ZICHT OP ZWOLLE

meerjarenbeleidsplan ANNO 2026-2028

Stichting Allemaal Zwolle / ANNO Stadsmuseum Zwolle

INHOUDSOPGAVE

BESTUURLIJKE SAMENVATTING

3

HOOFDSTUK 1 ONZE MISSIE EN CONTEXT

1.1 Missie 6
1.2 Context 6
1.3 Relatie met gemeentelijk beleid 7
1.4 Samenwerking 7

HOOFDSTUK 2 PROGRAMMA

2.1 Jaarthema's 10
2.2 Opmaat naar 800 jaar Zwolle 14
2.3 Instrumenten 15
2.4 Randprogrammering 17
2.5 Educatie 19
2.6 Collectie 21

HOOFDSTUK 3 PUBLIEK

3.1 Diversiteit en inclusie 23
3.2 Het merk ANNO 24
3.3 Doelgroepen 25
3.4 Inzet op datagedreven marketing 26
3.5 Funnelmarketing en planning 27
3.6 Doelstellingen en KPI's 27

HOOFDSTUK 4 ORGANISATIE

4.1 Organisatie en personeel 29
4.2 Governance 32
4.3 Bedrijfsvoering 33
4.4 Hospitality en huisvesting 34
4.5 Fondsenwerving en sponsoring 35

HOOFDSTUK 5 FINANCIEN

5.1 Exploitatiebegroting ANNO 2026-2029 37
5.2 Onderbouwing van de baten 38
5.3 Onderbouwing van de lasten 39
5.4 Resultaten 40

BESTUURLIJKE SAMENVATTING

ANNO vertelt het verhaal van Zwolle en haar inwoners en maakt het unieke karakter van Zwolle zichtbaar, tastbaar en voelbaar. Zoals het nu is, maar ook hoe het in het verleden is gevormd. ANNO wil de brug zijn tussen de huidige bewoners, hun voorgangers en de toekomstige inwoners. We tonen de verbanden, belichten de geschiedenis en maken stadgenoten zichtbaar en kenbaar. We bieden een 'Zicht op Zwolle' in al haar menselijke rijkdom. We doen dat met lef, speelsheid, verdieping en reflectie. ANNO werkt daarvoor samen met een groot aantal culturele en maatschappelijke organisaties.
Met twee partners hebben we een bijzondere relatie: Collectie Overijssel, die de archief- en museale collectie onder de aandacht kan brengen en Erfgoed gemeente Zwolle, die op een prominente plek in ANNO erfgoed programmeert. Zij sluiten zoveel mogelijk aan bij de jaarthema's van ANNO.

Programma
Door jaarthema's te kiezen creëren we tijd en mogelijkheden om een onderwerp vanuit verschillende kanten te belichten. Iedere oktober openen we niet alleen de nieuwe hoofdtentoonstelling in het Drostenhuis, maar ook nieuwe, aan het thema gerelateerde presentaties op de Verdieping en in het Erfgoedlab. Zo creëren we een levendig museum met dynamische programmering.
De jaarthema's zijn achtereenvolgens:

- Draden van de stad (2026-2027);
- Zwolse Karakters (2027-2028);
- Gastvrijheid (2028-2029).

In 2030 is **Zwolle 800 jaar** een stad. ANNO begint al in 2026 met de voorbereiding. We werken toe naar een cadeau voor de stad: de komende jaren verzamelen we op verschillende manieren visies en perspectieven op de stad. In 2026 start het programma **'Zicht op Zwolle'**: een collectie van video-interviews met (oud) Zwollenaren over hun Zicht op Zwolle. Deze groeiende collectie is te zien in ANNO, maar ook via het YouTubekanaal en idealiter ook via RTV Oost. Daarnaast organiseren we het **Maak-lab 800**, waarin ANNO samen met kunstenaars, sociaal geografen, antropologen, stadsbewoners én publiek onderzoekt hoe de toekomst van Zwolle er uit kan zien. Wat nemen we mee van de afgelopen 800 jaar?

Instrumenten
Bij ANNO draait alles om een menselijk perspectief. We willen dat iedere bezoeker zich herkent in de verhalen die we vertellen. Daarom hanteren we de volgende uitgangspunten voor al onze ruimtes en programma's:

- Interactie, participatie en beleving: elke ruimte nodigt uit om te kijken, luisteren, voelen en te doen.
- Verbinding tussen heden en verleden: we laten zien hoe het verleden doorwerkt in het leven van nu.
- Toegankelijkheid: alle presentaties en activiteiten zijn voor iedereen begrijpelijk, bereikbaar en uitnodigend.

ANNO beschikt over verschillende instrumenten om haar ambities te realiseren. De kern bestaat uit de **hoofdtentoonstelling** in het Drostenhuis en **wisselende exposities** op 'de Verdieping', in het Erfgoedlab en bij Collectie Overijssel. Daarnaast willen we experimenteren met meer flexibele, eigentijdse vormen om ons publiek te bereiken. Voor de **randprogrammering** putten we uit een groot arsenaal aan activiteiten die passen bij specifieke doelgroepen en onderwerpen, die het mogelijk maken om flexibel in te spelen op actuele ontwikkelingen. Die manier van werken vereist meer wendbaarheid van de organisatie, maar we zijn ervan overtuigd dat het ons helpt om meer verschillende doelgroepen te bereiken. Daarnaast openen we in 2027 een **Kindermuseum** in ANNO. Zo bedienen we kinderen met een op maat gemaakte presentatie, waarin ze op een speelse manier kennismaken met de (geschiedenis van) hun stad. Tot slot speelt het **ANNO Café** een belangrijke rol in de ontvangst van onze bezoekers.

Educatie
Ons belangrijkste doel voor de periode 2025-2028 is het verder uitbreiden van het bereik bij basisscholen in Zwolle. Op dit moment weet een aantal scholen binnen Zwolle ANNO goed te vinden. Ook zien we veel terugkeer van scholen die bij ANNO zijn geweest. Onze ambitie is om in 2028 80% van de basisscholen te bereiken, en dat de meerderheid van de scholen de erfgoedleerlijn jaarlijks afneemt voor meerdere leerjaren. Om dat te bereiken, leggen we de inhoudelijke focus op het aanscherpen van het huidige aanbod aan bestaande lesprogramma's en het bestendigen van de doorlopende erfgoedleerlijn,

samen met de scholen en de partners (Academiehuis Grote Kerk, de Sassenpoort, het Vrouwenhuis, de Peperbus en de Stadkamer). Zij zijn essentieel voor de borging van de erfgoedleerlijn en voor de uitvoering van het programma.

Publiek
ANNO is er voor alle inwoners van Zwolle én voor iedereen die de stad bezoekt. We ontvangen in 2028 25.000 bezoekers per jaar. Dit is een relatief eenvoudige, maar tegelijkertijd brede en ambitieuze doelstelling. We hebben een nieuwe strategie uitgewerkt met duidelijke doelstellingen en KPI's. Een belangrijke stap is het beter leren kennen van de bezoekers en het gebruik van datagedreven marketing. Door beter te weten wie er nu in het museum komt, waarmee we hen bereiken en wat aanslaat, kunnen communicatie- en marketingcampagnes gerichter en effectiever ingezet worden. De marketing- en communicatiestrategie richt zich op specifieke doelgroepen, gebaseerd op het Culturele Doelgroepenmodel. Per doelgroep brengen we de belangrijkste kenmerken, de belemmeringen, de motieven en de prikkels in kaart. We realiseren ons dat niet iedere doelgroep even makkelijk te bereiken is. De meer dan 50.000 studenten en jonge stedelingen bijvoorbeeld komen niet vanzelfsprekend naar ANNO. Maar zij vormen het publiek van de toekomst. Ook bij buurtbewoners en stadsgenoten staat cultuur vaak lager op de prioriteitenlijst. Maar: als ANNO echt een toegankelijk museum voor heel Zwolle wil zijn, dan kunnen zij niet ontbreken, ook al vraagt dit om gerichte en andere activiteiten.

Organisatie
Er staat inmiddels een klein maar professioneel team waarbij de kennis niet incidenteel van buiten wordt gehaald, maar intern wordt gewerkt aan ontwikkeling en kennisopbouw. We constateren wel dat op onderdelen versterking nodig is. De keuzes die we daarin maken zijn afgeleid van de thema's en het programma voor de komende periode en de financiële situatie waarin ANNO zich (vooralsnog) bevindt. We kiezen ervoor om te focussen op een compacte en effectieve organisatie. Intern richten we ons op het efficiënter maken van de bedrijfsvoering door betere financiële sturingsinformatie. Daarnaast implementeren we een reguliere planning en controlcyclus, scherpen we ons inkoopbeleid aan en versterken we het HR-management.

Vergroten eigen inkomsten: winkel, horeca, zakelijke verhuur, sponsoring en fondsenwerving
De inhoudelijke concepten van de winkel en de horeca worden vanaf 2026 doorontwikkeld, zodat ze bijdragen aan het verhogen van de dienstverlening en een prettig verblijf van onze bezoekers. We verbreden het assortiment en verbeteren de marges en het voorraadbeheer om het rendement te vergroten. Ditzelfde geldt voor de horeca. Het uitgangspunt voor beide onderdelen is dat deze minstens kostendekkend zijn en idealiter de verdiencapaciteit van ANNO vergroten. Ook in zakelijke verhuur zien we kansen om het verdienmodel te versterken, net als op sponsoring en fondsenwerving. Dat vraagt wel om versterking van de capaciteit en expertise.
Zo werken we toe naar een groter aandeel eigen inkomsten en verminderde subsidieafhankelijkheid.

Kritieke succesfactoren en risico's
ANNO heeft, kort gezegd, de opdracht om 22.000 bezoekers te bereiken (Kaders gemeente Zwolle, september 2025). De verhoging van het bereik (de bezoekersaantallen) heeft absolute prioriteit. In dit plan is ons doel een bereik van 25.000 bezoekers in 2028. Basisvoorwaarde is een interessant, wisselend aanbod van hoge kwaliteit. Daarvoor moeten we de beperkingen van het pand mitigeren. In dit plan doen we twee voorstellen om dat te verbeteren: een Kindermuseum en de herinrichting van de begane grond. Deze ingrepen dragen structureel bij aan een hoger bezoekersaantal en dus een betere financiële huishouding. Binnen de huidige middelen is hiervoor echter geen ruimte. We zijn daarom afhankelijk van externe fondsenwerving en subsidies. Dat vormt ook een risico: het is een onzeker en langdurig proces, zeker gezien de druk op de budgetten bij culturele fondsen. Het vraagt bovendien veel tijd en inzet van de organisatie. Het succes van de fondsenwerving is dan ook verre van gegarandeerd. Tegelijkertijd zijn deze twee ingrepen cruciaal om de ambities in het MJB en onze opdracht waar te maken.

Hoofdstuk 1

ONZE MISSIE EN CONTEXT

1.1 Missie

ANNO vertelt het verhaal van Zwolle en haar inwoners. Een stad is een optelsom van inwoners, gemeenschappen, geschiedenis, dromen, ambities en wensen. Een stad maak je samen: met je buren, je collega's, je wijk en je sociale kring. Die kringen raken elkaar soms op onverwachte punten en samen tellen ze op tot meer dan de som der delen: ze vormen het ongrijpbare maar tegelijk essentiële karakter van Zwolle.

ANNO maakt het unieke karakter van Zwolle zichtbaar, tastbaar en voelbaar. Zoals het nu is, maar ook hoe het in het verleden is gevormd. Als je in het centrum loopt, adem je de geschiedenis op iedere straathoek. De stad is het canvas waarop je je toekomst bouwt.

ANNO toont de onzichtbare draden van het verleden tot nu. Onze missie: ANNO wil **de brug zijn tussen de huidige bewoners, hun voorgangers en de toekomstige inwoners.** We tonen de verbanden, belichten de geschiedenis en maken stadgenoten zichtbaar en kenbaar. We bieden een mozaïek van beelden: een Zicht op Zwolle in al haar menselijke rijkdom.

We doen dat met **lef, speelsheid, verdieping en reflectie.** ANNO is aanspreekbaar op haar missie, neemt verantwoordelijkheid voor wat ze toont en draagt bij aan het sociale weefsel van Zwolle.

1.2 Context

Zwolle is een bedrijvige stad. Zwolle heeft 135.000 inwoners, er werken minstens 100.000 mensen (ook van buiten Zwolle) en de stad heeft 60.000 studenten. Zwolle staat er economisch goed voor en heeft ambities; Zwolle heeft als hoofdstad van Overijssel een belangrijke positie in de regio. De stad groeit en is economisch krachtig. Dat is het resultaat van jarenlange samenwerking met de regio en de provincie Overijssel, met ondernemers en met het onderwijs. Samen is geïnvesteerd in deze bruisende stad, die de economische hotspot van de provincie is geworden. Nu staat de stad voor een volgende stap in haar verstedelijking: Zwolle wil zich positioneren als "klimaatbestendige groeiregio"[1] en uitgroeien tot de vierde economische regio van Nederland; de Regio Zwolle strekt zich inmiddels uit van Lelystad tot Emmen.

Met als gevolg dat de stad groeit. Zwolle is op dit moment een van de snelst groeiende steden van Nederland: de komende twintig jaar groeit Zwolle van 135.000 naar 180.000 inwoners. Er komen 15.000-25.000 woningen bij in de komende periode, in Stadshagen, de Vechtrand en een nieuwe stadswijk met een nieuw station. Wat betekent dit voor de bewoners van de stad? Hoe kijken zij naar de veranderingen in hun buurt, en wat willen zij meegeven aan de toekomstige nieuwe inwoners van de stad?

De huidige groei komt niet uit de lucht vallen. Van oudsher bekleedde Zwolle een spilfunctie in de regio: als Hanzestad vormde Zwolle altijd al een poort naar het oosten. Die positie heeft de stad geen windeieren gelegd: als handelscentrum heeft Zwolle economische welvaart opgebouwd. Dit zie je bijvoorbeeld terug in de rijke monumentale binnenstad. Die economische welvaart gecombineerd met het 'noaberschap' heeft van Zwolle een stad van 'brede welvaart' gemaakt, een stad waar de kwaliteit van leven hoog is.[2] Economie, werk en inkomen zijn belangrijk, maar brede welvaart is uiteindelijk wat een stad leefbaar maakt: kwaliteit van leven. Gemeenschapszin is daarin een belangrijke component. Daarom nemen we het concept van brede welvaart als uitgangspunt en inspiratie voor ANNO: het vormt de basis voor onze programmalijnen zoals beschreven in dit Meerjarenbeleidsplan.

