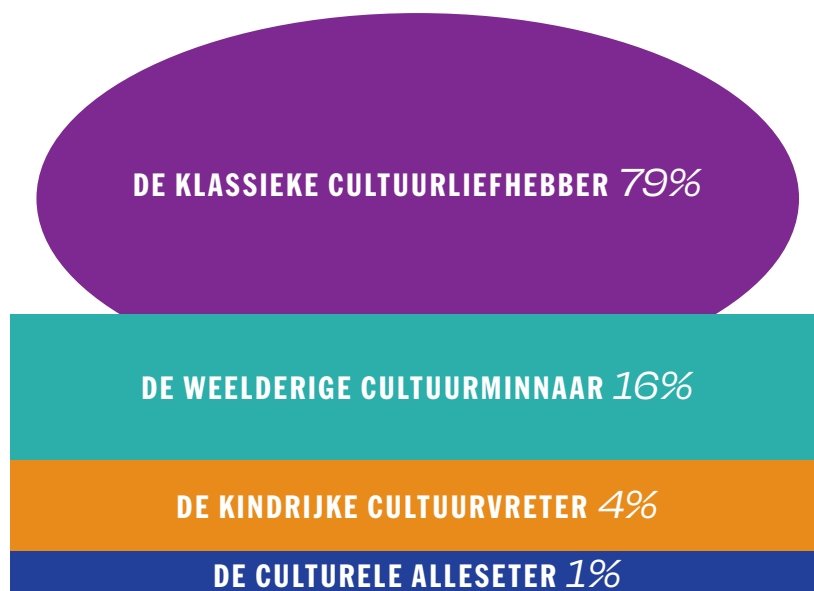
DE KINDRIJKE CULTUURVRETER - JONGE GEZINNEN DIE PRAT GAAN OP CULTURELE UITJES

4% van Nederland, gemiddelde leeftijd hoofd huishouden 39,5 jaar, met de kids naar een culturele activiteit mag hun horizon verbreden, maar het mag ook een ontspannend en gezellig uitje voor de familie zijn.

*www.rotterdamfestivals.nl/publieksbereik/culturele-doelgroepenmodel/

Op dit moment zijn de bestaande en nieuwe doelgroepen zoals in onderstaand figuur vertegenwoordigd als bezoekers in Museum de Fundatie.

Verdeling doelgroepen Museum de Fundatie



Hieronder worden de bijbehorende percentage leeftijdscategorieën genoemd die in Zwolle zijn vertegenwoordigd. Daarvoor zijn demografische gegevens geraadpleegd, beschikbaar gesteld door de gemeente Zwolle (zie <https://allecijfers.nl/gemeente/zwolle/>). Zwolle is een relatief jonge stad. Dat geeft aan dat er een groot groeipotentieel is bij de doelgroepen kindrijke cultuurvreter en culturele alleseter voor Museum de Fundatie binnen Zwolle.

Vertegenwoordiging leeftijdscategorieën in Zwolle

- 50 - 60 jaar (sluit aan bij weelderige cultuurminnaar): 23%
- 60 - 80+ jaar (sluit aan bij klassieke cultuurliefhebber): 40%
- 25 - 30 jaar (sluit aan bij culturele alleseters): 13%
- 35 - 45 jaar (sluit aan bij kindrijke cultuurvreter): 24%

Publieksonderzoek

Complementair aan het toepassen van het nieuwe doelgroepenmodel doen wij sinds 2023 doorlopend kwalitatief en kwantitatief publieksonderzoek via de Museum Monitor van R2 Research. Resultaten uit dit onderzoek kunnen worden gebenchmarkt met de ruim 25 deelnemende musea. Dit geeft ons inzicht in de bezoekerservaring, beoordeling van tentoonstellingen, behoeften en bezoekersprofielen. Zo zien we dat ruim 75% van de bezoekers Museum de Fundatie met een 8 of hoger beoordeelt en dat specifieke tentoonstellingen, een gezellige activiteit en 'verrast worden' de belangrijkste redenen voor een bezoek zijn. Dat een artikel in krant/tijdschrift, de website van het museum en vrienden, familie of kennissen de belangrijkste informatiebronnen zijn die aanleiding geven voor een bezoek. En dat 90% van de bezoekers het personeel zeer vriendelijk en gastvrij vindt.

We maken daarnaast 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.

De primaire bezoekmotivatie en samenstelling van het gezelschap waarmee iemand het museum bezoekt, zijn bepalend voor de behoefte. Een kunstliefhebber kan een fantastische ervaring in het museum hebben, maar komt diezelfde kunstliefhebber met een kind, zal diegene toch teleurgesteld zijn als er geen aanbod voor kinderen is. Voor iemand die voor het plezier komt, zal een museumcafé belangrijk zijn. Door daar beter inzicht in te krijgen kunnen wij de gewenste groepen optimaal bedienen met onze programmering en communicatie. Om een goede indruk te krijgen van de afspiegeling van bezoekersgroepen en hun bezoekmotivatie in onze musea zijn wij eind 2024 gestart met een eigen publieksonderzoek op zaal waarmee we de bezoekersprofielen en de algemene ervaring in kaart brengen. Deze data gebruiken we in de komende jaren om onze programmering vorm te geven, zodat we steeds beter kunnen inspelen op wat onze bezoekers in onze huizen hopen te vinden.



Marianne von Werefkin - Pionier van het expressionisme, 2024, Museum de Fundatie Zwolle

Beoogde effecten

Museum de Fundatie biedt met zijn programmering diverse en gelaagde verhalen. We stellen maatschappelijk relevante thema's aan de orde en gaan via de kunst het gesprek aan met de makers en de bezoekers. Hiermee willen we bijdragen aan het maatschappelijk debat in Zwolle en Overijssel en het museum openstellen als plek waar je kan reflecteren op actuele thema's. Maar waar je ook simpelweg kan genieten van kunst en kunstbeschouwing. Dit draagt bij aan contemplatie en zingeving voor onze bezoekers. Vanaf 2025 gaan we naast publieksonderzoek ook impactmetingen inzetten. Voorafgaand hieraan formuleren we heldere doelen voor elk project - gekoppeld aan onze kerndoelen en uitgaand van onze missie en visie - en met behulp van periodieke rapportages uit het (uit te breiden) doorlopend publieksonderzoek houden wij bij of wij de impact bereiken die wij beoogden en waar we bij moeten sturen.

Op deze manier kunnen we vaststellen of we met onze programmering onze kerndoelen (zie boven) bereiken en kunnen we daarnaast trends waarnemen en signaleren waar de behoefte van bezoekers ligt. In combinatie met segmentatievragen die respondenten in een doelgroep of regio indelen, vergaren we diepgaand inzicht in de mate van impact op een bepaalde groep bij onze programmering en zien meteen of wij onze beoogde doelen bereiken.

3. ACTIVITEITEN EN PLANNING

In de kunstwereld is de afgelopen jaren de aandacht in toenemende mate verschoven van objecten naar mensen, van autonomie naar context. We leggen nu meer de nadruk op de mensen en verhalen achter de objecten. De komende jaren gaan we uit van thema's en programmalijnen (zie beneden) die aansluiten bij de actualiteit, bij onze directe omgeving en die passen bij onze identiteit. We wisselen nieuwe verhalen af met bekende publiekstrekkers. Tevens bieden we een podium voor nieuw talent door elk jaar een eerste museale solotentoonstelling van een in Nederland gevestigde maker te laten zien.

We kijken goed naar de mogelijkheden en beperkingen van onze twee historische gebouwen en maken er optimaal gebruik van. Zo zal vanaf 2026 op de begane grond altijd collectie te zien zijn, op de eerste verdieping (en soms een deel van de begane grond) een grote tijdelijke tentoonstelling van beeldende kunst en vormgeving uit verschillende periodes en in de Wolk geven we ruimte aan het experiment: installaties, cross-overs tussen beeldende kunst, textiel, muziek, film, zoals in 2026 textielwerken en installaties van Emma Talbot en tegelijkertijd multimedia-installaties en performatief werk van Jules van Hulst en Wieger Steenhuis.

Op deze manier weten bezoekers altijd wat ze waar kunnen verwachten en kunnen we ons beter richten op specifieke doelgroepen; door een collectie opstelling te laten staan verminderen we daarnaast de werkdruk bij het team. Ons publiek wil verrast worden door de kunst, maar wil wel weten waar wat te vinden is.

Met onze activiteiten zoeken we interactie met bestaande en nieuwe doelgroepen. Het doel is dat elke terugkerende bezoeker weet dat je bij Museum de Fundatie wordt verrast door de getoonde kunst en vormgeving en nieuwsgierig wordt gemaakt naar het vakmanschap en oorspronkelijkheid dat eraan ten grondslag ligt. Voor elk onderdeel gaan we uit van onze kerndoelen en kijken we steeds naar doelgroepen en haalbaarheid qua planning en dekking.



Opening Roosen & Guests, Kasteel het Nijenhuis

3.1 PROGRAMMALIJNEN

Voor de artistieke keuzes de komende jaren zoeken we bij zowel de programmering als bij aanwinsten naar een goede balans in gender en herkomst, om zo onze collectie en ons programma te verrijken en te voorzien van meerdere perspectieven.

Wij werken en denken verder vanuit verschillende programmalijnen – in de paragrafen hieronder beschreven – die richting geven aan onze programmering en de verbinding met makers en ons publiek. Ze zorgen ook voor een helder profiel en leiden tot herhaalbezoek, aangezien elk programmaonderdeel de voortzetting is van een vorige 'editie'. Niet alle projecten hoeven in deze programmalijnen te passen, ze geven wel een zekere continuïteit.

Ieder jaar zorgen we voor minimaal **één publiekstrekker in de herfst**, die zich in eerste instantie richt op onze twee bestaande doelgroepen: een tentoonstelling voor een budget van € 500.000 (bijna de helft van ons totale tentoonstellings-budget) met kunst of vormgeving van hoge kwaliteit waarbij zoveel mogelijk uit één collectie of tenminste één land wordt gehaald uit oogpunt van duurzaamheid en om de transportkosten laag te kunnen houden. Ook hierbij presenteren we nieuwe inzichten vanuit de kunst en vormgeving en stimuleren we kruisbestuivingen tussen verschillende disciplines. Door die cross-overs maken we deze jaarlijkse publiekstrekker ook interessant voor de beschreven nieuwe doelgroepen.

SUCCESSVERHAAL WEREFKIN

Een geslaagd voorbeeld van de nieuwe missie en visie is de tentoonstelling *Marianne von Werefkin – Pionier van het expressionisme* (2024-2025). Het bijzondere werk van Werefkin is nooit eerder in een Nederlands museum getoond.

De tentoonstelling laat zien welke belangrijke rol zij voor de ontwikkeling van het Duitse expressionisme heeft gespeeld. We nuanceren daarmee de kunstgeschiedenis zoals deze tot nu toe werd verteld. De specifieke succesformule van Werefkin heeft meerdere componenten:

Op artistiek vlak:

- het werk is van hoge kwaliteit en spreekt aan
- we vertellen een nieuw verhaal over het modernisme
- uitgangspunt is een werk uit onze collectie
- het levensverhaal en netwerk van Werefkin is interessant

Op maatschappelijk vlak:

- werk van een vrouwelijke schilder centraal
- nieuwe doelgroepen bereikt, o.a. schoolklassen en verenigingen

Op economisch vlak:

- kunstwerken uit één regio, hierdoor lage transportkosten
- lagere verzekeringswaarde dan bijv. Kandinsky, hierdoor betaalbaar
- veel extra bezoekers hierdoor aan MdF maar ook aan Zwolle



Marianne von Werefkin – Pionier van het expressionisme, 2024,
Museum de Fundatie Zwolle

Ieder voorjaar focussen we ons op een tentoonstelling die onze nieuwe doelgroepen zal aanspreken en waarbij de kosten tussen de 300.000 en 400.000 EUR liggen, zoals de in 2027 geplande tentoonstelling No Future over de punkbeweging in de kunst. Daarbij verliezen we onze bestaande bezoekers nooit uit het oog; ook voor hen is er altijd wat te halen in onze huizen, bijvoorbeeld in onze collectiepresentaties, waar altijd in onze beide huizen ruimte voor is. In de Wolk van het museum in Zwolle zijn door het jaar heen vaak meer experimentele kunstvormen te zien en geven we regelmatig de ruimte aan jonge makers evenals mid-career posities. In de zomer organiseren we vanaf 2027 in Zwolle een open call met een vooraf met partners gekozen thema, met als doel een tentoonstelling met geselecteerde werken.

In het kasteel tonen we jaarlijks in voorjaar/zomer een tijdelijke tentoonstelling met een kunstenaar/thema die/dat aansluit bij de collectie. Bij het maken van tentoonstellingen en het ontwikkelen van ideeën houden we telkens onze doelgroepen voor ogen: voor wie doen we dit eigenlijk, waarom doen we het en hoe doen we het?

Op deze manier maken we met een gemiddeld tentoonstellingsbudget van 1,2 miljoen per jaar een aantrekkelijk en afwisselend programma.

DE HAALBAARHEID VAN 'BLOCKBUSTERS'

'Blockbusters' zijn tentoonstellingen met grote namen die veel publiek trekken. Voor middelgrote musea als Museum de Fundatie zijn deze nauwelijks haalbaar:

- De 'grote namen' zijn door hoge verzekeringswaardes en transportkosten te duur geworden voor ons tentoonstellingsbudget; zelfs door te verwachten extra publiek is dit financieel niet haalbaar. Een tentoonstelling met internationale grote namen kost al snel zoveel als het hele jaarlijkse tentoonstellingsbudget
- Het is niet wenselijk om de capaciteit van het museum maximaal op één project in te zetten in plaats van op meerdere projecten of op educatie, publieksprogramma en onderzoek
- Wij maken inhoudelijk nu andere keuzes, passend bij onze missie en visie. Ook bij bekende namen zetten wij in op nieuwe verhalen
- Uitzonderingen bevestigen de regel: voor de tentoonstelling Thuis bij Ter Borch in 2025 is in het verleden een bestemmingsreserve aangelegd en voor dit project verwachten wij extra bezoekers door de unieke vorm van samenwerking met alle culturele instellingen én detailhandel en horeca in de stad

Zodra de basis op orde is, streven wij ernaar om weer bestemmingsreserves aan te leggen om grotere internationale tentoonstellingsprojecten mogelijk te maken. Ondertussen blijven wij slim programmeren: voor onze jaarlijkse publiekstrekkers halen we zoveel mogelijk uit één collectie, laten waar mogelijk de tentoonstelling reizen zodat we kosten kunnen delen en kijken naar de net iets minder bekende namen. Kwaliteit staat bij ons altijd voorop.

Nieuwe collectiepresentaties

Aansluitend bij onze kernwaarden streven we naar een nieuwsgierig makende, dynamische en open collectiepresentatie, die tijden, makers en mensen met elkaar verbindt.

In de komende jaren is er meer aandacht voor fotografie, vormgeving en voor de onontdekte verhalen in de collectie. Vanuit de overtuiging dat elk object in de collectie even belangrijk is en nieuwe inzichten kan brengen, ongeacht of het nu om een sculptuur uit Kameroen of een schilderij uit het begin van de 20ste eeuw uit Nederland gaat, krijgen deze tot nu toe onderbelichte objecten evenveel aandacht als de Europese beeldende kunst en vormgeving.

Kunst in de vide

Sinds 2023 laten we ook kunstwerken in het entreegebied van het museum in Zwolle zien, in de zogenoemde vide. Deze ruimte tussen de verdiepingen waarin de glazen lift zich beweegt is ideaal om de bezoeker met kunst te begroeten. Dit is onderdeel van een eerste aanpassing van het entreegebied. Op den duur is de wens om winkel en horeca in dit gebied gratis toegankelijk te maken en daarmee ook *Kunst in de Vide*. Dit concept symboliseert een open houding en maakt de



Fundatie Collectie: REMIX, met diverse werken uit de collectie en in het midden *Atlas* (2024) van Richard Hutten, in 2024 verworven door Museum de Fundatie

bezoeker meteen nieuwsgierig. Ieder jaar geven we een (vaak jonge) maker een opdracht om speciaal voor deze plek een nieuw werk te maken. De komende jaren zijn dat bijvoorbeeld Chourouk Hriech en Diana Scherer.

Nieuwe en vergeten verhalen over het modernisme

Een belangrijk deel van de collectie van Museum de Fundatie en van de collectie Overijssel bestaat uit werken die tussen 1850 en 1950 zijn ontstaan, een periode die meestal als 'modernisme' wordt omschreven, omdat toen een belangrijke omslag in de kunst en vormgeving plaatsvond. In deze reeks laten wij regelmatig een aanvullend perspectief zien, omdat we het belangrijk vinden om nieuwe en over het hoofd geziene verhalen te vertellen. Zo is er meer aandacht voor vrouwelijke makers in de collectie en voor makers en kunststromingen in andere delen van de wereld, maar ook voor thematische presentaties die verschillende disciplines aan elkaar verbinden, van dans en beeldende kunst tot en met theater en muziek. De tentoonstelling Marianne von Werefkin – Pionier van het expressionisme (2024–2025) was de eerste in een reeks solotentoonstellingen over belangrijke vrouwelijke modernisten. Daarnaast plannen we solotentoonstellingen van invloedrijke modernisten uit diverse landen, bijvoorbeeld van Tarsila de Amaral uit Brazilië of Ben Enwonwu uit Nigeria.

