ANNO

VERBETERD JAARPLAN

juni 2025-juni 2026

Stichting Allemaal Zwolle / ANNO | Stadsmuseum Zwolle

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING
Pagina 3

VOORWOORD
Pagina 4

REFLECTIE
Pagina 5

KERNFUNCTIE & CONCEPT
Pagina 6

VAN GEBOUW TOT PRESENTATIE
Pagina 10

SAMENWERKING
Pagina 14

ZAKELIJKE KWALITEIT
Pagina 17

TIJDLIJN
Pagina 22

TER AFSLUITING
Pagina 23

SAMENVATTING

Voor u ligt het ‘verbeterd jaarplan’ 2025-2026 van Stichting Allemaal Zwolle / ANNO | Stadsmuseum Zwolle. Dit document bevat een reflectie op de huidige ontstane situatie, een procesbeschrijving voor een toekomstbestendige organisatie en een hoofdstuk Zakelijke Kwaliteit met sluitende meerjarenbegroting.

Na het negatieve advies van de BIS commissie aan de Gemeente Zwolle, was SAZ/ANNO opgelucht door de toepassing van de hardheidsclausule en de toekenning van het verhoogde subsidiebedrag van € 1.203.316, - voor de komende vier jaar. De impact van het advies, de persaandacht die daarop volgde, de onderzoeksperiode en de rapportage van onderzoeksbureau Berenschot zijn ons natuurlijk niet in de koude kleren gaan zitten. De gekozen term ‘brede reset’ van Berenschot bevestigt onze eigen conclusie dat het tijd is voor een strategische heroriëntatie waarbij we de complexiteit en onduidelijkheid in en rondom het ‘oude’ ANNO achter ons laten. We benoemen in dit plan vier hoofdthema’s en werken deze kort uit.

KERNFUNCTIE & CONCEPT

De basis. Visie & missie, het bestaansrecht van ANNO.
De actuele betekenis van erfgoed in nauwe verbinding met de stad Zwolle.

VAN GEBOUW TOT PRESENTATIE

Van collectie en klimaat tot verzameling van functies in het pand.

SAMENWERKING

Over het bestuurlijk convenant, eigenaarschap en het doel van de bedachte netwerksamenwerking.

ZAKELIJKE KWALITEIT

Een sluitende begroting als basis en verkenning van de toekomstscenario’s.

Deze thema’s vormen samen in de aanpak duidelijk een transitiefase, getoond in de toegevoegde tijdlijn. We laten ons niet verleiden om nogmaals onder hoge druk een gouden ei te willen presenteren. We kunnen op dit moment geen inschatting maken welke financiële consequenties er ontstaan als gevolg van de strategische heroriëntatie. Het is daarom op dit moment simpelweg niet mogelijk om de investeringen voor de nieuwe denkrichtingen in de huidige begroting op te nemen. De extra benodigde financiële middelen zullen extern geworven moeten worden, op onderdelen zal er advies moeten worden ingewonnen. ANNO spreekt de ambitie uit om in 2028 minder afhankelijk te zijn van de subsidie van de Gemeente Zwolle: een daling van 17% ten opzichte van huidige situatie.

We hebben gekozen voor een aanpak waarmee we continu stappen voorwaarts zetten en tegelijkertijd de deuren van ANNO open kunnen houden.

Met vertrouwen gaan wij de toekomst tegemoet!

VOORWOORD

De afgelopen maanden hebben ons, directeur-bestuurder en raad van toezicht, evenals ook onze medewerkers en vrijwilligers, bepaald niet onberoerd gelaten. Het advies van de BIS commissie, de persaandacht die daarop volgde, de onderzoeksperiode en de rapportage van Berenschot zijn ons niet in de koude kleren gaan zitten. De wijze waarop we in de afgelopen jaren een aantal interventies hebben gedaan, hebben niet het beoogde effect gehad, zo stellen wij proefondervindelijk vast. Het was tegelijkertijd goed om te constateren dat elke betrokken partij, samenwerkingspartner en ook de Gemeente Zwolle, reflecteerde op de ontstane situatie. De belangrijkste vraag voor alle spelers was natuurlijk, wat was mijn verantwoordelijkheid in dit geheel? Aan eenieder om conclusies te trekken en ervan te leren. Aan ANNO de schone taak om na de periode van zelfreflectie, voort te bouwen aan een toekomstbestendige organisatie!

Vanaf de opening in 2022 zijn we vol vertrouwen aan de slag gegaan. We zijn gaan realiseren wat op de tekentafel door anderen is bedacht en geschetst. Zoals meerdere malen erkend: ANNO is een jong museum. En zoals ook Berenschot schetst: *'ANNO bestaat nog geen drie jaar. Het is daarom te vroeg om definitieve conclusies te trekken. ANNO heeft meer tijd nodig om zich te bewijzen. Maar er is wel alle aanleiding om zo kort na de start te kijken naar de uitwerking van het concept, de indeling van het gebouw, het programma, het team, de exploitatie en de samenwerkingsstructuur. Een brede reset lijkt onvermijdelijk.'*

Deze term 'brede reset' bevestigt onze eigen conclusie dat het tijd is voor een strategische heroriëntatie waarbij we de complexiteit en onduidelijkheid in en rondom het 'oude' ANNO achter ons te laten. Deze transitiebeweging klinkt door in het verbeterd jaarplan dat voor u ligt. Elke bouwsteen van ANNO wordt het komende jaar onder de loep genomen. We hebben gekozen voor een aanpak en een route waarmee we continu stappen voorwaarts zetten en tegelijkertijd de deuren open kunnen houden.

Het wordt niet makkelijk. We staan voor wat we willen bereiken. Met vertrouwen gaan wij de toekomst tegemoet!

Namens directeur-bestuurder en raad van toezicht van Stichting Allemaal Zwolle / ANNO | Stadsmuseum Zwolle



Germa Greving



Han de Carpentier Wolf

REFLECTIE

Stichting Allemaal Zwolle/ANNO diende op 29 maart 2024 een subsidieaanvraag in bij de Gemeente Zwolle, voor de periode 2025-2028. Na de kritische beoordeling van de BIS – CIE op de zakelijke kwaliteit van het meerjarenplan van ANNO, is door de Gemeente Zwolle de hardheidsclausule toegepast. Onder voorwaarde van extern advies en het schrijven van een verbeterd jaarplan is het verhoogde subsidiebedrag van € 1.203.316, - voor de komende vier jaar toegekend. Onderzoeksbureau Berenschot voerde het onderzoek uit met als centrale vraag: op welke manier kan de exploitatie van dit jonge museum verbeterd worden?

De uitkomsten van de rapportage liegen er niet om. Het museale concept is ingewikkeld en klopt eigenlijk niet, de veelheid aan functies in het gebouw worden niet ervaren als ‘rijk’ maar als ‘rommelig’. Om nog maar niet te spreken over de voorgeschiedenis van de te gehaaste totstandkoming van dit Stadsmuseum of de huidige problematische samenwerkingsconstructie met twee samenwerkingspartners, die heeft ge-functioneerd zonder een eenduidige en geaccepteerde aansturingslijn. Er zijn onvoldoende resultaten behaald die bijdragen aan een sterke positionering van ANNO, waar ook onvoldoende publiek van heeft kunnen genieten.

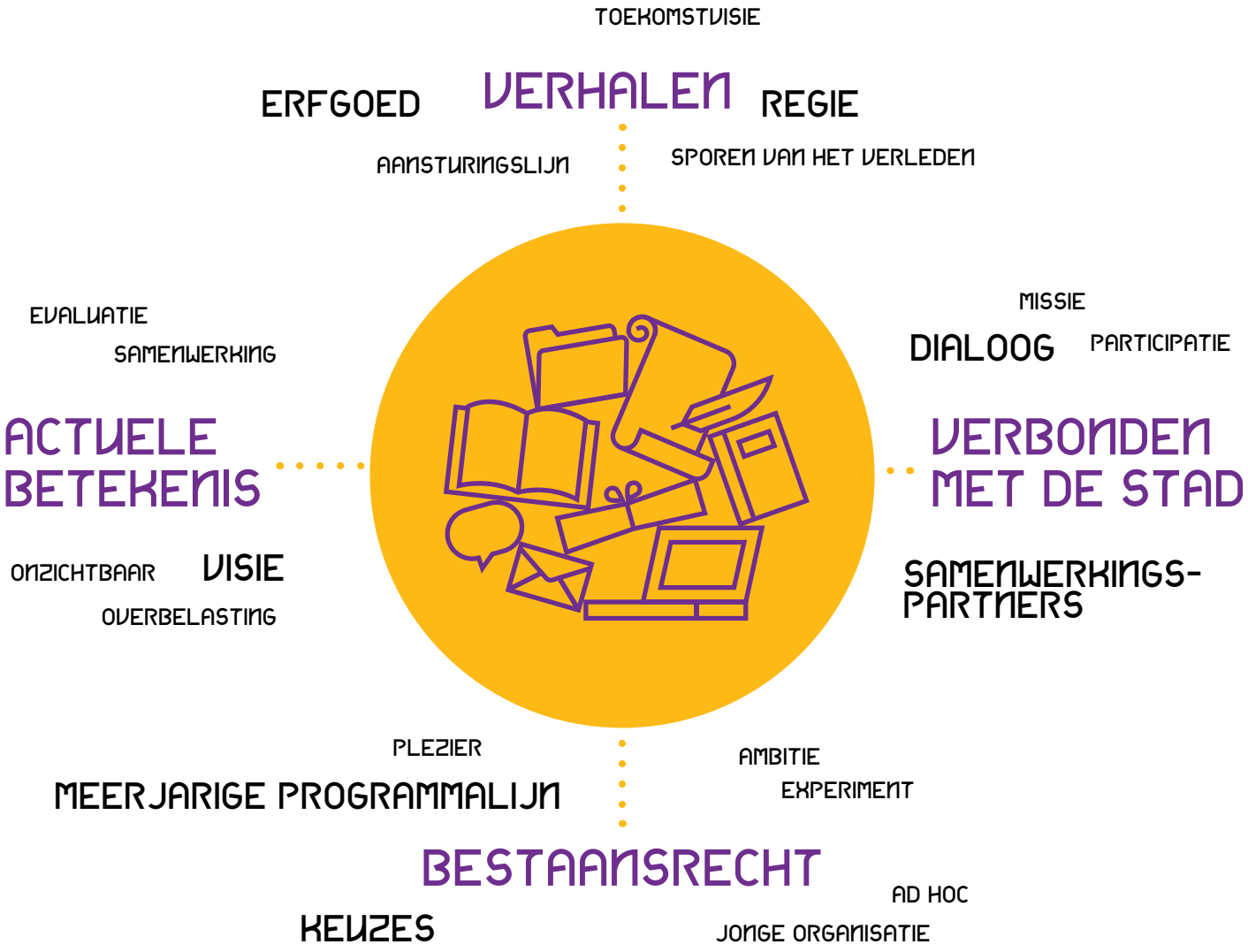
Het vertrouwen van de huidige directeur-bestuurder in het op de tekentafel bedachte concept is na drie jaar hard werken met deze uitkomst niet verdwenen. Integendeel, er is kennis en ervaring opgedaan en er is geen twijfel over het potentieel van ANNO. Niet bij ANNO intern, niet bij de samenwerkingspartners, niet bij de Gemeente Zwolle.