ANNO wil onderzoeken welke factoren Zwolle maken tot de stad die het is. Welke overeenkomsten of verschillen zijn er met het verleden en wat kunnen we daarvan leren? Zeker met het oog op de viering van 800 jaar Zwolle in 2030 is het goed om de stand op te maken: wat is typisch Zwols en wat willen we meenemen in de volgende 800 jaar? In dit Meerjarenbeleidsplan laten we zien hoe we dat gaan oppakken.

1 Ruimtelijk toekomstperspectief Ons Zwolle van Overmorgen, mei 2025, gemeente Zwolle.
2 Regionale Monitor Brede Welvaart 2023, Centraal Bureau voor de Statistiek (Den Haag 2023).

1.3 Relatie met gemeentelijk beleid

ANNO is in 2022 ontstaan vanuit de wens van de gemeente Zwolle om het toenmalige stadsmuseum door te ontwikkelen. Het bestaansrecht van ANNO is de gemeentelijke opdracht, die in september 2025 is aangepast. Die opdracht luidt als volgt:

"Een museumorganisatie voor erfgoed dat het Verhaal van Zwolle op een vernieuwende en innovatieve manier presenteert aan een diverse en inclusieve doelgroep van inwoners en bezoekers. Het museum ontwikkelt zich tot de centrale spil in een groeiend netwerk van 'satellietlocaties' en cultuurhistorische partners in Zwolle. Dat wil zeggen: een koepelorganisatie voor aanbieders op gebied van cultuurhistorie. Het museum is actief in de erfgoededucatie voor het primair en secundair onderwijs. Het museum heeft als streven het ontvangen van gemiddeld 30.000 bezoekers per jaar. In de huidige BIS-periode 2025-2028 ligt de focus op het neerzetten van een stevige basis voor het Stadsmuseum. In de volgende BIS-periode (2029-2032) wordt deze rol verder uitgebouwd naar verbinder/centrale spil in het cultuurhistorische veld."

Bij deze opdracht gelden de volgende uitgangspunten:

- ANNO ontvangt subsidie voor het exploiteren en beheren van ANNO Stadsmuseum Zwolle. Met dit erfgoedmuseum vertelt u het 'Verhaal van Zwolle', dat gaat over het Zwolse verleden en de betekenis in het heden. Het doel hiervan is om Zwollenaren bewust te maken van de Zwolse geschiedenis en cultuur en te laten zien hoe dit erfgoed verbonden is met onze identiteit en de hedendaagse maatschappij. Daarbij heeft u een educatieve functie ten aanzien van bezoekers aan Zwolle. In de aanpak benadert u verschillende doelgroepen en draagt daarbij zorg voor diversiteit en inclusie.
- ANNO zet in de BIS-periode 2025-2028 de basis voor een toekomstbestendig Stadsmuseum, dat wil zeggen: een financieel gezonde bedrijfsorganisatie en een permanente presentatie van 'Het verhaal van Zwolle'.
- ANNO stelt een programmering op van wisseltentoonstellingen voor de periode 2025-2028 en betrekt hierbij partners in de stad. Dit kunnen cultuurhistorische partners zijn zoals Erfgoed gemeente Zwolle, Collectie Overijssel, Academiehuis Grote Kerk, Museum de Fundatie, Stichting Emmanuelshuizen, de Sassenpoort of de VORG, maar ook andere partners zoals poppodium Hedon of Zwolle Pride.
- ANNO stelt een programmering op van aantrekkelijke publieksactiviteiten.
- ANNO laat het Erfgoedlab van gemeente Zwolle integraal en onlosmakelijk onderdeel van ANNO Stadsmuseum Zwolle zijn.
- In de BIS-periode 2025-2028 werkt het museum toe naar 800 jaar Zwolle en de Internationale Hanzedagen, vieringen die plaatsvinden in 2030, waarin het museum een actieve bijdrage levert.
- ANNO biedt aan het basisonderwijs een erfgoededucatieleerlijn aan.
- In 2028 ontvangt ANNO 22.000 betalende bezoekers (inclusief Museumkaart) en nemen 4.500 scholieren deel aan de educatieprogramma's van ANNO (ingroeimodel).

1.4 Samenwerking

ANNO werkt samen met een aantal culturele en maatschappelijke organisaties in Zwolle. In de programmering, het publieksbereik en het Zwolse cultuurbeleid. We bundelen onze krachten om de inwoners van de stad zo goed mogelijk te bedienen en waar mogelijk een aantrekkelijk aanbod aan te bieden voor bezoekers van buiten Zwolle.

ANNO is onderdeel van de Culturele 7, het overlegorgaan van de grotere culturele instellingen in Zwolle, die onderdeel zijn van de Culturele Basisinfrastructuur. Met cultuur- en kunstpresentaties, events, exposities en voorstellingen zorgen we voor een levendig cultureel klimaat voor en met inwoners, makers van Zwolle en bezoekers aan de stad. De samenwerking vindt plaats op bestuurlijk niveau en uit zich in gezamenlijke programmering en communicatie. We dragen actief bij aan de realisatie van het gemeentelijk Cultureel Perspectief en de Uitvoeringsagenda Cultuur, zijn een gesprekspartner van de gemeente Zwolle en opereren beleidsvormend.
Via de C7 legt ANNO relaties met organisaties in de stad en de regio om cultuur te verbinden aan stads- en regio-ontwikkeling. Denk aan ZwolleFonds, Provincie Overijssel, Bureau Regio Zwolle / Regio Deal, EBRZ (Economic Board Regio Zwolle), Werkgroep Sociale Basis, diverse stedelijke initiatieven, waaronder die gericht op de bereikbaarheid van de binnenstad.

Met twee partners hebben we een bijzondere relatie. ANNO biedt onderdak aan de studiezaal van Collectie Overijssel, waar geïnteresseerden op afspraak archiefstukken kunnen raadplegen. Waar mogelijk stemmen we activiteiten in een constructieve samenwerking met elkaar af. Erfgoed gemeente Zwolle programmeert op een prominente plek in ANNO het Erfgoedlab.

Daar worden presentaties gemaakt met Zwols erfgoed. De afgelopen periode hebben we de ambities in dit Meerjarenbeleidsplan met het team gedeeld. De presentaties in het Erfgoedlab sluiten aan bij het jaarthema van ANNO.

ANNO vervult een spilfunctie op het gebied van erfgoededucatie. Onze doorlopende leerlijn is ontwikkeld in samenwerking met en vindt plaats bij diverse erfgoedpartners: Academiehuis Grote Kerk, Stichting Sassenpoort, Stichting het Vrouwenhuis Zwolle, Basiliek Onze Lieve Vrouw ten Hemelopneming/de Peperbus en met Stadkamer. Zij zijn essentieel voor de borging van de doorlopende erfgoedleerlijn en voor de uitvoering van het educatieprogramma. Een deel van de erfgoedlessen wordt bij hen op locatie gegeven.
Een groot deel van deze partners heeft net als ANNO zitting in het Erfgoedplatform, een overlegorgaan voor informatieuitwisseling en gezamenlijke erfgoedactiviteiten, samen met Het Oversticht, de Overijsselacademie, Collectie Overijssel, Erfgoed gemeente Zwolle, Vereniging Vrienden van de Stadskern Zwolle, Waanders in de Broeren, Zwols Architectuur Podium en de Zwolse Historische Vereniging. Voor de exposities werkt ANNO samen met een team van historische, culturele en maatschappelijke verhalenvertellers. Voor het historisch fundament werkt ANNO samen met stadshistorici zoals Jan ten Hove, Lucia de Vries, Saskia Zwiers, Luc Panhuysen en Wim Coster, de Overijsselacademie, collectiemakelaars van Collectie Overijssel en de archeologen van Erfgoed gemeente Zwolle. Voor de sociaal maatschappelijke invulling zoeken we per onderwerp artistieke, culturele en maatschappelijke partners, zoals theatergezelschap De Makkers, De Fakkelteit en poppodium Hedon. Door de verbinding met sociologen, psychologen, antropologen, verhalenvertellers en makers verrijkt ANNO het bestand aan samenwerkingspartners per themajaar.

De samenwerkingen in de randprogrammering geven de programmering de dynamiek in diversiteit, perspectief en vorm die ANNO past: van Buro Ruis, de Stadsdichter, Comité 30 juni / 1 juli (Keti Koti), tot Stichting Instandhouding Historische Kleding, het Klokkenluidersgilde, Zwollefonds, brouwerij Axes Castellum en MyPodium (Zwolle Pride Festival).



Foto: Kasper Feenstra

Hoofdstuk 2

PROGRAMMA

Een stad bestaat uit vele onzichtbare cirkels en verbindingen. Dit uit zich in sociale, economische, maatschappelijke, collectieve en individuele relaties. Deze connecties bestaan nu, maar hebben vaak een oorsprong in het verleden. ANNO wil deze onzichtbare 'draden' - die samen het web van Zwolle vormen - tonen, in perspectief plaatsen en vooral: vieren. Zo willen we de waarde van verbindingen voor het voetlicht brengen, de bewustwording vergroten over het 'verhaal van Zwolle' en de waardering stimuleren van het [im]materieel erfgoed van de stad. We houden de vinger aan de pols en tonen de actuele stad in historisch perspectief. Inwoners van Zwolle herkennen hun eigen stad, krijgen inzicht in de oorsprong én worden verrast door nieuwe perspectieven. ANNO biedt zowel historische verdieping als inspiratie voor de toekomst. ANNO biedt ruimte aan de veelstemmigheid van de stad en presenteert een veelkleurig, divers, gelaagd en genuanceerd 'Zicht op Zwolle'. Dat doen we op verschillende manieren: per thema, per ruimte, met behulp van een breed scala aan instrumenten en in samenwerking met onze partners.

2.1 Jaarthema's

Door te kiezen voor jaarthema's, creëren we tijd, flexibiliteit, de mogelijkheid om een onderwerp vanuit verschillende kanten te belichten, we creëren vermogen om te anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en te kunnen inspelen op actuele thema's. Ieder jaar in de maand oktober openen we niet alleen de nieuwe hoofdtentoonstelling in het Drostenhuis, maar ook nieuwe, aan het thema gerelateerde presentaties op de Verdieping en in het Erfgoedlab. We zetten behalve de vaste instrumenten (de presentaties in het Drostenhuis en de Verdieping, de randprogrammering, het Erfgoedlab en de educatieve programma's) per thema ook nieuwe vormen in, die specifiek bij het thema passen. Zo creëren we een levendig museum met dynamische programmering.

2026-2027: Draden van de stad

Het jaarthema van het seizoen 2026 - 2027 is 'Draden van de stad'. Wie en wat vormen de zichtbare en onzichtbare draden van onze stad? En wat vertellen ze ons over wie we zijn en hoe we samenleven in Zwolle? Met dit jaarthema wil ANNO op een prikkelende manier laten zien hoe de ruimtelijke en sociale draden de Zwollenaren met elkaar en de stad verbindt.

Tentoonstelling Drostenhuis:
DE ZACHTE ATLAS VAN ZWOLLE
oktober 2026 – oktober 2027

In deze tentoonstelling brengt ANNO het ruimtelijke en het sociale verhaal van de stad Zwolle samen. Hoe ziet de stad er van bovenaf uit: de wijken, de infrastructuur, de groei van de stad door de jaren heen. Hoe is dit door de jaren heen ontstaan? Wie kleuren deze stad? Wat zijn de persoonlijke verhalen van bewoners, hoe verenigen wij ons, hoe bewegen we door de stad en hoe zijn we bewust en onbewust met elkaar verbonden? Geïnspireerd op de Zachte Atlas van Jan Rothuizen[3] brengt ANNO de zichtbare en onzichtbare draden van Zwolle in kaart. En hoe zat dat vroeger in Zwolle, een stad waar verbinding in de geschiedenis altijd een belangrijke rol heeft gespeeld? Denk hierbij aan de middeleeuwse jaarmarkten, de Moderne Devotie, de gilden, de straatbroederschappen, religieuze gezelschappen, buurt-, carnaval-, voetbal-, muziek- en andere verenigingen. Bezoekers kunnen naar aanleiding van het tentoongestelde reflecteren op welke wijze zij zich verbonden voelen met de stad en met hun medebewoners.

Tentoonstelling Verdieping:
ZWOLLE ALS SPIN IN HET WEB
oktober 2026 – maart 2027

Zwolle wordt beschouwd als een groeistad door de economische groei en de verwachte bevolkingsgroei. De regio Zwolle is een economische topregio met veel innovatie. Het inwoneraantal groeit naar verwachting de komende jaren (2021-2035) met ruim 11%. Wat betekent dit voor Zwolle en de regio?
Met deze tentoonstelling onderzoekt ANNO hoe Zwolle zich ontwikkelt als knooppunt en groeistad, de draden naar buiten toe: van historische spoorlijnen die de stad verbinden met de Randstad en het noorden,



3 https://janrothuizen.nl/categorie/de-zachte-atlas/

tot hedendaagse keuzes rondom wonen, werken en mobiliteit. De draden zitten niet alleen binnen de stad, maar strekken zich ook uit tot ver buiten Zwolle. We laten zien hoe infrastructuur, ondernemerschap en innovaties Zwolle maken tot wat het nu is, en bieden ruimte voor het gesprek over de toekomst van de stad. Zo nodigen we bezoekers uit om na te denken over de kansen en uitdagingen van groei: wat betekent het om te wonen in een stad die in beweging is? Waarom groeit Zwolle juist nu, en welke verhalen horen daarbij? De tentoonstelling verbindt verleden, heden en toekomst en maakt duidelijk waarom Zwolle als groeistad relevant is voor iedereen die hier woont, werkt of op bezoek komt.

Erfgoedlab:
HANDEL
oktober 2026 – maart 2027
Met Draden in en buiten Zwolle weeft ANNO de verhalen van groei, verbinding en bescherming aan elkaar. In het Erfgoedlab gaan we terug naar een Zwolle voor de geschreven bronnen waarbij Zwolle al onderdeel uitmaakte van een handelsnetwerk. Met name handel met de Duitse gebieden zorgde voor een groei van de nederzetting waardoor de machtspositie van Zwolle werd versterkt. Het verkrijgen van stadsrechten in 1230 bezorgde Zwolle een extra handelsimpuls en dat zien we terug in de voorwerpen uit de Zwolse bodem.

