

STICHTING CENTRAAL MUSEUM

SAMEN BOUWEN AAN EEN LEEFBARE CULTUUR



MEERJARENBELEIDSPLAN
2025-2028

JANUARI 2024, UTRECHT

INLEIDING

De burgemeester van Utrecht, Sharon Dijksma, vroeg het zich nog af in haar nieuwjaarstoespraak voor 2024: “als stad zullen we niet snel omvallen maar we moeten wel kijken naar het voegwerk. Is dat sterk genoeg? Houdt het de stenen bij elkaar?” We bevinden ons immers in een tijdperk waarin veel verandert en nog veel meer moet en zal veranderen. In de wereld om ons heen en zo ook – onlosmakelijk en onvermijdelijk – in de museumwereld. Hoe lastig de achterliggende jaren soms ook waren, we zijn er gelouterd uitgekomen. Met nieuwe energie, met een organisatie die bedrijfsmatig op orde is en met een vernieuwde blik op onze toekomst. Het museum is zich dan ook bewust van de bijdrage die het kan leveren aan het versterken van het voegwerk van de stad.

In de achterliggende periode zijn wij onze musea steeds meer gaan zien als actoren die niet alleen veranderingen bespiegelen, maar er ook van invloed op zijn. Of anders gezegd: onze musea reflecteren over de cultuur van de samenleving, maar zijn ook van invloed op de vorming van die cultuur. Net als bijvoorbeeld media van invloed zijn op meningsvorming. Samen met bezoekers, bewoners, kunstenaars, andere makers en visionairen, bouwen we door de keuzes die we samen maken, mee aan het tot stand komen van een diverse en dynamische cultuur. In het besef van die nooit voltooide opdracht hebben we onze missie aangepast naar:

Samen bouwen aan een leefbare cultuur

Daarbij beschikken wij (als museumorganisatie) niet over een blauwdruk van een leefbare cultuur. Het vinden van een vorm daarvoor is juist het doel van de zoektocht die we samen met de vele kunstenaars, ontwerpers, organisaties in de stad en vooral ook bezoekers en bewoners aangaan. Alleen samen met anderen kunnen we bouwen aan een leefbare cultuur, ook als door verschillende bezoekersgroepen ‘leefbaar’ anders ervaren wordt. We intensiveren daarom de komende jaren nog meer de banden met de bewoners en de organisaties in de stad. En omdat per definitie vooral een nieuwe generatie actief bouwt aan een nieuwe cultuur, gaan we ons nadrukkelijker richten op de groep tussen 25 en 45 jaar. Dit vormt de basis van onze nieuwe visie op de meerjarige toekomst. In dit meerjarenplan schetsen we als Stichting Centraal Museum hoe we met onze drie musea onze visie en missie vertalen in een vernieuwde inhoud en nieuwe activiteiten. Die veranderingen vragen om een andere manier van werken. We zijn daarom ook flink aan de slag gegaan met het aanscherpen van onze doelstellingen en de impact die we willen hebben. Ook aan dat proces besteden we aandacht in dit meerjarenbeleidsplan.

Het valt niet mee om alleen al onze recente ervaringen en de daardoor opgedane lessen, de nieuwe artistiek maatschappelijke visie en ambities, de voorgenomen activiteiten voor onze drie musea en onze visie op ons culturele ondernemerschap in twintig pagina's samen te vatten. Om die reden moeten we ons beperken tot de hoofdlijnen. Zo kiezen we ervoor om het nijntje museum en het Rietveld Schröderhuis minder uitgebreid te bespreken en de meeste aandacht te schenken aan de publieksactiviteiten van het Centraal Museum.

We willen tot slot onze grote dank uitspreken aan iedereen binnen en buiten de organisatie die heeft meegewerkt aan de realisatie van de nieuwe visie en het plan dat daaruit is ontstaan.

Bart Rutten en Marco Grob

directeur-bestuurders Stichting Centraal Museum

1. 2021-2024: TERUGKIJKEN EN LEREN

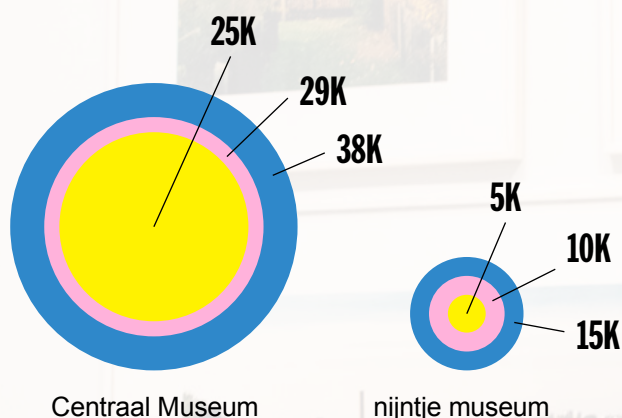
Wij kijken terug op een periode die heel anders is verlopen dan we ten tijde van het opstellen van het vorige meerjarenbeleidsplan verwachtten. Slechts enkele weken na het voltooien van dat plan brak de COVID-19 pandemie uit die een grote invloed zou hebben op onze bedrijfsvoering: de museumgebouwen gingen verschillende keren op slot, de programmering moest opgeschoven, verbouwingen liepen uit en thuiswerken werd structureel. De oorlog in Oekraïne had tot gevolg dat de kosten van energie, transport en bouwmaterialen substantieel stegen, waardoor binnen de begroting scherpe keuzes gemaakt moesten worden. Dit werkt ook de komende periode door. In de periode 2021-2024 hebben we kunnen aantonen

dat cultureel ondernemen inmiddels goed is ingebed in de organisatie en dat we ook in moeilijke tijden wendbaar en veerkrachtig zijn. Daardoor en dankzij de genereuze extra steun van partners, particulieren en overheden hebben we het gered binnen de financiële kaders, maar dat was zeker geen vanzelfsprekendheid. Door dit alles hebben we in de achterliggende periode ook veel geleerd. Juist deze lessen vormen belangrijke bouwstenen voor onze vernieuwde visie en missie. Om de blik op de toekomst te kunnen richten, nemen we onze huidige positie als uitgangspunt. Daartoe schetsen we hier als eerste een samenvattend beeld van de resultaten. Waarbij we ook vooruitblikken naar 2028.

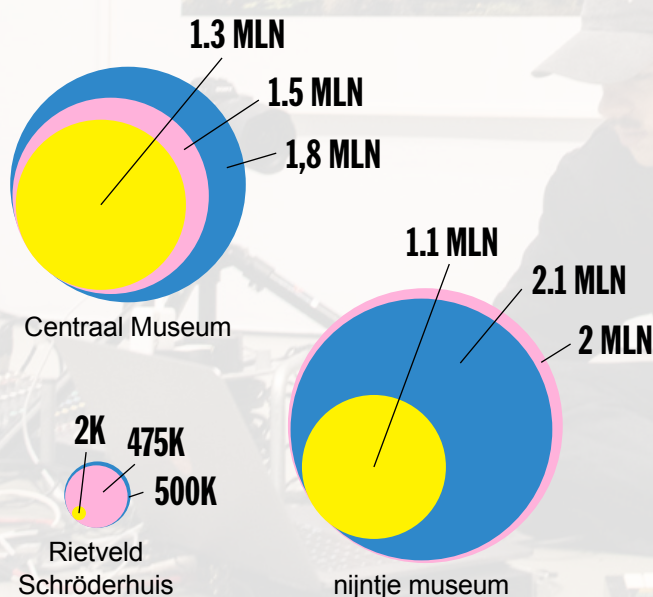
GROEI REALISEREN 2021 > 2028

2021 2024 2028

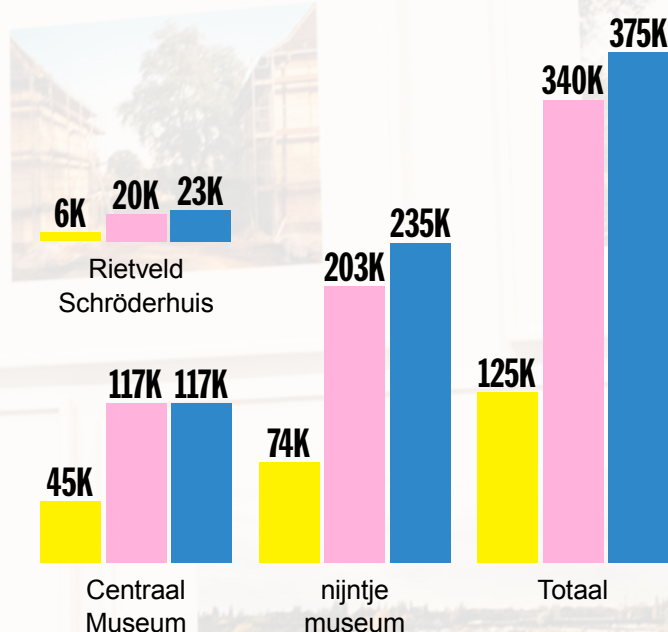
Groei Instagram



Pageviews website



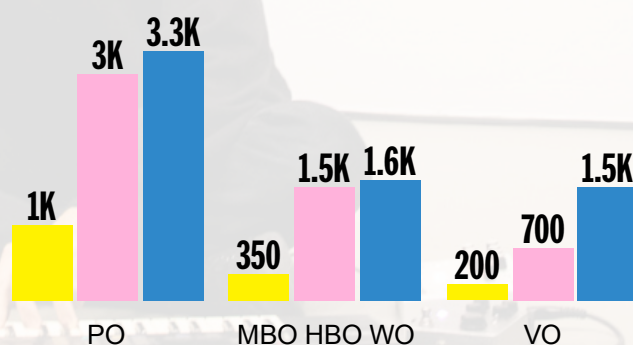
Bezoekersaantallen



Mediawaarde



Leerlingen en studenten



MAATSCHAPPELIJK PERSPECTIEF

Als voorbode van de koers die we de komende jaren uitzetten, hebben we in de achterliggende periode (met name in het Centraal Museum) nadrukkelijk ingezet op een maatschappelijk georiënteerde programmering - zonder afbreuk te doen aan artistieke ambities - en activiteiten waarin de uitdagingen van deze tijd doorklinken. Samen met denkers en doeners van buiten onze museumorganisatie (o.a. de opgerichte Kennis Centrale en de Stadsredactie) ontwikkelden we tentoonstellingen zoals *De gezonde stad*, *Voices of Fashion*, *Botanische revolutie* en *Stoel neemt stelling*. Steeds vormden urgente hedendaagse thema's en opgaven het uitgangspunt. Daarbij gingen programma en educatie steeds nadrukkelijk hand in hand, hetgeen bijdroeg aan het bereiken van bezoekers die ons voorheen niet kenden. Ook bij de oude meesters tentoonstelling *De Bentvueghels* lukte dat, door met behulp van digitale middelen in te gaan op een urgent maatschappelijk thema: 'insluiten en buitensluiten'.