De beschrijvingen in de rapportage van Berenschot bevestigen onze eigen bevindingen. De gelegde bouwstenen moeten gedeeltelijk verplaatst worden, soms iets gedraaid of vervangen én in een aantal gevallen zijn er verkeerde bouwstenen gekozen. Elke betrokkene bij ANNO erkent dit. Nu is het aan ANNO na de geleerde lessen, de toekomst vorm te geven.

Het zou getuigen van zelfoverschatting als we in dit verbeterd jaarplan alle antwoorden en oplossingen geven op de geschetste knel- en verbeterpunten. Dat is simpelweg onmogelijk. We moeten ons niet laten verleiden om nogmaals onder hoge druk een gouden ei te willen presenteren. Dat doen we dus ook niet in dit verbeterd jaarplan. We schetsen processen, per knelpunt, waarbij de huidige situatie geschetst wordt en de gewenste situatie wordt beschreven. De intentie is om tijdens het gehele verandertraject open te blijven voor publiek.

We benoemen in dit plan vier hoofdthema’s en werken deze kort uit. Dat zijn: kernfunctie & concept (1), van gebouw tot presentatie (2), samenwerking (3) en zakelijke kwaliteit (4). Elk thema heeft impact en effect op het volgende, deze onderwerpen moeten bijna parallel aangepakt worden om vervolgstappen te kunnen zetten. Een transitiefase, getoond in de toegevoegde tijdlijn.

KERNFUNCTIE & CONCEPT



Missie

‘Een stad waarin mensen trots zijn dat ze er wonen. Inwoners voelen zich verbonden met de stad en het erfgoed van de stad. Omdat ze weten waar Zwolle vandaan komt, waar zij nu staat en waar ze naartoe gaat. Een stad waar iedereen mee mag doen, ~~een podium krijgt~~ en zich gehoord voelt. Waar iedereen een leven lang mag leren en informatie en historische collecties in de breedste zin toegankelijk zijn. Waar ruimte is voor diverse perspectieven op het verleden, heden en toekomst. Bezoekers voelen zich welkom en leren de stad, het erfgoed en haar bewoners kennen.’

Visie

‘ANNO is een plek met, voor en door de stad. Bij ANNO kun je de verhalen van Zwolle en sporen van het verleden meemaken ~~en mee maken~~. Hier ontrafelen bezoekers van jong tot oud de verborgen verhalen achter onze gebouwen en bodemvondsten. Wij stellen de collecties van Zwolle (museale objecten, archeologische vondsten, monumenten en archieven) open voor iedereen, om ze te verrijken met nieuwe verhalen. ~~Aanraken mag!~~ We geven het erfgoed van Zwolle blijvende maatschappelijke betekenis door bezoekers bewust te maken van het verleden en de actuele betekenis ervan (ook voor de toekomst) en door ruimte te bieden aan nieuwe inzichten en een brede inclusieve blik – ook waar het schuurt. We zijn een gastvrije plek waar bewoners en bezoekers van Zwolle en de regio zich thuis voelen en graag terugkeren. Een plek waar samenwerking centraal staat, met bewoners als individu, in een groep of als partner in (erfgoed) organisaties. Waar ruimte is voor verdieping, verbinding, experiment en plezier.’

Deze missie en visie staat wat Stichting Allemaal Zwolle/ANNO betreft overeind, waarbij we slechts een aantal accenten (met wellicht grote impact) willen veranderen/toevoegen.

Missie

Een stad waarin mensen trots zijn dat ze er wonen **en ook graag willen blijven wonen**. Inwoners voelen zich verbonden met de stad en met het erfgoed van de stad. Omdat ze weten waar Zwolle vandaan komt, waar zij nu staat en waar ze naartoe gaat. Een stad waar iedereen mee mag doen, zich gehoord voelt **en de ander ontmoet.** Waar iedereen een leven lang mag leren en informatie en historische collecties in de breedste zin toegankelijk zijn. Waar ruimte is voor diverse perspectieven op het verleden, heden en toekomst. Bezoekers voelen zich welkom en leren de stad, het erfgoed en haar inwoners kennen.

Visie

ANNO is een plek met, voor en door de stad. Bij ANNO kun je de verhalen van Zwolle en sporen van het verleden **ervaren en meemaken.** Hier ontrafelen bezoekers van jong tot oud de verborgen verhalen achter onze gebouwen en bodemvondsten. Wij stellen de collecties van Zwolle (museale objecten, archeologische vondsten, monumenten en archieven) open voor iedereen, om ze te verrijken met nieuwe verhalen. **We prikkelen de bezoekers om daar actief aan mee te doen. We geven het erfgoed van Zwolle blijvende maatschappelijke betekenis door bezoekers bewust te maken van de actuele betekenis van het verleden en daarmee verder te kijken naar de toekomst.** Door ruimte te bieden aan nieuwe inzichten en een brede inclusieve blik – ook waar het schuurt. We zijn een gastvrije plek waar bewoners en bezoekers van Zwolle en de regio zich thuis voelen en graag naar terugkeren. Een plek waar samenwerking centraal staat, met bewoners als individu, in een groep of als partner in (erfgoed)organisaties. Waar ruimte is voor verbinding, experiment en plezier.

Huidige situatie

Op dit moment is er geen gemeenschappelijk uitgewerkte eenduidige toekomstvisie, opgesteld en gedragen door Team ANNO en (samenwerkings-) partners, resulterend in een meerjarige programmalijn en helder geformuleerde (jaar)doelen. Deze moeten natuurlijk gebaseerd zijn op de visie & missie van ANNO.

ANNO wordt gevonden door een grote hoeveelheid partijen en individuen in de stad voor samenwerkingsprojecten, met name buiten de samenwerking met de vastgestelde twee partners om. De zichtbaarheid van ANNO in de resultaten van deze samenwerkingen is onvoldoende. ANNO neemt zelf zelden initiatief in het benaderen van (nieuwe) partners en wordt bovendien overvraagd. Omdat er geen helder toetsingskader is opgesteld, wordt er gevoelsmatig willekeurig en soms onzorgvuldig omgegaan met partijen en partners in de stad. De tentoonstelling 'Turning Pages' van Jasper Abels is hier een goed voorbeeld van, in de zin: de samenwerkingspartners voelden zich gepasseerd en zagen het nut niet in van een dergelijke expositie - maar er werd wél een nieuw publiek aangeboord. De interne organisatie was niet goed aangesloten op de realisatie van deze samenwerking, omdat dit project met name door externen werd uitgevoerd. Een experiment voor een jonge organisatie, waar eigenlijk te weinig draagvlak voor was. Dit maakt de partners huiverig voor de toekomst. We hebben hier veel van geleerd. We zijn onverminderd enthousiast over het tentoonstellingsconcept en hebben in de toekomst meer aandacht nodig voor onderlinge afstemming en voor het stellen van realistische ambities.

De Educatielijn is het meest 'volwassen geworden' en leidt tot daadwerkelijke participatie en dialoog. Het overige aanbod is te veelal gestoeld op traditioneel 'zenden'; ook de publieksruimtes van CO en Erfgoed leiden in concept en realisatie tot onvoldoende interactie met bezoekers, mede door de beperkte bemensing vanuit de partners van hun ruimtes tijdens openingsuren.