Tentoonstelling Verdieping:
GEVONDEN VOORWERPEN
april 2027 – oktober 2027
Wat zijn de verhalen achter de gevonden voorwerpen van de stad? Een verloren voorwerp is een onzichtbare draad naar inwoners. In de expositie ‘Gevonden voorwerpen’ gaan we op zoek naar de verhalen achter de gevonden voorwerpen van de stad. We leggen de link met gevonden voorwerpen van vroeger: de archeologische vondsten (die zijn te zien in het Erfgoedlab). We organiseren een uitgebreid randprogramma door het jaar heen. Kunstenaars maken objecten met de gevonden voorwerpen en we onderzoeken of we in samenwerking met de gemeente ‘vindhekken’ kunnen plaatsen. In het Maak-lab organiseren we: ‘Kunst & kitsch’-dagen van je gevonden voorwerpen, we organiseren een gevonden voorwerpen-’kleedjesdag’ op Koningsdag.

Erfgoedlab:
NIEUWE TOPSTUKKEN UIT DE ARCHEOLOGIE COLLECTIE
april 2027 – oktober 2027
In het Erfgoedlab zijn de gevonden voorwerpen van amateurarcheoloog Dick Slüter te zien. De collectie dierlijke fossielen die hij gedurende twee decennia uit de Zwolse bodem heeft verzameld, krijgt in 2027 een officiële plek in het archeologisch depot. Met deze lange rode draad naar het Zwols verleden van ongeveer 126.000 jaar geleden laten we zien hoe het landschap er toen uitzag en hoe de bodem is gevormd waar Zwolle op ontstaan is. We nemen de bezoeker mee naar een Zwolle met bosolifanten, reuzenherten, wolharige neushoorns en mammoeten.

2027-2028: Zwolse Karakters
Het jaarthema van het seizoen 2027 - 2028 is ‘Zwolse Karakters’. Wat maakt Zwolle tot Zwolle? Welke inwoners wonen, werken, dromen en hebben lief in deze stad? Waarom heten Zwollenaren Blauwvingers? Hoe kun je de aard van Zwolle vangen? Het karakter van Zwolle wordt in ANNO zichtbaar, tastbaar en voelbaar. Zoals het nu





is, maar ook hoe dat in het verleden is gevormd. Door 'Zwolse Karakters' kijk je met een frisse blik naar de stad, leer je Zwolle, de Zwollenaren en jezelf beter kennen en voel je je verbonden met andere Zwollenaren van vroeger en nu. Zwolle heeft door de eeuwen heen een opvallend vermogen getoond om vernieuwend te denken én om ruimte te bieden aan mensen die dat durfden. Het is opmerkelijk hoeveel grote hervormingsbewegingen in het verleden zijn oorsprong vonden in Zwolle of waar Zwollenaren een prominente rol in speelden. Van Joan Cele en de Moderne Devotie, die al in de veertiende eeuw pleitte voor onderwijs en innerlijke beschaving als bron van maatschappelijke vernieuwing, tot de patriottische idealen van Joan Derk van der Capellen tot den Pol, die eind achttiende eeuw de basis legde voor democratisch denken in Nederland. Maar ook Thorbecke legde in Zwolle de basis voor zijn ideeën die halverwege de negentiende eeuw zouden leiden tot de Nederlandse grondwet, terwijl de Zwolse Bartholomeus baron Sloet tot Oldhuis in diezelfde tijd de liberale oppositie in de Tweede Kamer aanvoerde die pleitte voor de afschaffing van de koloniale slavernij. Dit karakter leeft voort in de open, onderzoekende houding van de stad en haar inwoners, die ook vandaag nadenken over vrijheid, rechtvaardigheid en brede welvaart.

Tentoonstelling Drostenhuis:
HIPHOPCULTUUR IN ZWOLLE
oktober 2027 – oktober 2028
Hiphopcultuur maakt inmiddels een onlosmakelijk onderdeel uit van het karakter en de identiteit van Zwolle[4]. Dit jaar is de hiphopcultuur onderdeel geworden van het Nederlandse immateriële erfgoed. In 2028 is het dertig jaar geleden dat de Zwolse groep Opgezwolle is opgericht. Daarom presenteert ANNO in het themajaar 'Zwolse Karakters' samen met poppodium Hedon een grote tentoonstelling over de hiphop-cultuur van Zwolle. De tentoonstelling geeft een beeld van de ontstaansgeschiedenis, de 'scene' met makers, muziek, dans, kleding en cultuur. De tentoonstelling omvat onder andere muziek, foto's, video's en voorwerpen uit de jaren '80-'00. Natuurlijk worden een aantal hoofdrolspelers toegevoegd aan de videobibliotheek van Zicht op Zwolle.

Tentoonstelling Verdieping:
DE FAKKELTEIT
oktober 2027 – maart 2028
In deze expositie verkent ANNO de hiphopscene van Zwolle van de toekomst. Rapper Rico (bekend van onder andere Opgezwolle) werkt samen met jongerenwerkers van Travers Welzijn in De Fakkelteit, een plek waar jongeren met hiphop/rap aan de slag gaan. De Fakkelteit community geeft mede richting aan het Zwolle van de toekomst. Aan de hand van muziek en tekst vertellen jongeren wat hen bezighoudt. Ze leren hun eigen kwaliteiten herkennen en erkennen en er zijn kansen voor talentontwikkeling. Een nieuwe impuls aan de hiphopscene in Zwolle.

Erfgoedlab:
ERFGOED x GRAFFITI
oktober 2027 – maart 2028
Mensen laten op alle mogelijke manieren hun sporen na in hun omgeving - soms met een heel duidelijke handtekening. In de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw waren de muren en gebouwen ongevraagd het canvas van de eerste graffiti artists van Zwolle. Zij plaveiden de weg voor de inmiddels breed geaccepteerde en gewilde street art in de stad. Ook vroeger zette men markeringen op gebruiksvoorwerpen en gebouwen, zoals ingekraste namen, handtekeningen en merktekens. Wat zijn deze markeringen en waarom zijn ze aangebracht? Dat onderzoeken we in het Erfgoedlab.

Tentoonstelling Verdieping:
WIL DE ECHTE ZWOLLENAAR OPSTAAN?
april 2028 – oktober 2028
Blauwvingers, Brijbekken, Straoters, IJsselstedelingen: Zwollenaren hebben vele bijnamen. Daar spreekt ook een stereotype beeld uit van gierige, mompelende, luie mensen. Elke stad heeft 'sleutelfiguren', mensen met grote invloed op de ontwikkeling van de stad. Ook Zwolle heeft haar paradepaardjes: van onderwijsvernieuwer Joan Cele tot kunstenares Gesina ter Borch en kunstenaar en mu-

4 https://www.oost.nl/nieuws/2292738/iedereen-wees-naar-zwolle-als-plek-waar-de-beste-hiphop-vandaan-kwam

zikant Herman Brood, van topchef Jonnie Boer, politica Berendina Stoel, Modern Devoot Thomas a Kempis, tot rapper/zanger Typhoon en staatsman Rudolf Jan Thorbecke. Maar hoe Zwols zijn deze Zwolse paradepaardjes? Anders gezegd: wat maakt een Zwollenaar tot Zwollenaar? De zoektocht naar 'de echte Zwollenaar' bij het 750-jarig stadsjubileum in 1980 wordt in deze expositie opnieuw onder de loep genomen.

Erfgoedlab:
HET VERHAAL VAN HERMEN
april 2028 – oktober 2028
Hermen is een beroemde Zwollenaar uit het verre verleden. In 2010 ontdekten archeologen in Zwolle een crime scene uit de vijftiende eeuw, net buiten de stadsmuur: het skelet van een jongeman in een zeer ongebruikelijke positie, bruut om het leven gekomen door een klap tegen het hoofd. De jongen heeft van de archeologen de naam Hermen gekregen. Het CSI verhaal over Hermen, het onderzoek en de uitkomsten krijgen een plek in het Erfgoedlab.

2028-2029: Gastvrijheid
Het jaarthema van het seizoen 2028 - 2029 is 'Gastvrijheid'. Zwolle groeit en verandert. Tot 2040 komen er 45.000 inwoners bij. In wat voor stad landen deze nieuwe inwoners? In 2028/2029 kijkt ANNO naar Gastvrijheid. Hoe gastvrij is Zwolle? En hoe ziet Zwolse gastvrijheid eruit?

Tentoonstelling Drostenhuis:
DE SMAAK VAN ZWOLLE
oktober 2028 – oktober 2029
Gastvrijheid verschilt per context, cultuur of plek. Maar een gemene deler is er in veel gevallen wel: eten. Voor veel mensen en in veel culturen gaat gastvrijheid over samen eten en drinken. Als je gastvrij bent, bied je je bezoek een hapje en een drankje aan. Je doet net iets meer dan je voor jezelf alleen zou doen. In de tentoonstelling De Smaak van Zwolle gaan we in op de culinaire component van gastvrijheid in Zwolle, oftewel de eetcultuur van Zwolle door de eeuwen heen.

Wat is het eetverleden van de stad? Wat lag er vroeger op de borden van Zwollenaren? In welke herberg moest je wezen en wat werd daar geserveerd? En wat heeft de moderne Zwollenaar op zijn bord liggen? Wat zijn typisch Zwolse smaken en hoe lang kennen we die al? Zwolle's gastronomisch paradepaardje, De Librije, mag natuurlijk niet ontbreken. Hoe groeide dit restaurant uit tot het enige driesterrenrestaurant in Nederland en wat betekent dit voor Zwolle? Maar we zijn ook benieuwd naar de nieuwe smaakmakers van Zwolle. Zoals restaurant Saeed, dat nieuwe Zwollenaren (statushouders)



Foto: Erik Franssen

een opstapje biedt naar zelfredzaamheid en tegelijk andere smaken in de stad introduceert. De tentoonstelling sluit af met het bijzondere verhaal van de monumentale Drostenkeuken in ANNO, een van de rijkste en mooist bewaarde keukens van Nederland. Als gastcurator van deze tentoonstelling kan bijvoorbeeld Thérèse de Boer, gastvrouw van restaurant De Librije, worden gevraagd. Zij heeft jarenlange ervaring op het gebied van gastvrijheid en van Zwolse smaken.

Tentoonstelling Verdieping:
GOED GAON EN KOM NOG IES WEERUMME
oktober 2028 – maart 2029
Door de centrale ligging tussen Duitsland en Holland is Zwolle altijd een stad geweest van aankomst en vertrek. Een voortdurende stroom van mensen heeft Zwolle gevormd tot een open, veelzijdige stad. Eeuwenlang kwamen mensen van elders hier wonen, werken, leren of zochten hier een toevlucht. Hoe welkom waren Franse vluchtelingen in de zestiende en zeventiende eeuw? En hoe was dit voor Duitse handelaren (familie Thorbecke), Joodse families en later Indische en Surinaamse nieuwkomers? Studenten trokken al in de tijd van Joan Cele naar de stad, en ook vandaag trekken duizenden jongeren uit de regio naar Zwolle om te studeren of werken. Hoe vinden al deze nieuwe Zwollenaren, vroeger en nu, hun plek in een stad die al eeuwen beweegt? En hoe biedt Zwolle hun een gevoel van thuiskomen, meedoen en samenleven?

Tentoonstelling Verdieping:
MOOIMAKERS VAN DE STAD
april 2029 – oktober 2029
Een gastvrij huis is over het algemeen een opgeruimd huis. Datzelfde geldt voor het gevoel van gastvrijheid in een stad. Mensen voelen zich over het algemeen prettig in een mooie stad. Maar wat, en vooral: wie maakt een stad mooi? In deze tentoonstelling kijken we naar de mooimakers van Zwolle: de mensen die hun straat versieren met een geveltuintje, de afvalprikkers op straat, de groendienst van de gemeente, graffiti kunstenaars en wildbreiers. In Zwolle zijn veel (onbekende) mensen actief die ieder de stad op hun eigen manier mooier maken. Wie zijn zij en wat motiveert hen?

Erfgoedlab:
CULINAIRE ARCHEOLOGIE & AFVAL
oktober 2028 – oktober 2029
In de archeologie is huishoudelijk afval een grote bron van informatie. In een beerput werden bijvoorbeeld naast de ontlasting ook etensresten en kapotte gebruiksvoorwerpen weggegooid. Van oktober 2028 tot en met maart 2029 gaan we specifiek in op culinaire archeologie: wat komen we te weten over de eetcultuur in Zwolle aan de hand van archeologisch onderzoek? Wat at de Zwollenaar bijvoorbeeld in de vijftiende eeuw en hoe traceren we dat in hun afval? Van april 2029 tot en met september 2029 kijken we in bredere zin naar het afval uit het verleden. In het Erfgoedlab beleeft de bezoeker hoe Zwollenaren in het verleden leefden door zelf onderzoek te doen naar huishoudelijk afval van vroeger en kijken we ook naar toekomstig archeologisch onderzoek naar ons eigen afval. Wat valt je op als je afval van vroeger vergelijkt met wat wij tegenwoordig weggooien? Wat zegt jouw afval over jou?

2.2 Opmaat naar 800 jaar Zwolle

In 2030 is Zwolle 800 jaar een stad en dat wordt breed gevierd. ANNO speelt daarin vanzelfsprekend een centrale rol. We wachten echter niet tot 2030: we beginnen vanaf voorjaar 2026 met de voorbereiding. We werken toe naar een CADEAU voor de stad: de komende jaren verzamelen we op verschillende manieren visies, perspectieven op de stad: van inwoners, van bezoekers en van organisaties. Die perspectieven bundelen we tot een Mozaïek van Mijn Stad, dat we in 2030 aanbieden. Wat maakt Zwolle tot Zwolle? Wat willen we behouden voor de toekomst en hoe doen we dat met de geplande groei? We beginnen al in april 2026 met een collectie van videointerviews met (oud) Zwollenaren over hun ‘Zicht op Zwolle’. Wat maakt Zwolle tot hun stad?
Deze groeiende collectie is te zien in ANNO, maar ook via het YouTubekanaal en idealiter ook via RTV Oost. Elk jaar voegen we 25 video’s toe, zodat in 2030 de dan opgebouwde collectie 100 perspectieven op Zwolle omvat. Daarnaast organiseren we het Maak-lab 800, waarin ANNO samen met kunstenaars, sociaal geografen, antropologen, stadsbewoners én publiek onderzoekt hoe de toekomst van Zwolle eruit kan zien. Wat nemen we mee van de afgelopen 800 jaar? Wat zijn onze dromen? Waar zijn we kritisch op? Hoe staan we met elkaar en met de stad in verbinding? Wat wordt het toekomstbeeld van onze stad?