'Dutch Museum fills 'Blind Spot' with exhibit for visually impaired.' Reuters, augustus 2021

In het laatste jaar van de aflopende beleidsperiode gaan we met de tentoonstelling *Op scherp* in op de afwezigheid van vrouwelijke kunstenaars in onze collectie hyperrealisme. Daarbij kijken we kritisch naar het aankoopbeleid uit het verleden. In de tentoonstelling proberen we de genderbalans te herstellen door werken te tonen van vrouwelijke kunstenaars die tot op heden onderbelicht bleven. In een grote tentoonstelling over Marokkaanse mode in het najaar van 2024 tonen we de uitwisseling tussen Marokkaanse en Nederlandse modecultuur, in samenwerking met Marokkaanse stakeholders uit de stad. Met dergelijke tentoonstellingen gaan we in de nieuwe beleidsperiode door op de ingeslagen weg om voortdurend onderwerpen in het maatschappelijke debat op de agenda te zetten door middel van de kunst die we laten zien. Méér aandacht voor ander en meer publiek.

We hebben de afgelopen vier jaar veel aandacht besteed aan het op nieuwe manieren bereiken en betrekken van (nieuw) publiek. We hebben fors geïnvesteerd in meer divers en inclusief programmeren en tegelijk aan het verbeteren van de marketing, de toegankelijkheid en de beleving. Dat leidt ertoe dat we ondanks de coronacrisis het beoogde niveau van het publieksbereik in het laatste jaar van de beleidsperiode verwachten te halen. Daarbij zagen we kansen om zichtbaarder te zijn in de samenleving en bereikten we tegelijkertijd in met name het Centraal Museum een jonger publiek. Onder andere door te investeren in multimediale tours, podcasts en video's waarin een grote diversiteit aan mensen aan bod komt. Ook hebben we met middelen uit de landelijke BIS regeling en steun van de Van Baaren Stichting ingezet op een versterkte betrokkenheid bij verschillende gemeenschappen in de stad, bijvoorbeeld door onze wijkprogramma's. Met projecten zoals Centraal Laat, wisten we meer jongeren uit verschillende gemeenschappen aan het museum te verbinden. Om onze toegankelijk-

heid voor mensen met een auditieve of visuele beperking te verbeteren hebben we nauw samengewerkt met partners als Stichting IN Gebaren en Stichting Bartiméus. Dat leidde onder andere tot de plaatsing van een tastmaquette in het Rietveld Schröderhuis.

NIJNTJE MUSEUM BREIDT UIT EN TREKT MEER BEZOEKERS DAN OOI

Het nijntje museum bleek al kort na de opening in 2016 te klein voor de vele belangstellenden. In de achterliggende periode hebben we dit museum voor de allerkleinsten gelukkig flink kunnen uitbreiden. Er heeft uitgebreid onderzoek plaatsgevonden om ervoor te zorgen dat alle faciliteiten, inrichtingselementen en activiteiten sociaal en fysiek optimaal toegankelijk zijn. Het vernieuwde nijntje museum trekt meer bezoekers dan ooit. Het museum biedt zo niet alleen honderdduizenden kinderen een belangrijke eerste museumervaring, maar ook hun begeleiders die vaak zelden of nooit in een museum kwamen.

'nijntje museum twee keer zo groot na verbouwing.' NOS 20 juni

'Het museum, dat onder de vleugels van het Centraal Museum opereert, is er alles aan gelegen om de allerkleinsten een mooie, positieve museumervaring te bieden.' Telegraaf 21 juni 2023

MÉÉR HEDENDAAGSE KUNST EN EEN BETERE REPUTATIE

Het Centraal Museum programmeerde veel meer hedendaagse kunst dan in voorgaande jaren en ook grotere, internationale namen. Hoogtepunt was de Europese première van John Akomfrah. Anderen die opvielen waren Rory Pilgrim en Tabita Rezaire die internationaal hoog aangeschreven staan en het duo Basel Abbas en Ruanne Abou Rahme dat een jaar later een solo in het MoMA kreeg. De tentoonstelling *Double Act*, waarin werken uit de videokunstcollectie van de familie Kramlich werden gecombineerd werd met onze zeventiende-eeuwse topstukken (ook internationaal) is besproken als prettig brutaal en eigennuttig. Hiermee zochten we nadrukkelijk naar een jonger publiek. In de komende beleidsperiode willen we dit nog intensiveren.

Vrijwel al onze tentoonstellingen worden door de pers en het kennerspubliek geprezen. Niet alleen de grote exposities in de 'Stallen', maar ook onze tentoonstellingen in de 'Verdieping' en in het 'Utrecht Lokaal' worden door de vakpers vaak gewaardeerd met vier of zelfs vijf sterren. Tegelijkertijd constateren we dat we juist ook voor een grotere en bredere doelgroep meer van betekenis zouden kunnen en willen zijn dan nu het geval is. Daarom zijn we onze projecten meer vanuit het perspectief van de (jongere) doelgroepen en gemeenschappen gaan ontwikkelen.

‘Five murmuraties, die in het Centraal Museum zijn Nederlandse première beleeft, gaat juist over corona, de onzekerheid die de ziekte met zich meebracht, en over de onderliggende maatschappelijke thema’s die dit blootlegde.’ Volkskrant, 2 juni 2022 over Annex John Akomfrah.

‘Oussou vertelt dat de troon in Utrecht voor het eerst wordt gepresenteerd, waar ze vergezeld zal gaan van verschillende historische objecten.’ MetropolisM, 7 januari 2024 over Annex Thierry Oussou.

UTRECHTS TALENT VAKER TE ZIEN

De grotere en duidelijkere ruimte voor ‘Utrecht Lokaal’ zorgde voor een grotere zichtbaarheid van onze stadstalenten. In deze ruimte, exclusief bestemd voor het tonen van werk van Utrechtse kunstenaars vonden maar liefst vijftien tentoonstellingen plaats (waaronder Jaya Pelupessy, Natalia Ossef en Paul Klemann) die deels landelijke aandacht kregen. Van bijna alle getoonde makers kochten wij werk aan voor de collectie.

‘Hannah van Bart kijkt met al haar zintuigen. Haar nieuwste werk is nu voor het eerst uitgebreid te zien in Nederland, in Landhuis Oud Amelisweerd.’ Trouw, 24 april 2023. ****

ROL EN POSITIE VAN DE COLLECTIE

We beschikken over een grote, buitengewoon divers samengestelde collectie, waarmee we heel verschillende tentoonstellingen maken. De veelsoortigheid werd in het verleden soms als ‘lastig’ ervaren. We zijn echter gaan inzien dat juist de diversiteit van de collectie ons in staat stelt om urgente en noodzakelijke verhalen van nu te vertellen.

‘Speels en eigentijds, meerstemmig en divers. Wat een rijke collectie. Het museum is niet langer strikt chronologisch ingericht maar plaatst historische werken naast hedendaagse kunst, mode naast design en internationaal gerenommeerde topstukken naast het werk van jong lokaal talent. De inrichting nodigt je uit je eigen verbanden te leggen tussen verschillende tijden en kunstvormen.’ Volkskrant, 19 december 2023 over de nieuwe collectiepresentatie.

De basis van een museum wordt gevormd door de collectie die wordt beheerd. We zijn dan ook blij dat we zelfs in de achterliggende moeilijke jaren belangrijke werken konden aankopen en daarmee onze positie in het internationale museale veld verder konden verstevigen. Dit mede dankzij de ruime financiële steun van meerdere organisaties en personen. Waar het financieren van aanwinsten op het gebied van oude meesters betreft kunnen we zelfs spreken van de meest succesvolle jaren uit onze geschiedenis. Zo kregen we een eigen aankoopfonds binnen de Van Vliissingen Art Foundation waarmee we stukken van onder meer Hendrick Bloemaert en Johannes Moreelse verwierven. Daarnaast konden we met steun van de Vereniging Rembrandt het door Dirck van Baburen geschilderde Granida en Daifilo aankopen en met steun van de Van Baaren Stichting een werk van David de Haen/Dirck van Baburen. Op het gebied van de hedendaagse kunst en mode zijn er tevens spectaculaire aanwinsten te melden. Zo doneerde een particulier een groot bedrag waardoor we in staat waren als eerste museum in Nederland werk van de spraakmakende Miriam Cahn te verwerven. Jonge makers hebben we ook gesteund door hun werk aan te kopen, denk aan de talentvolle Thebe Magugu, winnaar van de prestigieuze LVMH-prijs. En uiteraard was er aandacht voor Utrechts talent. Zo werd aan modeontwerpster Yasmina Ajbilou, een opdracht gegeven die resulteerde in een indrukwekkend drieluik. Veel van de door ons beheerde kunstwerken werden zowel in de stad bij collega instellingen als internationaal getoond bij belangrijke tentoonstellingen, van Venetië tot Berlijn en van Tokio tot New York.

‘In haar eerste solotentoonstelling creëert Ajbilou nieuwe ontwerpen in de vorm van eigentijdse kleurrijk gedecoreerde kaftans: lange traditionele gewaden.’ Telegraaf, 26 augustus 2022.

2. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

We signaleren verschillende trends en ontwikkelingen waar wij enerzijds mee te maken hebben, maar anderzijds soms zelf ook onderdeel van zijn. We vatten er enkele samen omdat deze voor een belangrijk deel onze toekomstvisie hebben gevoed.

Houvast zoeken

In de hele samenleving zoeken mensen naar houvast en antwoorden op grote vraagstukken. De zoekende mens is de mens van deze tijd.

Nuance is ver weg

Grote vraagstukken leiden tot grote tegenstellingen in de samenleving. Nuance is vaak zoek. Polarisation en extremisme steken de kop op.

Politieke weerstand

Er is een andere politieke realiteit in Nederland ontstaan. Waardering en subsidies voor cultuur nemen af. Wel is er focus op erfgoed en 'eigen' identiteit.

Duurzaamheid urgent

Het klimaat vraagt dringend om actie. Duurzaam leven en werken is noodzaak. In de transformatie moeten mensen wel meegenomen worden. Ook door musea.