Van ANNO wordt verwacht dat ze een regisseursrol inneemt ten aanzien van andere erfgoedlocaties in de stad. De satellietlocaties van ANNO, de Sassenpoort, de Schepenzaal en de Peperbus, zijn in de afgelopen jaren door ANNO voorzien van bezetting en/of programmering. De combinatie van het opbouwen van een interne programmering in ANNO én op de diverse satellietlocaties heeft geleid tot overbelasting van het personeelsbestand van ANNO. Het is voor publiek onvoldoende zichtbaar dat deze locaties verbonden zijn aan ANNO. De programmering is met projectsubsidies op ad hoc basis tot stand gekomen. Er zijn geen structurele extra gelden beschikbaar gesteld voor onderhoud en marketingcommunicatie. Regelmatige vernieuwing van de programmering en marketingcommunicatie is echter noodzakelijk om de locaties aantrekkelijk te houden. De satellietlocaties drukken te zwaar op de financiële en personele capaciteit van ANNO.

Samenvattend: er wordt hard gewerkt, maar er worden geen duidelijke keuzes gemaakt op basis van heldere doelen. Er ontbreekt een eenduidige aansturingslijn. Daarnaast hebben monitoring en evaluatie te weinig ruimte in de bedrijfsvoering waardoor er ook niet bijgestuurd wordt.

Gewenste situatie

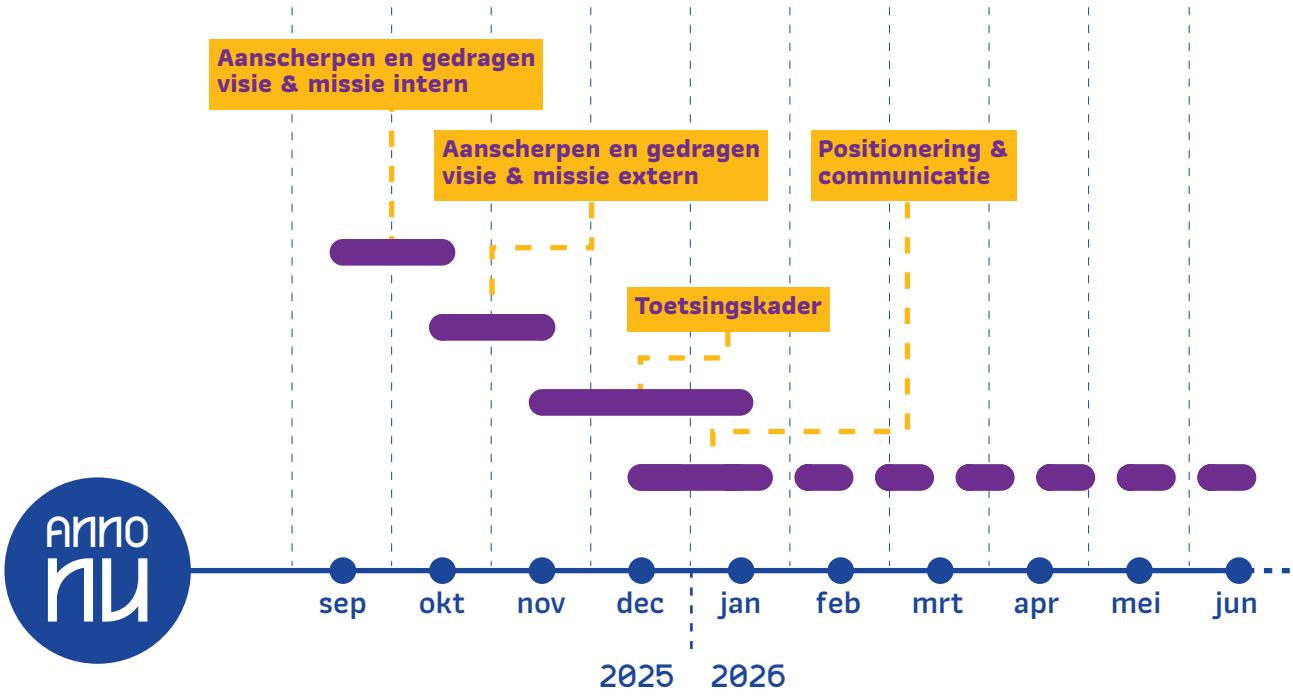
We kiezen uit collecties van verschillende erfgoedpartners in de stad en tonen middels immersieve en digitale presentaties de bijzondere geschiedenis van Zwolle. ANNO start altijd in het 'nu'. Waarom is dit nu belangrijk? En voor wie doen we dit? We zorgen voor verbinding tussen de inwoners en de stad en nodigen uit actief deel te nemen in het vormgeven van onze toekomst. Belangrijk is dat ook andere partijen in de stad hier activiteiten op ontplooien, ANNO onderscheidt zich door de beschikking over diverse museale ruimtes. Deze ruimtes gebruiken we voor een vaste opstelling voor 'Het verhaal van Zwolle' (geschiedenis), tenminste 1 keer per jaar een grote wisseltentoonstelling, aangevuld met dagprogramma's en kortlopende ervaringen/exposities aan de hand van actuele thema's. En natuurlijk de voortzetting van het goedlopende educatieprogramma!

Er moet beleid worden geformuleerd, waarna een toetsingskader kan worden opgesteld. Op basis van dit kader kunnen beslissingen worden genomen, aangaande samenwerkingsverbanden en programmalijnen- voor intern en extern gebruik. Criteria, op basis waarvan we de gerealiseerde prestaties kunnen toetsen. Dit zorgt voor realistische ambities en verwachtingen die waargemaakt kunnen worden. In dit toetsingskader wordt beschreven: de identiteit en waarden van ANNO (bijvoorbeeld: samenwerken, toegankelijk, actueel Zwolse verleden, leren, dialoog), de jaardoelen, het aantal activiteiten op de verschillende programmalijnen, verwacht publiek per programmalijn, financieringsruimte, participatieniveau van de activiteit), en het beschreven gewenst resultaat van de activiteit: op welke manier draagt dit bij aan de doelstellingen van ANNO?

Nadat deze interne identiteit, cultuur en gewenste imago zijn vastgesteld, kan er gewerkt worden aan de positionering en communicatie van ANNO. Ons doel is om het merk ANNO als informatief, laagdrempelig en inspirerend stadsmuseum van Zwolle en regio te positioneren waarbij we flink inzetten op het vergroten van inhoudelijke merkbekendheid.

We starten met het gebruik van het Brandhouse model, een simpel en doeltreffend model waar ervaring mee is opgedaan. Met dit model stellen we het merk ANNO vast door drie aspecten in te vullen: de merkovertuiging (de ambitie van het ANNO), de merkbelofte (de functionele & emotionele meerwaarde van ANNO in de praktijk) en de merkwaarden (beschrijven samen de persoonlijkheid, het karakter van ANNO). Programmering en marketing zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Specifiek voor marketing & communicatie stellen we de volgende doelen:

- Met onze marketing bereiken we nieuwe en bestaande publieksgroepen, zijn we beter vindbaar, zichtbaar en vergroten we onze conversie – met als resultaat een groter publieksbereik. We werken campagnematig en binnen vooraf bepaalde concepten.
- ANNO gaat actief inspelen op meer datagedreven marketing.
- De huisstijl en uitingen worden online en offline herkend door het publiek in de regio. Er ligt een duidelijk huisstijlhandboek. Deze gaan we hanteren.
- Onze medewerkers, vrijwilligers, bezoekers en Zwollenaren zijn ambassadeur van ANNO.
- Onze communicatie is informeel en in begrijpelijk Nederlands (niveau B1).
- Binnen de marketing en communicatie zoeken we de verbinding op tussen de interne afdelingen en externe partners.



VAN GEBOUW TOT PRESENTATIE



OPPERVLAKTE
KLIMAAT
BRUISEND
LOGICA
COLLECTIE
LUCHTVOCHTIGHEID
BRUIKLENEN
KWETSBAAR
CONFLICT
BEHOUD

INVESTEREN
VERPLICHTINGEN
SAMENHANG
VERZAMELING VAN FUNCTIES
EXISTENTIELE VRAGEN
DIALOOG
AANSTURINGSLIJN

LEEG
DIGITAAL
WISSELEXPOSITIES
VASTE PRESENTATIE
ANALOOG
PRESENTATIE
VORMGEVING
CUSTOMER JOURNEY
IMMERSIEF
PRESENTATIEPLAN

Huidige situatie

Gebouw

ANNO is een verzameling van functies, vanaf de entree van het stadsmuseum is dit zichtbaar. Publiek dat via de Melkmarkt binnenkomt, start in een grote open hal vol zaken die om aandacht vragen: de uitbundige Museumwinkel, de informatievoorziening van het Tourist Information Point, Ontmoet Zwolle – de blauwe ruimte met de startfilm, het Erfgoedlab, de balie. Elke bezoeker heeft uitleg nodig om te weten wat er te zien is, om te begrijpen wat een logische volgorde zou kunnen zijn om ANNO te bekijken, en om te begrijpen wat gratis toegankelijk is. De bezoeker moet daarna zelf aan de slag om meer informatie per ruimte te krijgen (via tablet, informatieborden, digitale schermen per ruimte). Het ruime kantoorgedeelte is toegankelijk via een wenteltrap en om die reden (brandveiligheid) niet open voor bezoekers.