Mid-career tentoonstellingen

Er is in de kunstwereld veel aandacht voor nieuw talent, evenals voor reeds zeer bekende makers. Diegenen wier werk wel al regelmatig is getoond en die deels wel al tot de internationale top behoren, maar die in de Nederlandse kunstwereld nog weinig aandacht krijgen, de zogenaamde mid-career artists, biedt Museum de Fundatie regelmatig een plek. Ook dit doen we omdat we het belangrijk vinden om makers een eigen podium te bieden, een plek waar ze mogen experimenteren en in dialoog kunnen gaan met onze collectie en ons publiek. We zoeken hierbij naar makers die een aanvullend perspectief bieden op onze collectie, om zo ook aan ons eigen verhaal meer perspectieven toe te voegen. Voorbeelden zijn solotentoonstellingen van makers als Ivna Esajas (2025), Natalia Dominguez Rangel (2026) en internationaal bekende kunstenaars als Wangechi Mutu en Linder Sterling (2027).



Emmy Bergsma, *Floating Forest* (2018), in 2023 aangekocht door Museum de Fundatie

Aandacht voor talent in de regio

Veel makers die nu in Zwolle en Overijssel wonen en werken, komen elders vandaan en tonen hun werk internationaal; net als deze makers hebben wij een brede focus en ook aandacht voor de regio. Zo geven wij graag met enige regelmaat aandacht aan makers die in Zwolle en Overijssel wonen en werken. In 2025 heeft Jonathan van Doornum zijn eerste museale tentoonstelling bij Museum de Fundatie en viert Henk Heideveld zijn 50-jarig kunstenaarschap bij ons. Van die laatste hebben we ook werk in de collectie. In 2023 en 2024 hebben wij werk verworven (en getoond) van de in Zwolle woonachtige Emmy Bergsma. In 2026 tonen wij werk van Jules van Hulst en Wieger Steenhuis.

3.2 GEPLANDE ACTIVITEITEN 2025-2028

Programmering 2025

In 2025 lopen de tentoonstellingen *Marianne von Werefkin – Pionier van het expressionisme*, *Reset – Delic & Huda*, *Josèfa Ntjam en Yussef Agbo-Ola* en *Echoes of Ancestors – Cristina Flores Pescorán* nog door. Verder zijn onder meer gepland:

Locatie Zwolle

- *Folkert de Jong – De held, de schurk en de waarheid*. Een tentoonstelling met werken van Folkert de Jong over collectieve mythen en thema's als gender, identiteit en racisme. Doelgroep: de culturele alleseter.
Verwachte bezoekersaantallen: 15.000
- *Jonathan van Doornum – Dark There, Joyful Here*. De eerste museale solotentoonstelling van dit Zwolse talent, met internationale allure. Doelgroep: de culturele alleseter.
Verwachte bezoekersaantallen: 15.000
- *Fundatie Collectie: 80 jaar vrijheid*. Een thematische tentoonstelling vanuit de Fundatie Collectie over vrijheid in de kunst en in het leven van makers tijdens de Tweede Wereldoorlog. Doelgroep: de weelderige cultuurminnaar.
Verwachte bezoekersaantallen: 5.000
- Een solotentoonstelling van Henk Heideveld, met werk uit zijn 50-jarige carrière als maker. Doelgroep: de klassieke cultuurliefhebber.
Verwachte bezoekersaantallen: 5.000
- Ivna Esajas. De eerste museale solotentoonstelling van deze in Amsterdam gevestigde schilder en tekenaar, over wiens tentoonstelling bij Metro 54 in Amsterdam Edo Dijksterhuis in december 2024 in Het Parool schreef: 'Ivna Esajas' werk is het spannendste dat sinds lange tijd te zien is geweest op schilderkunstig gebied in Amsterdam.' Doelgroep: de culturele alleseter.
Verwachte bezoekersaantallen: 15.000
- *Thuis bij Ter Borch*. Een grote tentoonstelling met internationale bruiklenen van de hele familie Ter Borch, tegelijk een stadsbreed project, waarbij de samenwerking tussen de artistieke leden van de zeventiende eeuwse Zwolse familie Ter Borch centraal staat, maar ook de samenwerking tussen de culturele instellingen in Zwolle, de opleidingen, Magna Festival, de creatieve industrie en de ondernemers in Zwolle en regio. Doelgroepen: de kindrijke cultuurvreter en de klassieke cultuurliefhebber.
Verwachte bezoekersaantallen: 55.000

Locatie Heino/Wijhe

- (OP)NIEUW: PROTO: Jack Brandsma, Hester Oerlemans & studenten Doelgroep: de culturele alleseter.
Verwachte bezoekersaantallen: 10.000
- *Van Pallandt & de modellen*. Een tentoonstelling die vanuit de collectie vertelt over de modellen die Charlotte van Pallandt koos voor haar beeldhouwwerken. Doelgroep: de weelderige cultuurminnaar.
Verwachte bezoekersaantallen: 5.000
- In 2026-2027 gaan wij de beeldentuin van Kasteel het Nijenhuis opnieuw inrichten, met nieuwe en oude sculpturen, om deze nóg aantrekkelijker te maken. Dit ook in de context van Kunstwegen, waaraan wij onze beeldentuin verbinden. Naast kunstgerelateerde rondleidingen door de beeldentuin zijn ook botanische rondleidingen gepland.

Buiten de muren van het museum

- Museum de Fundatie organiseert onder de noemer van de *Museum de Fundatie te gast* een reeks compacte presentaties uit eigen collectie op diverse locaties in Overijssel: de Kunsthall Almelo, de gemeente Hardenberg, de Stichting Nagelhout in Holten en de Synagoge in Enschede. Alle *Museum de Fundatie te gast*-tentoonstellingen zijn gratis te bezoeken.

In 2025 is onder meer in de Synagoge in Enschede de tentoonstelling *Paul Citroen – portrettist in hart en ziel* gepland, met werken uit de collectie van de provincie Overijssel. Ook in Almelo, Holten en Hardenberg komen weer presentaties. Verder zijn in het provinciehuis in Zwolle veel werken uit de provinciale collectie te zien, die Museum de Fundatie beheert en regelmatig controleert en wisselt. De Museum de Fundatie te gast presentaties trekken vooral een lokaal publiek, aantallen variëren.

Het is een mooie gelegenheid om de collecties van Museum de Fundatie in de regio breder bekend te maken.

Verwachte bezoekersaantallen: ca. 5.000.

Tentoonstellingen 2026-2028

In 2026 maken we een tentoonstelling n.a.v. de restitutie van een vermoedelijk in 1897 geroofde Benin-brons uit onze collectie. Hedendaagse makers van het Edo-volk in Nigeria reflecteren op deze eeuwenoude traditie die nog steeds bepalend is voor de cultuur met werken en installaties, van schilder- en beeldhouwkunst tot en met textiel en audiovisuele technieken. Deze tentoonstelling gaat over de overlevingskracht van beeldcultuur. Tegelijkertijd is een tentoonstelling van Emma Talbot en van de Zwolse makers Jules van Hulst en Wieger Steenhuis gepland. In de herfst volgt onder meer in de Wolk de eerste solotentoonstelling in een Nederlands museum van Natalia Dominguez Rangel, over onder meer de geluidsvervuiling in de oceanen, met glaskunst en (geluids-)installaties.



Benin Brons, moddervis (Edo, Koninkrijk van Benin, Nigeria), collectie Museum de Fundatie

In het kasteel is een tentoonstelling over Elly Tamminga uit eigen collectie te zien, mogelijk in samenwerking met Singer Museum Laren. Het werk van Elly Tamminga (1896-1983) is tot nu toe nagenoeg onbekend en van uitzonderlijke zeggingskracht; Museum de Fundatie heeft 124 werken van deze maker in beheer en geeft hier graag meer aandacht aan.

In het voorjaar van 2027 maken wij de tentoonstelling *No Future*, over de punkbeweging in de beeldende kunst met als centraal figuur Linder Sterling. We laten zien hoe het gedachtegoed van de punkbeweging nog steeds doorwerkt in onze huidige samenleving, en hoe het 'no future' gedachtegoed resoneert bij de klimaatbeweging.

In de herfst van 2027 of 2028 plannen wij een tentoonstelling over de kunstenaarskolonie Worpswede in het Duitse Nedersaksen uit het begin van de 20ste eeuw, met onder meer werk van Paula Modersohn-Becker, Clara Westhoff-Rilke en Heinrich Vogeler. Museum de Fundatie heeft een zelfportret van Modersohn-Becker in langdurig bruikleen. Om te onderzoeken hoe makers nu naar de thema's collectiviteit en samen leven en werken kijken, nodigen we een hedendaags collectief – zoals het Mataaho Collective of het Nest Collective – uit om werk voor deze tentoonstelling te maken.

Verder is een tentoonstelling over Dora Dolz gepland, van wie wij diverse werken in de collectie hebben, mogelijk in samenwerking met Museum Kranenburg en MACBA in Barcelona.

De plannen voor de jaren erna zijn nog in ontwikkeling; gedacht is onder meer aan solotentoonstellingen van Ana Mendieta, Wangechi Mutu en van makers als Abul Hisham, Elise van der Linden evenals een reconstructie van de oorspronkelijke collectie van Paul Citroen.

Publieksprogramma

Wij geloven in de kracht van kunst voor de ontwikkeling van kinderen, jongeren en volwassenen. Kunst verbreedt het beeld over jezelf, de ander en de wereld. Dat is van belang in een samenleving waar mensen respect voor elkaar hebben. Bovendien blijkt uit onderzoek dat kunst een positief effect heeft op het (mentale) welbevinden. Wij zien het als een van onze kerntaken om hier aan bij te dragen. We willen bezoekers nieuwsgierig maken naar kunst en hen nieuwe inzichten laten opdoen over kunst en de thema's die daarin worden aangekaart.



Opening Marianne von Werefkin – Pionier van het expressionisme, met performance *Alas, Yes, Yes, Yes* door Gaja Caruso en Rosie Reith

Een van de speerpunten de komende jaren is het vergroten van de publieksgroep kindrijke cultuurevreur en jonge gezinnen. In 2025 ontwikkelen we een educatief product waarmee families zelfstandig het museum in kunnen en interactie aangaan met de kunstwerken. De nieuwe tekenstudio bij de tentoonstelling *Thuis bij ter Borch* kan ook als educatieruimte worden gebruikt voor reguliere (jonge) bezoekers.

Bij grotere tentoonstellingen verzorgen we een aantrekkelijk publieksprogramma bestaande uit onder meer rondleidingen, lezingen, performances en debat. Het programma wordt aan de inhoud en de doelen van de tentoonstellingen aangepast, daarom denken wij van begin af aan over tentoonstellingen mee. Een voorbeeld zijn de 'Roze Salons' met een programma vol muziek, dans en literatuur, die tijdens de tentoonstelling van Marianne von Werefkin werden georganiseerd, passend bij haar interdisciplinaire netwerk en haar eigen 'Roze Salon' in München. Daarnaast werd een digitale roze salon op de website aangeboden die verdieping bood aan thema's in de tentoonstelling.

Daarnaast bestendigen we de inhoud en samenwerking die we inmiddels hebben opgebouwd voor verdieping van onze programmering. Voorbeelden zijn tuinconcerten in Heino en de maandelijkse Fundatie Fridays in Zwolle i.s.m. Hedon met muziek, performances, artist talks en flitsrondleidingen. Deze vrijdagavonden zijn gericht op de focusgroep culturele alleseter en trekken over het algemeen een jong publiek. Deze avonden sluiten inhoudelijk aan bij de tentoonstellingen en onze kerndoelen. Zo bieden we in 2025 i.h.k.v. co-creatie de mogelijkheid aan theatermakers, bands en andere collectieven om een avondvullend programma te maken, met werk van henzelf, maar ook van andere makers die hen inspireren. Op deze manier geven we invulling aan onze missie en visie om een plek te zijn voor dialoog en verbinding, voor zowel de makers onderling als voor de museumbezoekers.

Bij Kasteel het Nijenhuis bieden we vanaf 2026 naast de kunstrondleidingen ook botanische rondleidingen aan, waarin we een brug slaan tussen kunst en natuur. Voor deze locatie onderzoeken we nog de mogelijkheden om meer samen te werken met lokale en regionale initiatieven.

Voor mensen die geen bezoek aan het museum kunnen brengen wegens leeftijd of conditie, zoals in een woonzorglocatie, kijken we vanaf 2026 naar andere mogelijkheden om kunst naar de mensen te brengen, zoals met de digitale Cultuursnack of de Museum Plus Bus.

Onderwijs / Educatie

Ons educatieprogramma is volop in ontwikkeling en richt zich steeds meer op het samenspel tussen:

- kijken (kunstbeschouwing)
- maken (zelf kunst maken en kennismaken met het proces achter het kunstwerk)
- delen (dialoog)

Het onderdeel maken is nieuw in ons educatieaanbod. Bij de tentoonstelling *Thuis bij Ter Borch* wordt een tekenstudio ingericht die hiervoor gebruikt gaat worden en hopelijk in de toekomst een permanente functie krijgt.

Naast de Zwolse po, vo, mbo en hbo-scholen en de educatiepartners van de C7 werken we samen met intermediaire partijen zoals Rijnbrink (Overijssel), Stadkamer (Zwolle), regionale cultuurcoaches en de Overijsselse bis instellingen. Dit willen we uitbreiden met cultuureducatiepartners uit aangrenzende delen van Gelderland (Cultuurplein Noord-Veluwe) en Drenthe (Cultuurklik). Landelijk zijn we aangesloten bij het netwerk van educatoren van kunstmusea met wie we veel uitwisselen en van en met elkaar leren.

Voor ieder onderwijsniveau en voor iedere leeftijd bieden we kwalitatieve programma's. In de komende beleidsperiode ontwikkelen we een nieuw educatieaanbod in co-creatie met scholen.

Primair en voortgezet onderwijs (po en vo)

In 2024 bezochten ruim 3.000 po-leerlingen en ruim 2.500 vo-leerlingen onze musea. Een aantal om trots op te zijn gezien de korte periode dat de afdeling Educatie bestaat. Dit aantal willen we de komende jaren met 50% verhogen naar respectievelijk 4.500 en 3.750 door uitbreiden van het bereik in andere regio's. Vanwege verandering in werkwijze van Rijnbrink ten aanzien van cultuurbezoek is het aannemelijk dat het aantal schoolbezoek uit Overijssel daalt.



Theatrale museumles bij Kasteel het Nijenhuis

Voor beide groepen bieden wij (theatrale) rondleidingen door deskundige museumdocenten. Leerlingen uit het primair onderwijs kunnen hun ervaring uitbreiden met een voorbereiding en reflectie via het lesmateriaal uit *Cultuuravontuur*. Voor een laagdrempelige kennismaking kunnen leerkrachten gebruik maken van de gratis digitale les uit *Cultuursnack Zie je in Zwolle*.

Voor het voortgezet onderwijs werken we o.a. samen met culturele instellingen in het project *Artbeat* voor vmbo en praktijkonderwijs. De nieuwe 'examen museumles', waarbij examenklassen de eindexamenstof voor het vak Kunst kunnen oefenen in ons museum, wordt in 2025 verder ontwikkeld. We onderzoeken wat we kunnen leren van de ervaring van Club Zien, een aanpak van vijf Brabantse musea om toegankelijker te worden voor vmbo-leerlingen.

Beroepsonderwijs (mbo en hbo)

Voor studenten uit Zwolle en regio bieden we op maat gemaakte programma's die aansluiten op de curricula van de studenten. Dat is het meest waardevol, maar ook arbeidsintensief. Met Deltion College, Cibap, ArteZ en KPZ zijn er al duurzame samenwerkingsverbanden. Samen kijken we naar mogelijke verdieping, zoals artist-in-residence masterclasses. Ook werken we aan de doorontwikkeling van de CultuurCarroussel voor circa 600 mbo-studenten van Deltion, om nog beter bij de behoefte en het leerniveau van de doelgroep aan te sluiten.

We bieden mogelijkheden voor studieopdrachten en willen in onze organisatie ruimte creëren voor stageplekken. Met regelmaat organiseren we masterclasses en workshops van kunstenaars aan mbo- en hbo-studenten.

Dankzij de intensieve samenwerking met de beroepsopleidingen is er in 2024 een aanzienlijke stijging te zien geweest wat betreft het aantal studenten dat ons museum bezocht. We streven naar 25% groei aan het einde van deze beleidsperiode.

We zien groeimogelijkheden door ons als museum nog meer te positioneren als een plek waar men met verschillende opleidingen en vanuit diverse invalshoeken terecht kan. Vanaf 2025 zoeken we ook de samenwerking met de Reinwardt Academie en Saxion Hogeschool.