Wensen publiek

Het gedrag en de wensen van het publiek veranderen. Het wil meer beleven. Het beslist ad hoc. Jongeren willen verrast worden en zich thuis kunnen voelen.

Maatschappelijk

Wereldwijd vullen steeds meer musea een maatschappelijke rol in. Musea pakken maatschappelijke thema's op en verbinden zich meer met doelgroepen.

Collectie bevraagd

Er wordt meer gekeken naar de herkomst en samenstelling van collecties. Gender, eurocentrisme, roofkunst en kolonialisme zijn daarbij belangrijke thema's.

Cultuureducatie

Cultuuronderwijs krijgt geen prioriteit op de meeste scholen. Ook cultuureducatie krijgt onvoldoende aandacht en middelen. Musea kunnen dat niet oplossen.

Digitale wereld

We leven in een verder digitaliserende wereld, storytelling gebeurt steeds meer online, A.I. is sterk in opkomst. Daarmee verandert ook het museum.

Inclusief

Er is meer aandacht voor het toegankelijker en inclusiever maken van musea voor een breed scala aan bezoekers, inclusief mensen met een beperking.

Jongeren

Steeds meer jongeren (nu 35%, cijfer RIVM sept 2023) kampen met mentale problemen en eenzaamheid. Een groot deel van de jongeren vindt het leven zinloos en stressvol.

Interdisciplinair

Zeker binnen kunstmusea geldt dat onderscheid tussen disciplines minder relevant wordt. Ze vloeien in elkaar over. Er wordt multi- of interdisciplinair gewerkt.

Hogere kosten

Op vrijwel elk terrein zijn de kosten voor musea flink gestegen. Van energie tot transport, van personeel tot inkoop. Aanpassingen en flexibiliteit zijn noodzakelijk.

Krappe arbeidsmarkt

Alle musea kampen met een krappe arbeidsmarkt. Het heeft flinke gevolgen voor de bedrijfsvoering, de service en soms zelfs voor de inhoudelijke kwaliteit.

Social Media

De consument krijgt dagelijks een overload aan beeld te verwerken. Kunst kan helpen om weer met aandacht en in alle rust te beschouwen.



Centraal Laat DOX x Stael neemt stelling | Foto Nique Euwe



Voelmaquette Rietveld Schröderhuis | Foto Tessa de Geus



nijntje museum | Foto Jelle Draper

3. 2025-2028 DRIE MUSEA, EEN MISSIE EN EEN VISIE

Visie: het gaat altijd om de cultuur

Cultuur kun je beperkt beschouwen, als de uitingen 'kunst en cultureel erfgoed', maar je kunt het begrip ook breder opvatten: cultuur als de manier waarop mensen in gemeenschappen samenleven. Wij kiezen voor deze bredere opvatting van cultuur als de basis van onze missie en voor de invulling van onze activiteiten. We zijn van mening dat veel van de grote opgaven waar we als samenleving voor staan (van klimaat tot wonen, inclusie, onderwijs tot natuur, van vrijheid tot AI) vrijwel altijd voortkomen uit de manier waarop we onze samenlevingen inrichten. Wat is daarin belangrijk? Wat wordt gezien als goed en mooi, en wat als slecht en lelijk? Wat krijgt een beloning en wat wordt bestraft? Wat leren we onze kinderen en welke plek krijgt de natuur? Ook wij als musea moeten, in dialoog met anderen hierin keuzes maken en dragen daarmee bij aan cultuur. Immers, wat mensen ervaren en wat zij en wij van deze interactie leren en/of er mee doen begint bij waar wij aandacht aan schenken en waar wij ons publiek op trakteren.

Missie: samenbouwen aan een leefbare cultuur

Met de keuzes die wij maken, voeden wij de samenleving. In die zin bouwen wij samen met vele anderen dagelijks aan een leefbare cultuur. Onze aangescherpte missie luidt dan ook: 'samen bouwen aan een leefbare cultuur'. Het woord 'samen' is hierin essentieel. We willen – en kunnen ook niet anders dan – samen bouwen aan een leefbare cultuur, samen met kunstenaars, ontwerpers, filosofen, en andere creatieve geesten, en niet in de laatste plaats samen met de bewoners van en organisaties uit Utrecht. Want wij hebben de wijsheid niet in pacht. Wat wij wel hebben is ons vakmanschap, een unieke collectie en onze kennis van de wereld van kunst, vormgeving en Utrechtse geschiedenis. Wij kunnen ons museum openstellen en onze kennis en vakmanschap delen en ter beschikking stellen, maar het eigenlijke bouwen aan cultuur moeten we vooral samen doen.

4. DE BOUWSTENEN VOOR ONZE MISSIE EN VISIE

We bouwen met 'projecten'

Een museum gaat over 'aandacht geven'. Met behulp van collectiestukken en andere artefacten besteden we aandacht aan inhoudelijke thema's, vaak in de vorm van tentoonstellingen. Maar ook op andere manieren komt wat we samen belangrijk vinden aan de orde: via lezingen, projecten in de stad, cultuureducatie, digitale presentaties, workshops, evenementen, routes, enzovoorts. Onze aandacht manifesteert zich in vele vormen. Daarom spreken we liever van 'projecten', dan van 'tentoonstellingen'. De komende jaren zullen we iets minder traditionele tentoonstellingen maken om ruimte te maken voor een groeiend aantal projecten, die wel vaak samenhangen met de exposities.

Onze doelgroepen: verbonden met jongere generaties

Om impact te genereren en daardoor relevant te zijn moeten we ons publiek centraal stellen. Daarom gaan we daarmee meer dan voorheen een actieve verbintenis aan. Bijvoorbeeld door structureel samen te werken met een klankbordgroep, zoals we nu al met de Stadsredactie doen. De constante wisselwerking tussen museum en een zo groot en breed mogelijk publiek beschouwen we als een essentieel onderdeel van de sociale functie van musea in de hedendaagse samenleving.

Focusgroep en speciale groepen

Hoewel we een gastvrije plek willen zijn voor alle bewoners van de stad en daarbuiten, hebben we in onze publieksaanpak bijzondere aandacht voor een groep in onze publiek die onze missie versterkt. Samen aan cultuur willen bouwen brengt met zich mee dat we ons vooral op de 25 tot 45 jarigen moeten richten. Dankzij het culturele doelgroepenmodel, weten we dat de 'culturele alleseter' in die categorie sterk in Utrecht is vertegenwoordigd.

Mede met de steun van de Regionale BISgelden (die nu wordt aangevraagd) blijven we ons vanzelfsprekend ook inspannen voor het slechten van mogelijke drempels voor andere specifieke doelgroepen. Zo richten we ons in speciale programma's op volwassenen en kinderen met een beperking (visueel, auditief, fysiek en prikkelgevoelig), de bewoners van wijken die we nu nog slecht bereiken, met vooral aandacht voor Kanaleneiland, Overvecht en Leidsche Rijn en (eenzame) ouderen in verzorgingstehuizen en/of Alzheimerpatiënten. In nauwe samenwerking met de scholen wil het Centraal Museum nog vanzelfsprekender dan nu onderdeel van het curriculum zijn.

De collectie

Wij beseffen dat we het geluk hebben dat we met de Stichting Centraal Museum een grote collectie kunst- en

cultuurvoorwerpen mogen beheren. Zoals we eerder aangaven, stelt de grote diversiteit van die collectie ons in staat om, op geheel eigen wijze, de cultuur van toen en nu te laten bijdragen aan de cultuur van morgen. Daarmee vormt de collectie onze basis, onze ruggengraat. In het aankoopplan 2024-2025 gaan we in op de aard van de collectie, ons verzamelbeleid en op de zorg voor beheer en behoud. Hier moeten we ons helaas beperken tot een paar hoofdzaken die de komende periode spelen.

Herkomst en samenstelling

Onze collectie is in de loop van eeuwen verzameld. Daarmee is de totstandkoming van de collectie een cultuur-historisch fenomeen op zich waar steeds weer relevante inhoud in gevonden kan worden. Om die reden doen we regelmatig hernieuwd herkomstonderzoek naar collectiestukken. In het presenteren en aankopen letten we erop dat we waar mogelijk ruimte geven aan niet witte en niet mannelijke kunstenaars om de historisch gegroeide scheve verhoudingen in de collectie te corrigeren. Zo hebben we de afgelopen jaren structureel meer werk van kunstenaars van kleur en vrouwen aangekocht en getoond. We zijn ons ervan bewust dat op verschillende manieren objecten in de collectie terecht gekomen kunnen zijn, die er volgens huidige maatstaven niet in thuis horen. We zijn altijd transparant over wat wij weten van de herkomst en werken in voorkomende gevallen mee aan restitutieverzoeken”.

Een nieuw depot

Naar verwachting kunnen we vanaf 2026 onze intrek nemen in een nieuw depot. Dit depot zal niet alleen alle collectie van het Centraal Museum onderdak bieden maar ook de verzamelingen van het Universiteitsmuseum, en van erfgoed van de provincie én de gemeente Utrecht gaan huisvesten. Veel van de capaciteit van de afdeling collectiebeheer zal de komende jaren nodig zijn om de inrichting van het depot en de verhuizing van de collectie (meer dan 65.000 objecten) in goede banen te leiden. Dit zal tot gevolg hebben dat tijdelijk minder bruikleenverzoeken dan gebruikelijk gehonoreerd kunnen worden en er uiteindelijk, gedurende een beperkte periode een externe bruikleenstop zal moeten worden gehanteerd.

Bruiklenen en samenwerken

Buiten deze periode blijven we een ruimhartige bruikleengever voor tentoonstellingen in de stad en de provincie en natuurlijk voor (inter)nationale betekenisvolle exposities. Zo blijven we bijdragen aan het vergroten van de zichtbaarheid van de collectie en daarmee de stad. De generatie baby-boomers die geld, tijd en belangstelling hadden om kunst te verzamelen, wordt ouder. Particuliere verzamelaars gaan nadenken over de bestemming van hun nalatenschap. We merken dan ook een toename in het aanbod van kunst en verzamelingen. Het team development & filantropie gaat daarom starten met een campagne over nalaten en sluit zich aan bij het landelijk initiatief over nalaten.

Onderzoek

Als museumorganisatie doen we onderzoek naar de collectie en stellen we vragen in onze programmering. We

willen verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor de uitspraken die het museum doet en verifiëren daarbij ook de meningen van onze samenwerkingspartners binnen projecten. Het hanteren van feitelijke waarheden over (kunst)historische zaken is een grondbeginsel van het museum als kennisinstituut. Door hierover in gesprek te gaan met anderen verbreden we onze kennis. We borgen dit in de database van het museum en we willen dit steeds beter delen met een (online) publiek.