Collectie & Klimaat

ANNO heeft geen eigen collectie. ANNO richt op basis van bruiklenen van de Gemeente Zwolle, de VORG en een klein aantal (particuliere) bruikleengevers haar exposities in. De collecties zijn te smal voor een aansprekende vaste opstelling en een programma van tijdelijke tentoonstellingen.

De gemeentelijke en VORG-collectie zijn in beheer bij Collectie Overijssel en Team Erfgoed van de Gemeente Zwolle. Er bestaat een afhankelijkheidsrelatie tussen SAZ en CO/TE m.b.t. de collectie. De organisaties hebben conflicterende opdrachten als het gaat om het al dan niet exposeren van de collectie. Dit bemoeilijkt het inrichten van exposities sterk.

De klimatologische voorzieningen in ANNO zijn beperkt, waardoor het exposeren van schilderijen, tekeningen en documenten problematisch en soms onmogelijk is. De archeologische collectie is minder kwetsbaar voor schommelingen in temperatuur en luchtvochtigheid. Het decentraal reguleren van het klimaat in ANNO is een zeer kostbare aangelegenheid. Op dit moment is onduidelijk of investeren in klimaatbeheersing het antwoord is op het mogelijk maken van succesvolle tentoonstellingen.

Presentatie

De vaste opstelling in het Drostenhuis is weinig aansprekend. Het is onduidelijk welke Zwolse verhalen er verteld worden en wat de samenhang is. Een veelgehoorde opmerking is dat het er leeg en niet zinnenprikkelend is. Er zijn bovendien te hoge verwachtingen van de bezoeker: er wordt een actieve, onderzoekende houding verondersteld. Bezoekers dwalen verloren rond tenzij een enthousiaste vrijwilliger hen aan de hand neemt. ANNO maakt de belofte van het ‘mee maken’ onvoldoende waar: de elementen waar je informatie kan activeren door op een knop te drukken of ergens aan te draaien, zijn ‘zendend’ en betrekken de bezoeker niet actief bij het verhaal.

De informatievoorziening is summier en de balans tussen digitaal en analoog sluit niet aan bij de bezoekersbehoefte: er zijn weinig tekstpanelen en er wordt gebruikgemaakt van een beeldscherm met informatie per ruimte.

De Studiezaal (Collectie Overijssel) is mooi vormgegeven maar voelt niet toegankelijk voor publiek en is daarnaast niet ingericht voor de collega’s van Collectie Overijssel om er daadwerkelijk te kunnen werken. De Erfgoedhotspot (Team Erfgoed) is door de grote tafel in het eerste gedeelte ongeschikt voor de bedachte activiteiten en slechts zelden ziet de bezoeker archeologen aan het werk in het laboratoriumgedeelte.

Gewenste situatie

In algemene zin is het simpel te beschrijven wat de gewenste situatie is, ten aanzien van de drie beschreven onderwerpen. We willen een bruisend museum vol publiek, waar elke functie een logische plek heeft, waar op doeltreffende wijze verhalen gedeeld kunnen worden en eenieder geïnspireerd het pand verlaat, van collega tot bezoeker. Er moeten keuzes gemaakt worden en talloze principiële en existentiële vragen beantwoord. Ook hier geen ‘gouden ei’, maar een proces dat zorgvuldig doorlopen wordt. De vragen die Stichting Allemaal Zwolle/ANNO gaat beantwoorden in nauw overleg met Gemeente Zwolle en de partners om tot de Gewenste situatie te kunnen komen, benoemen we hieronder; de wens is om tot twee plannen te kunnen komen.

1. Tentoonstellingsplan

Op welke manier zorgen we voor voldoende kennis in ANNO over bestaande collecties, om tot een tentoonstellingsplan te kunnen komen?

- Waar bestaan de collecties uit, wat zijn de [on]mogelijkheden voor exposities [klimaat] en wie beslist?
- Wat zijn de verplichtingen van ANNO ten aanzien van collectiegebruik? In de zin, wat moet er tenminste aan collectie getoond worden? Is ANNO verantwoordelijk voor het verval van getoonde collectie?
- Wat zijn de mogelijkheden om klimaatbeheersing objectgericht te verbeteren en wie is hiervoor verantwoordelijk?
- Welke alternatieven zijn er wanneer er niet geïnvesteerd wordt in klimaatbeheersing? Denk aan: museum zonder objecten, gebruik van de objecten zonder restricties of minder restricties [andere bruikleengevers en/of aangepaste voorwaarden bij de huidige bruikleengevers], gebruik van reproducties of digitale alternatieven.
- Wat zijn de kansen bij het aanstellen van een stadsconservator door ANNO en op welke manier organiseren we dat deze persoon kan doen waar deze voor aangenomen is?

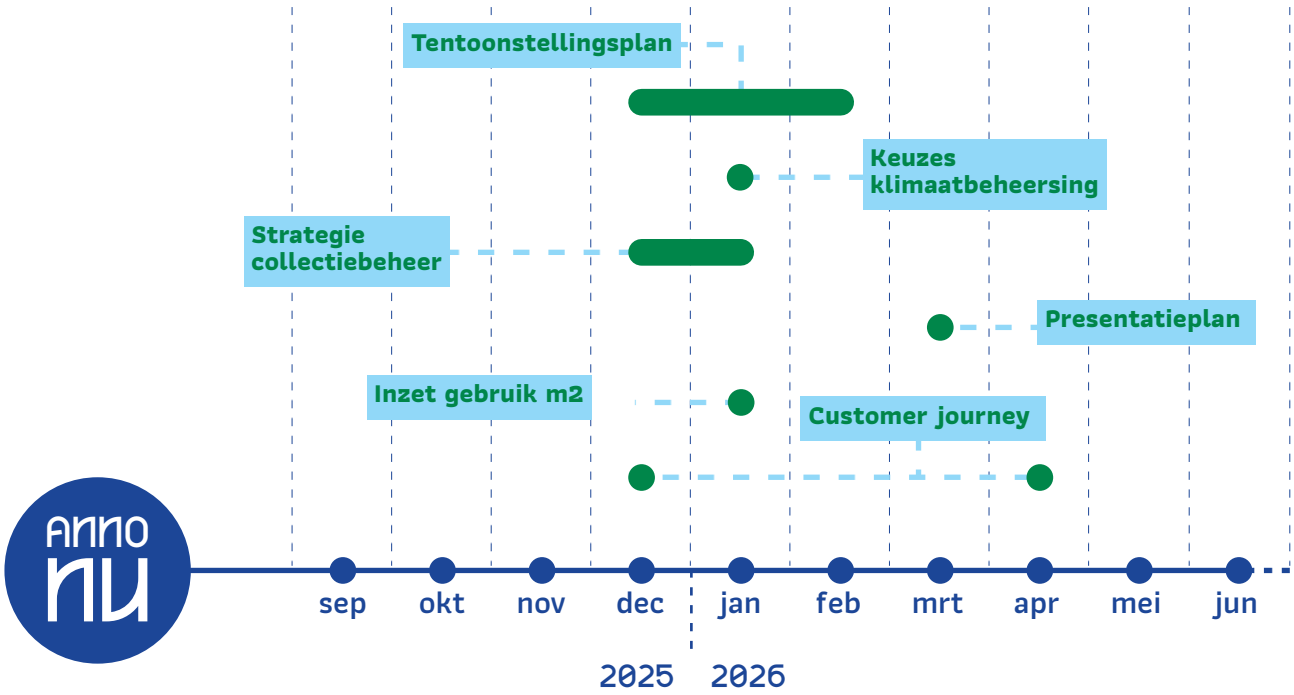
In de toekomst werkt ANNO over de volle breedte met betaalde entree, tegen een lager tarief dan momenteel het geval is. Er is naast een vaste presentatie meer expositieoppervlakte ter beschikking om wisselexposities met kwaliteit te kunnen realiseren. Daarvoor zullen diverse ruimtes in ANNO een herbestemming krijgen. Voor de bezoeker is het duidelijk welke route je door ANNO kan volgen, met een duidelijk begin en eind. In alle tentoonstellingen is de bezoekersbeleving geoptimaliseerd en is er meer te zien en te doen. In de verschillende ruimtes komt de dialoog met de stad en haar inwoners effectief naar voren.