Uiteraard volgen we ook de (inter)nationale ontwikkelingen op het gebied van kunst- en museumeducatie.

Deze beleidsperiode focussen we op twee beproefde onderwijsmethodes:

- *Wicked Kunsteducatie*; het ontwerpen van kunstlessen en programma's die deelnemers uitdagen om zichzelf, de kunsten en de wereld om hen heen creatief te onderzoeken.
- *Visual Thinking Strategies (VTS)*; een aanpak om te kijken naar en praten over kunstwerken waarin deelnemers open en zonder oordeel waarnemen, onderzoeken, luisteren naar en voortbouwen op elkaar. Het vergroot vaardigheden als kritisch denken en (visuele) geletterdheid en bevordert dialoog. We gaan onze museumdocenten en rondleiders opleiden en werken tevens aan professionalisering van leerkrachten in het po en vo. We willen hiervoor langdurige partnerschappen aangaan met een aantal scholen. Hiervoor gaan we in samenwerking met VTS Nederland op zoek naar aanvullende financiering.

3.3 COLLECTIE EN ONDERZOEK

Museum de Fundatie beschikt zoals boven beschreven in H 1.3 positionering over twee collecties: de collectie van het museum zelf, die haar oorsprong kent in de privéverzameling van Dirk Hannema, en de provinciale collectie, gebaseerd op de privéverzameling van Paul Citroen. Naast omvangrijke werkgroepen van schilders als Paul Citroen, Jan Cremer, Marri Oosterholt en Jan Voerman zijn er belangrijke stukken van de middeleeuwen tot nu in de collectie te vinden. Werken uit beide collecties worden in beide huizen getoond, er wordt onderzoek naar gedaan en ze vormen regelmatig het uitgangspunt voor tentoonstellingen.

Collectieplan en collectiewaardering

Het laatste uitgebreide collectieplan en de collectiewaardering van Museum de Fundatie 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 2025 wordt een uitgebreid en geactualiseerd collectieplan geschreven. Naast dit nieuwe plan starten we in 2025 ook met een nieuwe collectiewaardering volgens de richtlijnen van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed. Een collectiewaardering helpt bij het vaststellen van de kerncollectie van het museum, en geeft daarmee handvaten voor beheer en behoud van de collectie.

Aanwinsten en evenwicht

Museum de Fundatie krijgt jaarlijks een aankoopbudget van rond 65.000 euro (plus indexatie) voor de uitbreiding van de Collectie Provincie Overijssel die het museum sinds 1993 beheert. Museum de Fundatie 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 Museum de Fundatie jaarlijks een bedrag voor programmering en om de collectie van de Stichting Hannema-de Stuers Fundatie uit te breiden. Van dit bedrag wordt op dit moment €100.000 als geoormerkt budget aan aanwinsten besteed. 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.

Museum de Fundatie 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. Zo kregen we in 2024 nog een schenking van Marieke Sanders, waardoor we in een keer een belangrijke collectie fotografie aan onze collectie hebben kunnen toevoegen. Het onderhouden van deze contacten met particuliere bruikleengevers en verzamelaars blijft onverminderd belangrijk.



Noordelijk Licht - natuurfotografie. Schenking Pieter en Marieke Sanders, 2024, Museum de Fundatie Zwolle

Conservering

Beheer en behoud van de collectie zijn kerntaken van het museum. Dat vraagt om gespecialiseerde kennis en geklimatiseerde ruimtes – wat ook weer gerelateerde kosten met zich meebrengt. 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.

Collectiecentrum

De komende jaren onderzoeken wij samen met een aantal musea in de regio en in het land de mogelijkheid om samen een collectiecentrum te creëren. Dit heeft diverse voordelen:

- delen van ruimtes: gezamenlijke pakruimtes, depotruimtes, openbaar toegankelijke studiezaal, werkplaatsen, kantoren.
- delen van functies: gezamenlijke collectieregistratie, depotbeheer, restaurator
- delen van systemen: bijv. gezamenlijke database

Op deze manier kunnen kosten worden bespaard en kan een oplossing worden bedacht voor het ruimtegebrek waar veel musea mee te maken hebben, terwijl er tegelijkertijd voor meer toegankelijkheid wordt gezorgd. Idealiter is het collectiecentrum met openbaar vervoer toegankelijk. Wij onderzoeken de komende jaren de mogelijkheden tot samenwerking met andere musea, bekijken bestaande collectiecentra (zoals Amersfoort), organiseren symposia met experts en betrokkenen, onderzoeken de wensen van ons publiek en onze stakeholders en nemen dit allemaal mee in een plan dat in het cultuurstelsel vanaf 2029 te realiseren is.

Onderzoek

Onderzoek naar de collectie en naar de kunst die wij tentoonstellen, neemt de komende jaren een centrale plek in ons programma in en vormt het uitgangspunt voor een deel van de tentoonstellingen, zoals bijvoorbeeld in het project rond een Benin brons uit de collectie. 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 ontsluiten we onze collectie, niet alleen voor onszelf, maar ook voor ons publiek. Onderzoek en het delen ervan met het publiek behoort tot de kerntaken van team collecties en de conservatoren.

Sinds 2023 doen we onderzoek naar objecten in de collectie uit Oceanië, Latijns-Amerika en Afrikaanse gebieden. Over de meeste van deze objecten is niet veel meer bekend dan de verwervingsmethode en -datum. In de context van herkomstonderzoek pogen we nu met behulp van externe experts erachter te komen waar exact deze objecten vandaan komen, wat hun betekenis is, of ze op legitieme wijze zijn verworven en, mocht dat niet zo zijn, of er bij de oorspronkelijke eigenaren een wens bestaat om ze terug te ontvangen. Over de objecten uit Oceanië zijn wij al veel meer te weten gekomen dankzij de kennis en ervaring van Dr. Fanny Wonu Veys, curator Oceanië bij het Wereldmuseum en bijzonder hoogleraar kunstgeschiedenis bij het Centre for the Arts in Society aan de Universiteit Leiden. Over de objecten uit andere delen van de wereld raadplegen we de komende tijd diverse experts.

3.4 MARKETING

Marketingstrategie

Bij Museum de Fundatie staat de inhoud altijd voorop, ook in onze marketing. We willen ons publiek niet alleen bereiken en informeren, maar ook enthousiasmeren en verleiden tot een museumbezoek. In onze campagnes zoeken we continu de juiste balans tussen inhoud en commercie, waarbij we strategisch inspelen op onze verschillende doelgroepen. Door onze vernieuwde marketingstrategie zetten we meer in op 'call to action'; gerichte online en offline marketingcampagnes die erop gericht zijn tot 'actie' bij de beoogde doelgroep; te weten het bezoeken van ons museum, bezoeken van ons publieksprogramma en evenementen.

Doelgroepgerichte marketing

Uit onze bezoekersanalyse blijkt dat de weelderige cultuurminnaar en de klassieke cultuurliefhebber onze grootste en meest loyale bezoekersgroepen zijn. Deze groepen waarderen kunst & cultuur als een vorm van ontspanning, genieten en verdieping. Het behoud en de verdere binding van deze doelgroepen zijn speerpunten in onze marketingstrategie. Tegelijkertijd willen we jongere en regionale bezoekers, zoals de culturele alleseter en de kindrijke cultuurvreter, actiever betrekken en laten groeien binnen ons bezoekersprofiel. Deze groepen staan overal voor open en een uitje mag ook ontspannend en gezellig zijn. Zwolle is een relatief jonge stad, wat extra potentie biedt voor deze doelgroepen. In 2028 willen we dat de kindrijke cultuurvreter 10% van onze bezoekers zijn en de culturele alleseter 15%.

Om deze groepen effectief te bedienen, hanteren we een gedifferentieerde marketingaanpak:

- Voor de **weelderige cultuurminnaar** en **klassieke cultuurliefhebber** zetten we in op hoogwaardige, inhoudelijke campagnes via klassieke media (zoals gedrukte advertenties en radio), online getargete verdiepende campagnes met content op onze eigen digitale kanalen en exclusieve publieksprogramma's, zoals lezingen en rondleidingen.
- Voor de **culturele alleseter** en **kindrijke cultuurvreter** focussen we op laagdrempelige, interactieve online content, social media-campagnes en familiegerichte evenementen en activiteiten.

Marketingstrategie en marketingactiviteiten 2025-2028

De komende beleidsperiode verschuift onze marketingaanpak naar een meer **data- en contentgedreven strategie**, waarin we onze digitale kanalen optimaliseren en campagnes beter afstemmen op bestaande en nieuwe doelgroepen. Belangrijke pijlers zijn:

2025:

1. **Nieuwe website en corporate identity:** In de zomerperiode lanceren we een vernieuwde huisstijl en website, gericht op een verbeterde online bezoekerservaring en een sterke visuele identiteit. Hiermee willen we de kwaliteit van website bezoeken vergroten en het aantal website sessies in 2026 met 20% vergroten ten opzichte van 2024.
2. **Strategisch marketingplan:** In 2025 finaliseren we het strategisch marketingplan. Op basis hiervan maken we beter gefundeerde keuzes over de in te zetten middelen op welke momenten en in welke regio's. Dit jaar ligt de focus op het inrichten van een toekomstbestendige afdeling en communicatiekanalen.

VANAF 2025-2026 (DOORLOPEND):

3. **Gerichte digitale campagnes:** Dynamische online advertenties en e-mailmarketing afgestemd op specifieke doelgroepen om meer conversies te genereren. Ook gaan we 'soft conversies' meten (mensen die doorklikken naar bezoekergerelateerde pagina's zoals openingstijden, route of tickets).
4. **Publieksprogramma's en merkcampagnes:** Structurele evenementen zoals Fundatie Fridays, familieactiviteiten en digitale storytelling rond tentoonstellingen.
5. **Regionale zichtbaarheid:** Behoud van offline marketing in het straatbeeld en in samenwerking met lokale partners in Zwolle en omliggende regio's.

2027-2028:

6. **Lange termijn-positionering:** Merkcampagnes die Museum de Fundatie als dé culturele hotspot in stad en land verankeren. Deze campagnes zetten we in op strategisch gekozen momenten in het jaar, bijvoorbeeld rond vakantieperiodes.

Met deze strategie zetten we in op behoud en vergroten van onze bestaande bezoekers en op het vergroten van de instroom van jongere en regionale doelgroepen. Dit draagt bij aan een duurzame groei van het museumbezoek en een bredere maatschappelijke impact.

Voor een overzicht van de bijbehorende marketingbudgetten zie onze meerjarenbegroting en de tabel op pag 57.

Het marketingteam van Museum de Fundatie bestaat in 2025 uit twee medewerkers (een meewerkend hoofd Marcom, uitvoerend medewerker; samen 1,6 fte) en een tijdelijke stagiair. De gestelde marketingdoelen in deze beleidsperiode zijn - naast het taakstellende marketingbudget - hierop afgestemd. Dit geldt uiteraard ook voor onze andere afdelingen. Jaarlijks stellen we onze doelen bij aan de hand van behaalde successen en groei van ons vermogen. We zetten alles in op het behalen en waar mogelijk vergroten van onze ambities.

Publieksbereik van tentoonstellingen

Bij de tentoonstellingen maken wij qua budget en bereik een onderscheid in A, B en C tentoonstellingen: A-tentoonstellingen zijn de publiekstrekkingen met een budget van 400-500.000 en een publieksbereik van ca. 50-80.000 bezoekers.

B-tentoonstellingen hebben een budget van 70.000-200.000 en een bereik van ca. 15-20.000 bezoekers en

C-tentoonstellingen een budget van 20-60.000 en een bereik van ca. 5-10.000 bezoekers. Het tentoonstellingsbudget is inclusief marketing en educatie en inzet van extra uren van publieksmedewerkers die ook inrichten, maar exclusief uren-inzet van voltijd museummedewerkers.

In 2025 zijn op beide locaties samen 1 A-tentoonstelling, 3 B-tentoonstellingen en 4 C-tentoonstellingen gepland. Wel loopt de A-tentoonstelling van 2024 nog 3 maanden door in 2025, net als 1 B-tentoonstelling; deze tellen mee voor de totale bezoekersaantallen in 2025. In totaal verwachten wij 165.000 bezoekers te trekken, die zonder deze tentoonstellingen niet zouden komen. Marketingkosten bedragen bij A-tentoonstellingen zo'n 20% van het totale tentoonstellingsbudget, bij B-tentoonstellingen 10-15% en bij C-tentoonstellingen in principe geen budget, deze liften mee op free publicity en overkoepelende marketingcampagnes. De tabel hieronder illustreert deze systematiek aan de hand van één jaar, 2025.

Jaar	A, B of C tentoonstelling	Kosten	Verwachte bezoekers-aantallen	Publieksbereik/ marketing	Fondsentarget
2025	1 A-tentoonstelling	860.000*	55.000+30.000 bezoekers tentoonstellingen die in 2024 zijn gestart	70% van de doelgroep bereiken (4,76M)	180.000
	3 B-tentoonstellingen	80.000+70.000+70.000	In totaal 45.000	50% van de doelgroep bereiken (3,4M)	20.000
	4 C-tentoonstellingen	20.000+20.000+20.000+60.000	In totaal 35.000	10% van de doelgroep bereiken (700k)	0

*Bij uitzondering hoger budget voor deze A-tentoonstelling i.v.m. *Thuis bij ter Borch*, waarvoor een bestemmingsreserve is aangelegd.

4. BEDRIJFSVOERING



RESET – kunst als toevluchtsoord, met werk Yussef Agbo-Ola, 2024, Museum de Fundatie Zwolle

4.1 INLEIDING

Museum de Fundatie heeft de afgelopen tijd belangrijke stappen gezet om bedrijfsmatig weer gezond te worden na een periode van financiële onzekerheid. De financiële administratie is weer op orde, er wordt strak gestuurd op de cijfers en dankzij de extra steun van gemeente Zwolle en de provincie Overijssel in 2024 en 2025 is het ontstane tekort in de exploitatie in ieder geval tijdelijk opgelost. Tegelijkertijd is een substantiële projectsubsidie vanuit het rijk weggefallen en stijgen de huisvestings-, productie-, loon- en transportkosten aanzienlijk. Het maken van aantrekkelijke, hoogwaardige tentoonstellingen is hierdoor duurder dan in de jaren voor de corona pandemie, terwijl door verminderde inkomsten en verhoogde kosten de afgelopen jaren de tentoonstellings- en marketingbudgetten met minstens een derde zijn gedaald. Ook de honoraria voor makers stijgen (Fair Practice Code, zie H 5.3) en landelijke bezoekerscijfers dalen. Dit maakt het runnen van een museum in deze tijd een uitdagende opgave. Toch blijven wij ambitieus en kijken naar alternatieve inkomstenbronnen om een mooie programmering mogelijk te blijven maken.

4.2 UITGANGSPUNTEN BEDRIJFSVOERING

We sturen de komende jaren op het in control blijven als organisatie, het realiseren van onze inhoudelijke ambities met de middelen die we hebben en het verder mogelijk maken van groei. Dit bedrijfsplan geeft een doorvertaling van het genoemde beleid en programmering in een meerjarenbegroting met toelichting en geeft een realistisch beeld van de

uitvoering en bedrijfsvoering de komende vier jaar. We hebben daarbij oog voor de mogelijke risico's en voorzien maatregelen om die op te vangen. Zo willen we onder meer ons verdienmodel verbreden en minder afhankelijk worden van subsidies. We sluiten aan bij de opdracht van onze subsidiënten en stakeholders en onze eigen ambities; een inhoudelijk aantrekkelijk, maatschappelijk relevant, toegankelijk en een toonaangevend (inter)nationaal museum blijven waar mensen graag komen en dat bijdraagt aan het lokale makersklimaat en de culturele infrastructuur. Wij hebben vertrouwen in ons veelzijdige inhoudelijke tentoonstellingsprogramma de komende jaren en de kansen die een vernieuwde en open houding van het museum met zich mee zal brengen. We streven na een periode van transitie weer naar groei en hernieuwd succes. In het bedrijfsplan wordt een toelichting gegeven op wat hiervoor nodig is en hoe we dit gaan realiseren. Uitgangspunt is dat we de komende jaren financieel gezond blijven en gefaseerd kunnen groeien door behaalde successen. Het bijbehorende organisatiemodel, formatie en procedures, business cases, zakelijk verdienmodel en interne verbeterprocessen van het museum worden in dit bedrijfsplan beschreven. Daarnaast vindt u een meerjarenbegroting, een exploitatieoverzicht en een risicoanalyse.