Co-creatie

Het samen bouwen aan een leefbare cultuur heeft tot gevolg dat al onze projecten vanuit co-creatie ontstaan. Daarmee gaan we een stap verder dan in de vorige beleidsperiode, toen het ‘verruimen van de blik’ de belangrijkste drijfveer was. Nu trekken we gezamenlijk op met onze publieksgroepen, daarbij ondersteund door onze collectie, kunstenaars en inhoudelijke partners. Op die manier creëren wij samen een platform voor (zelf)onderzoek, dialoog en meningsvorming. Zoals altijd blijven wij de onderwerpen voor onze programmering zorgvuldig kiezen. Daarbij gaan we niet uit van wat wijzelf belangrijk vinden of wat urgent is in het eigen vakgebied. Omdat we nieuwsgierig zijn naar anderen, stellen we ons kwetsbaar en open op voor nieuwe lezingen en toetsen deze aan de kennis die in de organisatie zelf aanwezig is. Daarnaast kijken we naar wat in onze doelgroepen speelt. Al in een vroeg stadium ontwikkelen we in samenwerking met een doelgroep en relevante inhoudelijke (kennis)partners de inhoud en mogelijk ook de vorm van het project. Wij brengen onze vakkennis in en steeds testen we de tussenstand rechtstreeks bij de doelgroep en de partners, om daar zo nodig weer op aan te passen. De verkregen inzichten in kunst, vormgeving, geschiedenis en publieksaanpak verzamelen en borgen we om steeds inclusiever te worden. Omdat deze co-creatieve werkwijze niet vastligt in een blauwdruk, experimenteren we de komende periode met verschillende vormen. De lessen die hieruit getrokken worden zijn bepalend voor de verdere ontwikkeling van het museum.

Onze programmering heeft daarmee niet als belangrijkste streven het trekken van zoveel mogelijk bezoekers. Veel meer dan de cijfers, gaat het ons nu om wie we bereiken, hoe intensief het contact is en wat het uiteindelijk effect is van onze inspanningen bij de (potentiële) bezoeker van tentoonstellingen en deelnemer aan projecten.

Iets minder tentoonstellingen

Deze werkwijze, waarin we meer samenwerken met en meer verdieping bieden aan verschillende doelgroepen, vergt meer menskracht en is één van de redenen, naast duurzaamheid, kostenstijgingen en werkdruk, dat we in de komende periode per jaar twee in plaats van drie grote tentoonstellingen gaan maken voor ons hoofdpodium de ‘Stallen’. Echter, ook hier is niet het aantal, maar de betekenis onze belangrijkste graadmeter. Hierdoor creëren we ook ‘denkruimte’ voor innovatie en doorontwikkeling van projecten waarin we het gesprek op gang brengen en verbinding creëren tussen bewoners en het

UITGELEENDE COLLECTIESTUKKEN VOOR TENTOONSTELLINGEN IN BINNEN EN BUITENLAND

2021-2023

300

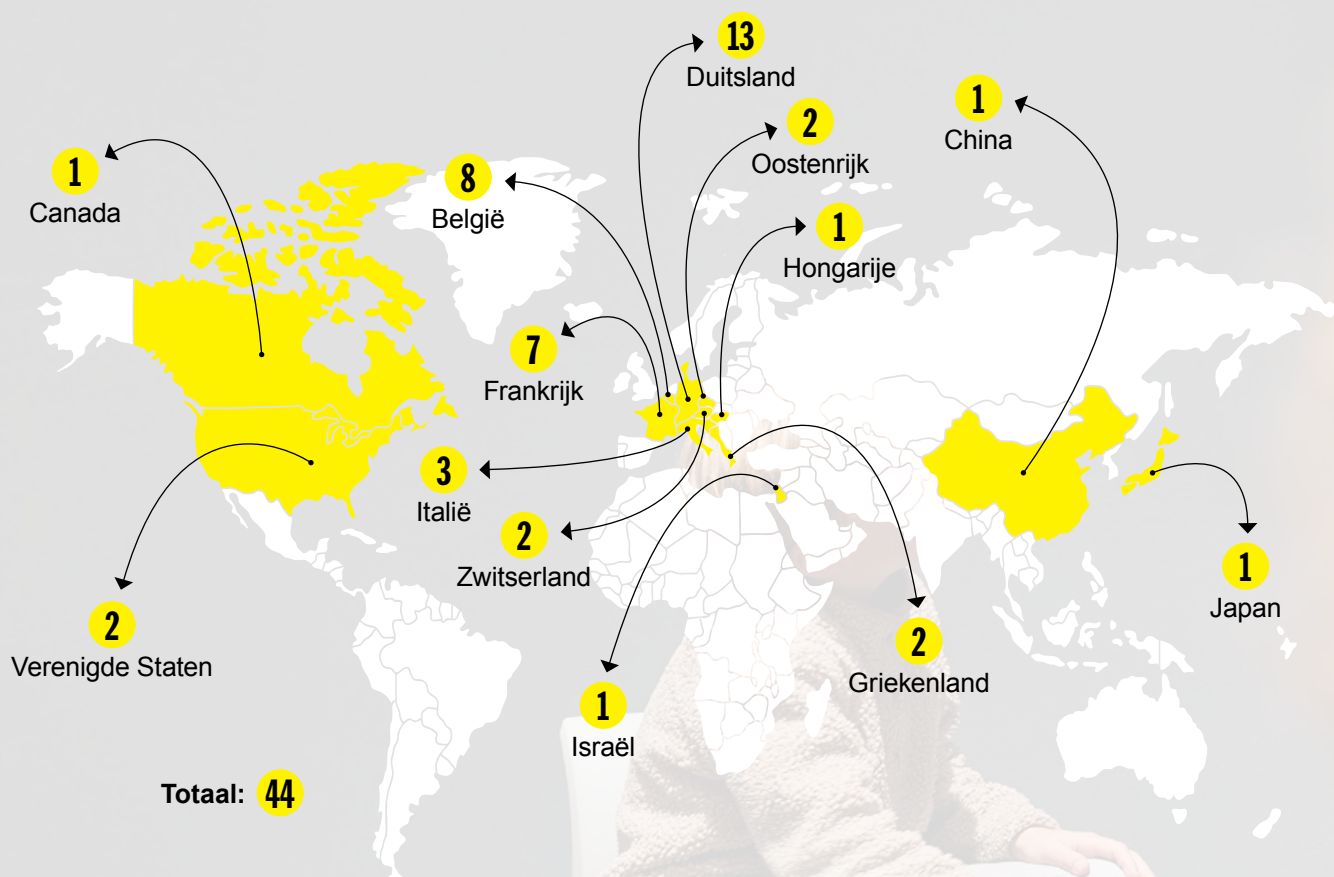
OBJECTEN

VOOR

111

TENTOONSTELLINGEN

Waarvan internationaal



museum, tussen bewoners onderling en binnen gemeenschappen in de stad. Ook gaan we onderzoeken hoe digitale programma's naast tentoonstellingen en andere projecten een rol kunnen spelen.

Cultuureducatie

Het begrip 'samen' in onze missie impliceert dat iedereen een rol heeft bij het bouwen aan cultuur en dat je dit permanent – een leven lang – met elkaar moet doen. Dat gaat echter niet vanzelf, dat moet je leren; verkennen, oefenen, toepassen. En daarbij hoort aanmoediging en inspiratie. Kortom, het bouwen aan cultuur vraagt om cultuureducatie, voor jong en oud, een leven lang. Wij zien cultuureducatie als essentiële voorwaarde voor het tot stand komen van een leefbare cultuur. En daarmee is het ook een basiselement voor ons als museum. Al onze projecten zijn dan ook cultuur-educatieve projecten.

Cultuuronderwijs

In alle gevallen biedt het onderwijs vaak een eerste kennismaking met kunst en cultuur. Daarom hebben wij in samenwerking met klankbordgroepen en gebaseerd op onze eigen ervaringen, nieuwe duurzame onderwijsprogramma's ontwikkeld voor PO, VO en MBO/HBO. Met deze circa vijftien verschillende programma's denken wij van substantiële waarde te kunnen zijn voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van scholieren en studenten.

Kinderen

We zetten ons blijvend in voor de verwerving van een bijdrage voor busvervoer, cruciaal om scholen uit de provincie te bereiken. Daarnaast blijft er voor het primair onderwijs een programma buiten het museum beschikbaar. In het Centraal Museum bieden we vier keer per jaar een vast aanbod tijdens de schoolvakanties. Daartoe ontwikkelt een kunstenaar in samenwerking met een museumdocent een programma gekoppeld aan de collectiepresentatie. Een van de programma's maakt deel uit van de Kids Museumnacht.

Kinderen in de leeftijd van twee tot zes jaar leren daarnaast in interactie met hun ouders spelenderwijs tijdens een bezoek aan het nijntje museum.

Aansluiting voortgezet onderwijs

We willen de komende tijd nog meer gaan aansluiten bij het curriculum van hogescholen en universiteiten. Natuurlijk met de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) (de grootste kunstopleiding van Europa!) en de opleiding kunstgeschiedenis van de Universiteit Utrecht (UU). De band met beide instellingen is immers uitstekend. In samenspraak met faculteiten willen we programma's op maat ontwikkelen. In hetzelfde kader willen we de eerdere samenwerking met het Universitair Medisch Centrum (UMC) continueren.

Digitale transformatie

Hoewel een museum altijd zal blijven cirkelen rondom *the real thing*, zijn digitale technieken en digitale media een enorme ondersteuning bij het realiseren van onze missie. Digitale middelen (beelden, verhalen, ervaringen, communicatie) kunnen de betekenis van een museum enorm versterken. Juist voor de groep van 25 tot 45 jaar zijn het de digitale middelen die zowel de gewenste verdieping kunnen bieden als een intensievere verbinding tot stand kunnen brengen – onderling en met het museum.