2. Presentatieplan

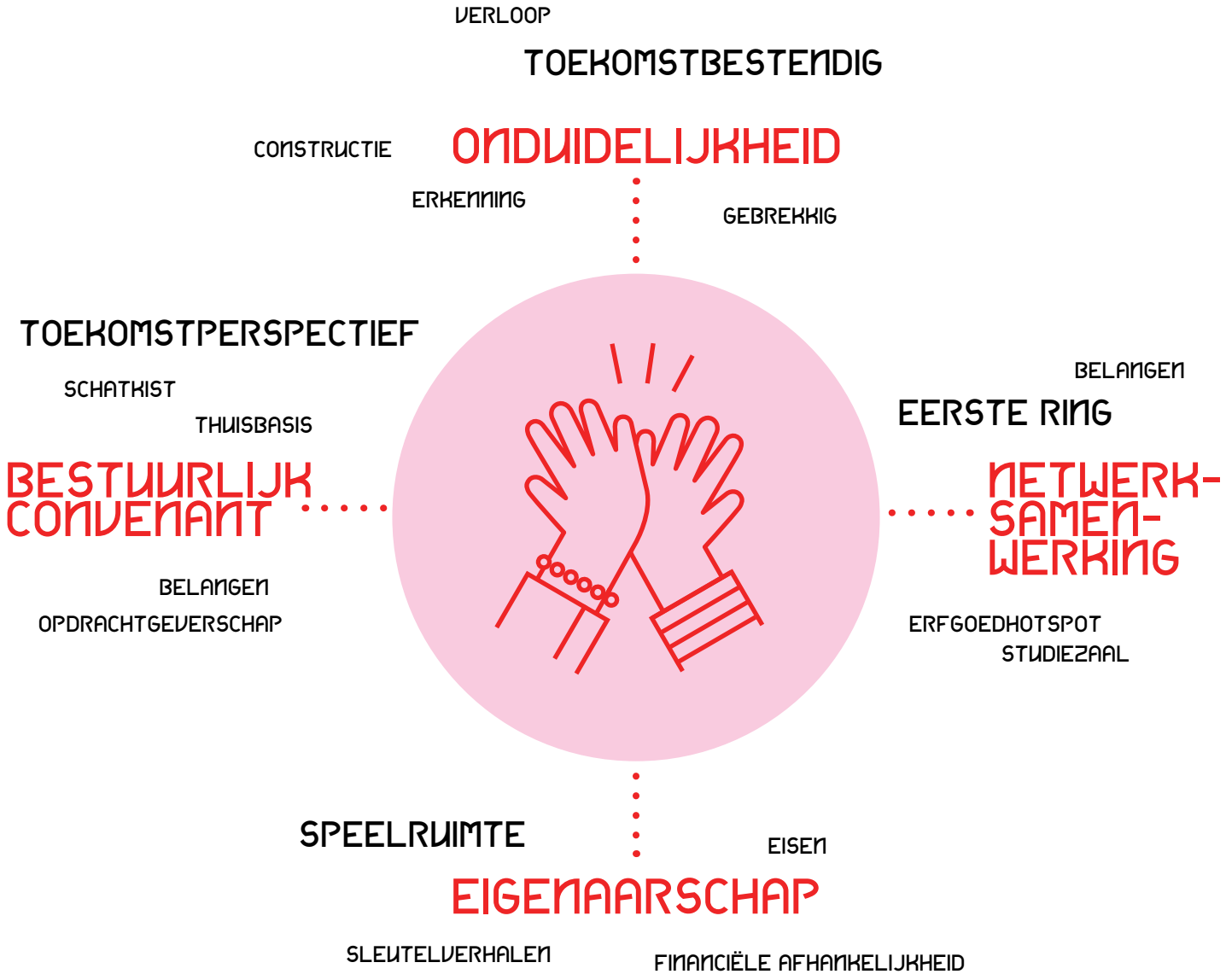
Voor alle publieke ruimtes moet een overkoepelend plan worden bedacht. Presentatieplan en tentoonstellingsplan hangen volledig met elkaar samen. De vragen die voor de herinrichting van het gebouw aan de hand van het presentatieplan beantwoord worden:

- Is uitbreiding expositieoppervlak nodig en is dit mogelijk door herbestemming van diverse ruimtes?
- Welke verplichtingen heeft ANNO ten opzichte van de huidige functies?
- Welke ruimte nemen vaste opstellingen in ten opzichte van wisseltentoonstellingen? Wat is de beste verhouding voor optimaal publieksbereik? Welke ruimtes zijn geschikt voor zakelijke verhuur, al dan niet buiten kantoortijden?
- Op welke manier kunnen we de beschikbare m2 intensiever gebruiken, met als vertrekpunt dat er meer te zien en te doen moet zijn in ANNO?
- Op welke manier kan er immersiever gepresenteerd worden, om de bezoekersbeleving te optimaliseren?
- Wat is de ideale 'customer journey' per jaar en hoe monitoren en evalueren we die?
- Wat is een logische scheiding tussen gratis toegankelijkheid en betaalde toegang, of is het logischer om voor ANNO enkel betaalde toegang te realiseren, zo ja tegen welk tarief?
- Op welke manier organiseer je in het museum de dialoog met de stad en haar inwoners effectief in de verschillende ruimtes?

In de toekomst maakt ANNO in tentoonstellingen altijd gebruik van museale objecten. Die voorwerpen zijn ondersteunend aan en informatief bij het verhaal dat in het 'nu' start. ANNO heeft regie in de keuze van collectiegebruik, wanneer welke objecten gekozen worden en uit welke collectie. Door objectgerichte klimaatcontrole toe te passen heeft ANNO grip op de klimaatbeheersing. ANNO is niet verantwoordelijk voor het behoud van de gemeentelijke of VORG-collectie. Wel draagt ANNO zorg voor helderheid over het verstrekken van actuele of haalbare klimaatomstandigheden. Indien er mogelijkheid is bij de Gemeente Zwolle, dan wel elders om de objectgerichte klimaatcontrole financieel te ondersteunen, dan maakt ANNO logischerwijs aanspraak op deze middelen. ANNO stelt een stadsconservator aan om kennis over diverse collecties uit de stad te ontsluiten en de noodzakelijk beschreven kaders voor het presentatieplan uit te voeren.



SAMENWERKING



Huidige situatie

Zoals beschreven in de rapportage van Berenschot is ANNO ontstaan in een te complexe bestuurlijke en organisatorische context. Er is een bestuurlijk convenant waarin de samenwerking en de ambities beschreven en onderschreven zijn door de Gemeente Zwolle, Collectie Overijssel, Team Erfgoed en Stichting Allemaal Zwolle/ ANNO. Er is vanaf het begin door ANNO te weinig regie genomen op deze samenwerking en daarmee ook op de realisatie van het publieksaanbod. In de samenwerkingsconstructie zijn tevens te grote financiële afhankelijkheden ingebouwd, dat wil zeggen; kosten voor de m2/huur van de twee partners plus inzet medewerkers (totaal schatting € 180.000) om de studiezaal en de Erfgoedhotspot draaiende te houden. Dit zijn kosten die ANNO niet voor eigen rekening kan nemen en tevens een onderdeel van de bedrijfsvoering waar ANNO geen regie op heeft.

De huidige situatie is naar niemands tevredenheid. Collectie Overijssel heeft zich duidelijk en geleidelijk teruggetrokken, Team Erfgoed voelt zich niet betrokken en niet serieus genomen. De conclusie van Berenschot dat de huidige samenwerking niet goed verloopt en geen recht doet aan de afspraken die bij de start zijn gemaakt, strookt met de eigen bevindingen van de Stichting Allemaal Zwolle/ANNO. De netwerksamenwerking met de partners is niet bestendig in de huidige formule.

- ANNO heeft geen conservator in dienst met kennis over de gemeentelijke en VORG-collectie en/of over andere aanwezige collecties in en om Zwolle. Anders dan oorspronkelijk was voorzien, kan de Stichting Allemaal Zwolle/ANNO geen beroep doen op een conservator bij Collectie Overijssel om de projectleider tentoonstellingen van de benodigde informatie te kunnen voorzien. Ook hier is sprake van een afhankelijkheidsrelatie, in de zin: er is bij ANNO geen kennis om de collecties te onderzoeken en te beoordelen.

Er werken passievolle en betrokken medewerkers en vrijwilligers bij ANNO. Echter, er is steeds sprake geweest van hoog verloop onder het personeel. Door de prille fase waarin het museum verkeerde, geen concrete en soms te hoge ambities, de onduidelijke koers en constructieproblemen (van samenwerking tot klimaatproblematiek) heeft het tijd gekost om een stevig team op te bouwen. Dit staat er nu, sinds 1 maart 2025. Ook op het horecavlak is er hoog verloop. Op dit moment wordt er naast de floormanager en bedrijfsleider horeca vooral gewerkt met tijdelijke en 0-uren contracten.

Het belang van het stadsmuseum wordt erkend, door alle partners. Over de invulling van het stadsmuseum is onvrede en op dit moment ook geen duidelijk toekomstperspectief.

Zwolle biedt voor dit stadsmuseum als thuisbasis een schatkist aan erfgoed en verhalen. De huidige samenwerkingsconstructie moet herzien worden, om deze schatkist goed te kunnen openen.

Gewenste situatie

ANNO blijft de komende jaren periodiek met de Gemeente Zwolle in gesprek over opdracht van het museum. ANNO neemt periodiek initiatief voor toetsing van de wederzijdse verwachtingen en van de uitwerking van het museaal concept op basis van het cultuur- en erfgoedbeleid van de Gemeente Zwolle.

ANNO voert regie op het vertellen van de sleutelverhalen van Zwolle. ANNO haalt deze verhalen actief op.
Het erfgoed van Zwolle krijgt blijvende maatschappelijke betekenis door bewustmaking van de historie én verrijkende vragen over de toekomst van de stad en de bewoners. Er wordt een eerste (huidige partners) en een tweede ring samenwerkingspartners opgesteld (bijvoorbeeld VORG, Stadkamer, Academiehuis Grote Kerk), de derde ring zijn de inwoners van de stad Zwolle. Erfgoedverhalen en collectie zijn in de hele stad aanwezig, daar zijn vermoedelijk veel partners te vinden met verschillende eisen en belangen.