4.3 DEKKINGSPANNEN

We beheersen onze risico's maar gaan onze ambities niet uit de weg, omdat we die zorgvuldig voorbereiden en gericht uitvoeren met voldoende dekking vanuit eigen en aanvullende middelen. Het tentoonstellingsprogramma wordt in principe voor vier jaar gepland, waarbij we werken met specifieke jaarplannen en -begrotingen. De jaarlijkse budgetten per tentoonstelling zijn leidend en hiervan wordt niet afgeweken. Vanaf 2025 wordt nog strakker gestuurd op de dekking van projecten, waarbij alle kosten en baten uit entreegelden, winkel- en horeca-inkomsten, fondsen en sponsors zorgvuldig in kaart worden gebracht, evenals een marketing- en PR-strategie met doelgroepen per project. Ook het verwachte aantal bezoekers per periode en per locatie wordt vanaf 2025 vooraf begroot. Op basis van een sluitende business case wordt door directie ruim van tevoren een 'go' of 'no go' voor de grotere tentoonstellingen/projecten gegeven. De manager development vraagt aan de hand van het dekkingplan inclusief uitgewerkt project- en marketingplan de bijbehorende fondsen aan. Gedurende deze periode wordt de voortgang hiervan zorgvuldig gemonitord en waar nodig bijgestuurd. Op deze manier worden de dekking van projecten en tentoonstellingen vanuit fondsen, eigen inkomsten en subsidies evenals de marketingdoelen de komende jaren zorgvuldig gepland en bewaakt en worden tegelijkertijd grotere ambities niet uit de weg gegaan. Bij behaalde successen en hogere resultaten kunnen we onze doelen in de loop van de beleidsperiode gecontroleerd verhogen.

4.4. DEVELOPMENT

Museum de Fundatie wordt ondersteund door founders en vrienden, door de VriendenLoterij en diverse fondsen voor specifieke projecten. Door de positieve ontwikkelingen van het museum en nieuwe inspanningen op het gebied van founding partners, zien we hierin weer een stijgende lijn ontstaan. Daar zijn we enorm blij mee. Wij zetten de komende beleidsperiode in op het vergroten van het aandeel fondsenwerving en sponsoring. De target voor fondsenwerving is van 2024 naar 2025 verdubbeld naar 2 ton (zie meerjarenbegroting). De target voor het werven van nieuwe steunverleners is begroot op een groei van 180k naar 250k in 2028. Doel is om minder afhankelijk te zijn van subsidies en ons verdienmodel te verstevigen.

De fondsenaanvragen worden strategisch ingezet op de grote en kansrijke tentoonstellingen en projecten. Er worden hoge eisen gesteld aan de hoogte van de inzet van marketing en educatie en een eigen bijdrage. Fondsen waarvan we regelmatig bijdragen ontvangen voor het realiseren van onze tentoonstellingen en ons publieksprogramma zijn onder meer: Cultuurfonds, Mondriaanfonds, Turing Foundation, V-fonds. De beoogde streefbedragen per jaar zijn opgenomen in de meerjarenbegroting en staan in de dekkingsplannen van elk tentoonstellingsbudget. Voor elke tentoonstelling wordt gezocht naar de meest passende fondsen. Voorafgaand aan de aanvraag worden de eisen en kansrijkheid door onze manager Development besproken met het betreffende fonds. Bij een afwijzing van een fonds worden activiteiten binnen het project geschrapt of waar mogelijk wordt de eigen bijdrage verhoogd. Het totale jaarbudget voor tentoonstellingen is altijd leidend. De projectleider beheert het budget en stuurt nauwkeurig op de uitgaven en inkomsten. Deze budgetverantwoordelijkheid heeft er in 2024 al toe geleid dat er nergens overschrijdingen waren op de tentoonstellingsbudgetten.

Het verwerven van projectfinanciering bij landelijke fondsen, sponsors en donateurs wordt sinds 2023 professioneel aangepakt door de genoemde manager development, in nauwe samenwerking met de directie. Hierbij worden partners uitgekozen die bij de kernwaarden van het museum aansluiten en die met name lokaal en regionaal aan het museum verbonden zijn, maar ook landelijk.

Wij koesteren onze huidige en toekomstige schenkers, vrienden, sponsors en de fondsen en scherpen onze strategie aan om meer steungevers te werven. Het museum organiseert diverse activiteiten en evenementen voor deze ambassadeurs. In 2024 is een start gemaakt met een nieuw en gedifferentieerd steungeversprogramma, waarbij potentiële steungevers meer keuze krijgen in de hoogte van de sponsoring die zij willen doen, met bijbehorende tegenprestaties van het museum. We staan ook open voor maatwerk. Dit past bij de behoeften en trends onder huidige steungevers waar wij mee in gesprek zijn. Men zoekt verbinding en maatwerk en wil meedenken over het museum, uiteraard binnen de voorwaarden van de Code Cultuursponsoring. Naast vrienden en founders richten we ons ook op young professionals en bedrijven in Zwolle en de regio. Dit heeft al geleid tot vijf nieuwe steungevers en schenkers per 2025. Naast onze doelstellingen op zakelijke verhuur en evenementen, zal ook dit vernieuwde steungeversbeleid ons financiële model verbreden en de inkomsten van het museum verder stutten.

Het museum is al vele jaren dankbaar beneficiënt van de VriendenLoterij. Dankzij deze steun kan het museum bijzondere aankopen doen en worden grotere tentoonstellingen mogelijk gemaakt. De VriendenLoterij heeft in 2024 zijn bijdrage aan het museum verhoogd en blijft in ieder geval tot en met 2027 partner van het museum. In 2026 worden nieuwe contractafspraken gemaakt voor 2028 en verder. De voortgang en voortzetting hiervan plus bijbehorende voorwaarden zijn vast onderdeel van onze jaarlijkse accountgesprekken met de VriendenLoterij. Ook de mogelijke gevolgen van de verhoogde kansspelbelasting zal dan aan de orde komen. Dit is onderdeel van onze risico- en beheerstrategie, zie hoofdstuk 9.



Uitreiking cheques door de VriendenLoterij, v.l.n.r. Rinette van der Vliet, Lucas Gmelig, Beatrice von Bormann

5. PERSONEEL EN ORGANISATIE

5.1 ORGANISATIE, FORMATIE EN TRANSITIE

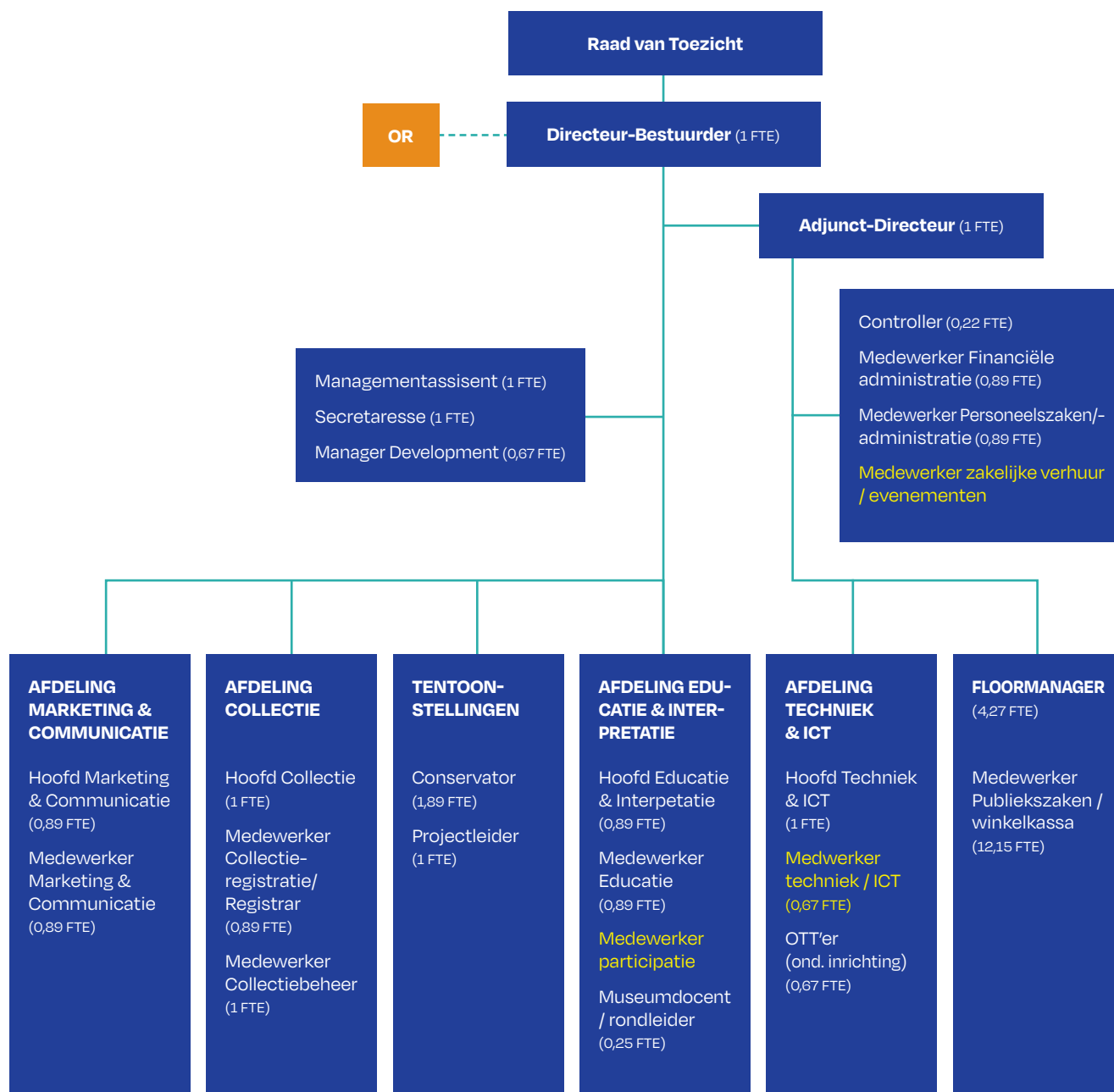
Museum de Fundatie heeft een directeur-bestuurder/raad van toezichtmodel en een team van gemiddeld 35 fte (ca. 65 medewerkers). De directeur is tevens bestuurder, stuurt de inhoudelijke teams aan en is eindverantwoordelijk voor het gevoerde beleid. De directeur-bestuurder wordt bijgestaan door een adjunct-directeur voor het aansturen van de bedrijfsvoering, ICT, personeelszaken, financiën en huisvesting. Er is op dit moment geen formeel MT (managementteam) maar een hoofdenoverleg dat dezelfde functie vervult. Het is de bedoeling om dit in 2025 te formaliseren.



Roosen & Guests, met werk Maria Roosen, 2023-2024, Kasteel het Nijenhuis

Vanaf de start van de huidige directeur-bestuurder begin 2023 is gebouwd aan het op orde brengen van de formatie. Er staat inmiddels een klein maar professioneel team waarbij de kennis niet incidenteel van buiten wordt gehaald maar intern wordt gewerkt aan ontwikkeling en kennisopbouw. Cruciale functies zoals die van conservatoren, educatoren, marketeers en collectiebeheer zijn ingevuld. We hebben geen moeite gehad die vacatures te vullen; Museum de Fundatie blijkt een aantrekkelijke werkgever in een human capital regio waar mensen graag willen werken. Zo hebben we werknemers uit de regio maar ook uit Amsterdam, Rotterdam en Arnhem. Wij borgen dit goede werkgeverschap door passende arbeidsvoorwaarden, de jaarlijkse opleidingsbudgetten die we hebben ingesteld en door teamuitjes, trainingen, zomer- en kerstborrels te organiseren voor het personeel. De komende jaren heeft het aanvullen en professionaliseren van ons HR beleid prioriteit. Het museum heeft kleine afdelingen (1-2 personen) voor tentoonstellingen, collectie, educatie en interpretatie, marketing en communicatie, facilitaire zaken en techniek en bedrijfsvoering. De hoofden van elke afdeling zijn meewerkende voormannen/-vrouwen. Tegelijkertijd zijn de ambities hoog de komende jaren. De doelen op zakelijke verhuur en bijbehorende uitvoering liggen nu bij de adjunct-directeur en management assistent. Zodra het verdienvermogen stijgt en reserves kunnen worden aangevuld, is het de ambitie om een medewerker voor de zakelijke verhuur, evenementen en reserveringen aan te stellen. De gestelde groeidoelstellingen en de nu al stijgende aanvragen zijn nauwelijks te organiseren met deze bezetting.

ORGANOGRAM



Afbeelding: huidig organogram met fte's met in geel vacature (medewerker Techniek&ICT) en wensen voor doorontwikkeling organisatie bij voldoende financiën

Om te voorkomen dat de werkdruk te hoog wordt, faseren we onze doelen per jaar en hebben we meer aandacht en zorg voor ons personeel door een verbetering van ons HRM-beleid met onder meer zorg voor werk/privé balans. Het team publiekszaken is in 2024 efficiënter ingericht (meer uren per medewerker) tot een compacter en steviger team. Om pieken op te kunnen vangen willen we in de toekomst mogelijk gaan werken met vrijwilligers, die onder meer ingezet kunnen worden als gastheren en -vrouwen. Voor de komende vier jaar moeten we uitgaan van een nagenoeg gelijke formatie, conform begroting en planning.

5.2 DE ROL VAN DE RAAD VAN TOEZICHT BIJ MUSEUM DE FUNDATIE

Inleiding

De RvT van Museum de Fundatie heeft de gebeurtenissen uit het verleden kritisch geëvalueerd en neemt de daaruit geleerde lessen mee naar de toekomst. De reflectie hiervan is de basis geweest voor de onderliggende visie, waarbij het verleden heeft geleerd dat de RvT een breed perspectief dient te hebben op de organisatie en haar omgeving om effectief toezicht te kunnen houden en breed te kunnen adviseren.

Met de recente af- en toetreding van een aantal leden bevindt de RvT zich in een fase van transitie. In deze nieuwe samenstelling wordt geïnvesteerd in de samenwerking onderling, met de directeur-bestuurder van Museum de Fundatie en de belangrijkste stakeholders. Praktische governance zaken worden geactualiseerd of geformaliseerd.

De rol van de raad van toezicht

De RvT is niet alleen een waarborg voor goed bestuur, maar ook een strategische en kritische sparringpartner voor de directie. De RvT draagt actief bij aan de maatschappelijke, artistieke en financiële ambities van het museum, waarbij tegelijkertijd de principes van de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie geborgd worden. Met oog voor de unieke positie van Museum de Fundatie als inspirerend en vooruitstrevend museum op lokaal, regionaal en nationaal niveau, ondersteunt de RvT de doelstellingen van het museum zoals toegankelijkheid voor een breed publiek en maatschappelijke relevantie.

Toezicht en partnerschap

De RvT borgt haar toezicht conform de Governance Code Cultuur en onderstreept kernwaarden als transparantie, onafhankelijkheid en maatschappelijke verankering. De Raad is echter meer dan een toezichthoudend orgaan en fungeert als klankbord en denktank voor de directie, alsmede als ambassadeur van het museum. Dit betekent dat de RvT niet alleen toeziet, maar ook reflecteert, strategisch meedenkt en adviseert bij belangrijke beslissingen. Dit doet de RvT vanuit een open, constructieve dialoog gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect voor elkaars rollen.

Expertise als kracht

De samenstelling van de RvT is divers qua kennis en ervaring, met leden die beschikken over brede expertise in kunst, cultuur, financiën, juridische zaken, ondernemerschap en maatschappelijke vraagstukken. Dit verrijkt niet alleen het toezicht, maar maakt de Raad tot een waardevolle gesprekspartner voor de directie bij strategische vraagstukken. De RvT brengt externe inzichten en best practices als inspiratie in om de bestuurder te ondersteunen bij het verder positioneren van Museum de Fundatie als een toonaangevend instituut, zowel nationaal als internationaal.

Proactieve en reflectieve rol

Effectief toezicht vereist meer dan het beoordelen van rapportages en beleidsplannen. De RvT neemt daarom een proactieve rol aan in het vergaren van informatie. Dit gebeurt door:

- Regelmatige dialoog met de directie, gericht op strategische, artistieke en operationele thema's.
- Thematische sessies en werkbezoeken om de voeling met de organisatie, het publiek en externe stakeholders te versterken.
- Informatie-uitwisseling met functionarissen en externe experts: Dit bevordert een breder begrip van interne en externe ontwikkelingen.

Deze betrokkenheid vindt plaats vanuit een houding van kritische nieuwsgierigheid en constructieve ondersteuning, zonder in de lijnverantwoordelijkheid van de directie te treden.

Continu leren en evalueren

De RvT evalueert jaarlijks haar eigen functioneren en om het jaar met externe begeleiding.

Die reflectie zorgt ervoor dat de Raad zich blijft ontwikkelen, lerend en adaptief blijft, en haar rol effectief kan blijven vervullen in een dynamische culturele context.

Tot slot

De Raad van Toezicht van Museum de Fundatie is een kritische, betrokken en toekomstgerichte partner. Door toezicht te combineren met inspirerend advies en strategische sparring draagt de RvT bij aan een bloeiend en relevant museum, waarin kunst en cultuur blijven uitdagen en verbinden. De stevige verankering van de Governance Code Cultuur vormt de basis, maar tevens zal de RvT een actieve en meedenkende rol innemen die eraan bijdraagt dat Museum de Fundatie zich blijft ontwikkelen als een instituut van betekenis.