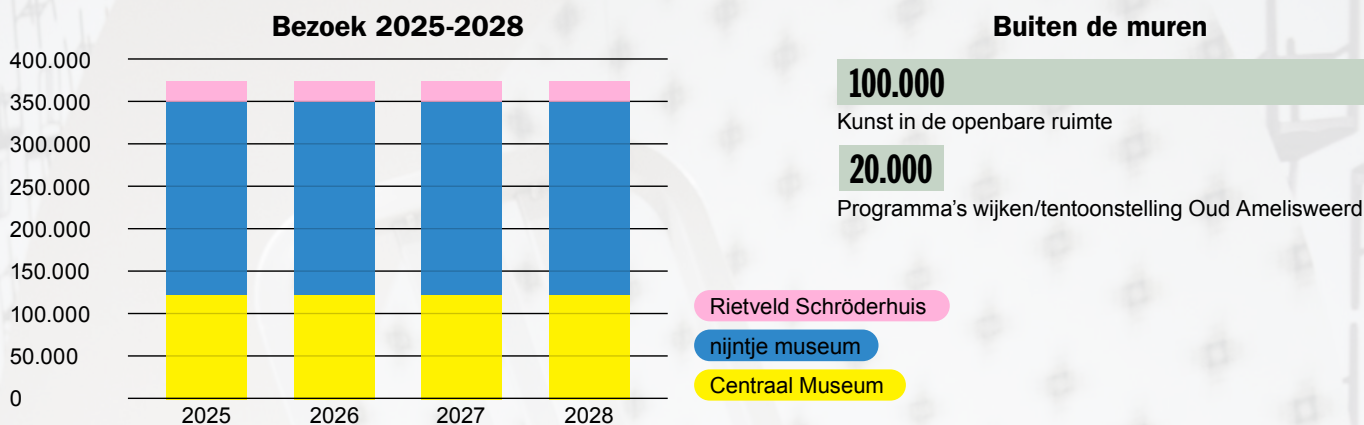
De komende jaren willen we dan ook lopende digitaliseringsprojecten intensiveren en starten met een aantal nieuwe activiteiten. Dit kan niet zonder een verdere ontwikkeling van onze digitale infrastructuur en het beleid op het gebied van digitale duurzaamheid en gegevensbescherming. Dit vraagt een flinke investering. Tegelijkertijd leiden die investeringen tot het langer en beter ontsluiten van onze data; onze inhoudelijke content. Bovendien bereiken we efficiënter en intensiever onze doelgroepen.

De basis voor deze infrastructuur wordt een *state-of-the-art* website: servicegericht met doeltreffende marketing en gemakkelijke ticketing, en tevens voorzien van een 'langzame hub': een platform waar de digitale bezoeker ontdekkingstocht kan gaan of verdieping kan vinden, en waar we ons ook digitaal positioneren als betekenisvol cultuurplatform. Naast die noodzakelijke eigen website bereiken we een groot deel van ons publiek via de socials van derden.

5. IMPACT EN CONCRETE DOELSTELLINGEN

Wij zijn ervan overtuigd dat elk facet van al onze activiteiten bijdraagt aan de impact die het museum heeft op de stad en de omgeving. Om dit te kunnen vaststellen zijn we recentelijk begonnen met het meten van de impact van onze projecten. Voorafgaand aan de impactmetingen formuleren we concrete doelstellingen en hanteren we een aantal principes die voor elk project gelden. Zo willen we dat de kwaliteit altijd wordt gewaarborgd, dat we beoogde effecten realiseren en dat er publiekverbreding plaatsvindt met een specifieke focus op de jongere generatie. We

willen daarnaast een meer divers publiek bereiken door het verlagen van drempels. Het meten van de impact van het programma en de activiteiten moet ons in staat stellen om een beeld te krijgen van de manier waarop we onze doelen nastreven en welke gebieden mogelijk verdere ontwikkeling nodig hebben. We zijn ervan overtuigd dat deze inspanningen ons niet alleen zullen helpen te groeien als museum, maar ook om ons te ontwikkelen als een waardevolle en betrokken partner in de stad en daarbuiten.



In totaal willen we in de komende beleidsperiode 375.000 bezoekers per jaar bereiken.

DOELSTELLINGEN 2025-2028

We vertalen de komende periode onze missie in de volgende doelstellingen. De geformuleerde doelen zijn zoals aangegeven meetbaar en worden door ons gemonitord gedurende de hele subsidieperiode.

Publiek

- Met onze projecten bereiken, betrekken én activeren we nieuwe generaties; minimaal 40% van ons publiek is in 2028 jonger dan 45 jaar (in CM thans 25%).
- We streven naar een geringe toename van onze publieksaantallen in de komende beleidsperiode. Vanaf 2025 willen we dat onze musea ongeveer 30.000 bezoekers (circa 10%) per jaar meer trekken vergeleken met de realisatie in 2023.
- We organiseren jaarlijks 200 educatieve activiteiten met een bezettingsgraad van 75%.
- Onze zichtbaarheid in de stad wordt substantieel groter, in 2028 zijn we gegroeid op social media (stijging 8.000 op Insta), via PR (bereik 5 mln), website unieke bezoekers (1.8 mln), podcasts, en meer. In 2028 staan we dan ook in de top 20 van musea met een grote spontane naamsbekendheid (thans 33e plaats). Hiermee bereiken we dat de stad nog trotser is op zijn museum.
- We breiden ons netwerk binnen en buiten de stad uit met particuliere schenkers, sponsors en fondsen. We realiseren een groei van 20% aan inkomsten van sponsors en particulieren.
- Onze activiteiten buiten de museummuren nemen toe. We laten minimaal 100.000 bewoners en bezoekers in de stad in aanraking komen met onze kunstwerken: via muurschilderingen, workshops, maatjesprojecten en andere samenwerkingsprojecten.
- Om ons publiek te verbreden en ons bereik te vergroten werken we duurzaam samen met diverse partners. De samenwerking met ca 25-30 organisaties in de stad zal verduurzaamd zijn.

Programma en collectie

- Met onze projecten zijn we agenderend en blijvend aandacht genererend. Met als doelstelling dat we over het algemeen een viersterren waardering krijgen in de media en dat de tentoonstellingen worden gewaardeerd

met een 8 vanuit publieksonderzoek.

- We stellen een grotere aanwezigheid en zichtbaarheid in de stad vast, bereikt door exposities, projecten, Oud Amelisweerd en samenwerkingen met festivals en andere partners. Ook hebben we onderzocht of nieuwe projecten in de stad te realiseren zijn.
- We zetten onze collectie blijvend bewust en gericht in bij het verbeelden van de gekozen thema's. Iedere tentoonstelling levert nieuwe herontdekkingen op uit de collectie en stelt bekende stukken in een nieuw daglicht. De collectie van de stad Utrecht wordt op deze manier voortdurend herijkt en van nieuwe betekenissen voorzien.
- Er wordt nog meer samengewerkt met mensen en organisaties buiten het museum. In de 'Verdieping' worden gastcuratoren, kunstenaars en collectieven intensief gefaciliteerd teneinde nieuwe perspectieven met het publiek en ons te delen. Het 'Utrecht Lokaal' is het podium voor Utrechts talent en fungeert tijdens openingen als dé ontmoetingsplek voor lokale kunstenaars en vormgevers. Ook in onze horeca en winkel geven we een podium aan lokale makers en samenwerkingspartners door bijvoorbeeld hun producten te ontwikkelen en/of te verkopen.
- Na de ingebruikname van het nieuwe depot worden weer meer uitgaande dan inkomende bruiklenen geregistreerd als bijdrage aan de bekendheid en reputatie van de collectie van de stad.
- Inclusie en diversiteit is altijd onderwerp van gesprek bij de uitwerking van onze tentoonstellingen en projecten.

Toegankelijkheid

- Het Centraal Museum ontwikkelt zich als een vanzelfsprekende ontmoetingsplek. Dat hebben we gerealiseerd door de ontwikkeling van laagdrempelige activiteiten, zoals taalcafés, workshops, lezingen, binnen het museum of in onze gratis toegankelijke museumtuin.
- We blijven werken aan het slechten van onze fysieke, financiële, sociale en mentale drempels. In 2028 zijn onze gebouwen, onze faciliteiten, ons programma en onze communicatie door onafhankelijke beoordeling hoog gewaardeerd op toegankelijkheid.

Marina Abramović in Double Act | Foto Kaka Lee



Maarten Baas, Clay Chair | Foto Robert Oosterbroek



Centraal Laat Queer in Wonderland x De Bentvueghels
Foto Tessa de Geus



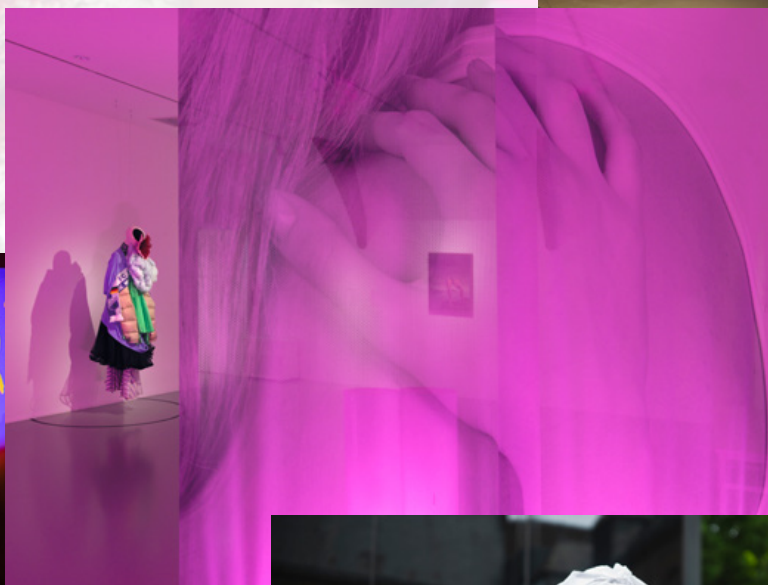
De Annex: Thierry Oussou | Foto Jelle Draper



Foto Jelle Draper



Museumnacht Kids | Foto Wessel Spoelder



Modern Love | Foto Gert Jan van Rooij



Keti Kotti | Foto Gracia Nolten

6. ACTIVITEITEN 2025

CENTRAAL MUSEUM

Collectieopstelling als leidraad

De collectie-opstelling *Collectie Centraal* die vanaf december 2023 toegankelijk is, is een voorbeeld van onze nieuwe benadering. De meerstemmigheid en de veranderende perceptie van de collectiestukken vormt hier een belangrijk uitgangspunt. Zo heeft de stadsredactie een eigen presentatie binnen deze opstelling en geven ook diverse mensen van buiten het museum hun visie in de mediaguide. De betekenis van een object, wat of wie het representeert en het soort verhaal dat het vertelt, is immers niet alleen afhankelijk van de context waarin het wordt getoond maar ook ontwikkelt iedere generatie nieuwe visies op het verleden, waardoor objecten nieuwe betekenissen krijgen. Vandaar ook de transhistorische aanpak. Juist door transhistorische verbintenissen te leggen, kunnen we onze collectie nieuwe betekenis geven. Het gaat dan niet om het presenteren van hét nationale belang of een lineair kunsthistorisch perspectief, maar om het openstaan voor de blik van nu, voor andere interpretaties en manieren van presenteren door kunstenaars, curatoren en gasten.