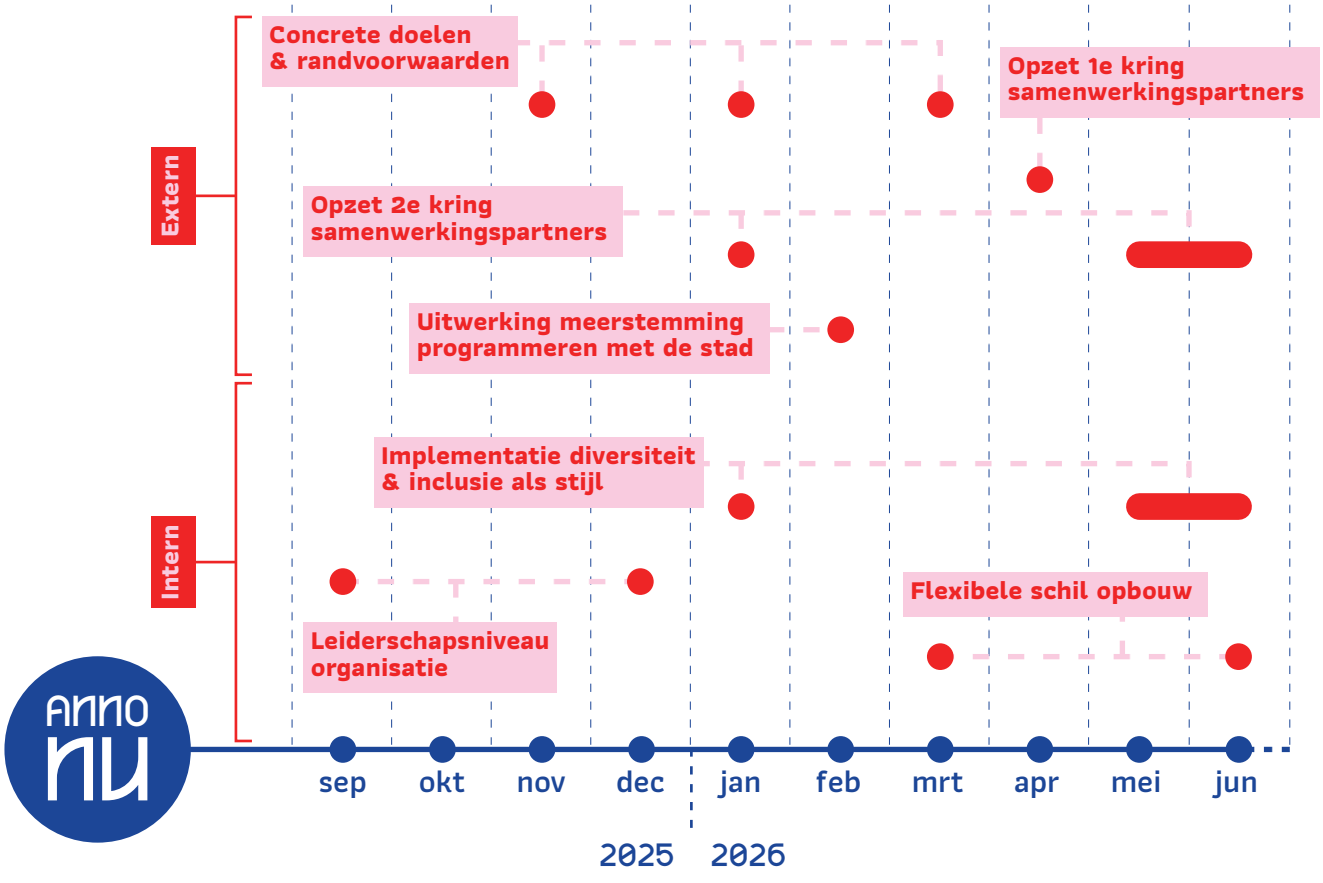
Het is niet onwaarschijnlijk dat deze eerste (met name) en tweede ring de komende jaren in beweging zal zijn. Immers, de belangen van elke partner zijn anders en wellicht zijn de ervaringen uit het verleden of de toekomstambities een reden om uit de eerste ring te stappen. Dit wordt een proces dat tijd kost, te zien in de tijdlijn (pagina 22).

- ANNO definieert wat ‘eerste’ en ‘tweede ring’ precies betekent. Welke speelruimte of vrijheid is er in de eerste ring en welk resultaat heeft dit in de programmalijn? Wordt er bijvoorbeeld periodiek ruimte ter beschikking gesteld die vrij ingevuld kan worden?
- Vanuit de missie & visie van ANNO worden gezamenlijke doelen geformuleerd en randvoorwaarden bepaald voor de samenwerking.
- Er worden duidelijke afspraken gemaakt over de rollen en verantwoordelijkheden en eigenaarschap.
- De relaties tussen de gekozen samenwerkingspartners moet opgebouwd worden, wensen en verwachtingen worden gedeeld en er worden contactmomenten afgesproken zodat de juiste mensen met elkaar aan tafel zitten op het juiste moment.

Interne organisatie

Gezien de huidige situatie en het benoemde verloop in de organisatie is er een aantal focuspunten bepaald om deze 'transitie' goed te kunnen doorlopen. Met enkele verbeteringen is al een start gemaakt.

- Om de directeur-bestuurder ruimte te geven voor strategie, is het nodig dat er administratieve taken uit handen worden genomen. De hoeveelheid operationele taken staat namelijk niet in verhouding tot de verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder. Enkele taken zijn herbelegd, daarnaast is er een officemedewerker aangesteld (in combinatie met taken frontoffice balie) voor 8 uur in de week.
- Diversiteit & inclusie: als stadsmuseum is het essentieel dat er waarden en doelen geformuleerd worden voor een meer diverse & inclusieve werkvloer. MT en medewerkers krijgen hiervoor training(en). Meerstemmigheid organiseren in het vertellen van verhalen en het opzoeken van de dialoog in het stadsmuseum is een must. Hier wordt een plan van aanpak voor opgesteld, waarin ook monitoring & evaluatie worden opgenomen.
- Professionalisering van HR-aspecten (persoonlijke groei medewerkers en vrijwilligers, constructief feedback leren geven, interne organisatiecultuur transparant en veilig), dit alles om een toekomstbestendig team te realiseren en personeelsverloop in te dammen.
- Leiderschap van het MT op niveau. In deze kleine organisatie met grote ambities is het nodig dat er intensief samengewerkt wordt. Er moet geïnvesteerd worden in het leiderschap van het volledige strategisch team.
- Er wordt een flexibele schil ontwikkeld. Hiertoe behoren natuurlijk tentoonstellingsmakers en verhalenvertellers, maar bijvoorbeeld ook 'de Stadsconservator'. Denk aan de Stadsdichter van Zwolle (een positie voor 2 jaar). Hier wordt een profiel voor opgesteld, om steeds wisselende inhoudelijke kennis over collectie en erfgoed van Zwolle in te zetten in programmalijnen, activiteiten en (wissel)tentoonstellingen.



ZAKELIJKE KWALITEIT

MUSEUMWINKEL

ZORGELIJK

INKOMSTENBRON

ZAKELIJKE VERHUUR

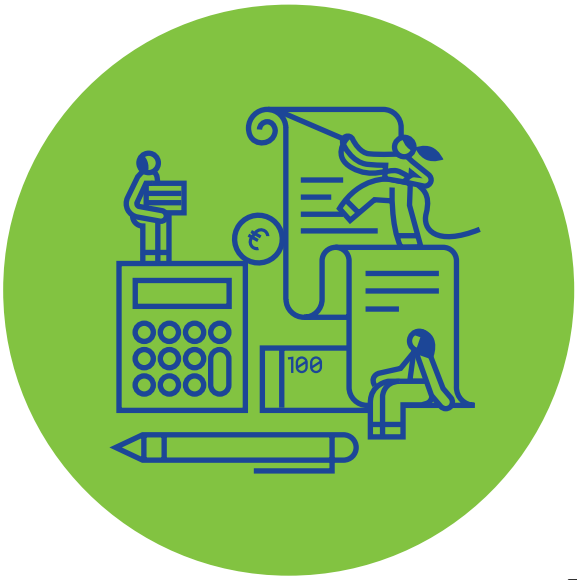
SCENARIO'S

MUSEALE OMSTANDIGHEDEN

ZELFBEDIENING

HORECA

INVESTERING



RESERVES

GEMEENTELIJKE SUBSIDIE

TRANSITIE-BUDGET

FONDSEN

STIJGING

PERSONEELSKOSTEN

EDUCATIEBEZOEKEN

HERBESTEMMING

STRUCTURELE CORRECTIE

EXPLOITATIETEKORTEN

BENCHMARK

EENZIJDIG

EIGEN VERMOGEN

FINANCIEEL GEZOND

Huidige situatie

Het advies van de BIS commissie aangaande de zakelijke kwaliteit luidde als volgt:

'De financiële situatie van ANNO is zorgelijk. De begroting laat voor 2024 een tekort zien van bijna € 100.000, -. Het tekort groeit bij ongewijzigd beleid tot € 130.000, - in 2025. De reservepositie is nagenoeg 0. De commissie vraagt zich af hoe de Raad van Toezicht haar rol heeft gepakt en welke stappen zij heeft gezet, gezien de exploitatietekorten. De organisatie zou niet een begroting met zo'n groot tekort moeten willen indienen. De financieringsmix is eenzijdig, de publieksinkomsten zijn laag. De organisatie leunt sterk op subsidies en teert in op reserves. Ook is het vreemd dat er geen inkomsten uit fondsen geraamd zijn.'