2.3 Instrumenten

Bij ANNO draait alles om een menselijk perspectief. We willen dat iedere bezoeker zich herkent in de verhalen die we vertellen. Daarom hanteren we de volgende uitgangspunten voor al onze ruimtes en programma's:

- Interactie, participatie en zintuigelijke beleving: elke ruimte nodigt uit om te kijken, luisteren, voelen en doen. We geloven dat betrokkenheid ontstaat door actieve deelname. Bezoekers worden uitgenodigd om niet alleen te observeren, maar ook zelf aan de slag te gaan, of dat nu is door iets te maken, te delen of te ontdekken.
- Verbinding tussen heden en verleden: we laten zien hoe het verleden doorwerkt in het leven van nu, zodat iedereen het verhaal van Zwolle kan herkennen in zijn of haar eigen leven.
- Toegankelijkheid: ANNO is er voor iedereen. We zorgen dat onze presentaties en activiteiten begrijpelijk, bereikbaar en uitnodigend zijn voor alle Zwollenaren, jong en oud.

Zo zorgen we ervoor dat iedere Zwollenaar zich kan identificeren met wat er in ANNO te zien is: "dit zou ook ik kunnen zijn." Dat menselijke, herkenbare perspectief staat altijd centraal.

ANNO beschikt over verschillende instrumenten om haar ambities te realiseren. De kern bestaat natuurlijk uit de hoofdtentoonstelling en wisselende exposities. Daarnaast willen we experimenteren met meer flexibele, eigentijdse vormen om ons publiek te bereiken. Vormen die passen bij specifieke doelgroepen en onderwerpen, vormen die het mogelijk maken om flexibel in te spelen op actuele ontwikkelingen en momenten die Zwolle beroeren. Of het nu gaat om de muzikant die een prijs wint of het overlijden van een Zwollenaar die veel voor de stad betekend heeft.
Voor de randprogrammering putten we uit dit arsenaal aan activiteiten. Die manier van werken vereist meer wendbaarheid van de organisatie. Maar we zijn ervan overtuigd dat het ons helpt om dieper in de haarvaten van de stad door te dringen en meer verschillende doelgroepen te bereiken.

a. De presentatie in Het Drostenhuis

De presentatie in het monumentale Drostenhuis vormt het hart van de programmering. Eens per jaar opent daar de 'grote' tentoonstelling, die langere tijd blijft staan. De tentoonstelling geeft altijd een historisch, maatschappelijk, interactief, actueel en dynamisch perspectief op het jaarthema. De presentatie wordt per onderwerp ontwikkeld door een team van historische, maatschappelijke en interactieve verhalenvertellers samen met de bewoners van de stad. Voor het historisch fundament werkt ANNO samen met stadshistorici Jan ten Hove en Lucia de Vries, de Overijsselacademie en de archeologen van Erfgoed gemeente Zwolle. Voor de sociaal-maatschappelijke invulling zoeken we per onderwerp artistieke en maatschappelijke partners. Zo werken we voor het thema 'Draden van de stad' samen met theatergezelschap De Makkers en voor de hiphop-tentoonstelling binnen het thema 'Zwolse Karakters', met onder meer poppodium Hedon en de Fakkelteit. Ontwerpbureau Viesrood brengt de verhalen op interactieve wijze tot leven.

b. De Verdieping: wisselexposities

Op deze plek heeft de bezoeker door de glazen nieuwbouw uit de jaren '90, ook letterlijk, een prachtig zicht op de stad: de oude historische daken, de Peperbus, de reuring op de Melkmarkt, etc. Tweemaal per jaar is op de Verdieping een nieuwe expositie te zien. Die heeft altijd een relatie met het hoofdthema van dat jaar en sluit dus aan op de presentatie in het Drostenhuis. De exposities op de Verdieping zijn kleiner, flexibel en belichten een aspect op een speelse en lichte manier. Zo is in het jaar van 'Draden van de stad' op de Verdieping de aftrap te zien van de video's van Zicht op Zwolle en later de expositie over Zwolle als spin in het web.

c. Het Erfgoedlab

Het Erfgoedlab belicht altijd een aspect van het Zwolse verleden en wordt geproduceerd door Erfgoed gemeente Zwolle. Zij sluiten waar mogelijk aan op het jaarthema. Zo is in het jaar van het thema 'Draden van de stad', tegelijkertijd met de wisselexpositie over hedendaagse gevonden voorwerpen op de Verdieping, een presentatie te zien in het Erfgoedlab over de gevonden voorwerpen uit de geschiedenis, de topstukken uit de archeologische collectie. In het jaar van 'Zwolse Karakters' is in het Erfgoedlab een presentatie te zien over Hermen, in het jaar over Gastvrijheid is in het Erfgoedlab een presentatie over Culinaire Archeologie.



d. Kindermuseum

Vanaf 2027 starten we met een nieuw instrument: het Kindermuseum. ANNO is een museum voor alle Zwollenaren, dus ook voor de kinderen in de stad. Kinderen tussen 6 en 12 jaar worden zich bewust van hun omgeving, de ander en zichzelf. Waar woon ik? Hoe ziet mijn straat/wijk/stad eruit? En hoe is dat op andere plekken? Met wie woon ik hier en wie woonden er voor mij? Daarmee ontstaat historisch besef. Vroeger waren sommige dingen anders: mensen droegen andere kleren, hadden geen auto of telefoon, maar misschien wel een paard of spinnenwiel. Dit soort veranderingen in de tijd vinden veel kinderen interessant, vooral als ze het zelf kunnen ervaren en er over mee kunnen denken en praten. Tot op heden worden tentoonstellingen in ANNO niet specifiek voor en met kinderen gemaakt. Aansluiting bij deze doelgroep gebeurt vooral door de speciale vakantieprogrammering in de schoolvakanties. ANNO wil het hele jaar voor kinderen interessant zijn: een plek waar je altijd terechtkan voor mooie verhalen, nieuwe ontdekkingen en prikkelende ervaringen over de stad waar je woont.

Daarom openen we in 2027 het ANNO Kindermuseum: een semi-permanente tentoonstelling voor de doelgroep 6-12 jaar. Het Kindermuseum wordt samengesteld vanuit het oogpunt van de eigen doelgroep, en zal dus de verhalen vertellen die voor hen interessant en beleefbaar zijn. In Zwolle en omgeving is er geen andere erfgoedlocatie die op deze wijze de doelgroep 6-12 jaar bedient, terwijl Zwolle een relatief jonge bevolkingssamenstelling heeft. Het heeft daarmee de potentie om een vast onderdeel te worden in de vrijetijdsinvulling van Zwolse gezinnen: ‘Wat gaan we doen vandaag? Naar ANNO, want daar is altijd iets te beleven.’
Om goed aan te sluiten bij de behoeftes, belevingswereld en het onderzoekend en spelend leren van de doelgroep, vervult de ANNO-kidsjury een rol in de totstandkoming van het Kindermuseum. De kidsjury heeft in een eerder stadium meegeholpen met de ontwikkeling van een kidshuisstijl en de kinderactiviteiten door creatief mee te denken over wat zij willen doen, zien, ontdekken en meemaken in ons museum. Samen met hen komen we tot het verhaal over (de geschiedenis van) de stad Zwolle en haar inwoners, van vroeger tot nu. Daarnaast houden we in het Kindermuseum ruimte om in te spelen op tijdelijke tentoonstellingen in ANNO, die we jaarlijks samen met de kidsjury kunnen vullen.

Het Kindermuseum maakt de verhalen van Zwolle beleefbaar en toegankelijk. Spelenderwijs maken kinderen kennis met erfgoed en leren zij hoe het verleden de stad van vandaag heeft gevormd. Kinderen maken kennis met hun stad via al hun zintuigen: er is iets te zien, te luisteren, te voelen, te ruiken, te proeven en te doen.

Naast de vaste presentatie organiseren we ook randprogrammering speciaal voor kinderen. Behalve de speciale vakantieprogrammering zijn dat onder meer een Kinderroute (speurtocht bij de presentatie in het Drostenhuis), de Ontdekhoek (creatieve inloopmiddagen voor kinderen van 4 tot 12 tijdens de schoolvakanties) en een Kistenroute (een speurtocht met oudhollandse spelletjes in de museumtuin).



e. Satellietlocaties
ANNO zet de volgende programmering voor de satellietlocaties de Schepenzaal en de Peperbus ongewijzigd door in 2026-2028. In de Schepenzaal ontsluiten we met vrijwilligers van ANNO en van de Stichting Exploitatie Sassenpoort het verhaal over de Schepenzaal. De Schepenzaal is van april tot en met oktober gratis open op zaterdag- en zondagmiddag. In de Peperbus presenteren we een 360º graden film over de Hanze op basis van de Hanze-atlas (2023). De Basiliekwachters ontvangen bezoekers die de toren willen beklimmen en monitoren de bezoekersreacties. De inkomsten komen ten bate van de Onze Lieve Vrouwenbasiliek.

f. Collectie Overijssel
Collectie Overijssel heeft op dit moment een plek binnen ANNO met een eigen studiezaal, waar bezoekers terechtkunnen voor onderzoek en verdieping. Waar mogelijk sluiten activiteiten van Collectie Overijssel aan bij de jaarthema's van ANNO, zodat collectie, onderzoek en publieksprogramma's elkaar versterken en samen nieuwe perspectieven bieden op het Zwolse verhaal. Bijvoorbeeld bij het jaarthema 'Zwolse Karakters', kan Collectie Overijssel het archiefonderzoek presenteren over wanneer je nu wel of niet een echte Zwollenaar bent.

g. ANNO Café
Tot slot is ANNO Café de smaakmaker van het museum: een plek waar bezoekers samenkomen voor koffie, lunch en ontmoeting. We willen het café sterker betrekken bij de programmering, door hier vaker de randprogrammering zoals talks, workshops en kleine concerten te organiseren. Daarnaast ontwikkelen we arrangementen die het bezoek aan ANNO extra aantrekkelijk maken, denk aan een kinderarrangement op een vaste doordeweekse dag met een gereduceerd tarief en een versnapering in het ANNO Café. Zo wordt het café dé plek waar cultuur, gesprek en gastvrijheid samenkomen.



2.4 Randprogrammering
Met ons randprogramma zorgen we ervoor dat ANNO flexibel en actueel blijft, midden in het Zwolse leven. Rondom elk thema programmeren we een aantal vaste concepten. Daarmee kunnen we ook snel inspelen op gebeurtenissen die spelen in de stad, zoals het mogelijke landskampioenschap van PEC Zwolle, het overlijden van een bekende Zwollenaar, verkiezingen of andere actuele onderwerpen. Zo blijft ANNO relevant, zichtbaar en verbonden met haar omgeving. Met deze programmering bieden we verdieping, interactie en ruimte voor ontmoeting. We stimuleren verbinding tussen bezoekers, stad en museum en houden ANNO relevant en aantrekkelijk voor een brede, diverse doelgroep. Zo groeit ANNO uit tot een levendig stadsmuseum dat midden in de Zwolse samenleving staat. We hebben daarvoor de volgende onderdelen ter beschikking, maar we blijven voortdurend met onze partners nieuwe vormen ontwikkelen.

Rondleidingen
- *Instaprondleidingen:* elk weekend bieden vrijwilligers gratis rondleidingen aan waar bezoekers zonder aanmelding op kunnen aansluiten. Hiermee maken we het museum laagdrempelig en zorgen we voor ontmoeting en verdieping. Speciaal tijdens themaweken, zoals bij het Kinderboekenfeest, kunnen we deze instaprondleidingen extra bijzonder maken.
- *Slow looking / Ontdek jezelf-rondleiding:* één keer per maand geeft een museumdocent een rondleiding waarin bezoekers worden uitgedaagd om dieper te kijken. De nadruk ligt op de persoonlijke beleving en reflectie: wat doet de tentoonstelling met jou? Dit geeft ruimte voor verbinding, dialoog en verdieping.

Talks en Maak-lab
- *Talks:* we organiseren in een vaste frequentie minicolleges, gegeven door experts die verdieping bieden op het thema van de lopende tentoonstelling. De talks sluiten we altijd af met een borrel en ruimte om na te praten, zodat er uitwisseling kan ontstaan tussen sprekers en publiek. Bijvoorbeeld: een talk over de Zwolse biergeschiedenis tijdens de expositie De smaak van Zwolle.
- *Maak-lab:* hier gaan bezoekers, na een korte introductie door een expert, zelf creatief aan de slag. Afhankelijk van het onderwerp werken we bijvoorbeeld samen met Totaal Getikt, waarbij bezoekers op vintage typemachines reageren op het verhaal van de hoofdgast of een brief aan de burgemeester schrijven in het kader van de tentoonstelling De Zachte Atlas van Zwolle.

Smaken Verschillen
Dit programma vindt plaats in samenwerking met het museumcafé. Bezoekers krijgen een proeverij van eten of drinken, gecombineerd met verhalen die aansluiten op het actuele tentoonstellingsaanbod. Denk aan proeverijen van ANNO-biertjes, gebrouwen naar Zwols recept, of discussie over de vraag of en hoe je een opgegraven persoon tentoonstelt in deze tijd (Hermen in het ErfgoedLab). Zo verbinden we het museumverhaal aan smaak, beleving en gesprek.

Vakantieprogrammering
Tijdens schoolvakanties breiden we het programma uit met speciale familieactiviteiten, zoals de Ontdekhoek (creatieve inloopmiddagen voor kinderen van 4-12 jaar) en vakantieworkshops die aansluiten bij de wisselexpositie. Zo bieden we gezinnen een volledig dagje uit, met ruimte voor creativiteit, leren en ontspanning.