Vanuit het besef van de breedte van de samenleving willen we boeien en binden. Daarbij blijft de grote uitdaging om de meer ingevoerde bezoeker te blijven inspireren – en zeker niet te vervreemden – en tegelijkertijd nieuwe bezoekers, met name culturele alleseeters uit de focusgroep 25 - 45 jaar op een vanzelfsprekende manier te verwelkomen. We streven naar een integrale aanpak, waarbij vragen niet geïsoleerd worden gesteld, maar een duidelijk onderdeel zijn van een divers en meerstemmig museum. Zo vormt de bezoeker uiteindelijk zijn eigen oordeel.

Programmering 2025

Onze programmering bestaat al langere tijd niet meer uit alleen 'traditionele' tentoonstellingen, maar uit integrale projecten, met vrijwel altijd educatie en interpretatie onderdelen, veelal innovatief vormgegeven met digitale toepassingen. Op die wijze geven we invulling aan de benadering zoals hierboven omschreven.

Daarnaast proberen we, indien mogelijk, bij deze projecten en bij de collectie opstellingen aanvullende programma's te ontwikkelen waaraan zowel binnen als buiten de muren van het museum door een breed publiek kan worden deelgenomen.

Moda

De invloed van Marokko op de modewereld (oktober 2024 – januari 2025)

Met deze grote tentoonstelling vertellen we het onderbelichte verhalen van de Marokkaanse (mode)-makers van dit moment. Daarmee willen we het (stereotype) beeld over Marokko en Marokkanen kantelen en de fundamentele bijdrage van Marokkaanse Nederlanders/Marokkaanse makers aan de Nederlandse cultuur/

de modewereld uitlichten. Het project komt tot stand in nauwe samenwerking met de makers zelf. We zetten het Centraal Museum daarbij in als ontmoetingsplaats. Aan de hand van thema's als *extended family*, *craft* en *storytelling* stimuleren wij dialoog en beeldvorming. We werken samen met gamechangers uit de tweede en derde generatie in Nederland en diverse Utrechtse partners, zoals U-festival (onderdeel van Le Guess Who?). Met ontwerpen, installaties, fotografie, sieraden en tapijten doen we recht aan een bijzondere groep ontwerpers.

Anna Aagaard Jensen

Design, voor wie eigenlijk? (tot maart 2025)

Waarom willen wij toch zo graag dingen bezitten? Verzamelen zelfs? En welke rol spelen design en de *gender bias* van objecten daarbij? Het antwoord op deze vragen zoekt Anna Jensen in deze tentoonstelling van haar werk, gecombineerd met door haar geselecteerde werken uit de collectie. Het Centraal Museum was het eerste museum in de wereld dat werk van Anna Aagaard Jensen aankocht: haar afstudeerwerk *A Basic Instinct* (2018). Een werk dat veel aandacht heeft gekregen en heel letterlijk ingaat op de positie van de vrouw.

Kreukels

De kunst van de beperking (najaar 2025)

Hoe kijk jij naar mensen met een beperking? Wie een handicap heeft, heeft pech. Of toch niet? Wij bieden een tegenverhaal! Met mode, stadsgeschiedenis, kunst uit onze collectie en tientallen bruiklenen, en met opdrachten aan verschillende kunstenaars. En natuurlijk komen mensen aan bod die zelf met een beperking leven en ambassadeurs/influencers die zelf een beperking hebben. Met behulp van de gastconservatoren van Het Kreukel Collectief laten we zien dat niet zelden juist in de beperking – in de afwijking van het gangbare – een bijzondere kwaliteit en kracht ligt die ons verder kan brengen.

Shit Mom

Moederschap in vele culturen (februari – juni 2025)

Wat zeggen kunstenaars over het moederschap; over moederliefde en zelfbeschikking; over de rol en positie van de moeder in het gezin en de samenleving? En hoe denkt het publiek hierover? Met kunstwerken en ontwerpen door vele eeuwen heen bieden we verschillende perspectieven op deze universele en sterk door cultuur beïnvloede vragen. Daarmee stimuleren we het nadenken over de positie en rol van de moeder in onze samenleving. Het wordt een grote tentoonstelling, met werken uit de eigen collecties en spraakmakende bruiklenen.

Het gemaakte land

De waarde van het cultuurlandschap (september – december 2025)

Elk landschap in Nederland is door mensen gemaakt

en daardoor onderdeel van de cultuur. We leven in een cultuurlandschap. Door opgaven rond klimaat, natuur, wonen en economie is het Nederlandse landschap voortdurend aan veranderingen onderhevig. Met behulp van onder andere de nog nooit publiek tentoongestelde particuliere *Atlas Munnicks van Cleeff* prikkelen we ons publiek om na te denken over vragen rond het landschap: in welk cultuurlandschap willen we leven? Welk landschap is leefbaar? Wat is de schoonheid van het land? Wat is nog natuur?

Dirk Valkenburg, Slavernij in opdracht **Eerste beelden van de slavernij in Suriname** **(najaar 2025)**

In 2025 viert Suriname vijftig jaar onafhankelijkheid. Wij staan stil bij dit bijzondere moment door ons publiek kennis te laten maken met de eerste Nederlandse schilder die het leven in slavernij in Suriname vastlegde: Dirk Valkenburg. Zijn schilderijen uit het begin van de achttiende eeuw werpen een blik op ons koloniale tijd. Wij werken voor deze tentoonstelling samen met Willem de Rooij, de internationaal gevierde kunstenaar die eerder in de Neue Nationalgalerie in Berlijn en in het Kunsthistorische Museum in Wenen hoge ogen gooide met kritische reflecties op de zeventiende-eeuwse schilderkunst.

Utrecht Lokaal

Vier solotentoonstellingen van Utrechtse makers

Onze band met de stad krijgt onder meer inhoud door met 'Utrecht Lokaal' een podium te bieden aan Utrechtse kunstenaars. Ieder jaar weer programmeren we hier een grote diversiteit, in gender, achtergrond en leeftijd aan kunstenaars die in Utrecht van zich doen spreken. De reputatie van de plek is de laatste jaren flink toegenomen. 'Utrecht Lokaal' is daarmee een stimulans voor ontwikkeling geworden, en een springplank naar de (kunst)wereld buiten Utrecht.

Buiten de muren van het museum 2025

Onder de noemer DeCentraal zoeken wij de onze doelgroepen buiten de muren van het museum actief op. Met muurschilderingen in de stad, kunstwerken op de sokkel op het stationsplein - mogelijk gemaakt door de ondernemers uit het stationsgebied – en op het Nicolaaskerkhof agenderen we thema's en prikkelen we duizenden voorbijgangers. We blijven zoeken naar plekken in de stad om dit te kunnen uitbreiden.

Sinds 2022 presenteert het Centraal Museum Nederlandse topkunst in het landhuis Oud Amelisweerd. Op dit moment zijn we met de Hartwig Art Foundation die dit tot nu toe mogelijk maakte in gesprek over een verlenging van de programmering.

Vooruitblik op programma 2026 - 2028

Voor de jaren 2026 – 2028 zijn de eerste plannen al in een vroeg stadium van ontwikkeling. In de planontwikkeling werken we op basis van de impactprincipes zoals eerder benoemd. We geven enkele voorbeelden: We verkennen een project over de 'verbeelding van inti-

miteit'. We willen daarbij de bekendste Utrechtse schilder uit de zeventiende eeuw, Gerard van Honthorst centraal zetten. Wat verstond men onder intimiteit en hoe werd dat verbeeld in de tijd van Van Honthorst en hoe verhoudt dit zich tot de manier waarop we vandaag de dag met intimiteit omgaan?

Voor 2027 plannen wij een grote toonstelling over onze Utrechtse grootheid Dick Bruna. In dat jaar zou hij 100 jaar zijn geworden. Wat maakt zijn beeldtaal universeel en tijdloos en wat kunnen wij hiervan leren voor onze huidige manier van (beeld)communicatie? Wat maakt dat wij ons zo kunnen inleven in zijn in simpele lijnen vertelde verhalen? Vragen die nieuwe lezingen oproepen op het wereldberoemde oeuvre.

In 1528 werd Utrecht toegevoegd aan het Habsburgse rijk, een voorbode voor de vorming van een verenigd Europa. In 2028 staan wij met internationale partners stil bij de viering van vijfhonderd jaar dit machtige rijk. We bezinnen ons op de lessen die de geschiedenis ons gebracht heeft en wat er is overgebleven van het Europese ideaal. Waarbij een reflectie op Europees grensbeleid en zijn koloniale oorsprong natuurlijk niet zal ontbreken.

Buiten de muren 2026-2028

Naast het koesteren van de hoop de komende beleidsperiode de solotentoonstellingen van Nederlandse kunstenaars met internationale reputatie in landhuis Oud Amelisweerd voort te kunnen zetten, verkennen we de mogelijkheden voor weer een grote manifestatie als *Panorama 2000*. Gedacht wordt aan een interdisciplinaire nachtelijke biënnale, uitdrukkelijk gericht op de nieuwe focusgroep.

Digitaliseringsprojecten

- De vernieuwde website maakt ook deel uit van het onderzoek naar de mogelijkheden voor een 'digitaal museum'. Dit wordt een hub voor verhalen en kennis over thema's uit de stad.
- De online en onsite systemen voor publieksinformatie willen we aan elkaar verbinden, zodat we content op een betekenisvolle en naadloze manier kunnen verspreiden via alle mogelijke digitale kanalen.
- Met het Project Digitale Innovatie (DIP) dat we in samenwerking met Fonds 21 willen door-ontwikkelen en de Mobile Marketing Cloud kunnen we nog gericht informatie op maat aanbieden en inspelen op de behoeften van de focusgroep. We vergroten de zichtbaarheid en toegankelijkheid van de collectie, mede naar aanleiding van de verhuizing naar het nieuwe depot en de plannen die we ontwikkelen voor nieuwe vormen van ontsluiting.
- We ontsluiten meer werk met behulp van 3D-scanning, 360-graden fotografie, social VR, digitale paspiegels en filters. Op die manier kunnen we ook de meest kwetsbare onderdelen van de collectie tonen.
- We passen het voor de nieuwe collectieopstelling ontwikkelde vier-lagenmodel (een mix van analoge en digitale publieksinformatie) ook toe bij de tijdelijke tentoonstellingen.
- We onderzoeken of het nieuwe depot via VR digitaal toe-

gankelijk kan worden gemaakt, waarbij we willen samenwerken met de HKU en de UU. De eerste verkenningen hebben inmiddels plaatsgevonden. Hierop aansluitend

zouden we dan een bredere inzet van de collectiedata (beeld en metadata) in verschillende toepassingen voor uiteenlopende doelgroepen kunnen toepassen.