Museum de Fundatie is en blijft zijn rol als belangrijke cultuurdrager en verbinder in Zwolle, de provincie Overijssel en de rest van het land vervullen. De RvT ziet de toekomst van Museum de Fundatie met vertrouwen tegemoet.

5.3 CULTURELE CODES

Museum de Fundatie stelt zichzelf ten doel om op een transparante, integere en verantwoordelijke wijze om te gaan met middelen en mensen. Naast wet- en regelgeving passen we de principes van de Governance Code Cultuur (GCC) en de ICOM Ethische Code voor musea en de Code Cultuursponsoring toe. Het museum is een stichting met een Raad van Toezicht-bestuursmodel. Het museum past de GCC toe en hecht aan zelfreflectie en transparantie in zijn bestuursmodel.

Het museum volgt de **Code Diversiteit en Inclusie**.

Er is de afgelopen jaren meer aandacht gekomen voor het diverser en toegankelijker maken van musea, op het vlak van programmering, publiek, personeel en partners. Tegelijkertijd is er veel discussie over dit thema. Voor ons betekent inclusie dat iedereen welkom is in onze beide huizen en dat onze medewerkers dat ook uitdragen en dit in onze programmering zichtbaar wordt. Daarnaast reflecteren we voortdurend kritisch op ons eigen handelen en denken, en houden we deze reflectie bespreekbaar. Diversiteit betekent dat wij meer aandacht hebben voor de kunst van makers die tot nu toe ondervertegenwoordigd zijn in onze collecties en programmering. Ook bij het werven van nieuwe medewerkers en bij de selectie van partners letten wij op diversiteit op alle vlakken, van demografisch (leeftijd, religie, gender, seksuele diversiteit, cultuur) tot en met karakters en fysieke mogelijkheden.

Ook onderschrijft Museum de Fundatie de **Fair Practice Code**. Onze medewerkers en stagiaires krijgen een eerlijke vergoeding volgens de museum-cao en ook onze freelancers krijgen een marktconforme vergoeding.

We respecteren het auteursrecht en gaan zorgvuldig om met publicatie van foto's van kunstwerken en bijschriften. Ook hanteren we de richtlijn kunstenaarshonoraria van Beeldende Kunst Nederland.

5.4 MEDEZEGGENSCHAP

De medezeggenschap was in de jaren vóór 2023 geregeld door middel van een personeelsvertegenwoordiging (PVT). In het voorjaar van 2023 heeft het museum een Ondernemingsraad (OR) opgericht die direct met grote onderwerpen te maken krijgt: een museum in transitie, verbeteren sociale veiligheid, opstellen beleid en financiële tekorten. In 2024 zijn drie nieuwe leden toegetreden tot de OR, die in totaal uit 5 leden bestaat. Zij worden opgeleid in medezeggenschap door een externe trainer/specialist. OR en directie volgen tevens een gezamenlijke training over wederzijdse verwachtingen en samenwerkingsafspraken. Daarnaast wordt in deze beleidsperiode toegewerkt naar een individueel opleidingsbudget voor OR-leden. Gemiddeld elke twee maanden is er een overlegvergadering met de directeur-bestuurder. Een- tot tweemaal per jaar voert de OR een gesprek met leden van de RvT, waar de directeur-bestuurder niet bij aanwezig is.

5.5 ARBEIDSVOORWAARDEN (FUNCTIEHUIS EN BELONING)

We passen een eerlijke beloning toe en behandelen onze medewerkers gelijkwaardig: medewerkers, stagiairs, zzp-ers en ieder ander die voor ons of met ons werkt, ongeacht functie of positie. Door eerlijke betaling en gelijke en transparante behandeling zetten we in op duurzame arbeidsrelaties en dragen we bij aan solidariteit en diversiteit.

Het museum heeft een eigen Arbeidsvoorwaardenregeling die in 2024 is geactualiseerd met instemming van de OR en die grotendeels overeenkomt met de museum-cao. Ook de salaristabellen van de museum-cao worden toegepast voor inschaling. In 2025 worden de voorlopige functie-omschrijvingen aangevuld met competenties en geformaliseerd.

Indien nodig wordt hiervoor externe expertise ingezet, al dan niet in samenwerking met de Museumvereniging.

De intentie is om per 1 januari 2027 volledig over te stappen naar de museum-cao en het bijbehorende functiehandboek. Dit is begroot onder personeelskosten in 2027.

5.6 ORGANISATIECULTUUR

De huidige directie steekt veel energie in het opbouwen van vertrouwen onder het personeel door open en heldere besluitvorming, kaders te stellen, rust te creëren en een werkklimaat te stimuleren waarin ruimte is voor feedback en zelfreflectie. Ook willen we de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verbeteren door meer aandacht te hebben voor de verdeling werk-privé. Medewerkers krijgen bijvoorbeeld de mogelijkheid om thuis te werken om hun kinderen naar school te brengen of vanwege de reisafstand. Een cultuuromslag en het heropbouwen van vertrouwen kost tijd en geld. We hebben in onze meerjarenbegroting vanaf 2025 een klein budget vrij kunnen maken om ons HR-beleid verder in te vullen en te optimaliseren zoals ziekteverzuim, RI&E en PAGO. Dit zal worden opgepakt in nauwe samenwerking met en onder instemming van de OR. Door open en persoonlijk leiderschap bouwt de directie aan een open en lerende organisatie met een positieve en ondersteunende teamcultuur. We stimuleren de ontwikkeling van onze medewerkers en hebben hiervoor een relatief klein opleidingsbudget van 25K vrijgemaakt. Ook worden bezoeken aan congressen en netwerken en individuele coaching gestimuleerd binnen de organisatie. In 2023 en 2024 is geïnvesteerd in teamtrainingen op het gebied van feedback, communicatie en samenwerking. Dit wordt jaarlijks voortgezet. In 2024 en 2025 volgen alle teamhoofden een leiderschapstraining om hun managementvaardigheden en leidinggevende capaciteiten te verbeteren.

Om nieuws met elkaar te delen en op de hoogte te blijven van wat er binnen de organisatie speelt, is in 2023 een intranet opgezet, evenals maandelijkse teamoverleggen met de hele organisatie.

5.7 PROJECTMATIG WERKEN

In 2023 is projectmatig werken geïntroduceerd en zijn procedures opgesteld voor een efficiëntere bedrijfsvoering en betere kostenbeheersing. Ook zijn vanaf 2023 tentoonstellingsbudgetten ingevoerd, evenals afdelingsbudgetten die de hoofden volgens de ingevoerde procuratieregeling beheren. Per 1 januari 2025 is het museum overgegaan naar Exact Online en het streven is om in de loop van dat jaar te starten met een urenverantwoording van projecten. Hierdoor kunnen we kosten en uren van personeel beter toeschrijven aan de diverse projecten en tentoonstellingen en krijgen we meer inzicht en grip op het financiële proces. Ook bestaat nu een procesbeschrijving inkoop en bestellen en zijn procesbeschrijvingen van tentoonstellingen en aanwinsten- en bruikleenprocedures opgesteld. Deze processen worden de komende jaren verder aangescherpt en geïnternaliseerd bij de afdelingshoofden.

5.8 VERTROUWENSPERSONEN EN ZIEKTEVERZUIM

Museum de Fundatie werkt met externe vertrouwenspersonen en heeft regelingen opgesteld voor het omgaan met ongewenst gedrag en melden van (vermoeden van) misstanden. Het elkaar leren aanspreken op gedrag en het gezamenlijk bouwen aan een sociaal veilige werkomgeving staan centraal. De directie vindt het van belang dat medewerkers hun weg weten te vinden naar de vertrouwenspersonen en daarnaast de ruimte voelen om elkaar op constructieve wijze feedback te geven. Vanaf 2023 is het ziekteverzuim gedaald, maar gezien de hoogte (10%) heeft het onze blijvende aandacht en is de doelstelling om dit door verzuimgesprekken, aandacht houden voor werkdruk en interne coachingsgesprekken door directie en PZ, in de komende beleidsperiode verder te doen dalen naar 5%. Voor het actualiseren en optimaliseren van ons HR-beleid zullen we waar nodig een externe specialist inzetten, in nauw overleg en samenwerking met OR en directie. Dit is begroot in 2025 en 2026.

5.9 ONBOARDING EN MTO

Het museum vindt het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen en een goede kennismaking en inwerkperiode krijgen. Daarom werkt de directie aan een onboarding-programma voor nieuwe medewerkers dat in 2025 wordt voorgelegd aan de OR. In 2023 is gestart met een nieuwe overlegstructuur en individuele jaargesprekken waarin afspraken worden gemaakt over wederzijdse verwachtingen en ontwikkeldoelen per jaar. Deze worden jaarlijks doorgezet. In 2025 wordt gestart met het monitoren van de medewerkerstevredenheid door een nulmeting/verbeteronderzoek te doen en dit daarna om de twee jaar door middel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek voort te zetten. Dit is begroot onder personele kosten in 2025 en 2027.

5.10 DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Het museum wil met zijn organisatie een afspiegeling zijn van de maatschappij, zowel qua achtergrond, gender, leeftijd als gezondheidsstatus. We vinden het belangrijk dat iedereen zich welkom en thuis voelt, zowel bezoekers als gasten en medewerkers. Museum de Fundatie heeft een redelijk jong en divers team en dat wordt gewaardeerd door onze bezoekers. Wij stimuleren dit onder meer in de teksten voor werving en selectie van personeel en door samen te werken met wervings- en re-integratiebureaus die hier nadrukkelijk oog voor hebben. Vanaf 2026 worden gerichte trainingen gepland waarin we onze medewerkers trainen in het herkennen en erkennen van onbewust uitsluitend gedrag en het stimuleren van een dialoog over hoe inclusie en diversiteit op de vier P's (personeel, publiek, programma en partners), versterkt kan worden. De pilot die wij in 2025 gaan doen voor het verbeteren van onze fysieke en programmatische toegankelijkheid voor visueel beperkten is ook relevant in dit kader.

6. HUISVESTING EN HOSPITALITY



Oogstlunch Nieuwe Ecosystemen in de beeldentuin van Kasteel het Nijenhuis

6.1 GASTVRIJHEID EN PUBLIEKSBELEID

Een gastvrije ontvangst in onze huizen staat centraal. Onze medewerkers zijn daarbij het visitekaartje van het museum. We hebben een enthousiast en divers publieksteam met een goede mix in leeftijd, afkomst en gender. Zij zorgen voor een vriendelijke ontvangst, staan open voor vragen en waken voor de veiligheid van onze bezoekers en onze kunst. De publieksmedewerkers zijn door hun kennis van de tentoonstelling en de mogelijkheid om vragen te beantwoorden, een verlengstuk van de tentoonstelling. We nodigen bezoekers uit om vragen te stellen door het dragen van ASK ME buttons. Hier wordt goed op gereageerd. 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: 90% van de bezoekers ervaart het personeel als zeer vriendelijk en gastvrij. We blijven daarin investeren, onder meer door het opstellen van een aangescherpt publieksbeleid in 2025 en training voor 'hostmanship', te plannen vanaf 2026. We staan open voor feedback en stimuleren onze bezoekers om hun mening te geven.

6.2 GEBOUWEN EN VOORZIENINGEN

Onze twee unieke locaties bieden elk prachtige mogelijkheden voor onze programmering en zijn elk op hun eigen wijze publiekstrekken. De komende jaren zullen we de uniciteit van elke locatie meer tot zijn recht laten komen, onder meer in onze nieuwe huisstijl en door het beter positioneren en benutten van de mogelijkheden op het gebied van horeca en zakelijke verhuur in beide huizen. Het gebouw in Zwolle wordt gehuurd van de gemeente, Kasteel het Nijenhuis van de provincie Overijssel. Beide zijn Rijksmonument. Het onderhoud van beide museumlocaties gebeurt aan de hand van een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) met een demarcatie in taken en kosten van huurder en verhuurder. Beide locaties hebben

te maken met achterstallig onderhoud, lekkages en verduurzamingsvraagstukken. De komende jaren wordt hier gefaseerd aan gewerkt, de bijbehorende kosten zijn per jaar weggezet in de begroting, evenals benodigde investeringen. Zo is in 2024 begonnen met het schilderwerk van het kasteel (binnen- en buitenzijde) en wordt dit in 2025 voortgezet. In 2025 worden ook alle raamfolies en rolgordijnen ter bescherming van de kunst na twintig jaar vervangen. Wij hebben dit op onze investeringsagenda gezet.

Museum de Fundatie heeft naast haar publieke ruimtes behoefte aan kantoor-, vergader- en ontvangstruimte voor zijn kantoorpersoneel en gasten. Het ontbreekt met name in Zwolle aan ruimtes voor werkplekken, vergaderen en voor ontvangst van (externe) groepen, zoals scholen en zakelijke klanten, waar steeds meer vraag naar is. Het museum zal in Q2 van 2025 nieuwe kantoorruimte betrekken aan de Papenstraat in Zwolle. De kosten van dit driejarige contract zijn meegenomen onder de huisvestingskosten in de meerjarenbegroting. Het mogelijk maken van een benodigde educatieruimte voor de ontvangst van scholen en het doen van workshops wordt tijdelijk opgelost in de Ter Borch tentoonstelling van 2025. Wij streven ernaar om hier een permanente oplossing voor te vinden, zodat we invulling kunnen geven aan onze verdere groeidoelstellingen op het vlak van educatie en zakelijke verhuur.

6.3 VERDUURZAMING

Voor de integrale aanpak tot verduurzaming van deze gebouwen en het beheersen van de kosten voor onderhoud en beheer worden aparte afspraken gemaakt en waar mogelijk gezamenlijk bijbehorende subsidies aangevraagd zoals de DUMAVA. Er worden in goed overleg met de verhuurders 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 in deze beleidsperiode de eerste fase van renovatie wordt gestart met het vervangen van de daken. We zullen hierbij rekening moeten houden met een tijdelijke sluiting van het kasteel voor bezoekers. We willen deze inkomstenderving deels opvangen door onze exposities in de tuinzaal en het herinrichten van de beeldentuin plus evenementen in de buitenlucht. Gezien het profiel van onze bezoekers in Heino (dagjesmensen, wandelaars en fietsers), willen we hiermee een mogelijke dip in het aantal bezoekers opvangen. Voor het overige willen we de verwachte inkomstenderving meenemen in de mogelijke DUMAVA en RCE subsidieaanvragen en in overleg gaan met onze subsidiënten over mogelijke tijdelijke compensatie. Het streven is om in samenwerking met de provincie Overijssel als eigenaar van het pand, de integrale DUMAVA-subsidie aan te vragen. Het optimaliseren van de klimaatbeheersing in het kasteel is wenselijk, voor goed beheer van de eigen collectie, de collectie Overijssel en het mogelijk maken van belangrijke bruiklenen. 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.

6.4 TECHNIEK EN ICT

Voor het exploiteren van een museum zijn techniek en ICT cruciale onderdelen van de organisatie. Zowel bij de beveiliging van onze museum locaties en onze kunst via objectbeveiliging, trilalarmen, camera's, portofoons etc, als bij het digitaal werken en ontsluiten van onze collectie komt veel techniek en ict kijken. Het museum heeft uit veiligheidsoverwegingen nog veel fysieke servers die het nodige onderhoud en monitoring behoeven. De wereld om ons heen is onrustig, met dreigende oorlogen, cyberaanvallen en toenemend activisme. Gedurende deze beleidsperiode zal in navolging van de landelijke Taskforce Culturele en Creatieve sector (CCS) van Kunsten '92 en op advies van het ministerie van OCW een veiligheidsplan worden ontwikkeld, voor het beschermen van onze collectie, bezoekers en personeel.

De inzet van ons team Techniek & ICT is ook noodzakelijk bij het inrichten van tentoonstellingen, waar telkens weer de nodige interne verbouwingen maar ook steeds meer digitale techniek nodig is, met name bij hedendaagse kunst als video-art en film. Tot nu toe deed het hoofd Techniek & ICT dat alleen met de ondersteuning van zogenaamde OTT-ers (ondersteuners techniek tentoonstellingen) voor de inrichting van tentoonstellingen. Voor het onderhoud en applicatiebeheer van alle ICT-middelen en ondersteuning bij onderhoud van alle installaties is begin 2025 een vacature uitgezet voor een facilitair medewerker die het hoofd kan ondersteunen.

Onderhoud en verduurzaming van gebouwen gebeuren in samenwerking met de floormanagers, in nauwe samenspraak met de eigenaren van de panden (gemeente Zwolle en provincie Overijssel) waarbij een meerjaren onderhoudsplan de leidraad voor werkzaamheden vormt.