ANNO-Lezing bij Erfgoedplatform
ANNO is partner van het Erfgoedplatform Zwolle. Jaarlijks verzorgen we minimaal één lezing die aansluit bij ons jaarthema, waarmee we bijdragen aan de gezamenlijke zichtbaarheid en kennisdeling van het Zwolse erfgoedveld.

Museumnacht
In samenwerking met Buro Ruis, Museum de Fundatie en Academiehuis Grote Kerk organiseren we jaarlijks de Museumnacht. Tijdens deze avond zijn de musea open en is er een speciaal programma met muziek, workshops en rondleidingen, geïnspireerd op de vaste collectie of tijdelijke tentoonstellingen. De inhoud van deze avond wordt samengesteld in samenwerking met studenten. Hiermee bereiken we een nieuw publiek en laten we het museum bruisen na sluitingstijd.

Museummaatje
Met Museummaatje bieden we bezoekers de kans op een bijzondere ontmoeting. Je wordt gekoppeld aan iemand die je nog niet kent, bijvoorbeeld iemand van een andere generatie of achtergrond. Samen bezoek je de tentoonstelling en praat je samen na in het café. Dit concept voeren we uit in samenwerking met Samen Zwolle (een online prikbord waar vraag, aanbod en mensen samenkomen), om sociale verbinding te stimuleren.

ANNO X take-over
Eén keer per jaar vragen we een Zwolse partij om (een deel van) het museum over te nemen. Zo kan tijdens Draden van de stad Kringloop Zwolle, of tijdens de Zwolse Karakters Skatestore Sparky of de tattooshop Nozem één dag een eigen invulling geven aan het museum of aan de museumwinkel. Tijdens De smaak van Zwolle kan Saeed (bekend van de Zwolse horeca) het museumcafé overnemen. Dit zorgt voor nieuwe doelgroepen en extra reuring in het museum.

Jongerenavond (vanaf 2027)
We openen één avond per jaar speciaal voor jongeren. Samen met jongeren en partners als Buro Ruis, ArtEZ en Windesheim geven we de inhoud vorm, zodat jongeren zich eigenaar voelen van het programma. Er is ruimte om tentoonstellingen te ontdekken, met extra programmering die aansluit bij hun interesses.



Concerten: het geluid van Zwolle
Onder de noemer Het geluid van Zwolle ontwikkelt ANNO zomerprogrammering in de monumentale museumtuin waarin muziek, poëzie en geluid samenkomen, steeds in aansluiting op het jaarthema. Denk aan intieme concerten met Zwolse muzikanten, optredens van de stadsdichter of experimentele soundscapes die het verhaal van de stad versterken. Zo geven we een podium aan lokale makers en voegen we een nieuwe, zintuiglijke laag toe aan de museumervaring.

Evenementen
ANNO blijft vanzelfsprekend partner in gezamenlijke activiteiten in de stad, zoals NLdoet, Bevrijdingsfestival, de Nationale Archeologiedagen, Keti Koti, Open Monumentendag, het Groot Zwols Kinderboekenfeest en de Natio-

nale Museumweek. We organiseren daarbij kortdurende, passende activiteiten. Zo bereiken we nieuw publiek en versterken we de aanwezigheid van ANNO bij belangrijke momenten in de stad.

Stadswandelingen
Bezoekers starten en eindigen hun stadswandeling, ontwikkeld door Stichting Stadswandelingen Zwolle, bij ANNO. Het museum fungeert als het gastvrije vertrekpunt, waar men de dag begint met koffie en gebak in het ANNO Café. Na afloop van de wandeling is er ruimte om terug te komen voor een borrel of om na te praten. Zo wordt ANNO de centrale plek waar stadsverhalen samenkomen en iedere ontdekkingstocht door Zwolle begint en eindigt.

2.5 Educatie

ANNO is trots op de resultaten op het gebied van educatie en bouwt daar de komende jaren op verder. In 2024 brachten 2.668 PO-leerlingen een betaald bezoek aan ANNO of kregen les op locatie. Dat is drie keer zoveel als het jaar ervoor; er is dus sprake van een snel groeiend bereik. Het programma en de kwaliteit worden hoog gewaardeerd door zowel leerlingen als leerkrachten, mede door de hoge mate van interactiviteit op locatie. De populariteit stuit wel op grenzen in de capaciteit. Daar werken we de komende periode aan uitbreiding van onze mogelijkheden.



Zwolse erfgoedleerlijn
In 2022 belegde de gemeente Zwolle de opdracht tot herziening van de Zwolse erfgoedleerlijn bij ANNO. In samenspraak met Stadkamer en diverse onderwijspartijen werkte stelde ANNO een visie op erfgoededucatie op, die als toetssteen dient voor erfgoedpartners bij het inrichten van hun aanbod, en voor scholen bij het opstellen van hun erfgoedcurriculum. Uitgangspunt is dat goede erfgoededucatie vaardigheden aanleert om drie vragen te kunnen beantwoorden: wat is erfgoed, wie vindt dit waardevol en waarom, en wat vind ik daarvan? Het onderwijsproces verloopt in vier stappen: ontmoeten, onderzoeken, discussie & reflectie en vormen. Deze stappen zijn gebaseerd op procesgerichte didactiek en borgen de verwerving van 'erfgoedwijsheid': de vaardigheden om actief, kritisch en bewust met erfgoed om te gaan.

ANNO legde de basis voor een nieuwe leerlijn, die aansluit bij de belevingswereld van kinderen en de samenstelling van een samenhangend curriculum vergemakkelijkt. Het resultaat: aansprekend erfgoedonderwijs, waarmee leerlingen zich verbonden voelen en dat ze vaardigheden voor de toekomst aanleert voor een betrokken en onderbouwde omgang met erfgoed-

Primair onderwijs
Het onderwijsaanbod binnen ANNO spitst zich toe op het primair onderwijs. Dit is onze belangrijkste doelgroep, omdat er bij kinderen op deze leeftijd een intrinsieke interesse ontstaat voor de wereld om hen heen en de overeenkomsten en verschillen tussen 'nu' en 'vroeger'. Door op deze leeftijd een sterke 'erfgoedbasis' te leggen leren kinderen al jong de vaardigheden om actief, kritisch en bewust met erfgoed om te gaan. Hiervoor bestaat al een uitgebreid lesprogramma speciaal voor het primair onderwijs. Onze ambitie is dat in 2030 alle PO-leerlingen in Zwolle ten minste eenmaal in hun basisschooltijd een lesprogramma volgen van ANNO.

Ons belangrijkste doel voor de periode 2026-2028 is het verder uitbreiden van het bereik bij basisscholen in Zwolle. Op dit moment weet een aantal scholen binnen Zwolle ANNO goed te vinden. Ook zien we veel terugkeer van scholen die al bij ANNO zijn geweest. Er zijn echter ook scholen in Zwolle en directe omgeving die nog niet bij ANNO komen. Van de 61 basisscholen in Zwolle (50 basisonderwijs en 11 speciaal onderwijs) hebben in het afgelopen schooljaar (2024-2025) 24 scholen één of meerdere lesprogramma's bij ANNO

afgenomen. Onze ambitie is om in 2028 80% van de basisscholen te bereiken, en dat de meerderheid van de scholen jaarlijks naar ANNO terugkeren met meerdere leerjaren. Dat komt neer op 49 basisscholen in Zwolle, meer dan een verdubbeling van het huidige aantal.

Om dat te bereiken leggen we de inhoudelijke focus op het aanscherpen van het huidige aanbod aan bestaande lesprogramma's en het bestendigen van de doorlopende erfgoedleerlijn, samen met de scholen en de partners (Academiehuis Grote Kerk, de Sassenpoort, het Vrouwenhuis, de Peperbus en de Stadkamer). Zij zijn essentieel voor de borging van de doorlopende erfgoedleerlijn en voor de uitvoering van het educatieprogramma. Een deel van de erfgoedlessen wordt bij hen op locatie gegeven.

Concreet nemen we de volgende maatregelen om ons bereik te vergroten:

- We investeren in specifieke communicatie op maat en relatiebeheer, bijvoorbeeld door een gerichte campagne voor scholen en een jaarlijkse sessie voor cultuurcoördinatoren.
- We breiden het aantal museumdocenten uit en investeren in kwaliteit en professionalisering, door onder meer coaching en bijeenkomsten.
- We evalueren samen met scholen en partners het bestaande aanbod en passen het waar nodig aan.

Lesprogramma's
Het educatieaanbod voor het primair onderwijs bestaat uit de volgende lesprogramma's:

- Op de toren zit een Haan – omgevingsgericht onderwijs voor kleuters (gr. 1/2)
- Archeologie in de klas voor kleuters (gr. 1/2)
- Bikkels en pechvogels – over het leven van kinderen in de late middeleeuwen (gr. 3/4/5)
- Een machtig mooi huis – over het leven van een Zwolse familie in de achttiende eeuw (gr. 3/4/5)
- Archeologie in de klas – welke schatten bevinden zich in de Zwolse bodem (gr. 3 t/m 8)
- Zwolle en het verraad van de Blauwvingers – over Zwolle in de Middeleeuwen (gr. 5/6)
- Zwolle in de tijd van Steden en Staten – over het ontstaan en de ontwikkeling van Zwolle als Hanzestad (gr. 6 t/m 8)
- Storm in de kerk – over de reformatie in Zwolle (in Academiehuis Grote Kerk en de Basiliek) (gr. 7/8)
- Zwolle tijdens de Tweede Wereldoorlog – digitaal platform met diverse persoonlijke Zwolse oorlogsverhalen inclusief stadswandeling of gastles (gr. 7/8)

Voortgezet en vervolgonderwijs
We krijgen steeds meer interesse vanuit het voortgezet onderwijs en vervolgonderwijs. Er zijn een aantal middelbare scholen en HBO-instellingen die ANNO weten te vinden voor erfgoededucatie. Op dit moment worden deze instellingen bediend met op maat gemaakte lesprogramma's.

Leerlingen uit het vervolgonderwijs vormen een interessante doelgroep voor ANNO, niet alleen als bezoeker maar ook als actieve input. In 2024 ontvingen we studenten van ArtEZ, Windesheim en CIBAP. Ze waren actief in verschillende projecten. Zo heeft een groep van 50 pabostudenten vanuit het thema water en de overstroming in 1825 een educatief product ontworpen voor de eerste klassen van het voortgezet onderwijs. Een deel van de opbrengst is verder doorontwikkeld in de doorlopende erfgoedleerlijn. Studenten van het CIBAP werkten mee aan het project De beelden van Joan Derk van der Capellen tot den Pol: zij ontwierpen een marketingcampagne voor de stad en gesprekskaarten. De eerstejaars studenten van ArtEZ hebben zich drie dagen ondergedompeld in het lokale slavernijverleden en zijn zich gaan verdiepen in de plekken op de route en hun huidige gebruikers. Ze dachten mee over hoe hen te betrekken als ambassadeurs van het verhaal. We zien kansen voor uitbreiding van deze samenwerking, maar de inzet is arbeidsintensief. Het blijft maatwerk per onderwijsinstelling en opleiding. Zodoende zijn de beoogde aantallen gelimiteerd.

Naast deze samenwerkingsprojecten heeft ANNO ook een verbinding met docentenopleidingen in de stad. In het schooljaar 2024-2025 ontving ANNO 176 eerstejaars pabostudenten van Windesheim en 25 studenten van de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving van ArtEZ voor een interactief programma gericht op erfgoedonderwijs en de waarde daarvan. In november 2025 ontvangen we opnieuw eerstejaars pabostudenten van Windesheim voor dit programma. Hiermee werken we vanuit de educatieafdeling van ANNO aan een duurzame samenwerking met oog voor toekomstige docenten en vanuit de wens om een breed gedragen erfgoedbewustzijn te creëren.
ANNO werkt ook mee aan de ICC cursus van de Stadkamer. Deze cursus wordt jaarlijks gegeven voor leerkrachten die als ICC-er (interne cultuurcoördinator) op hun school aan de slag willen. ANNO verzorgt hiervoor sinds 2024 een programmaonderdeel op locatie. Hierbij geeft de afdeling Educatie een toelichting op de visie op erfgoededucatie van ANNO, gaan we in gesprek over de waarde van erfgoed en erfgoedonderwijs en krijgen de toekomstige ICC-ers een proeverij van de verschillende educatieprogramma's van ANNO.

2.6 Collectie

ANNO vertelt het verhaal van Zwolle en haar inwoners en illustreert dit verhaal aan de hand van diverse collecties. ANNO heeft geen eigen collectie, maar maakt in hoofdzaak gebruik van bruiklenen van de Vereeniging tot Beoefening van Overijsselsch Regt en Geschiedenis (VORG) en de gemeente Zwolle. Dit wordt aangevuld met collecties van kleinere bruikleengevers zoals Stichting Emmanuelhuizen, de Thomas a Kempis parochie en diverse particulieren. De gemeentelijke en de VORG-collectie zijn in beheer bij Collectie Overijssel en Erfgoed gemeente Zwolle. ANNO maakt gebruik van de expertise van hun collectiebeheerders voor beheer en behoud. We werken bijvoorbeeld samen in het signaleren, registreren, (preventief) conserveren en inrichten van een collectie in ANNO. De kennis over de collectie van de gemeente Zwolle en de VORG is versnipperd. De oud-conservatoren van het Stedelijk Museum Zwolle zijn niet meer te raadplegen. ANNO doet een beroep op experts als Saskia Zwiers (directeur Vrouwenhuis), Jan ten Hove (historicus) en Michael Klomp (gemeentelijk archeoloog) en de collectiebeheerders van Collectie Overijssel en Erfgoed gemeente Zwolle om de benodigde kennis over de collecties te vergaren. Aandachtspunt bij de programmering zijn de klimatologische omstandigheden, die niet altijd aan de bruikleeneisen voldoen. Aanpassing van de ruimtes is kostbaar en op dit moment geen reële optie. Dat beperkt de mogelijkheden bij de inrichting van de wisselexposities in het Drostenhuis en op de Verdieping. Daarom gaan we creatief om met collecties door gebruik te maken van de objecten zonder of met minder restricties (andere bruikleengevers en/of aangepaste voorwaarden bij de huidige bruikleengevers), het gebruik van reproducties of de inzet van digitale alternatieven. Deze laatste mogelijkheid is echter relatief kostbaar.
De Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed voert op het moment van schrijven een onderzoek uit naar het klimaat in ANNO om de risico's voor de collectie en het comfort van bezoekers en medewerkers in kaart te brengen. Op basis van de uitkomsten maken we opnieuw afspraken met de diverse bruikleengevers.