NIJNTJE MUSEUM

Het nijntje museum is een museum waarin spelen een belangrijke rol speelt. Spelen staat voor kinderen gelijk aan leren, en spelend leren kan op vele manieren. In het vernieuwde nijntje museum hebben we ingezet op een intensieve speelse kennismaking met kunst en cultuur, gestoeld op drie pijlers:

- I. spelenderwijs leren met kunst;
- II. spelenderwijs leren met taal;
- III. spelenderwijs leren door beweging.

Het nijntje museum biedt de doelgroep van twee tot zes jaar in familie-of groepsverband een uitgebreid en uitgebalanceerd pakket aan leerzame en pedagogisch goed onderbouwde activiteiten. Het merendeel van de Utrechtse scholen (stad en provincie) neemt deze programma's af via de cultuurbemiddelingsorganisaties Kunst Centraal en Cultuur & School Utrecht. Daarnaast biedt het museum Utrechtse studenten en aankomende professionals op het gebied van kunst, pabo en pedagogiek mogelijkheden om ervaring op te doen met jonge kinderen op hun vakgebied als educatiemedewerker, spelbegeleider of kunstlokaalmedewerker.

2025

De speciaal ontwikkelde lesprogramma's zijn met het ingaan van het schooljaar 2023-2024 gestart en worden in de komende periode geëvalueerd en waar nodig steeds verbeterd. Dit geldt ook voor het vernieuwde activiteiten-aanbod. Op basis van het geconstateerde enthousiasme (volgeboekte programma's) tijdens de pilot gaan we

in de komende periode verder met het aanbieden van voorschoolse activiteiten. Dat doen we onder andere met partner Kind en Co Ludens (veruit de grootste aanbieder van voorscholen in Utrecht). Per half jaar ontvangen we circa 32 groepen. De realisatie van voorschoolse educatie in het nijntje museum is echter sterk afhankelijk van externe financiering.

Ook het populaire en succesvolle programma Meertalig voorlezen en het maatjesproject, waar we ontmoetingen stimuleren en faciliteren tussen eenzame mensen uit de wijken, willen we vanwege de laagdrempeligheid en de impact die we daarmee creëren in de nieuwe beleidsperiode continueren. Dit is thans onderdeel van de BIS regeling.

Het nijntje museum wil ook aantrekkelijk en toegankelijk zijn voor (jonge) bezoekers met visuele, auditieve en mobiele beperkingen en prikkelgevoeligheid. Om dat te realiseren, is met hulp van specialisten en ouders een pakket aan voorzieningen ontwikkeld. De komende jaren blijven we onze sociale en fysieke toegankelijkheid toetsen en zoeken wij doorlopend naar verbeteringen.

Digitale toepassingen

Binnen de speelruimtes van het museum brengen we jonge kinderen niet in aanraking met beeldschermen, omdat pedagogen wereldwijd aangeven dat dit slecht is voor in ontwikkeling zijnde ogen. Wel bieden we binnen het nijntje museum een audiovisuele digitale 360-graden beleving aan en is er tijdens de wintermaanden op de buitenzijde een doorlopende en gratis toegankelijke projectie te zien.

RIETVELD SCHRÖDERHUIS

Het door Gerrit Rietveld in 1923-1924 ontworpen woonhuis in de stad Utrecht voor Truus Schröder-Schräder, ontvangt jaarlijks meer dan 20.000 bezoekers. Dit Unesco werelderfgoed trekt de belangstelling van zowel Nederlandse als buitenlandse toeristen en is een bedevaartsplaats voor architecten uit de hele wereld.

Ondanks de kwetsbaarheid van het monument verwachten we dat we het bezoekersaantal in de komende periode met maximaal 15% veilig kunnen verhogen. We maken een bezoek extra aantrekkelijk door gelaagde informatievoorziening aan te bieden, vergelijkbaar met die in de collectieopstelling in het Centraal Museum. We doen een kleine ingreep in het ticketoffice voor een nog betere bezoekervaring en gaan de introductiefilm actualiseren.

We willen het Rietveld Schröderhuis ook toegankelijker maken voor nieuwe doelgroepen. Het huis kan worden bezocht door mensen met een visuele of auditieve beperking, maar is niet of nauwelijks toegankelijk voor mensen met een mobiele beperking. Dat willen we veranderen door de mogelijkheid te bieden het huis digitaal te bezoeken, onder andere via een 360 graden film. Ook verbeteren wij de doorzoekbaarheid van de collectie.

Daarnaast willen wij een verplaatsbare voelmaquette ontwikkelen. Met deze maquette bieden we niet alleen bezoekers met een visuele beperking een rijkere ervaring. Wij zullen de maquette ook als *talking piece* inzetten op locatie, bijvoorbeeld bij programma's in de wijken. Dit vormt een uitgelezen mogelijkheid om in gesprek te komen met doelgroepen die niet vanzelfsprekend naar het museum gaan.

Het Schröderarchief gaan wij beter ontsluiten. De nieuwe focusdoelgroep zal daarbij het uitgangspunt zijn. Qua duurzaamheid onderzoeken we of we kunnen aansluiten bij de bestaande plannen voor de aanleg van een park op de groenstrook en het parkeerterrein achter het huis. Ook gaan wij onderzoeken of we het gebouw kunnen verduurzamen. Daartoe zal een uitgebreid glasonderzoek plaatsvinden.

Tot slot willen we de rol van Truus Schröder meer belichten; er worden steeds meer bronnen gevonden die haar invloed op het ontwerp laten zien. En de buurt wil graag haar naam verbinden aan het geprojecteerde park.

Samenwerkingen

- Betere aansluiting bij de Stichting Werelderfgoed Nederland en de Unesco.
- Starten kleuronderzoek i.s.m. Universiteit van Amsterdam.
- Onderzoek naar Han Schröder (door externe onderzoeker).
- Voortzetting van de samenwerking met de koffiezaak in de garage.
- Voortzetting glasonderzoek i.s.m. de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed.
- Lokale partners voor de jaarlijkse Rietvelddag.

7. PROFESSIONELE BEDRIJFSVOERING

Ons onderzoek, onze projecten, onze aankopen, onze gebouwen, onze gehele betekenis voor de stad, dit alles is afhankelijk van een werkend verdienmodel en een professionele bedrijfsvoering. Cultureel ondernemerschap zien wij als een manier van werken gericht op het behalen van een zo hoog mogelijk artistiek, maatschappelijk én zakelijk rendement. Het programma en de doelgroepen zijn in de vorige hoofdstukken beschreven, het werkend verdienmodel (onder andere de financieringsmix) is opgenomen in de toelichting bij de meerjarenbegroting. In dit hoofdstuk gaan we in op de benodigheden om het geformuleerde museumbeleid tot uitvoering te brengen maar beperken dit tot het benoemen van de financiële risico's, de organisatie en een duurzame bedrijfsvoering.

Financiën

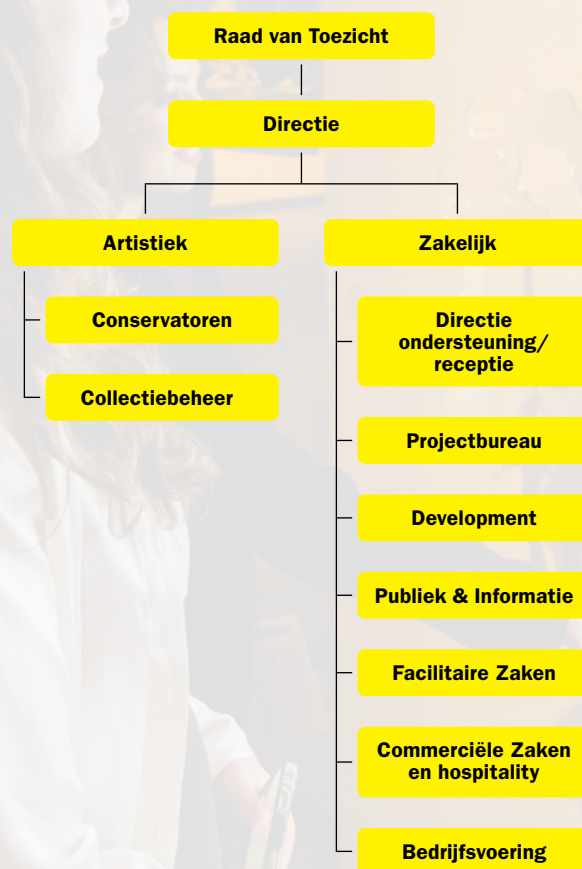
Onze jaarlijkse omzet bedraagt 16 miljoen euro. Deze bestaat voor 58% uit de subsidie van de gemeente Utrecht. De overige inkomsten (42%) komt uit ticketverkoop, bijdragen van derden en de opbrengsten van evenementen en verhuur, winkel en horeca. De totale inkomsten worden gebruikt voor de uitgaven huisvesting (26%), collectie (40%) en programmering (34%).

Hoewel de meerjarenbegroting (na bestemming) sluitend is, is deze niet zonder risico's. Door de sluiting te bereiken zijn besparingen doorgevoerd, is het programma naar beneden bijgesteld en hebben we nergens rekening kunnen houden met te verwachten nadelen als stijgingen van loon- materiaal- en energiekosten. Indien de indexerings van de subsidie hierbij achterloopt, ontstaan er tekorten. Deze kunnen niet worden opgevangen door het verder verhogen van de entreprijzen, omdat dan de toegankelijkheid te zeer onder druk komt te staan. Dus zal de continuïteitsreserve moeten worden aangesproken en zal het aantal activiteiten moeten worden teruggebracht. Een en ander vormt een risico voor het verkrijgen van overige externe financiering, omdat hierbij altijd een bepaald percentage aan inbreng van eigen financiering is vereist.

Voor een uitgebreide toelichting op de financiën verwijzen wij naar de bijlage 'meerjarenbegroting 2025-2028'

Organisatie

Bij de stichting zijn gemiddeld 155 medewerkers in dienst (105 fte). Daarnaast zijn gemiddeld 120 vrijwilligers (12 fte) en 15 stagiaires per jaar, in de musea worden er door ongeveer 55 ZZP-ers werkzaamheden verricht.