6.5 ZAKELIJKE VERHUUR EN EVENEMENTEN

Voor het verbreden van ons verdienmodel en het vergroten van onze eigen inkomsten, hebben we onder meer het doel om de zakelijke verhuur op beide locaties te verhogen en onze horeca en winkels te optimaliseren. Vooral Kasteel het Nijenhuis is geschikt voor het verder benutten van zakelijke en commerciële evenementen. Hiertoe zijn in 2024 de eerste onderzoeken gedaan en gesprekken gevoerd met mogelijke partners. We willen onze dienstverlening (catering en services) in de komende beleidsperiode upgraden, zodat we aantrekkelijker worden voor verhuur en evenementen en ons verdienvermogen vergroten. Hiervoor zullen we onze vergaderarrangementen optimaliseren en promoten in de regio. In 2025 wordt met deze zakelijke sales al een start gemaakt met de huidige voorzieningen. In de komende beleidsperiode zullen we het museum gefaseerd meer openstellen voor de zakelijke en toeristische markt, vanzelfsprekend zonder de museale functies aan te tasten. We ontvangen nu al veel verzoeken hiertoe vanuit de zakelijke markt, nog zonder daarop extra te hebben ingezet met marketing. In 2025 doen we een eerste verkenning met een aantal potentiële partners. Dit beschouwen we als transitie- en proefjaar om ervaringen op te doen. In 2026 wordt een business case ontwikkeld en gaan we de samenwerking formaliseren, met als doel om onze dienstverlening uit te breiden en onze inkomsten te verhogen. Vanaf 2027 onderzoeken we 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 via werkbezoeken en intercollegiale consultatie.

6.6 WINKEL EN HORECA

De inhoudelijke concepten van de winkel en de horeca worden vanaf 2025 doorontwikkeld, zodat ze bijdragen aan het verhogen van onze dienstverlening en een prettig verblijf van onze bezoekers. De eerste stappen zijn hiervoor in 2024 gezet, onder meer door het verbreden van het assortiment van de winkels, het aanscherpen van de winkelprijzen en marges en een beter voorraadbeheer. Hierdoor, plus door het verhoogd aantal bezoekers dankzij de Werefkin-tentoonstelling, zagen we eind 2024 al een mooie verbetering in de omzet van de winkels (gemiddelde opbrengst per bezoeker steeg van € 1,95 naar € 2,77). Het plan is om de winkels vanaf 2026 verder te optimaliseren, door het verplaatsen van de winkel in Zwolle naar de voorkant van het museum. Hierdoor komt de winkel vooraan in het entreegebied en is hij vrij toegankelijk, ook zonder het museum te bezoeken. Ook dit heeft als doel om de verkoop te verhogen. Het streven is om vanaf 2026/2027 ook de horeca/museumbar in Zwolle naar beneden te verplaatsen, op de plek waar de winkel nu is. Dit geeft de huidige museumbar een upgrade tot museumcafé en vergroot bovendien de mogelijkheden voor zakelijke verhuur en verbetering van onze dienstverlening.

Per 1 juni 2025 is de huurovereenkomst met de huidige pachter opgezegd. Er lopen gesprekken met mogelijke nieuwe partners, waarbij diverse samenwerkingsmogelijkheden worden onderzocht en berekend. Dit doen wij op basis van een PVE waarin onze doelen en wensen verwoord staan. Uitgangspunt is een gezamenlijk verdienmodel, met gedeelde marges, zodat ook er een gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaat, meer drive vanuit de partner voor een betere dienstverlening en ook een verhoogde opbrengst voor het museum zelf. Dit heeft ook de voorkeur van onze huidige gesprekspartners. Het jaar 2025 zal nadrukkelijk een overgangsjaar zijn, om een eerste verbeteringslag te maken en te verkennen welke vorm van samenwerking past. In 2026 worden besluiten genomen op basis van onderzoek naar de financiële en organisatorische haalbaarheid en sluitende dekkingsplannen.

De nieuwe horecapartner zal ook worden gevraagd voor onze locatie Heino. Uitgangspunt is hier het weer in gebruik nemen van de kassen, gebruik maken van de kasteeltuin en van de producten van (bio-)boeren uit de omgeving.

Ons doel is om ons huidige museumcafé de komende jaren te laten groeien tot een goed restaurant dat mogelijk ook na openingstijden van het museum open kan zijn. Verder zal de horecapartner vanaf 2026 ook grotere ontvangsten en

catering moeten verzorgen, zodat op deze locatie de zakelijke verhuur kan worden uitgebreid. Deze landelijk gelegen locatie leent zich bij uitstek voor (trouw)feesten en partijen. Dit betekent wel dat we op termijn een locatiemanager of manager evenementen moeten gaan aantrekken, deze kosten verwerken we in de te ontwikkelen businesscase.

De investeringen voor het upgraden en verplaatsen van winkels en horeca zijn gepland voor 2026 en 2027 en worden alleen uitgevoerd bij voldoende dekking van de kosten. Hiertoe worden samen met de beoogde horecapartner(s) in 2026 sluitende businesscases en dekkingsplannen ontwikkeld en aanvullende financiering gezocht.



Kunstsokken van Franz Marc, *De schepping van de blauwe paarden*, collectie Museum de Fundatie

7. FINANCIËN

7.1 ZWARTE CIJFERS

Voor het museum is een solide financiële basis het uitgangspunt voor het uitvoeren van zijn beleid en ambities. Daar hadden we wat te doen en dat is gelukt. Het museum heeft zijn financiële administratie in 2024 op orde gebracht en heeft een strengere begrotingsdiscipline ingevoerd met onder andere een planning & control-cyclus met maandelijkse financiële rapportages en een taakstellende begroting. Bij de jaarbegroting is nu ook een risicoparagraaf en een liquiditeitsprognose opgesteld, waarin de impact van externe als interne ontwikkelingen zijn verwerkt. Ook zijn er in 2024 diverse kostenbesparingen gerealiseerd door scherpere contracten af te sluiten en onnodige overeenkomsten stop te zetten. Daarnaast werd het facturatieproces op orde gebracht en extra inkomsten gegenereerd door nieuwe founders en stijgende bezoekersaantallen vanaf de herfst van 2024. Dit plus de extra steun van onze subsidiënten, maakt dat we het jaar 2024 met zwarte cijfers kunnen afsluiten. Gezien de kwetsbare situatie van eind 2023 kunnen we hier zeer tevreden mee zijn.

7.2 BREDERE FINANCIERINGSMIX

Het is een feit dat we als organisatie met relatief weinig middelen en mensen twee musea in stand houden en de organisatie weer op de been hebben gekregen. Met de extra steun in de rug van onze subsidiënten willen we deze stijgende lijn voortzetten en verstevigen. Dit doen we door onze eigen inkomsten in de komende beleidsperiode verder te verhogen. We werken toe naar een breder financieringsmodel dat stevig en wendbaar is om fluctuaties in de omzet op te vangen. Dit gebeurt door het vergroten van zakelijke verhuur, evenementen, verbeteren horeca en development (zie voorgaand hoofdstuk en meerjarenbegroting). Culturele instellingen als de onze met een publieke en maatschappelijke taak, blijven echter ook afhankelijk van overheidssubsidies. We zijn een stichting zonder winstoogmerk en hebben de afgelopen jaren fors ingeteerd op het eigen vermogen en daarmee op de liquiditeit van het museum. In afwachting van het omzetten van de incidentele extra subsidie naar een structurele ophoging van onze reguliere subsidie en verhoging van onze omzet, moeten we keuzes maken in onze programmering en ambities. Afhankelijk van de successen in onze programmering en de verhoging van onze commerciële inkomsten sturen we gedurende deze beleidsperiode bij en verhogen we onze ambities waar dit kan.

7.3 GROEI

In de bijgestelde meerjarenbegroting in het volgende hoofdstuk wordt ingezet op een groei in het verwachte aantal bezoekers naar circa 180.000 bezoekers in 2028. Hierbij gaan we uit van de huidige ervaringscijfers van Museum de Fundatie en andere musea in Nederland, waarin wij een gezonde ambitie hebben verwerkt. De Museumcijfers 2023 (bron: Museumcijfers 2023: breed draagvlak binnen samenleving maar grote zorgen voor de toekomst | Museumvereniging) laten zien dat er in de Nederlandse samenleving een breed draagvlak bestaat voor de museumsector. Maar er is ook reden tot zorg. Het herstel van de musea na de Coronapandemie is broos. Daarnaast zijn de kosten voor het maken van tentoonstellingen (transport, verzekeringen, kunstenaarshonoraria en marketing) de afgelopen jaren aanzienlijk gestegen. Het is dus een grotere opgave om de bezoekersaantallen van weleer te behalen en wij willen ook meer dan dat; wij willen als museum van betekenis zijn voor onze omgeving en onze maatschappelijke rol pakken. We groeien ook op een andere manier: door het museum te zijn dat midden in de samenleving staat en Zwollenaren en inwoners uit de regio uitnodigt om binnen te komen. Dit vereist andere investeringen, op het gebied van participatie en educatie. Overheidssteun blijft dus nodig. Maar we werken ook zelf aan het verhogen van onze inkomsten. We monitoren dit door jaarlijkse beheer- en risicorapportages, zodat we waar nodig tijdig kunnen bijstellen. Om onze eigen inkomsten te verhogen hebben we per 1 september 2024 onze reguliere toegangsprijs met € 2 verhoogd naar € 17, wat overeenkomt met de gemiddelde entreprijzen van andere musea in de regio. Vanaf 1 januari 2025 zijn ook de studententarieven verhoogd. Voor 2026 wordt een verdere prijsstijging overwogen. Dit is mede afhankelijk van de inflatie, mogelijke politieke besluitvorming en uiteraard met inachtneming van ons uitgangspunt om toegankelijk te blijven voor een breed publiek. Daarnaast wordt blijvend gestuurd op kostenbeheersing en -besparing. Het museum voert vanaf 2026, als onderdeel van het inkoopbeleid, een aanbestedingsbeleid met bijbehorende procedures in.

Bovenstaande uitgangspunten zijn verwerkt in onderstaande meerjarenbegroting 2025 – 2028, gevolgd door een toelichting op de voornaamste posten en onderliggende cost drivers en aannames die aan deze cijfers ten grondslag liggen.

8. MEERJARENBEGROTING

	2025	2026	2027	2028
	Begroting Totaal	Begroting Totaal	Begroting Totaal	Begroting Totaal
BATEN				
Bijdragen en subsidies	3.309.872	3.326.550	3.419.639	3.515.444
Entreegelden	1.221.000	1.221.000	1.275.000	1.350.000
Opbrengsten uit verhuur	84.250	114.250	134.750	149.750
Overige baten	1.674.500	1.775.750	1.951.375	2.083.500
	6.289.622	6.437.550	6.780.764	7.098.694
LASTEN				
Personeelskosten	2.859.500	2.892.500	2.975.250	3.040.500
Reorganisatiekosten	0	0	0	0
Huisvestingskosten	1.129.500	1.156.000	1.190.500	1.218.750
Kantoorkosten	138.000	129.250	134.750	142.000
Promotiekosten	70.000	85.000	87.500	90.000
Tentoonstellingskosten	1.200.000	1.200.000	1.250.000	1.300.000
Projecten future factory	0	0	0	0
Overige projecten	2.500	2.500	2.500	2.500
Educatiekosten	50.000	51.000	52.000	55.000
Documentatie/collectiekosten	401.000	464.500	534.000	618.500
Overige algemene kosten	390.500	388.000	484.875	555.000
Afschrijvingen	51.500	69.500	69.500	64.500
Financieel resultaat	-5.000	-2.500	-2.500	-2.500
	6.287.500	6.435.750	6.778.375	7.084.250
Exploitatieresultaat	2.122	1.800	2.389	14.444
Bezoekersaantallen				
Nijenhuis	35.000	35.000	37.500	40.000
Blijmarkt	130.000	130.000	132.500	140.000
	165.000	165.000	170.000	180.000
Marge winkel	177.000	177.000	238.250	280.000

8.1 TOELICHTING MEERJARENBEGROTING

Algemeen

Naar aanleiding van onze huidige positie en de te verwachten kosten en baten, hebben we zo conservatief mogelijk begroot. Wel is ambitie getoond in de groei van bezoekersaantallen, inkomsten uit zakelijke verhuur, het werven van founders en het aanvragen van projectsubsidies. In deze paragraaf worden de belangrijkste posten uit de meerjarenbegroting toegelicht aan de hand van cost drivers en gedane aannames om tot deze cijfers te komen. In grote lijnen: onder alle genoemde bijdragen en subsidies liggen beschikkingen ten grondslag, de vaste kosten zoals huisvesting, energie en personeel zijn gebaseerd op vaste contracten en de loonstaat van 2025 met een gemiddelde indexering voor de jaren erna. Voor de overige kosten en inkomsten zijn ervaringscijfers leidend geweest. Ambities en optimalisatie commerciële baten zijn vertaald in de groei van posten zoals respectievelijk fondsen/steunverleners en winkel/horeca/zakelijke verhuur. Indien meer detailinformatie is gewenst dan kunnen wij die altijd leveren.

BATEN

Bijdrage en subsidie

We zijn in de begroting uitgegaan van een voortzetting van de extra steun van provincie en gemeente vanaf 2026. Wij zijn ons ervan bewust dat dit nog niet is toegekend en afhankelijk is van de besluitvorming in de tweede helft van 2025. Het is een aanname die laat zien hoe essentieel en in verhouding relatief lage overheidsbijdrage nodig is om een museum succesvol te exploiteren (zie afbeelding hieronder). De subsidie is per jaar geïndexeerd conform de afgegeven indexcijfers van gemeente Zwolle (2025: 3,7%, aanname vanaf 2026 gemiddeld 3%) en de provincie Overijssel (2025 geen indexatie, vanaf 2026 indexatie van gemiddeld 2,5%).

De provinciale musea met elkaar vergeleken

2023	Fries Museum Leeuwarden	Bonnefanten Museum Maastricht	Drents Museum Assen	Groninger Museum Groningen	Noord Brabants Museum Den Bosch	Limburgs Museum Venlo	Zeeuws Museum Middelburg	Batavialand Lelystad	Discovery Museum Kerkrade	Museum de Fundatie Zwolle	Gemiddeld
Aantal bezoekers	106.000	154.000	179.000	243.000	252.000	60.000	58.000	62.000	100.000	153.800	137.000
Totale lasten	€6.916.000	€9.831.000	€9.893.000	€11.184.000	€10.887.000	€8.586.000	€3.955.000	€4.518.000	€6.477.000	€6.613.000	€6.499.000
Totale baten	€5.950.000	€9.906.000	€10.190.000	€11.112.000	€10.410.000	€8.542.000	€3.922.000	€4.636.000	€6.881.000	€5.280.000	€6.683.000
Provinciale subsidie (structureel)	€3.276.000	€6.538.000	€5.197.000	€1.333.000 €4.131.000 (gemeente)	€4.997.000	€4.582.000	€2.836.000	€2.202.000 €1.118.000 (min OCW)	€5.301.000	€1.530.000 €1.022.000 (gemeente)	€4.406.000
Aandeel provinciale subsidie in totale inkomsten	55%	66%	51%	12% 36% (gem)	48%	54%	72%	47% 24% (OCW)	77%	29% 19% (gem)	59%
Inkomsten entree	€656.000	€907.000	€1.654.000	€2.755.000	€2.400.000	€520.000	€323.000	€508.000	€971.000	€1.086.000	€1.178.000
Inkomsten entree per bezoeker	€6,19	€5,89	€9,24	€11,34	€9,52	€8,67	€5,57	€8,19	€9,71	€7,06	€8,13
Aantal fte in dienst	39,4	40	53	54,4	43	41	18	21,4	34,8	38	38,2
Gemiddelde kosten per fte	€69.950	€97.350	€70.000	€81.340	€71.650	€59.950	€95.000	€84.500	€70.500	€73.210	€78.223
Huisvestingskosten % totale kosten	18%	24%	22%	21%	27%	24%	17%	20%	27%	17%	22%
Personeelskosten % totale kosten	40%	40%	38%	40%	28%	29%	43%	40%	28%	42%	37%
Provinciale subsidie per bezoeker	€31	€43	€29	€5 €17 (gem)	€20	€76	€49	€36 €18 (OCW)	€53	€10 €7 (gem)	€40

Afbeelding: vergelijkende cijfers provinciale musea 2023, Bureau Berenschot december 2024

Entreegelden

Voor locatie Kasteel het Nijenhuis is uitgegaan van een lichte groei van het gemiddelde aantal bezoekers van 35.000 naar 40.000 per jaar in verband met de geplande uitbreiding van (toeristische) evenementen en zakelijke verhuur op deze locatie. Het totale aantal bezoekers is gebaseerd op de ervaringscijfers uit 2024 (150.000) en de extra target voor Ter Borch in 2025: van 165.000 naar 180.000 in 2028. We laten hiermee onze ambities zien qua groei in bezoekersaantallen.

Gemiddelde entreprijs per bezoeker is op basis van de werkelijke cijfers van eind 2024 (na tariefsverhoging) begroot op € 7,40. Vanaf 2027 gaan we wegens dan te verwachten prijsverhogingen uit van een verhoogde gemiddelde opbrengst van € 7,50. De gemiddelde opbrengst per bezoeker is lager dan het reguliere toegangstarief omdat meer dan 60% van onze bezoekers een Museumkaart of VIP-kaart van de VriendenLoterij heeft. Hiervan krijg je als museum respectievelijk gemiddeld 60% vergoeding uitgekeerd.