Foto: Erik Franssen

Hoofdstuk 3

PUBLIEK

ANNO is er voor alle inwoners van Zwolle én voor iedereen die de stad bezoekt. Dit is een eenvoudige, maar tegelijkertijd brede en ambitieuze doelstelling. In de voorbije jaren stond de marketing- en communicatiestrategie vooral in het teken van opbouw en opstarten. Nu is het tijd voor de volgende fase, waarin ANNO verder bouwt op de basis die al gelegd is.

We werken begin 2026 met een ervaren marketeer, een gedegen marketingstrategie uit. Deze bevat een heldere focus met duidelijke doelstellingen en KPI's en een plan om de beschikbare capaciteit en middelen zo effectief mogelijk in te zetten. In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste onderdelen van de strategie toe, we onderbouwen de gemaakte keuzes en sluiten af met de doelstellingen die daaruit voortvloeien. De concrete invulling gebeurt in het eerste kwartaal van 2026.

3.1 Diversiteit en inclusie

ANNO gelooft in de kracht van diversiteit. Verschillen zijn een inspiratie en worden gewaardeerd. In de programmering tonen we bewust en doelgericht de veelstemmigheid van de stad. We presenteren een veelkleurig, divers, gelaagd en genuanceerd 'Zicht op Zwolle', waarmee we herkenning bij inwoners van Zwolle oproepen, maar ze ook verrassen met nieuwe perspectieven. Met de randprogrammering bieden we verdieping, interactie en ruimte voor ontmoeting. We stimuleren verbinding tussen bezoekers, stad en museum en houden ANNO relevant en aantrekkelijk voor een brede, diverse doelgroep. ANNO werkt samen met een divers bestand aan samenwerkingspartners om de veelstemmigheid in balans te brengen: bewustwording van de dominante stemmen, verhalen en perspectieven en het actief zoeken naar de stemmen, verhalen en perspectieven die verborgen of onderbelicht zijn. In het totstandkomingsproces is de veelstemmigheid van essentieel belang, dit borgen we door samenwerkingspartners met regelmaat onderdeel te laten zijn van het projectteam.

De samenstelling van het publiek is een onderdeel van het publieksonderzoek dat we gaan uitvoeren. Vanuit beter inzicht op het publiek en hun beweegredenen om wel of niet te komen, kan er gericht worden gestuurd op publieksgroepen die wij willen, maar in de praktijk nog niet bereiken. Publiek wordt bij de vormgeving van onze programmering betrokken, denk aan het Kindermuseum, de expositie over Hiphopcultuur of de jongerenavond en Museumnacht.

De toegankelijkheid is in het monumentale pand noodgedwongen beperkt. We kiezen voor onze publieksactiviteiten locaties in ANNO die zoveel mogelijk toegankelijk zijn voor een breed publiek. En ontsluiten onze informatie op een laagdrempelige manier, bijvoorbeeld met teksten op B1 niveau en in verschillende talen.



Ook in de organisatie staat diversiteit en inclusie voorop. Een divers team presteert beter. Verschillen worden erkend, gewaardeerd en benut om onze doelstellingen te realiseren. We richten sollicitatieprocedures inclusief in. ANNO investeert daarnaast in mensen met de juiste competenties, maar nog niet de juiste kennis of ervaring. Besluiten worden mede gebaseerd op de input van verschillende medewerkers uit meerdere lagen van de organisatie. Er is structureel veelstemmigheid in de perspectieven die hierin aan bod komen.

3.2 Het merk ANNO

De eerste stap in de nieuwe strategie is het opnieuw laden van het merk ANNO. De onderstaande kernwaarden vormen de inhoudelijke en communicatieve ruggengraat. Ze verwoorden waar ANNO voor staat en geven richting aan alles wat het museum toont en uitdraagt. Vanuit deze kernwaarden worden alle marketingcampagnes, communicatie en publieksactiviteiten geladen.

Zo ontstaat er een herkenbare en consistente lijn in toon, beeld en inhoud. Een belangrijk doel voor de komende jaren is het vergroten van de zichtbaarheid en herkenbaarheid van ANNO. Nog te vaak horen we dat mensen niet weten dat ANNO bestaat of niet precies weten wat ze er kunnen doen. Ook in de merkuitstraling is er ruimte voor verbetering: de huisstijl is in het verleden niet altijd consequent toegepast, waardoor de samenhang tussen campagnes en daarmee de herkenbaarheid van ANNO soms ontbrak. Door consequent te werken met een vaste tone of voice, het duidelijk uitdragen van de kernwaarden en het strikt hanteren van de huisstijl versterken we het merk en zorgen we dat ANNO direct herkenbaar wordt. Daarnaast voeren we jaalijks een korte, overkoepelende merkcampagne die niet gericht is op een specifieke tentoonstelling, maar op het ‘gevoel’ van ANNO, bijvoorbeeld rondom de feestdagen: herkenbare visuele uitingen in de stad die ANNO positioneren als het stadsmuseum van en voor Zwolle.



3.3 Doelgroepen

Een belangrijke stap voor ANNO in de komende jaren is het beter leren kennen van haar bezoekers. Op dit moment is nog onvoldoende inzichtelijk welke doelgroepen het museum precies bereikt. Wel is er een start gemaakt met het verzamelen van meer informatie, is er waardevolle kennis vanuit het hospitalityteam (de 'eyes on the ground') en is er informatie beschikbaar over de samenstelling van de bevolking in Zwolle en de provincie Overijssel[5]. De marketing- en communicatiestrategie richt zich op basis van deze verzamelde inzichten op onderstaande doelgroepen, gebaseerd op het Culturele Doelgroepenmodel van Rotterdam Festivals. Per doelgroep beschrijven we hun belangrijkste kenmerken, de belemmeringen die spelen om een bezoek te brengen, én de motieven en de prikkels die hen aansporen om ANNO te bezoeken. Het plan om stapsgewijs meer te weten te komen over de bezoekers van ANNO lichten we toe in de volgende paragraaf, de concrete doelstellingen en KPI's staan benoemd in paragraaf 3.5.

	Culturele alleseters	Vermaakzoekers	Studenten & jonge stedelingen	Buurtbewoners & Stadsgenoten
Kenmerken	Ervaren museumbezoekers (vaak met Museumkaart) met veel interesse in cultuur. Zoeken inhoud en verdieping, komen ook in andere musea. Verdienen (boven) modaal.	Ouders (en/of grootouders) die zoeken naar uitjes voor de hele familie. Willen samen iets beleven. Verdienen (boven) modaal, maar culturele uitjes moeten wel betaalbaar zijn.	Studeren in Zwolle of zijn net aan het werk. Willen iets unieks ervaren en zijn op zoek naar een beleving en een goed concept, maar ze willen wel serieus genomen worden. Zij hebben een beperkt budget.	Inwoners van Zwolle, met een sterke binding met de stad en trots op hun leefomgeving. Houden wel van een leuk uitstapje, maar hebben geen grote culturele interesse.
Potentieel	Grote groep laaghangend fruit (3.743 huishoudens Zwolle, 14.990 huishoudens in provincie Overijssel). Veel kans op herhaalbezoek.	Grote groep in zowel Zwolle (6.139 huishoudens) als provincie Overijssel (52.554 huishoudens). Veel kans op herhaalbezoek.	Met name in de gemeente Zwolle relatief goed vertegenwoordigd (7.648 huishoudens, 32.932 in provincie Overijssel). Weinig kans op herhaalbezoek.	Grote en diverse groep ('Proevende buitenwijkers': 8.071 huishoudens & 'Lokale Vrijetijds Genieters': 6.241 huishoudens) die echter niet allemaal in museumbezoek geïnteresseerd zijn. Weinig kans op herhaalbezoek.
Pains	Komen niet als de tentoonstelling te 'plat' is of als de communicatie te laat op gang komt (want ze wisten het niet). Concurrentie met andere musea en culturele activiteiten.	Druk leven met veel concurrentie van andere uitjes (zoals pretparken) en voetbaltraining of pianoles. Bij kinderen heeft het museum een saai imago.	Weinig budget en een druk leven met veel concurrentie van andere activiteiten of een avondje in de kroeg. Komen niet als de communicatie en programmering onvoldoende aansluit bij hun belevingswereld.	Denken dat een museum 'niet voor hen' is, voelen een (financiële) drempel om binnen te stappen. Zijn moeilijk te trekken met reguliere tentoonstellingen.
Gains	Willen verrast worden met nieuwe invalshoeken en inhoudelijke context, waarderen reflectie, ontmoeting en verdieping.	Vinden bij ANNO een activiteit voor de hele familie: kindermuseum voor de kinderen en een tentoonstelling/horeca voor de ouders. Heel goed betaalbaar, zeker als met arrangementen wordt gewerkt.	Zijn breed geïnteresseerd en zoeken sociale ontmoetingen in een museum dat anders is dan anderen: via evenementen voor en door leeftijdsgenoten en speciale avondopenstellingen met een horeca component, bijvoorbeeld samenwerking met andere merken of partners.	Zijn trots op Zwolle en voelen zich sterk verbonden met de stad. Ze waarderen herkenbare verhalen waarin ze zichzelf, hun buurt of andere Zwollenaren terugzien. Zijn er wel als er iets te vieren valt, en willen bijvoorbeeld wel op Open Monumentendag (gratis toegang) koffie en appeltaart komen eten en zo het museum leren kennen. Het moet gezellig zijn.
Triggers	Plannen hun uitjes tijdig. Nieuwsbrief, verwijzingen via andere musea of culturele instellingen, berichten in media, aanbevelingen door vrienden.	Plannen uitjes tijdig voor de vakanties, maar zijn ook last minute op zoek naar activiteiten voor een regenachtige zondagmiddag. UIT-agenda's, huis-aan-huisbladen, sociale media, flyers bij scholen en bibliotheken, aanbevelingen van andere ouders op het schoolplein.	Plannen redelijk last-minute en ad-hoc. Zijn gevoelig voor goede en deelbare content op socials, maar ook andere unieke vormen zoals een stickercampagne, green graffiti of wildplakken.	Aansluiting bij bredere initiatieven (Burendag, Open Monumentendag, NLdoet). Lokale media, wijkkranten, partners in de stad, Facebookgroepen en uitnodigingen via zorg of verenigingen.

5 Cultureel Overijssel in Kaart: https://cultuureducatieoverijssel.nl/cultureel-overijssel-in-kaart/

3.4 Inzet op datagedreven marketing

ANNO wil de komende jaren grote stappen zetten in datagedreven marketing. Door beter te weten wie er nu in het museum komt, waarmee we hen bereiken en wat aanslaat kunnen communicatie- en marketingcampagnes veel gerichter en effectiever ingezet worden. De eerste stappen zijn al gezet. Bureau INTK verzorgt via Google Grants verschillende SEA-campagnes, waardoor we online steeds zichtbaarder worden. Ook de bestaande jaardeal met DPG Media helpt om onze zichtbaarheid te vergroten.

Investeren in systemen

Om de stap naar datagedreven marketing echt te kunnen zetten, moeten we de komende jaren stapsgewijs investeren in nieuwe systemen (binnen de mogelijkheden van het budget). De prioriteit ligt bij een nieuw ticketingsysteem: het huidige systeem is niet flexibel, levert te weinig inzicht op en zal binnenkort bovendien geen Museumkaarttransacties meer ondersteunen. Dankzij het nieuwe systeem moeten we inzichtelijk krijgen wie onze bezoekers zijn, waar ze vandaan komen, wanneer ze boeken en waarvoor ze interesse tonen.

Daarnaast is een nieuwe website nodig. Bezoekers moeten binnen twee klikken een kaartje kunnen kopen, maar de huidige website is te omslachtig, en mist bijvoorbeeld een koppeling met het mailsysteem Mailchimp. Ook moet Mailchimp aangesloten worden op het nieuwe ticketingsysteem. Dit laatste is met name belangrijk voor marketingautomatisering, zoals het versturen van 'Bedankt voor uw komst'-mails met een korte enquête, gerichte direct mailings (DM's) rondom specifieke tentoonstellingen of thema's en A/B-test voor nieuwsbrieven om te leren wat werkt en zo de conversie te verhogen.

Doelgroepenonderzoek

De data die uit de nieuwe systemen moet komen, wordt aangevuld met publieksonderzoek. Na afloop van elke tentoonstelling vragen we bezoekers middels een online enquête naar hun ervaring en beleving, inclusief vragen over op welke manier ze met ANNO in aanraking zijn gekomen, en toegankelijkheid. Deze enquête wordt laagdrempelig aangeboden via een QR-code bij de uitgang, zodat bezoekers direct en eenvoudig kunnen reageren. Zo vangen we ook informatie (en mailadressen) op van bezoekers die gratis het museum bezoeken, bijvoorbeeld in het kader van Open Monumentendag.

Daarnaast organiseren we jaarlijks een rondetafelgesprek met een specifieke doelgroep (met name belangrijk voor de 'Studenten en jonge stedelingen' en 'Buurtbewoners & Stadsgenoten'), om hen beter te leren kennen en dieper in te gaan op motivatie, drempels en ideeën.

Jaar	Wat doen we	Wat levert het op
2026	• Nieuw ticketingsysteem selecteren en implementeren. • Bezoekersdata systematisch gaan verzamelen (geen volledig anonieme bezoeken meer). • Nieuwe website lanceren met geïntegreerde ticketverkoop (max. 2 klikken). • Eerste automatische 'bedankt voor uw bezoek'-mails met mini-enquête.	Betere basisdata over bezoekers, inzicht in herkomst en gedrag, start marketing automatisering.
2027	• Koppeling tussen website, ticketing en Mailchimp realiseren. • Eenvoudige dashboards voor monitoring van socials, website, nieuwsbrief en verkoop. • Jaarlijkse analyses en rapportages op basis van alle data (ticketing, website, nieuwsbrief, enquête).	Snellere aankoopflow, meer conversie, minder werkdruk voor team, eerste (semi)automatisch gevuld monitoringsinstrument.
2028	• Routinematig bijsturen op basis van resultaten (A/B-testen, timing, onderwerp).	Operationele datacyclus: meten → leren → verbeteren.
Jaarlijks	• Doelgroepenonderzoek: mini-enquêtes + rondetafelgesprek.	Continu inzicht in bereik en waardering per doelgroep.