Al ver voor de opening van ANNO in 2022 was duidelijk dat de toenmalige gemeentelijke subsidie niet kostendekkend was en tot tekorten zou leiden. Afgesproken werd om eerst de aanwezige eigen reserve te benutten en werkende weg afspraken te maken over welk subsidiebedrag nodig zou zijn voor een kostendekkende exploitatie, om daarmee de basisopdracht van ANNO te vervullen. Op basis van de uitkomsten van de exploitatie in de periode 2022-2024 en na afstemming met de Gemeente Zwolle is expliciet helder gemaakt welke tekorten er zouden optreden zodat de Gemeente haar subsidies zou kunnen bijstellen voor de periode 2025-2028. Daarom is het besluit genomen het tekort in de begroting 2025-2028 expliciet zichtbaar te maken en te adresseren aan de Gemeente.

In de rapportage van Berenschot wordt op basis van de benchmark, de vergelijking met een viertal andere musea, als meest opvallend aangemerkt: het lage bezoekersaantal en de grote afhankelijkheid van de gemeentelijke subsidie.

Gewenste situatie

ANNO werkt met een jaarlijks sluitende begroting voor de komende vier jaar op basis van de kennis van vandaag en de invloed die we hebben - zonder rekening te houden met onvoorziene omstandigheden op nationaal of mondiaal niveau. Er wordt niet gebouwd aan het eigen vermogen, de kleine financiële ruimte die er is gecreëerd, wordt gebruikt als investering in de transformatie naar een financieel gezond en bruisend museum. Deze investering is niet toereikend, slechts een begin. In de toelichting op de begroting wordt beschreven welke kleine en grotere ingrepen er worden gedaan om tot een sluitende begroting te komen.

Raad van toezicht

Begin dit jaar heeft de raad van toezicht – tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie – onder andere stilgestaan bij het rooster van aftreden, de samenstelling van de raad in deze periode van strategische heroriëntatie en de toekomstige invulling. De raad bestaat op dit moment uit vier leden. Afgesproken is dat twee leden (voorzitter en regulier lid) in de loop van 2025 aftreden. Het derde lid treedt uiterlijk in januari 2026 af. Het vierde lid (vicevoorzitter) vervult vanaf juli 2025 de rol van voorzitter in de raad.

Op basis van te actualiseren profielschetsen worden in de tweede helft van 2025 minimaal twee en maximaal vier nieuwe leden geworven. Elke toezichthouder moet het inhoudelijke en zakelijke beleid van ANNO strategisch kunnen beoordelen en bewaken. Daarnaast biedt elke toezichthouder vanuit eigen specifieke deskundigheid en ervaring advies en ondersteuning aan de directeur-bestuurder. Als ambassadeur zet de raad van toezicht zich in binnen de stad en regio en waar gewenst ook daarbuiten. Relevante competenties die helpend zijn voor de doorontwikkeling van ANNO worden expliciet beschreven in de vacaturetekst.

De vacatures worden openbaar gepubliceerd en kandidaten worden geworven via een transparante procedure. De leden van de raad van toezicht worden benoemd door de raad van toezicht, en na de directeur-bestuurder gehoord hebbende. Het doel is om uiterlijk in het eerste kwartaal van 2026 een toekomstbestendige samenstelling te hebben gerealiseerd.

De Code Governance Cultuur maakt al onderdeel uit van het huidige reglement van de raad van toezicht waarin zij haar taken, rollen en verantwoordelijkheden heeft vastgelegd. Reflectie hierop krijgt specifieke aandacht bij de jaarlijkse evaluatie en afwijking wordt in het kader van 'pas toe of leg uit' vastgelegd. De reguliere vrijwilligersvergoeding acht de raad van toezicht passend bij haar taken en verantwoordelijken die zij uitvoert.

SAZ/ANNO is lid van Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur (NVTC), maakt gebruik van haar activiteiten en bijeenkomsten en zet haar expertise waar nodig in.

Begroting & toelichting

Onderstaande tabel laat een sluitende begroting zien voor de periode 2025-2028. Het is een weergave van de financiën als we de huidige situatie in ANNO ongewijzigd voortzetten. Dit weliswaar met als belangrijkste uitzondering de keuze voor een ander horecascenario met bijbehorende krimp van 1 fte horecapersoneel.

We kunnen op dit moment geen inschatting maken welke financiële consequenties er ontstaan vanuit de keuzes die gemaakt moeten worden als gevolg van de strategische heroriëntatie. Het is daarom op dit moment niet mogelijk om de investeringen voor de nieuwe denkrichtingen uit de beschreven thema's in de huidige begroting op te nemen. Wel is duidelijk dat hier geen financiële middelen voor ter beschikking worden gesteld door de Gemeente Zwolle, wellicht met uitzondering van de investering in klimatologische omstandigheden waarover gesproken is.

We sluiten af met een 'droom' of gewenste begroting, bewust in percentages weergegeven. Deze gewenste begroting laat zien waar ANNO in 2028 naartoe werkt, richting minder grote financiële afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie en een groter percentage eigen inkomsten.

BEGROTING ANNO 2025-2028				
ANNO	**Begroting 2025**	**Begroting 2026**	**Begroting 2027**	**Begroting 2028**
Baten				
Subsidie Gemeente Zwolle*	€ 1.210.214	€ 1.250.064	€ 1.291.386	€ 1.334.236
Entreegelden	€ 88.170	€ 83.874	€ 100.000	€ 120.000
Opbrengst activiteiten	€ 146.535	€ 133.122	€ 134.569	€ 146.179
Horeca opbrengsten (netto)	€ 70.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Totaal baten	**€ 1.514.918**	**€ 1.482.060**	**€ 1.540.955**	**€ 1.615.415**
Lasten				
Personeelskosten	€ 715.619	€ 652.290	€ 678.382	€ 705.517
Huisvestingskosten	€ 302.763	€ 308.819	€ 314.995	€ 321.295
Organisatiekosten	€ 238.841	€ 244.938	€ 251.289	€ 257.912
Afschrijvingskosten	€ 11.610	€ 11.958	€ 12.317	€ 12.686
Kosten activiteiten	€ 242.300	€ 247.146	€ 252.089	€ 257.131
Transitiebudget	-	€ 15.000	€ 30.000	€ 60.000
Totale lasten	**€ 1.511.134**	**€ 1.480.151**	**€ 1.539.072**	**€ 1.614.541**
Bedrijfsresultaat	**€ 3.784**	**€ 1.908**	**€ 1.883**	**€ 874**
Financiele baten & lasten	**-**	**-**	**-**	**-**
Exploitatieresultaat	**€ 3.748**	**€ 1.908**	**€ 1.883**	**€ 874**

Formatie (in FTE)	**11,3**	**10,3**	**10,3**	**10,3**

*Subsidie Gemeente Zwolle bestaat uit de exploitatiesubsidie én jaarlijkse bijdrage voor de marketingcommunicatie van Team Erfgoed.

Baten

Subsidie Gemeente Zwolle
We gaan uit van de voor de Zwolse BIS verleende subsidie voor 2025-2028, inclusief een minimale indexering van 2%.

Entreegelden
De jaren 2025 en 2026 zijn gebaseerd op de bezoekersraming en bijbehorende prognose van de entreegelden zoals vermeld in de meerjarenbegroting 2025-2028. Vanaf 2027 is er een stijging van 10% en in 2028 nog eens 20% van de bezoekersaantallen/ entreegelden zichtbaar. Het aantal betalende bezoekers neemt in deze jaren toe, gerelateerd aan de in de verschillende thema's benoemde punten zoals programmalijn, toetsingskader, marketing & communicatie inzet en beslissing over toegangstarief volledige museum.

Opbrengst activiteiten
De post opbrengst activiteiten bestaat uit a. educatiebezoeken, b. zakelijke verhuur, c. museumwinkel, d. projectsubsidies en e. sponsoring.

Het succes van de educatieve afdeling van ANNO vertaalt zich door in een stijging van de inkomstenstroom van 50% naar €15.000 per jaar.

De inkomsten door zakelijke verhuur daalt in het jaar 2026 ten opzichte van de huidige situatie, de wens is om creatiever met de inzet van de ruimtes om te kunnen gaan rekening houdend met de beperkingen van de museale omstandigheden en herbestemming ruimtes. Stichting Allemaal Zwolle/ANNO's grote wens is natuurlijk een gezondere financieringsmix. De ambitie is om na 2026 een stijging van de inkomsten op dit vlak te realiseren van gemiddeld per jaar zo'n 15%, ook samenhangend met de wijzigingen in de horecasituatie.

De museumwinkel blijft een constante inkomstenbron, overeenkomstig de meerjarenbegroting 2025-2028.

De verhouding projectsubsidies en sponsoring verschuift ten bate van de sponsoring. De projectsubsidies worden in deze jaren aangeschreven voor de inrichting van ANNO. Daarnaast wordt voor het lopende activiteitenprogramma een projectsubsidie bijdrage van €50.000 per jaar geraamd. ANNO zet in op het vergroten van het Vriendenbestand en raamt een stijging van deze inkomstenbron van €30.000 in 2026 tot €50.000 in 2028.

Horeca opbrengsten
Voor de invulling van horeca is een drietal scenario's mogelijk waarbij het doel is om een positief financieel resultaat te behalen. Welk scenario logischerwijs tot dit doel leidt, wordt onderzocht.