Er is in deze meerjarenbegroting op advies van de Museumvereniging uitgegaan van een gemiddeld uitkeringspercentage van de Museumkaart van 55%. Gemiddeld genomen komen we jaarlijks uit op 60%, het surplus wordt jaarlijks in maart uitgekeerd. Het uitkeringspercentage is onder meer afhankelijk van de gemiddelde bezoekcijfers van de Nederlandse musea. In 2023 ging een Museumkaarthouder gemiddeld 6,52 keer naar het museum, in 2024 was dat 6,41 keer.

Opbrengst verhuur

De verhuur van Kasteel het Nijenhuis voor representatieve doeleinden van eigenaar provincie Overijssel blijft gemiddeld genomen gelijk door vaste prijsafspraken met de provincie. In de opbrengst verhuur door evenementen en zakelijke verhuur is een groei doelstelling verwerkt van 5 tot 10% per jaar. Dit realiseren we door investeringen in de horeca, verbeteringen door te voeren in te verhuren vergaderruimtes en hier actief mee de (zakelijke) markt in te gaan.

Pachtopbrengst museumcafés

Het contract met de huidige pachter stopt per 1 juni 2025. Er zijn gesprekken met mogelijk nieuwe partners, waarbij meerdere samenwerkingsmogelijkheden worden onderzocht, van een pachtconstructie tot een mogelijke semi-commerciële samenwerking waarbij een deel van de opbrengsten voor het museum is. De huurprijs zal in ieder geval worden geïndexeerd, gezien de benodigde investeringen die we hebben gepland voor de verbetering van onze horeca. Alternatief is om de horeca (tijdelijk) zelf te exploiteren.

Verhuur dienstwoningen

De inkomsten uit verhuur van onze dienstwoningen aan personeel op het terrein van Kasteel het Nijenhuis zijn min of meer vast op basis van contracten. In 2024 zijn verdere stappen gezet om de eventuele 'ontkoppeling' van deze dienstwoningen te onderzoeken. Hiertoe heeft het museum in samenwerking met de provincie Overijssel onderzoek gedaan naar de juridische en fiscale consequenties en zijn gesprekken gevoerd met de bewoners over hun wensen, behoeften en mogelijkheden. Het proces wordt in alle zorgvuldigheid en met oog voor ieders belangen uitgevoerd. De provincie Overijssel heeft aangegeven haar vastgoedrelaties te willen verzakelijken. Dit betekent onder meer transparante geldstromen en afspraken; duidelijkheid wat er aan subsidie wordt uitgegeven, wat de reële huurprijs is van het kasteel en dienstwoningen en het actualiseren van het huurcontract. Uit de taxatierapporten van de woningen en het kasteel die wij in concept hebben ontvangen in februari 2025 wordt een totaalbedrag van bijna 136k genoemd, wat een huurverhoging van 90k per jaar zou betekenen. Dit is een aanzienlijk financieel risico voor het museum. Wij zullen dit verwerken in onze meerjarenbegroting zodra besluitvorming en ingangsdatum rond is en gesprekken over mogelijke tegemoetkomingen in huur zijn gevoerd (zie H 9, Randvoorwaarden en risico's).

Baten commerciële activiteiten

De opbrengst van de winkel is per jaar gekoppeld aan het begrote aantal bezoekers en is voor 2025 verhoogd in verband met de Ter Borch-tentoonstelling. Dit verdieneffect was al sterk merkbaar tijdens de Von Werefkin-tentoonstelling eind 2024.

Door de voorziene verbeteringen van de locatie van de winkel en het assortiment is vanaf 2026 een verdere verhoging begroot. Tijdens de geplande verbouwing van de winkel in 2026 zullen het museum en de winkel gewoon open blijven (wordt verplaatst), daarom verwachten we een minimaal effect op de verkoop.

Opbrengst 'geormerkt werven' VriendenLoterij

Op basis van de werkelijke cijfers van 2024 (460K tov 550K begroot) is te verwachten dat de dalende trend aan opbrengsten (en kosten) geormerkt werven vanaf 2025 doorzet, mede door de verhoogde kansspelbelasting.

Deze opbrengst uit verkoop van loten voor de toegang van het museum blijft daarom vanaf 2025 op gemiddeld 460K staan. De vaste bijdrage/gift van de VriendenLoterij blijft conform contract minimaal € 350.000 per jaar tot en met 2027.

Overige baten

Jaarbijdragen founders/fellows/sponsoring zijn gebaseerd op huidige meerjarige contracten en nieuwe toezeggingen voor 2025, met daarnaast een ambitieuze groei-doelstelling voor de komende beleidsperiode van 10 tot 20%. Dit laat zien dat we toewerken naar een breder verdienmodel, waarbij inkomsten van derden in verhouding stijgen. Hierdoor verwachten wij onze plannen en ambities nog beter te kunnen realiseren, of het nu om een grotere tentoonstelling gaat of een plan voor een nieuw horecaconcept.

KOSTEN

Personeelskosten

Voor 2025 is een CAO loonsverhoging van 3,5% per 1 juli voorzien plus 5% uit 2024. De personeelskosten zijn gebaseerd op de loonstaat en de formatie van 2025. Voor de jaren 2026 en verder is uitgegaan van min of meer dezelfde formatie inclusief een gemiddelde loonstijging van 3% per jaar.

Reorganisatiekosten

Vanaf 2023 heeft het museum een voorziening reorganisatiekosten getroffen in verband met de toenmalige transitie en bijbehorende juridische, coachings- en advieskosten, trainingen weerbaarheid en financiële claims van (oud-)medewerkers. In 2024 hebben we de voorziening verlaagd naar 30K voor de afhandeling van nog een aantal langdurig zieke medewerkers en het verbeteren van de organisatiecultuur. De verwachting is dat de reorganisatie in de loop van 2025 afgerond zal zijn. Voor de jaren daarna is de voorziening niet meer nodig en kan dan vrijvallen. We blijven uiteraard werken aan onze organisatiecultuur en verbeteren van onderlinge samenwerking; dat is nu regulier begroot onder opleidingskosten (25k per jaar).

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten zijn gebaseerd op langdurige huurcontracten en worden jaarlijks geïndexeerd met 3%. Dit is inclusief de huur van benodigde externe kantoorruimte in Zwolle voor 2025-2028.

Promotiekosten (marketing)

Door de gedaalde inkomsten en stijgende kosten de afgelopen jaren zijn onze marketingbudgetten met een derde gedaald. Wij hebben onze marketingstrategie hierop aangepast. Om de gestelde ambities op ons programma waar te kunnen maken verhogen we het vaste jaarlijkse marketingbudget van 70.000 (2025) naar 90.000 euro in 2028. Dit wordt in 2025 onder meer besteed aan een vernieuwing van onze huisstijl, om onze zichtbaarheid te verhogen. De verwachting is dat wij door toenemende successen en stijging van inkomsten onze marketingbudgetten in de loop van deze beleidsperiode kunnen laten groeien en mede hierdoor de stijging in bezoekerscijfers kunnen realiseren. Daarnaast is onder elk tentoonstellingsbudget een post marketing opgenomen, specifiek voor de sales van de gestelde tentoonstellingen. Vaak is een marketingbudget van 20% per tentoonstelling ook een vereiste die vanuit de aangevraagde fondsen wordt gevraagd. Deze budgetten komen boven op het algemene budget. Het totale marketing jaarbudget komt hiermee neer op gemiddeld 160.000 euro per jaar. In 2025 is het marketing jaarbudget verhoogd met in ieder geval 140.000 euro, volledig in te zetten voor Ter Borch.

Tentoonstellingen

Het tentoonstellingsbudget voor 2025 is vastgesteld op € 1.200.000, waarbij voor de Ter Borch-tentoonstelling een bestemmingsreserve gevormd is van € 600.000. Mede hierdoor kan Museum de Fundatie als initiatiefnemer samen met de C7 een stadsbrede programmering realiseren zodat heel Zwolle Ter Borch op de kaart zet en andersom vanaf najaar 2025. In 2026 houden we het budget voor de tentoonstellingen gelijk, om het vanaf 2027 te laten oplopen met jaarlijks € 50.000. Dit is wat nu minimaal mogelijk is om onze groeiambities qua bezoekersaantallen te behalen. Hierbij moeten we ook rekening houden met de stijgende kosten i.v.m. transport- en verzekeringskosten. Naast de productiekosten en kunstenaars-honoraria zijn dit standaard de hoogste kostenposten van een tentoonstelling. Naast een verhoging van eigen budgetten zetten we in op een verhoging van onze fondsen- en sponsordoelstellingen, zodat we de totale omvang van onze tentoonstellings- en marketingbudgetten zoveel mogelijk kunnen uitbreiden, evenals de bijbehorende ambities en bezoekersaantallen. Voor een overzicht zie H3.4.

Projecten Future Factory

Museum de Fundatie heeft dankzij een BIS-subsidie van de rijksoverheid van 2021 t/m 2024 mooie talentontwikkelingsprojecten en expositiemogelijkheden voor jonge makers kunnen uitvoeren; de zogenaamde Fundatie Future Factory (zie H 1.6). De Provincie Overijssel heeft afgelopen jaar Museum de Fundatie niet opnieuw voorgedragen voor deze BIS-subsidie voor regionale musea. Hierdoor vervalt deze subsidie vanaf 2025 als inkomsten in onze meerjarenbegroting. Gezien het grote belang dat wij aan talentontwikkeling hechten, realiseren we vanuit onze eigen tentoonstellingsbudgetten in 2025 nog twee van deze FFF-projecten.

Educatie

Om onze ambities op het vlak van educatie waar te maken hebben we een beperkt budget beschikbaar. We verhogen het jaarlijkse algemene educatiebudget van 50.000 naar 55.000 euro per jaar en zetten in op het werven van educatieve fondsen (post overige baten) om de groeidoelstellingen te behalen. Ook is het educatieteam in uren uitgebreid (begroot onder personele kosten). Met het algemene educatiebudget financieren we onder meer de gratis toegankelijke Fundatie Fridays, concerten en evenementen in de beeldentuin of in 'de Wolk'. Verder heeft Educatie net als Marketing bovenop dit algemene budget beschikking over een bedrag voor educatie- of publieksprogrammering per tentoonstelling. Hierdoor kunnen we binnen onze Ter Borch tentoonstelling bijvoorbeeld een tijdelijke educatieruimte realiseren. Het totale jaarlijkse educatiebudget ligt hiermee gemiddeld op 60.000 à 70.000 euro.

Documentatie/collectiekosten

Deze post behelst de beheer- en restauratiekosten van onze collectie, opslag- en transportkosten, verzekering en beveiliging van onze werken, kosten depot kunstbunker Paasloo, aankoopkosten kunst en digitalisering collectie.

Hier liggen vaste contracten, inkooporders en daarnaast groeiambities aan ten grondslag. Ook de doelstellingen m.b.t. de digitalisering van de collectie zijn hierin opgenomen. De ambities liggen in het verhogen van ons aankoopbudget vanuit de bijdrage van de VriendenLoterij van 100K in 2025 naar 300K in 2028, om relevant te blijven als museum, je collectie te verrijken en bezoekers te kunnen blijven trekken. In andere tijden was het aankoopbudget circa 600K. Daarnaast heeft het museum een (jaarlijks geïndexeerd) aankoopbudget van € 65k van de Provincie Overijssel voor het actualiseren van de provinciale collectie.

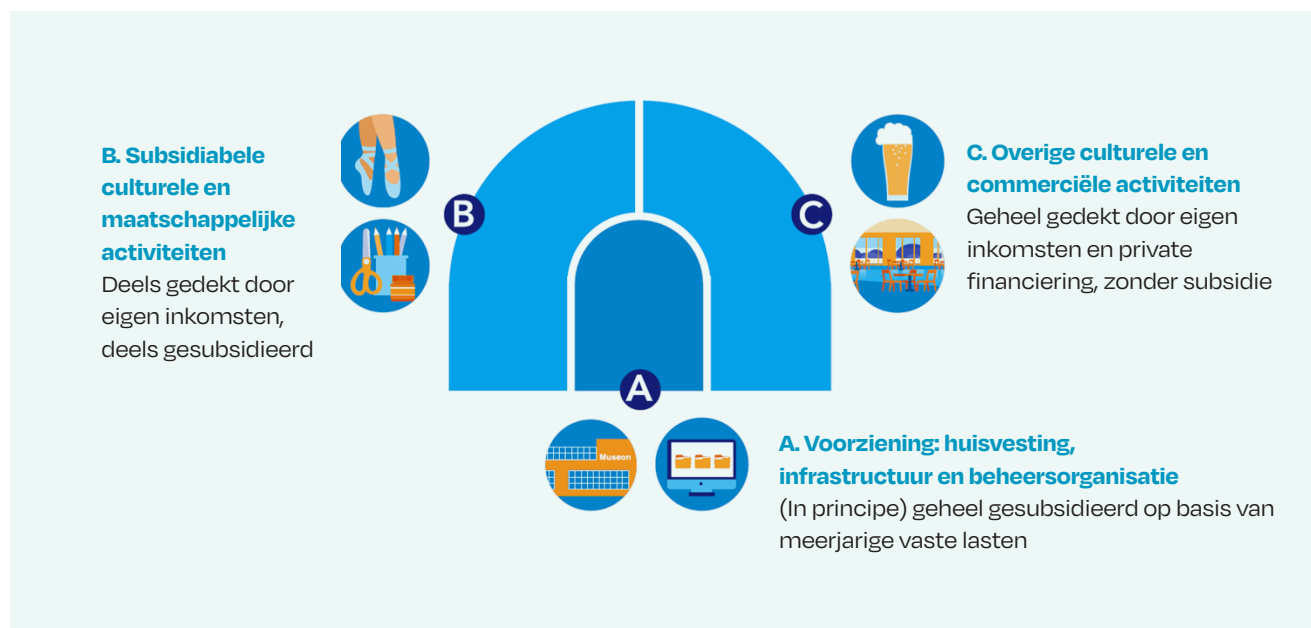
Overige algemene kosten

Onder deze post vallen de inkoopkosten winkel (60% van de verkoop), die deze beleidsperiode stijgen van 250 naar 400k vanwege de ambities op dit gebied. Verder maken de kosten voor 'geormerkt werven' voor de Vriendenloterij hier onderdeel van uit (gem. 50 - 65k), evenals de accounts- en administratiekosten (gem. 65k).

Investerings

In 2025 wordt in totaal 185k aan investeringen voorzien waaronder een nieuwe, meer interactieve en toegankelijke website. Doel hiervan is het verhogen van zichtbaarheid, (digitale) toegankelijkheid, digitale ontsluiting van onze collecties en verhogen bezoekersaantallen en sales, samen met onze online strategie voor social media. Binnen dit bedrag is € 50.000 aan schilderwerk begroot en nog eens ruim een ton aan achterstallig onderhoud (vervanging folie en rolgordijnen ter bescherming van de kunst in Kasteel het Nijenhuis en objectbeveiliging). Door de gestegen investeringen stijgen ook de afschrijvingen.

8.2 ANALYSE STAAT BATEN EN LASTEN VOLGENS IGLO MODEL



afbeelding: IGLO model Bureau Berenschot

Toelichting Iglo-model

Het Iglo-model laat een analyse zien van de verdeling van de baten en lasten over onze diverse organisatieonderdelen. We maken in onze bedrijfsvoering en financiën onderscheid naar kosten en kostenstijgingen die autonoom zijn (deel A uit het IGLO model van Bureau Berenschot; bestaande uit: voorzieningen, collectie, huisvesting, infrastructuur en beheersorganisatie) en kosten als gevolg van keuzes in onze programmering (deel B subsidieerbare culturele en maatschappelijke activiteiten). Daarnaast zetten we in op versterking van deel C: overige culturele en commerciële activiteiten, te dekken uit eigen inkomsten. Dit realiseren we door in de beleidsperiode 2025-2028 onze financieringsmix te verbreden en te verstevigen door meer inkomsten uit commerciële activiteiten, particuliere bronnen en fondsen trachten te verkrijgen.

Analyse meerjarenbegroting door Bureau Berenschot

Bureau Berenschot heeft de Meerjarenbegroting 2025-2028 van januari 2025 geanalyseerd conform het Iglo-model voor musea. Dit model is ook gehanteerd bij het Berenschot-onderzoek van 2023 naar Museum de Fundatie.