3.5 Funnelmarketing en planning

ANNO werkt volgens de principes van funnelmarketing: communicatie afgestemd op de fase waarin bezoekers zich bevinden. Er zijn vier expliciete funnels: van interesse (ik wist niet dat er een stadsmuseum was), tot bewustwording (ik ken ANNO), tot bezoek (ik koop een kaartje) en herhaalbezoek (ik ga nog een keer). Een strakke communicatieplanning vormt hierbij de basis. In deze planning staan belangrijke momenten in het jaar (zoals een nieuwe tentoonstelling en schoolvakanties) opgenomen. Vanuit deze momenten wordt bepaald wanneer welke doelgroep en met welke boodschap wordt aangesproken, via welk kanaal, wanneer de persberichten uitgestuurd moeten worden en wanneer de campagnes op de socials gaan draaien.

Daarnaast helpt deze aanpak om bewuster te bepalen welke middelen met welk doel worden ingezet. Publiek dat al verbonden is met ANNO en het museum kent, kan met relatief goedkope, eigen kanalen worden bereikt, zoals de nieuwsbrief, DM's en de sociale mediakanalen. Voor het vergroten van het aantal bezoekers en het aanspreken van nieuw publiek zijn aanvullende (betaalde) middelen nodig. De inzet verschilt per campagne en per doelgroep: denk aan gerichte online advertenties, maar ook aan creatieve en laagdrempelige vormen van guerrillamarketing, zoals green graffiti (straatkunst met hogedrukreiniging) of opvallende acties in de stad bij de opening van een nieuwe tentoonstelling (zoals een fototentoonstelling in de stad of op het stationsplein).

3.6 Doelstellingen en KPI's

We realiseren ons dat niet iedere doelgroep even makkelijk te bereiken is. Voor 'Culturele alleseters' en 'Vermaakzoekers' ligt een museumbezoek veel meer voor de hand omdat zij nu eenmaal een grotere interesse hebben in kunst en cultuur. Dat ligt anders voor 'Studenten en jonge stedelingen', die in deze fase van hun leven met andere dingen bezig zijn. Tegelijkertijd zijn zij het publiek van de toekomst, en vertegenwoordigen de Zwolse 8 (ArtEZ, Deltion College, Landstede, Zone College, Cibap, Windesheim, Hogeschool KPZ en Viaa) meer dan 50.000 studenten in de regio Zwolle. Bij 'Buurtbewoners en stadsgenoten' staat cultuur vaak lager op de prioriteitenlijst. Maar: als ANNO echt een toegankelijk museum voor heel Zwolle wil zijn, dan kunnen zij niet ontbreken, ook al vraagt dit om gerichte en andere activiteiten.

Dit leidt tot onderstaande doelstellingen en KPI's:

Doelstelling	KPI 2026	KPI 2027	KPI 2028
Totaal aantal bezoekers	18.000	22.000	25.000
Vergroten van totale naamsbekendheid en betrokkenheid	Start met structurele communicatieplanning (nieuwsbrief, social media, lokale pers). Tov 2025: +10% groei volgers op sociale media +10% groei websitebezoek +10% groei nieuwsbriefabonnees	Brede algemene campagne rondom 5 jaar ANNO. Tov 2025: +20% groei volgers op sociale media +20% groei websitebezoek +20% groei nieuwsbriefabonnees	Versterking van zichtbaarheid door structurele samenwerking met lokale media en stadspartners. Tov 2025: +25% groei volgers op sociale media +25% groei websitebezoek +25% groei nieuwsbriefabonnees
Versterken van de basisdoelgroepen 'Culturele alleseters' en 'Vermaakzoekers'	Behoud en activering van bestaande bezoekers; 5% groei in herhaalbezoek.	10% groei in herhaalbezoek t.o.v. 2025	Herhaalbezoek op ≥20%;
Opbouwen segment 'Studenten & jonge stedelingen'	Pilotprogramma met twee events voor studenten, avondopenstellingen of andere events rondom tentoonstellingen.	Jaarlijks terugkerend event met studenten; samenwerkingen met minimaal drie onderwijsinstellingen.	Jaarlijks terugkerend event met studentenpartners; aandeel jong publiek (onder 40) stijgt naar 10% van totaal bezoek.
Interactief verbinden met 'Buurtbewoners & stadsgenoten'	Twee buurtgerichte activiteiten (bijv. NLdoet, Burendag); 100 bezoekers uit de directe omgeving.	Jaarlijkse traditie van buurtactiviteit met 200+ bezoekers; samenwerking met wijkorganisaties/verenigingen/zorginstellingen.	ANNO als vaste ontmoetingsplek: 500+ bezoekers uit buurtsegment; >75% waardering 'toegankelijk' in publieksonderzoek.

Hoofdstuk 4

ZAKELIJKE KWALITEIT

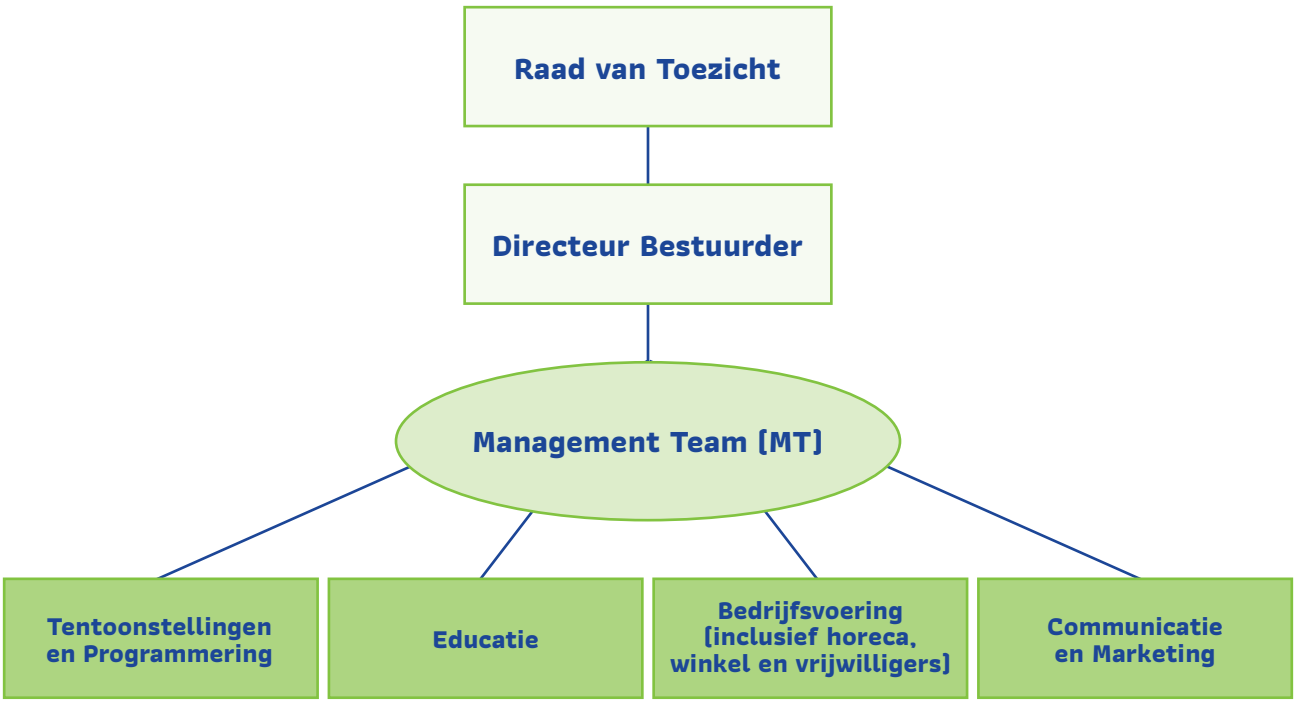
4.1 Organisatie en personeel

ANNO startte als organisatie in mei 2022. De afgelopen drie jaar kunnen worden gekarakteriseerd als bouwfase. 2022 stond in het teken van de verzelfstandiging, identiteitsvorming en pionieren: beleid werd omgezet in praktijk, conceptontwikkeling en herinrichting maakten plaats voor een focus op de exploitatie van ANNO. In 2023 doorliep ANNO met succes het proces van de Museumregistratie van het Museumregister. Het predicaat 'geregistreerd museum' werd in oktober 2023 verstrekt. ANNO is snel uit de startblokken gekomen: er waren hoge verwachtingen. De vorming van de organisatie en het op orde brengen van de bedrijfsvoering hebben daardoor minder aandacht gekregen.

ANNO heeft een raad van toezicht-model. De directeur is tevens bestuurder en stuurt de organisatie aan.

De organisatie bestaat nu uit 10,44 fte vaste formatie en 0,94 fte aan inhuur en kent verschillende onderdelen. Recent (in voorbereiding op het opstellen van dit Meerjarenbeleidsplan) is de structuur van de organisatie geoptimaliseerd; onderstaande afbeelding maakt de organisatiestructuur inzichtelijk. ANNO werkt met een management team als overkoepelend overleg voor de afstemming en het bewaken van de integraliteit binnen de organisatie. Op deze wijze wordt structuur gegeven voor een effectief ingerichte organisatie, dat in staat is om de eerder beschreven ambitie waar te maken.

Daarnaast werkt ANNO met 47 vrijwilligers.
De vrijwilligers voeren verschillende werkzaamheden uit: van het bemensen van de balie, als surveillant, verzorgen van Instaprondleidingen en/of binnen het educatieprogramma.



Onze organisatie is klein in omvang en daarmee kwetsbaar. Het is daarom extra belangrijk dat werkafspraken en processen goed moeten worden geborgd, om in het geval van uitval onderlinge vervanging te kunnen organiseren. Ondanks dat we de afgelopen drie jaar aan de organisatie hebben gebouwd, moeten we constateren dat de organisatieontwikkeling nog niet af is. Dit heeft volgens onafhankelijk onderzoek een aantal oorzaken[6]:

- Het museale concept van de opdracht aan ANNO was complex: een stapeling van functies die weinig samenhang vertonen en waar een duidelijk profiel met focus ontbrak.
- ANNO is onder grote druk tot stand gekomen. Er is letterlijk en figuurlijk voortgebouwd op de restanten van het Stedelijk Museum Zwolle.
- Het was onduidelijk wat de ambities van ANNO waren voor de komende jaren.
- ANNO kampt met tegenvallend aantal bezoekers, mede door bovenstaande oorzaken. Het gevolg was dat er sprake was van financiële tekorten op de lopende exploitatie.

Met andere woorden, de bouwfase van ANNO is nog niet afgerond. Het is nu zaak om een duidelijk fundament te leggen om vervolgens het concept en de organisatie verder te ontwikkelen. Met dit Meerjarenbeleidsplan zetten we een stap in de goede richting.

Zoals aangegeven kenmerkt ANNO zich door een kleine organisatie, met korte lijnen. We investeren de komende periode in structuur en cultureel ondernemerschap. Leiderschap is nodig om ANNO naar een volgende fase qua organisatieontwikkeling[7] te brengen. We hebben de besluitvorming verbeterd en leggen in dit Meerjarenbeleidsplan een duidelijke richting en focus aan ten aanzien van missie, thema's en programmering. We blijven werken aan een open en heldere besluitvorming, aan duidelijke kaders en een positief werkklimaat. In 2026 investeren we ook in trainingen voor de medewerkers op het gebied van feedback, communicatie en samenwerking.

Personeel

Er staat inmiddels een klein maar professioneel team waarbij de kennis niet incidenteel van buiten wordt gehaald, maar intern wordt gewerkt aan ontwikkeling en kennisopbouw. Cruciale functies zoals die van projectleider, educator en marketeer zijn ingevuld. Incidentele functies zoals programmeurs en museumdocenten worden ingehuurd of ingevuld met behulp van O-uren contracten. De laatste jaren kampten we met relatief veel verloop. Door te investeren in een strategisch HRM-beleid, waarin onderwerpen als scholing, ontwikkeling, instroom en uitstroom worden uitgewerkt en voorzien van concrete maatregelen, verbeteren we dit. Het doel hierbij is dat we meer grip krijgen op het proces van instroom - doorstroom - uitstroom. Hierbij staan aantrekkelijk werkgeverschap en ontwikkeling van de formatie centraal.



We constateren dat de huidige samenstelling van de organisatie moet worden doorontwikkeld om invulling te geven aan de ambities, zoals verwoord in dit Meerjarenbeleidsplan. Dit betekent dat op onderdelen van de organisatie versterking nodig is en op onderdelen keuzes in afschaling worden gemaakt. De tabel op pagina 31 maakt duidelijk hoe de huidige formatie is vormgegeven en welke onderdelen we aanpassen. Deze keuzes zijn afgeleid van het programma voor de komende periode. We kiezen ervoor om te focussen op een compactere en effectievere organisatie, waarbij we sturen op een kleine verlaging van de personeelskosten ten faveure van het programmabudget. Het jaar 2026 staat in het teken om deze transitie te gaan maken.