De organisatie verjongt. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers zal in 2024 40 jaar zijn. Daarmee daalt deze (2013 48 jaar, in 2020 43 jaar). Er zijn binnen het museum aanzienlijk meer vrouwen (71%) dan mannen (29%) werkzaam.

Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2023 2,9%. Het merendeel hiervan is niet werk gerelateerd.

Vrijwilligers vormen in aantal de grootste groep medewerkers en zijn onontbeerlijk, en zijn bovendien belangrijke ambassadeurs uit en in de stad. Het vrijwilligersbeleid is professioneel en wordt geborgd door een jaarlijkse evaluatie met coördinatoren, het vrijwilligersplatform en de ondernemingsraad.

De komende jaren zien we verschillende ontwikkelingen en we richten ons daarom op de volgende belangrijke thema's voor de komende beleidsperiode:

- Verdere invulling en uitvoering van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheidsbeleid
- Voldoende bezetting in een krappe arbeidsmarkt
- Aandacht voor verschillende generaties op de werkvloer door binden, boeien en borgen
- Talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en toekomst van werken
- Tevredenheid van medewerkers
- Blijvende aandacht voor werkdruk, vitaliteit, welzijn, Arbobeleid en veiligheid

Toepassing van de Governance Code Cultuur

We volgen de acht principes voor goed bestuur en goed toezicht van de Governance Code Cultuur. Op het gebied van kwaliteitszorg, transparantie en verantwoording zetten wij de code in als praktisch instrument voor goed bestuur en toezicht. Dit op een open, professionele en zorgvuldige manier gedurende het hele op proces van beleidsontwikkeling tot de uitvoering van de activiteiten en het afleggen van verantwoording.

Wij hanteren een Raad van Toezicht model. De statuten sluiten aan bij de code. De directeur-bestuurders zijn volledig verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van de organisatie. De leden van de Raad van Toezicht zien toe op een goede uitvoering. Daarnaast treedt de Raad van Toezicht op als werkgever van de Raad van Bestuur en geeft invulling aan zijn rol als adviseur. De leden van de Raad van Toezicht zijn allen onafhankelijk en handelen integer. De Raad van Toezicht en directie vergaderen gemiddeld vijf keer per jaar. Daarnaast zijn er extra overleggen met betrekking tot specifieke thema's zoals bijvoorbeeld de financiën en het werkgeverschap.

De Raad van Toezicht is samengesteld uit professionals met verschillende achtergronden, deskundigheden en netwerken waardoor een brede input voor de organisatie gewaarborgd is. Zij werken vanuit een gezamenlijk geformuleerde visie op goed bestuur. De artistieke en zakelijke leiding, het functioneren en de resultaten van de

organisatie horen tot de gezamenlijke verantwoordelijkheid van een tweekoppige directie. De Raad van Toezicht waarborgt de principes van de Governance Code Cultuur door middel van gestructureerde evaluatie en bijstelling, zowel door de leden van de Raad van Toezicht onderling (zonder directie) als in overleg met de directie. We zijn transparant over bezoldiging en nevenactiviteiten door hiervan melding te maken op de website en in het jaarverslag.

Toepassing van de Fair Practice Code

Wij vinden fair practice erg belangrijk, we onderschrijven en werken dan ook volgens de hierop gerichte code. Wij hanteren de richtlijn kunstenaarshonoraria sinds de invoering hiervan en passen de code ook toe op de behandeling en beloning van personeel, vrijwilligers, stagiairs en zzp-ers. Wij volgen de cao van de Museumvereniging, hebben een actieve ondernemingsraad en een vrijwilligersplatform. Samen geven wij vorm aan een sociaal personeelsbeleid dat is vastgelegd in een aantal documenten (handboek P&O; gedragscode; klachtenregeling, beleid voor grensoverschrijdend gedrag) en dat zich uit in de Arbocommissie en de werkgroep diversiteit en inclusie. Minimaal één keer per jaar voeren wij een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit. De ambities op personeelsbeleid zijn opgenomen in het voorliggende meerjarenbeleidsplan. De Stichting Centraal Museum valt onder de wet normering topinkomens (WNT); in de jaarrekening wordt daarover gerapporteerd. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een bezoldiging.

Toepassing van de Code Diversiteit & Inclusie

We onderschrijven de Code Diversiteit & Inclusie. Als hét kunstmuseum van de stad met nationale en internationale ambities en als de plek waar in de breedte over de geschiedenis van de stad verhaald wordt, heeft het Centraal Museum de verantwoordelijkheid een museum te zijn waar meer mensen zich gerepresenteerd voelen. Een museum dat de blik verruimt en inzet op een grotere betrokkenheid tussen museum en bezoekers, zowel binnen als buiten de muren van het museum.

Sinds 2021 bestaat er binnen het Centraal Museum een organisatie brede werkgroep diversiteit en inclusie die als doel heeft dit bespreekbaar te maken en te fungeren als vliegwiel voor meer bewustwording en kennis hierover.

We streven de volgende concrete doelen na:

- I. Het museum wordt door iedereen als een veilige werkomgeving ervaren waar men zichzelf kan zijn. Uit onderzoek blijkt dat op dit moment dit nog 90% is.
- II. In de komende periode wordt minimaal 25% van alle vacatures ingevuld door iemand van kleur, met een bi-culturele achtergrond en/of een medewerker met een beperking. Deze groepen zijn op dit moment ondervertegenwoordigd in het museum.
- III. In de periode van 2025 - 2028 is meer dan 50% van de aankopen van vrouwen. We kopen al structureel meer werk aan van vrouwen dan van mannen. Dit gaan we voortzetten en zorgen dat er meer werken

van makers van kleur in de collectie komen. (Dit geldt voor de disciplines mode, vormgeving en hedendaagse beeldende kunst).

IV. Qua keuze van makers die we selecteren blijven we inzetten op een brede afspiegeling van de maatschappij qua leeftijd, achtergrond en gender, zoals we dat afgelopen periode hebben laten zien in de tentoonstellingen en collectieopstelling.

V. Mede om deze doelen te bereiken versterken we de komende beleidsperiode onze decentrale diversiteits en inclusie werkgroep met een diversiteitsmanager.

Duurzame bedrijfsvoering

We zetten ons in voor een zo duurzaam mogelijke bedrijfsvoering. Dat dit in een voormalig middeleeuws klooster en andere veelal historische panden én met museale conditie-eisen soms een enorme uitdaging is, moge duidelijk zijn, maar in ons werk als museum is er veel wél mogelijk. In nationale en regionale museale kenniscentrales over *The Future of Exhibitions* blijven wij gezamenlijk zoeken naar verbetermogelijkheden. Door het Centraal Museum is zelfs een Green Key Gold label behaald. Wij doen zo zuinig mogelijk: niks verspillen, zo veel mogelijk hergebruiken, gebruik van digitale in plaats van papieren middelen. Wij werken met lokale, duurzame leveranciers. Beide museumcafés zijn volledig vegetarisch en wat wij in onze winkels aanbieden is 100% fair trade en/of biologisch.

Vanaf 2023 werken wij met MVO-rapportages. Vanaf 2024 publiceren we de rapportage in de jaarrekening, waarvan de CO2 rapportage een onderdeel zal zijn.

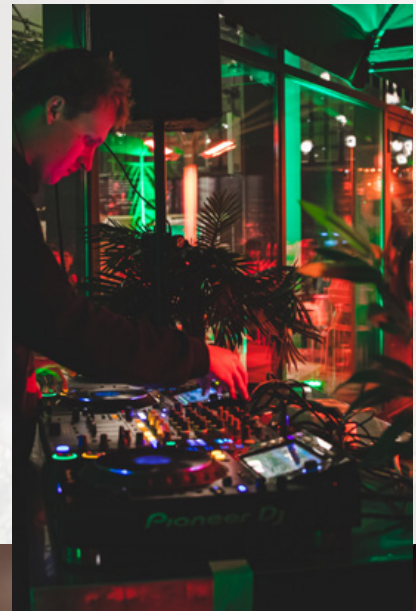
Concrete doelen en ambities:

- Het verlagen van de CO2 footprint van facilitaire activiteiten en het bevorderen van duurzame tentoonstellingsbouw, energiebesparende maatregelen, afvalvermindering.

- In zowel de jaren 20 vleugel als in het vernieuwde nijntje museum zijn bij recente verbouwingen veel duurzaamheidsmaatregelen toegepast (zonnepanelen, dubbelglas en warmtefolies, vloerverwarming), de komende jaren gaan we, veelal in opdracht van en in nauwe samenwerking met VGU, verder met het verduurzamen van de gebouwen. Hiermee dragen wij bij aan de duurzaamheidsopgave van de gemeente Utrecht en proberen we tevens onze hoogoplopende energiekosten terug te dringen. Ook zullen mogelijk nog extra maatregelen in het collectiegebouw (jaren 20 vleugel) getroffen worden. Het uitbreiden van het aantal zonnepanelen blijft daarbij een grote wens. Daar is in verband met de rijksmonumentale status aanvullende besluitvorming voor nodig.
- Duurzaam beheer van onze data (eerst onderzoek en strategie, dan uitvoeren).
- Het Green Key Gold Label behouden voor het Centraal Museum.
- Een Green Key Label Gold behalen voor het nijntje museum.
- De traditionele sponsorpropositie wordt omgezet naar Maatschappelijk Aandeelhouderschap. Voor het Rietveld Schröderhuis is een integraal duurzaam onderhoudsplan ontwikkeld.
- Naast het verduurzamen van het kantoorgebouw worden aanpassingen gedaan om te voldoen aan de (Arbo)wet- en regelgeving.
- In 2024 start de aanbesteding van de vervanging van security systemen en in de periode daarna zullen we optimaal gebruik maken van de mogelijkheden van deze systemen.
- We kijken naar mogelijkheden om de directe omgeving van het Centraal Museum te vergroenen.



Voices of Fashion | Foto Adriaan van Dam



Centraal Laat EKKO x De botanische revolutie
Foto Gracia Nolten



Centraal Laat EKKO x De botanische revolutie
Foto Gracia Nolten



Centraal Laat De Voorkamer x De Bentvueghels
Foto Abe Jonker



Centraal Laat EKKO x De botanische revolutie | Foto Gracia Nolten



Rietvelddag | Foto Gracia Nolten



Centraal Laat EKKO x Double Act | Foto Gracia Nolten