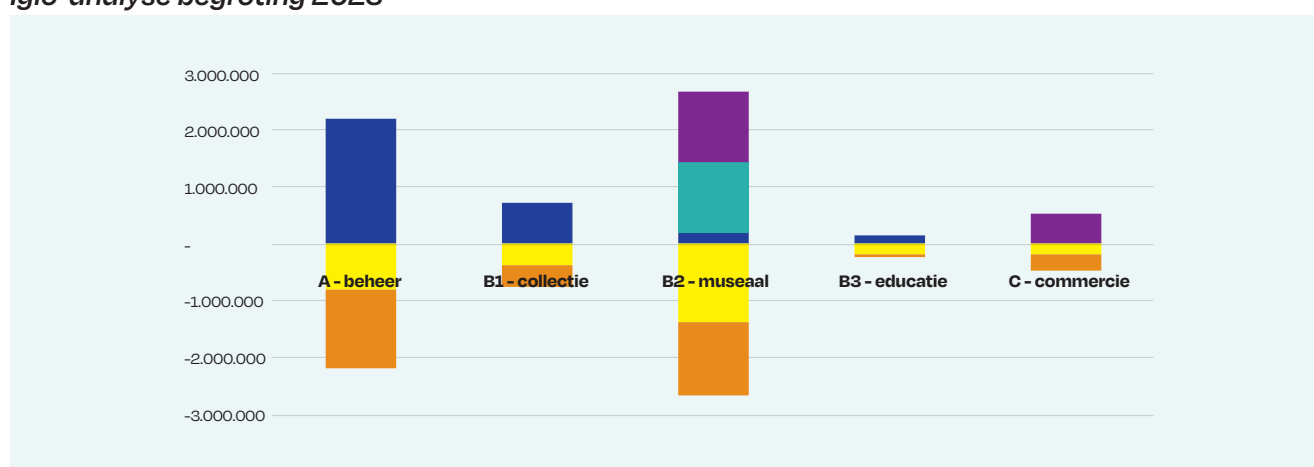
Het Iglo-model voor musea maakt onderscheid in vijf onderdelen, zowel voor baten als voor lasten:

Deel	Baten	Lasten	Aandeel 2025	Aandeel 2028
A - beheer	Structurele subsidies	Alle huisvestings-, organisatie-, kantoor- en stafkosten	35%	33%
B1 - collectie	Structurele subsidies en collectiebijdrage van provincie	Alle collectiekosten	12%	14%
B2 - museaal	Entree, fondsen, donaties, Vriendenloterij en subsidie	Alle kosten voor tentoonstellingen, promotie en activiteiten	42%	41%
B3 - educatie	Subsidie	Alle kosten voor educatieve activiteiten	4%	4%
C - commercie	Inkomsten uit verhuur en winkel	Inkoop- en personele lasten voor verhuur en winkel	7%	9%

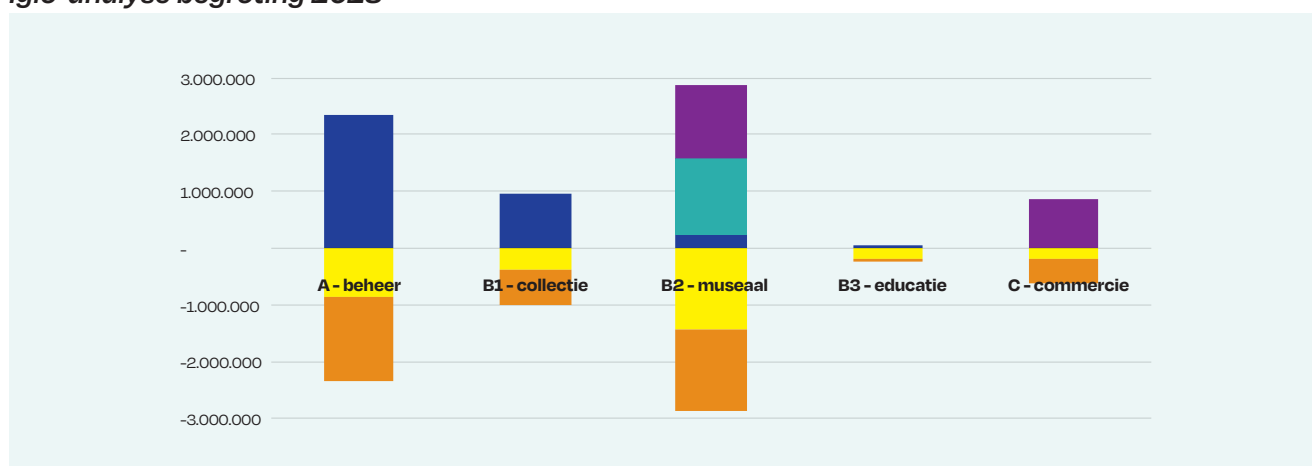
Deel B2 - museaal brengt de meeste lasten met zich mee, met name personeel en tentoonstellingsbudget.
 De lasten voor A - beheer zijn grotendeels materieel, en vooral huisvesting

- In 2025 en in 2028 heeft de totale begroting een klein positief saldo, dus er zijn geen tekorten voorzien.
- De subsidies dekken zowel in 2025 als in 2028 alle lasten voor A - beheer (2/3e van subsidies) en B1 - collectie
- De subsidies dekken eveneens in 2025 en 2028 het (beperkte) tekort op B2 - museaal na inkomsten uit entree en donaties
- Ten slotte is er een positief saldo uit C1 - commercie (verhuur en winkel) waarmee grotendeels de kosten van B3 - educatie kunnen worden gedekt
- In onze Iglo-analyse uit 2023 over de meerjarenbegroting vóór toekenning ging het grootste deel van de subsidie naar A - beheer en was op alle B-Iglo-delen een tekort
- In 2025 gaat 88% van de subsidies naar A - beheer (66%) en B1 - collectie (22%) dus er is 12% beschikbaar voor B2 en B3
- In 2028 gaat 92% van de subsidies naar A - beheer (65%) en B1 - collectie (27%) dus er is 7% beschikbaar voor B2 en B3

Iglo-analyse begroting 2025



Iglo-analyse begroting 2028



■ Subsidie ■ Entree ■ Overige eigen inkomsten ■ Personele lasten ■ Materiële lasten

Conclusies Bureau Berenschot

- In de begroting van 2025 zorgen de subsidies voor 53% van de inkomsten en daarmee voor een sluitende begroting. In 2028 zijn de subsidies 51% en het saldo is beperkt positief
- De verruimde subsidies van de provincie en de gemeente zijn nodig en voldoende om de lasten van A, B1, B2 en B3 te dekken
- De commerciële activiteiten in deel C dragen in 2025 al enigszins en in 2028 goed bij aan het rendement van het museum, ten gunste van de activiteiten.

9. RANDVOORWAARDEN EN RISICO'S

In de komende beleidsperiode hebben we te maken met een aantal randvoorwaarden en risico's. Deze zijn terug te vinden in onderstaand overzicht. We houden de risico's beheersbaar door ze per jaar nauwkeurig in kaart te brengen, te monitoren op laag/midden/hoog risico en waar nodig organisatorische maatregelen te treffen.

Risico/randvoorwaarden	Maatregelen	Status/hoog/midden//laag risico
Instabiele wereld, oorlogsdreiging, cybersecurity, activisme	opstellen veiligheidsplan, deelname taskforce CCS, reglement publieksbeleid aanscherpen	Midden
Toerisme en geopolitieke invloeden	Schommelingen in internationaal toerisme (door reisbeperkingen of crises) kunnen invloed hebben op de bezoekersaantallen.	Laag
Verzakelijking vastgoedrelatie met Provincie Overijssel. Mogelijke ontkoppeling dienstwoningen/taxatie kasteel en nieuw huurcontract Kasteel het Nijenhuis met stijging huurprijzen van 90K p/j	Gesprekken met provincie Overijssel en bewoners dienstwoningen. Onderzoek naar fiscale en huur juridische zaken in vergevorderd stadium	Midden/hoog. In 2025 besluitvorming verwacht
Ravijnjaar gemeente 2026	Financiële afd. Gemeente Zwolle geeft vooralsnog aan dat het financieel perspectief voor Zwolle positief is, geen sprake van ravijnjaar.	Laag
Lagere bijdrage VriendenLoterij door verhoogde kansspelbelasting	Jaarlijkse accountgesprekken over bijdrage en voorwaarden in Q1 2025	Laag/midden
Niet omzetten incidentele steun in structurele ophoging subsidies gemeente en provincie	Gesprekken ambtenaren en bestuurders/ lobby raads- en statenleden Inkrimpen organisatie, verdere kostenbesparing, afstoten onderdelen	Midden
BTW verhoging 21% uit de ijskast	Museumvereniging en Kunsten92 voeren lobby op dit vlak en wij blijven dit volgen.	Laag kabinet zoekt voorlopig andere manieren om begroting te halen
Digitalisering en concurrentie	Online en virtuele ervaringen concurreren met fysieke museumbezoeken. De digitale strategie van het museum moet in ontwikkeling blijven om hier geen bezoekers aan te verliezen.	Laag
Politieke klimaat landelijk en provinciaal	lobby en nauw contact met lokale, provinciale en landelijke politici	Midden

Risico/randvoorwaarden	Maatregelen	Status/hoog/midden//laag risico
Geen aanwas jonge museumbezoekers versus vergrijzing in Nederland.	De grootste groep museumbezoekers (klassieke cultuurliefhebbers) wordt alleen maar groter. Daarom zetten wij actief in op programmering die jongere doelgroepen aanspreekt om op lange termijn niet terug te lopen in bezoekersaantallen.	Midden
Verduurzamen panden/hoge kosten achterstallig onderhoud (schilderwerk, lekkages, dakvernieuwing kasteel en bijbehorende sluiting kasteel in deze beleidsperiode)	Afspraken met provincie Overijssel in de maak over planning en intentie gezamenlijke aanvraag DUMAVA-subsidie. Deze regeling vereist ook eigen inbreng van verhuurder Inkomstenderving tijdelijke sluiting kasteel opvangen door oa herinrichting beeldentuin, expo tuinzaal en evenementen	Midden 2-jaarlijkse gesprekken met facilitaire afd. prov. Overijssel Afspraken over gezamenlijk optrekken en in 2025 subsidieaanvraag uitzoeken en opzetten
Inflatie marketingbudget	Het wordt duurder om je doelgroepen te bereiken, je bereikt hierdoor minder mensen met dezelfde strategie. De marketingstrategie zal dus regelmatig heroverwogen moeten worden.	Midden
Oplopen ziekteverzuim i.v.m. werkdruk	Fasieren plannen, vroegtijdige ziekteverzuim gesprekken, teamtrainingen, werk privé balans monitoren	Midden, evenwicht is nog fragiel gezien de situatie waar we vandaan komen
Ontbreken van realisatievermogen	Verhogen eigen inkomsten en werven externe steungevers	Midden, indien nodig keuzes maken in ambities en programmering
Kwetsbaarheid kleine organisatie	Zie sturingsmaatregelen in hoofdstuk P&O	Laag/midden, werven fondsen voor extra inhuur
Niet voldoende kunnen aanvullen eigen reserves	Inkrimpen organisatie, verdere kostenbesparing, afstoten onderdelen	Midden
Bestuurlijke fusie met stichting Kunstwegen per 1-1-2025	Subsidies en kosten voor project Kunstwegen scheiden in financiële administratie van Museum de Fundatie door aparte stichtingen te laten bestaan.	Laag. Onderzoek uitgevoerd door advocaat ondernemingsrecht. Huidig bestuur van KW wil stoppen en draagt bestuur over aan bestuurders van MdF

10. VOORUITBLIK NAAR 2029-2032



Maria Roosen, *Muurtje*, 2025, gedeeltelijke schenking van de kunstenaar, collectie Museum de Fundatie

Gezonde financieringsmix

In 2029 en de jaren erna zullen we de financiële basis dusdanig op orde hebben dat we weer gestaag kunnen groeien. De eigen inkomsten zijn dan verhoogd door inzet op (nieuwe) steungevers, zakelijke verhuur, fondsen, hogere bezoekersaantallen en meer inkomsten uit horeca en winkel op beide locaties. Hiermee realiseren we vervolgens een veelzijdige programmering voor onze focusdoelgroepen (zie 2.2), met werk van jonge makers en collectiepresentaties tot en met publiekstrekkingen. Daarnaast streven we naar een veelzijdig publieksprogramma.

Aantrekkelijke programmering

We zetten onze programmalijnen door maar vergroten geleidelijk het bereik hiervan door sterker in te zetten op vormgeving van de tentoonstellingen en marketing. Door intensief op co-creatie, participatie en talentontwikkeling in te zetten en door ons met onze programmering te richten op de beoogde doelgroepen, maken wij steeds meer impact. Ook verwachten wij een groei van bezoekers uit Zwolle en Overijssel en daarbuiten. Dankzij onze programmering weten bezoekers in 2029 en daarna dat ze bij Museum de Fundatie altijd iets nieuws kunnen ontdekken. Met een gelaagd programma, deels in co-creatie ontstaan, trekken we verschillende doelgroepen aan.

Participatie & toegankelijkheid

Uiterlijk vanaf 2029 gaan wij met behulp van een projectleider participatie en door samenwerking met buurthuizen en de Stadkamer de wijken in, een plan dat wij in de huidige beleidsperiode voorbereiden. Op die manier bereiken wij ook Zwollenaren die de weg naar het museum nog niet vanzelfsprekend vinden. Participatie wordt op verschillende manieren nog meer dan nu een vast onderdeel van de programmering. Essentieel is hiervoor om uit diverse gemeenschappen in de regio op te halen waaraan zij behoefte hebben, wat zij graag zouden willen zien of bespreekbaar willen maken in ons museum.

De stijgende lijn in samenwerking met onderwijs en bereik van leerlingen zetten we vanaf 2029 voort. Vanaf 2029 bereiken we minimaal de helft van de scholen uit Zwolle en omliggende gemeenten. We werken aan een doorlopend aanbod voor families en aan een educatieruimte die vanaf 2029 (maar zeer waarschijnlijk eerder) een permanente functie krijgt.

Digitale strategie

Daarnaast ontwikkelen we onze digitale strategie verder, uiterlijk in 2029 is de hele collectie digitaal toegankelijk. Ook zijn er digitale rondleidingen door het museum voor diegenen die er niet eenvoudig naar toe kunnen, zoals ziekenhuispatiënten of bewoners van zorginstellingen.

Landelijke BIS

We dienen in 2028 opnieuw een aanvraag in voor de landelijke basisinfrastructuur met een plan voor de doorontwikkeling van talentontwikkeling en participatie, gebaseerd op de reeds opgedane ervaringen van de Fundatie Future Factory programmalijn, waar OCW en de Raad voor Cultuur erg enthousiast over waren.

COLOFON

Dit herziene meerjarenplan is tot stand gekomen dankzij de input van makers, experts, steungevers, collega's uit het veld, het team van Museum de Fundatie en de Raad van Toezicht. Ook werkbezoeken bij collega-instellingen hebben nieuwe inzichten opgeleverd. Het proces van het aanscherpen en aanpassen van het beleids- en bedrijfsplan gebeurde onder begeleiding van Bureau Berenschot.

Tekst: Museum de Fundatie

Redactie: Aukje Vergeest

Vormgeving: Stunned, fotografie: Hans van Eijdsen, Olaf Kraak, Martijn Schmidt, Peter Tjhuis

museumdefundatie.nl

MATRIX

	2025	2026	2027	2028
Programma				
Tentoonstellingen	7	7	7-8	7-8
Collectiepresentaties	3	2	2	2
Projecten op externe locaties	2	3	3	3
Collectie				
Registratiegraad	99%	99%	99%	99%
Digitaliseringsgraad	99%	99%	99%	99%
Publiek				
Publieksbereik totaal	165.000	165.000	170.000	180.000
Per doelgroep				
• De weelderige cultuurminnaar	65.000	65.000	65.000	67.500
• De klassieke cultuurliefhebber	75.000	75.000	75.000	80.000
• De kindrijke cultuurvreter	12.500	12.500	15.000	17.500
• De culturele alleseter	12.500	12.500	15.000	15.000
Educatie & Publieksprogramma				
Leerlingen PO (bez.aantallen)	3.200	3.600	4.000	4.500
Leerlingen VO (bez.aantallen)	2.750	3.000	3.400	3.750
Studenten MBO (bez.aantallen)	1.400	1.500	1.600	1.750
Studenten HBO/WO (bez.aantallen)	750	800	850	950
Aantal geboekte rondleidingen voor volwassenen (activiteiten)	150	165	180	200
Publieksprogramma (activiteiten)	30	30	35	35
Marketing en Communicatie				
Mediawaarde free publicity (ca.)	4,1 miljoen	4,2 miljoen	4,3 miljoen	4,5 miljoen
Online bereik				
• Website (unieke bezoekers, ca.)	600.000	630.000	650.000	670.000
• Instagram, Mailchimp, Facebook, YouTube, Threads, LinkedIn, X, Bluesky (volgers / abonnees, ca.)	65.000	78.000	94.000	112.000
Waardering door publiek uit publieksonderzoek	8	8	8,5	8,5

	2025	2026	2027	2028
Development				
Vrienden	80	90	100	110
Founders / bedrijven	8	16	20	30
Organisatie				
Formatie	35	35	35	35
Ziekteverzuim	10%	8%	7%	5%

MUSEUM DE FUNDATIE

Blijmarkt 20
8011 NE Zwolle

KASTEEL HET NIJENHUIS

't Nijenhuis 10
8131 RD Heino/Wijhe

 @MuseumdeFundatie  defundatie
 Museum de Fundatie/Kasteel Het Nijenhuis

www.museumdefundatie.nl

MUSEUM DE
FUNDATIE