1. Huidig concept voortzetten met een sterk team, slimme inkoop, goede zichtbaarheid en acquisitie.
2. De horeca afschalen met de inzet van vrijwilligers onder één coördinator en met gedeeltelijke zelfbediening.
3. Uitbater zoeken voor de horeca en financieel afscheiden van het museum, met percentage afdracht in verband met constante publiekstroom vanuit het museum.

Er wordt, los van welk scenario gekozen zal worden, uitgegaan van een opbrengst van €15.000 vanaf 2026.

Lasten

Personeelskosten
De personeelskosten worden vanaf 2026 teruggebracht naar €652.290. Het aantal fte daalt van 11,3 naar 10,3. Het aantal fte bij horeca wordt teruggebracht, van 3 naar 2 fte.

Huisvestingskosten, Organisatiekosten, Afschrijvingskosten, Kosten activiteiten
Deze kosten blijven ongewijzigd, er is een lage indexering toegepast.

Transitiebudget
Vanaf 2026 wordt er per jaar een klein bedrag gereserveerd voor de geplande transitie. Op dit moment kunnen we geen realistische inschatting maken van de totale benodigde financiële middelen voor de transitie. Er zullen extra financiële middelen geworven moeten worden.

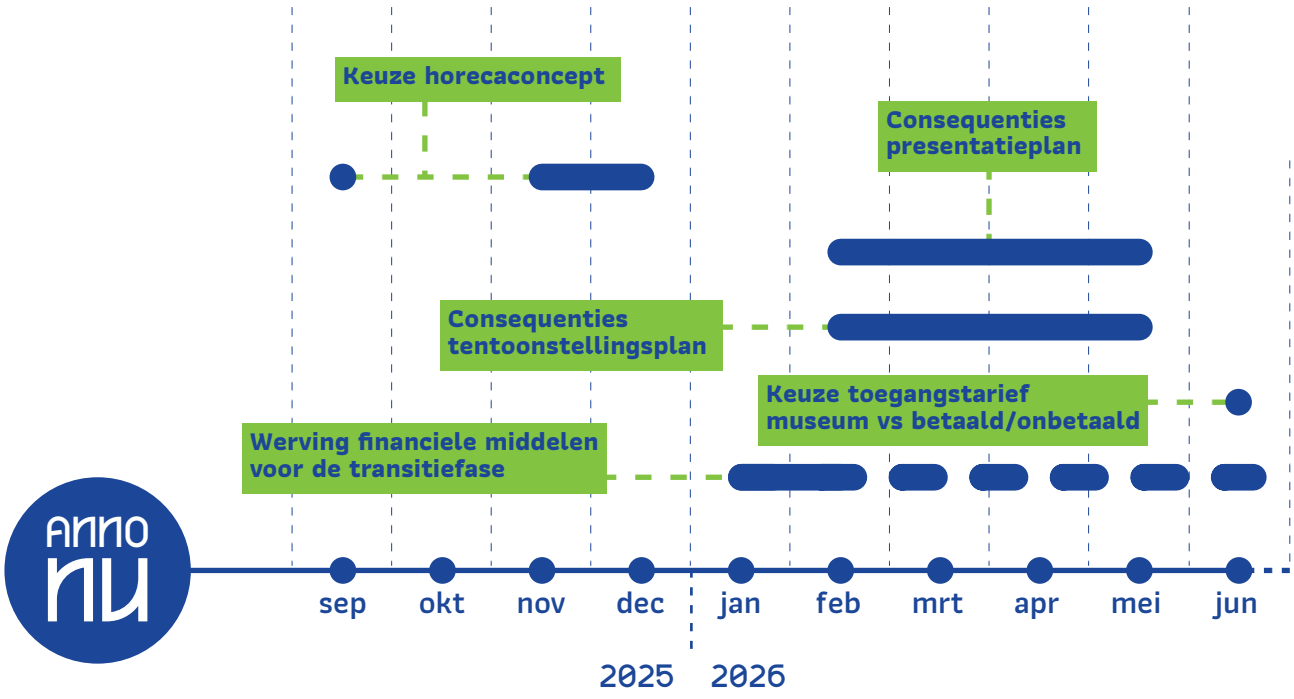
Droombegroting

ANNO heeft de ambitie om in 2028 minder afhankelijk te zijn van de subsidie van de Gemeente Zwolle: een daling van 17% ten opzichte van huidige situatie. De eigen inkomsten zijn eind 2028 met datzelfde percentage gestegen. In onderstaande tabel wordt per categorie zichtbaar welk inkomstenpercentage hieraan verbonden is.

De verdeling van de lasten is procentueel in lijn met de landelijke museumcijfers.

DROOMBEGROTING ANNO 2028	
Baten	
Subsidie Gemeente Zwolle	70%
Entreegelden	10%
Opbrengst activiteiten	3%
Vrienden/sponsoren	5%
Fondsen	10%
Horeca opbrengsten (netto)	2%
Totaal baten	**100%**

Lasten	
Personeelskosten	43%
Huisvestingskosten	20%
Organisatiekosten	16%
Afschrijvingskosten	1%
Kosten activiteiten	20%
Totale lasten	**100%**




anno nu
2025
2026
sep
okt
nov
dec
jan
feb
mrt
apr
mei
jun
Aanscherpen en gedragen visie & missie intern
Aanscherpen en gedragen visie & missie extern
Toetsingskader
Positionering & communicatie
Tentoonstellingsplan
Keuzes klimaatbeheersing
Strategie collectiebeheer
Presentatieplan
Inzet gebruik m2
Customer journey
Extern
Concrete doelen & randvoorwaarden
Opzet 1e kring samenwerkingspartners
Opzet 2e kring samenwerkingspartners
Uitwerking meerstemming programmeren met de stad
Intern
Implementatie diversiteit & inclusie als stijl
Leiderschapsniveau organisatie
Flexibele schil opbouw
Keuze horecaconcept
Consequenties presentatieplan
Consequenties tentoonstellingsplan
Keuze toegangstarief museum vs betaald/onbetaald
Werving financiele middelen voor de transitiefase

TER AFSLUITING

Zwolle groeit. Bij groei neemt de druk op negatieve eigenschappen van een stad toe, denk aan verkeershinder, armoede en criminaliteit. Daar wil ik positieve eigenschappen tegenover zetten: een leefbare stad met actieve, betrokken inwoners, met gemeenschapszin. Zwolle wil een stad van de brede welvaart zijn, waar het niet enkel draait om economische groei, maar om welvaart, welzijn en welbevinden. In het behoud en versterken van die Zwolse identiteit kan ANNO een sleutelrol vervullen.

Ik was er als enthousiaste historica lang van overtuigd dat de bezoeker met gewillige oren luistert en oprecht geïnteresseerd raakt in het verleden als je maar vol energie over dat verleden vertelt. Geboren vertellers trekken vanzelf meer luisteraars, ja dat is waar. Maar dat wil niet zeggen dat iedere luisteraar ook onmiddellijk begrijpt en zal erkennen: 'dit verhaal is van waarde'. Om een ander ervan te overtuigen dat verhalen over het verleden meerwaarde heeft voor jezelf in het hier en nu, moet je starten bij dat leven van vandaag de dag. Wat houdt de Zwollenaren van nu bezig? Waar zitten hun zorgen en waar halen ze hun plezier uit? Waar zijn ze naar op zoek? Hoe ziet het toekomstige Zwolle er wat hen betreft uit? Het maatschappelijke museum vindt zijn oorsprong in chaos en vindt haar publiek in de zoekende mens. Dat houdt concreet in: complexe vraagstukken onderdeel maken van tentoonstellingen en programmering. Daarmee museumbezoekers de vraag stellen over wat hun eigen omgang met de wereld is. En: door dialoog nadenken over de vraag wat onze houding zou moeten zijn.

Er is bij musea een breder gedragen inzet tot rolverandering. Met de nieuwe ICOM-definitie wordt de ivoren toren gebroken: "Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen." Musea, of het nu stads-, kunst- of erfgoedmusea zijn, richten zich in toenemende mate op de maatschappij.

ANNO start in het nu en kijkt terug naar toen en vooruit naar straks. Het verleden kan een spiegel zijn, bevraagt de bezoeker en vraagt om reactie. Verhalen worden rijker wanneer je er niet alleen naar luistert, maar er iets mee doet. In ANNO worden bezoekers geprikkeld om niet op afstand te blijven staan, maar zich te verwonderen, zich te verplaatsen in het verleden en in de ander, zich te spiegelen aan toen in het nu. We willen van bezoekers horen hoe ze naar de Zwolse verhalen kijken, wat ze zich afvragen, hoe het betrekking heeft op hun eigen leven en de keuzes die ze maken voor de toekomst. En daarover wil ANNO het gesprek voeren. Een gesprek met inwoners, met bezoekers, met organisaties en instanties, met makers, met de politiek, met wie ook maar belangrijk is om aan tafel te hebben: dan breng je als museum wat teweeg.

De veranderende wereld van vandaag de dag is de aanleiding om tot actie over te gaan. ANNO zou zich op maatschappelijke vragen moeten richten die samenhangen met de directe omgeving van het museum. Zo blijft het museum gegrond in de stad en doen we onze naam Stadsmuseum eer aan.



Germa Greving, directeur-bestuurder