De tabel op pagina 31 is met is met groen de investering in formatie aangegeven en met rood is de desinvestering in de formatie aangegeven. Hiermee wordt de transitie van de huidige situatie naar de toekomstige

6 Berenschot, 2025, *Bevindingen onderzoek* ANNO, 12 mei 2025, p. 1-8.

7 Greiner, L.E., 1972, Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, vol. 50, p. 37-46.

	Huidige situatie	Toekomstige situatie	Kosten	Toelichting
Functie	**# fte**	**# fte**	**Euro's**	
Directeur-bestuurder	1,00	1,00		Functie wordt wel verzwaard op de inhoudelijk artistieke kant, alsmede ten aanzien van fondsenwerving en sponsoring
MT-assistent	0,22	0,44		Ondersteuning directie en MT wordt versterkt
Manager bedrijfsvoering	0,00	0,89		Functie wordt toegevoegd aan de organisatie van ANNO om het zakelijk profiel en de versterking van de organisatie te organiseren
Floormanager	1,00	0,00		Functie wordt meegenomen in de manager bedrijfsvoering
Front Office 1	0,67	0,89		Medewerker frontoffice, die zowel frontoffice als horeca kan
Front Office 2	0,33	0,50		Effectiviteitsverbetering door bemensing van de frontoffice te clusteren
Front Office 3	0,33	0,00		Effectiviteitsverbetering door bemensing van de frontoffice te clusteren
Coördinator horeca	1,00	1,00		Meewerkend voorman/vrouw in de horeca. Horeca moet zich minimaal terugverdienen. We sturen op rendement. Dit kan bijvoorbeeld door slimmer te plannen bijvoorbeeld ten aanzien van de 0-uren contracten
Medewerkers horeca (oproep medewerkers)	1,11	0,00		Oproepkrachten met 0-uren contract (zie exploitatie). Vrijwilligers trainen voor eenvoudige horecataken
Huismeester	0,67	0,67		
Projectleider tentoonstellingen	0,78	0,78		
Coördinator marketing en communicatie	0,44	0,81		Versterking van de functie om invulling te geven aan ambities en inhoudelijk profiel van ANNO. Taken van medewerker social media en vormgeving worden hier belegd
Teamleider educatie/medewerker programmering	1,00	1,00		
Educatief medewerker	0,67	0,67		
Vrijwilligerscoördinator	0,67	0,67		Training noodzakelijk om functie te versterken
Medewerker social media en vormgeving	0,56	0,00		Vervalt per 07-10-2025. Taken beleggen we bij de coördinator marketing en communicatie
Programmeur randprogrammering	0,00	0,67		**Vanaf 2027.** Uitvoering geven aan de randprogrammering
Projectleider Ter Borch	0,39	Inhuur		Flexibele schil
Medewerkers marketing en communicatie	0,44	Inhuur		Flexibele schil
Museumdocenten	0,00	Inhuur		Flexibele schil
Programmeur Ter Borch	0,11	Inhuur		Flexibele schil
Totaal vast formatie	**10,44**	**9,97**	**€ 674.957**	
Totaal inhuur	0,94		€ 60.000	Budget flexibele schil
Grand Totaal	**11,39**	**9,97**	**€ 734.957**	

situatie duidelijk ten aanzien van de organisatie van ANNO. Gezien de investering op de randprogrammering willen we de organisatie vanaf 2027 versterken met een programmeur voor de randprogrammering (0,67 fte - schaal 9 - € 38.172).

Culturele codes

ANNO onderschrijft de Code Diversiteit en Inclusie (zie pag. 23, paragraaf 3.1.) en de Fair Practice Code. De medewerkers krijgen een eerlijke en passende vergoeding volgens de museum cao en ook onze freelancers (ZZP'ers) krijgen een marktconforme vergoeding.

4.2 Governance

De Raad van Toezicht is niet alleen een waarborg voor goed bestuur, maar ook een strategische en kritische sparringpartner voor de directie. De Raad van Toezicht draagt actief bij aan de maatschappelijke, artistieke en financiële ambities van het museum. De Raad van Toezicht borgt haar toezicht conform de Governance Code Cultuur en onderstreept kernwaarden als transparantie, onafhankelijkheid en maatschappelijke verankering. Dit betekent dat de Raad van Toezicht niet alleen toeziet, maar ook reflecteert, strategisch meedenkt en adviseert bij belangrijke beslissingen. Dit doet de Raad van Toezicht vanuit een open, constructieve dialoog gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect voor elkaars rollen. De Raad van Toezicht fungeert als werkgever voor de directeur-bestuurder en ziet erop toe dat de organisatie zijn beleid uitvoert conform de Code Fair Practice en de Code Diversiteit en inclusie.

De Raad van Toezicht van ANNO neemt een proactieve rol in het vergaren van informatie. Dit gebeurt door:

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

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks haar eigen functioneren en om het jaar met externe begeleiding. Die reflectie zorgt ervoor dat de Raad zich blijft ontwikkelen, adaptief en lerend blijft, en haar rol effectief kan blijven vervullen in een dynamische culturele context.

Samenstelling

Met de recente af- en toetreding van een aantal leden bevindt de Raad van Toezicht zich in een fase van transitie. Bij de werving van nieuwe leden kijken we naar de ambities in dit Meerjarenbeleidsplan en expertises die we daarvoor graag in de Raad zien. De samenstelling van de Raad van Toezicht dient divers te zijn qua kennis, ervaring en achtergrond en de leden moeten beschikken over een brede expertise en ervaring op het gebied van kunst, cultuur, erfgoed, financiën, juridische zaken, Public Relations & Marketing, ondernemerschap en maatschappelijke vraagstukken. De aanwezigheid van deze kennis, expertise en achtergrond in de Raad zorgt voor een versterking van de toezichthoudende taak en een versterking van de rol van sparringpartner / adviseur van de directie van ANNO. Bovenstaande expertise, kennis en achtergrond leggen we de komende periode vast in de profielen, waarna nieuwe leden via een openbare procedure worden geworven. Het doel is om de Raad van Toezicht qua bemensing gefaseerd in 2026 op volle sterkte te hebben.



4.3 Bedrijfsvoering

We constateren dat onze bedrijfsvoering nog in een opbouwfase zit. In het volwassenheidsmodel van Grievink ea. [2015][8] bevindt deze functie zich in op het niveau 1 'Ad Hoc'. Onderstaande afbeelding maakt dat inzichtelijk. De ambitie is om de komende twee jaar te gebruiken om de stap te zetten van het niveau 1 'Ad Hoc', naar het niveau 2 'Beheerst'.

Vervolgens is de ambitie om de stap te maken naar het niveau 3 'Gestandaardiseerd'. We schetsen hieronder wat de drie genoemde fasen behelzen om vervolgens per onderdeel van de bedrijfsvoeringsfunctie van ANNO aangegeven wat dat betekent qua activiteiten.

Het volwassenheidsmodel (Grievink e.a., 2015)	
Niveau	**Omschrijving**
Niveau 1: Ad hoc	Op dit volwassenheidsniveau hangt de kwaliteit af van individuele inspanning en van het individu. Processen worden ad hoc uitgevoerd en leiden niet tot dezelfde uitkomsten.
Niveau 2: Beheerst	Op dit niveau worden de processen beheerst en kunnen ze worden herhaald. Hierdoor wordt gekomen tot een meer gestandaardiseerde uitkomst.
Niveau 3: Gestandaardiseerd	Op dit niveau zijn de processen over de organisatieonderdelen heen gestandaardiseerd en er vindt monitoring plaats om te kijken of de processen conform afspraken worden uitgevoerd.
Niveau 4: Gemanaged	Op dit niveau worden alle processen gemanaged en worden prestaties gemeten teneinde te komen tot maximale waarde voor de afnemers.
Niveau 5: Geoptimaliseerd	Op dit niveau worden processen voortdurend verbeterd en verrijkt met innovatieve ideeën, waarbij radicale verandering mogelijk is.

Finance & Control (huidige positie is Niveau 1: Ad hoc; noodzakelijk stap is Niveau 2: Beheerst)
Om de stap te maken naar niveau 2, moeten de financiële processen volledig beschreven, geïmplementeerd en geborgd worden. De verschillende administraties, zoals personeelsadministratie, financiële administratie en kassasysteem moeten leiden tot financiële sturingsinformatie voor de manager bedrijfsvoering. De manager bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de strategische sturing ten aanzien van de financiën. Deze onderhoudt ook het contact met de accountant. Onze ambitie is om de verschillende administraties op termijn (> 2 jaar) volledig op elkaar aan te laten sluiten en de systemen te automatiseren. We kijken op dat moment of we met één geïntegreerd systeem kunnen gaan werken, dat zorgt voor automatische financiële sturingsinformatie. Daarmee implementeren we een reguliere planning en controlcyclus (kwartaalrapportages, begroting en jaarrekening).

Informatiemanagement & ICT-management (huidige positie is Niveau 1: Ad hoc; noodzakelijk stap is Niveau 2: Beheerst)
De huidige IT-infrastructuur van ANNO is gefragmenteerd en is nog een resultaat van de bouwfase. De volgende stap is om ICT meer te stroomlijnen en te enten op onze informatie- en sturingsbehoefte. Op dit moment hebben we geen informatieplan, waarin is vastgelegd welke informatie we nodig hebben en waar we op kunnen sturen. Welke applicaties en systemen daarbij horen, is een afgeleide van dat plan. We starten de komende periode om dat informatieplan op te stellen en de IT-infrastructuur te optimaliseren.

Inkoop (huidige positie is Niveau 1: Ad hoc; noodzakelijk stap is Niveau 2: Beheerst)
Uit de gemaakte financiële analyse (zie hoofdstuk 5) voor dit Meerjarenbeleidsplan blijkt, dat we efficiëntiewinst kunnen boeken op de inkoop ten aanzien van de horeca en de winkel bij ANNO. De inkoop gebeurt niet vanuit een beleid en we hebben onvoldoende beeld van onze contracten. We gebruiken de komende periode om ons contractenregister op te schonen en een inkoopkalender te maken. In deze slag gaan we meer sturen op het realiseren van efficiëntievoordelen in de inkoop. Voor zowel de horeca als de winkel is de gerealiseerde inkoopmarge nu te hoog. Dit moet naar minimaal 30%, het liefste 25% om rendabel te zijn. Dit betekent dat het uitgangspunt voor nieuwe inkoopcontracten gericht moet zijn op deze percentages.

8 Grievink T., J. Kramer, P.G. Noordam, W. Nieuwenhuis, D. Stam, P. Van der Stap, B. Van Vulpen en S. Wijsman, 2015, *Best in class: Als u wilt gaan voor goud*, Boekdrukkunst.

HRM (huidige positie is Niveau 2: Beheerst; volgende stap is Niveau 3: Gestandaardiseerd)
ANNO heeft nu geen eigen HRM-functie. Deze taken liggen bij de algemeen directeur. Administratie en juridische ondersteuning is uitbesteed. Willen we als organisatie toegroeien naar een robuuste organisatie gericht op de omgeving en toekomst, is het noodzakelijk om de HR-functie te versterken. Dat draagt bij aan de versterking van het aantrekkelijk werkgeverschap van ANNO. De taken worden onderdeel van de nieuw te creëren functie van manager bedrijfsvoering. Dit betekent dat op basis van onze missie en thema's een passend HR-beleid moet worden opgesteld en als leidraad gebruikt moet gaan worden. Met passende maatregelen ten aanzien van werving en selectie, onboarding, functieprofielen, beoordelen en belonen, ontwikkelen en exit.

4.4 Hospitality en huisvesting

Hospitality

ANNO is een plek voor de stad Zwolle; voor haar inwoners en bezoekers. Dit betekent dat we uitgaan van een gastvrij ontvangst en verblijf voor onze bezoekers. Onze medewerkers zijn het visitekaartje van het museum. Onze publieksmedewerkers (frontoffice) en vrijwilligers zijn door hun kennis van de tentoonstelling en de mogelijkheid om vragen te beantwoorden een verlengstuk van de tentoonstelling. We gaan meer aandacht geven aan de ontvangst en de toeleiding naar de verschillende functies. Bezoekers kunnen straks naar de hoofdexpositie in het Drostenhuis, naar de wisseltentoonstelling op de Verdieping, naar het Kindermuseum, naar het Erfgoedlab, naar de studiezaal van Collectie Overijssel en vooral ook naar de horeca. Dat willen we vertellen. De komende periode gaan we specifiek vrijwilligers werven voor horeca in combinatie met het gastvrij ontvangen en begeleiden van onze bezoekers. Daarbij investeren we in cursussen hospitality voor onze - nieuwe en bestaande - vrijwilligers.



Het gebouw

ANNO bestaat uit vier verschillende elementen. Twee monumentale bouwdelen (Het Drostenhuis en de Gouden Kroon), die verbonden worden door een nieuwbouw uit de jaren '90 van de vorige eeuw, en een grote stadstuin, die van de straat gescheiden wordt door een historische muur. De samenstelling van het complex is bijzonder van aard en in potentie een publiekstrekker. Het is de afgelopen jaren nog niet gelukt om die potentie ten volle te benutten. De ingang aan de Melkmarkt is onvoldoende zichtbaar en nodigt niet uit om naar binnen te gaan. De ingang aan de achterkant grenst aan de Voorstraat (de uitgaansstraat van Zwolle). We willen de komende periode gebruiken om de zichtbaarheid van ANNO aan de buitenkant van het pand te verbeteren, zodat bezoekers naar binnen worden getrokken.

Facilitaire zaken en demarcatie

Ons gebouw huren we van de gemeente Zwolle. In 2021 is hiervoor een huurovereenkomst afgesloten, alsmede een facilitaire overeenkomst. In deze laatste overeenkomsten zijn de zaken opgenomen over de facilitaire zaken die door de gemeente worden geregeld en doorbelast aan ANNO (zoals de schoonmaak van de algemene ruimten, glasbewassing, sanitaire hulpmiddelen, afvoer afval, ongediertebestrijding, technische beveiliging en BHV). Bij de huurovereenkomst is een actuele demarcatielijst opgenomen ten aanzien van het beheer, onderhoud en vervanging van het pand en roerende zaken (zie hoofdstuk 5.3 voor een nadere toelichting op de risico's). In het gestelde gemeentelijk kader Stichting Allemaal Zwolle 2025-2028 is opgenomen dat ANNO klimatologische aanpassingen moet doen. Echter, de kosten hiervoor dient het museum zelf te dekken. Gezien onze financiële positie kan ANNO op korte en middellange termijn deze gewenste klimatologische investeringen niet doen. Dit heeft gevolgen voor de programmering. Het pand biedt geen optimale omstandigheden qua temperatuur en luchtvochtigheid en zal dus nooit een klassiek museum kunnen herbergen met een collectie met topstukken. Dit is een gegeven waar we in onze programmering rekening mee houden.

De (her)inrichting van het gebouw

De inrichting van ANNO gaat op de schop. De inrichting moet ten gunste staan van de bezoeker, waarbij de belangrijkste ruimtes een prominentere positie krijgen. De bezoekers komen straks binnen in de foyer, van waaruit men door medewerkers van de frontoffice en vrijwilligers van ANNO wordt toegeleid naar de verschillende functies van ANNO. Dat kan zijn naar de hoofdtentoonstelling in het Drostenhuis, de wisseltentoonstelling op de Verdieping, naar het Kindermuseum, naar het Erfgoedlab of naar

de studiezaal. Daarnaast moeten de horeca en winkel straks aantrekkelijker worden gepositioneerd in de wandelroutes. Dat betekent dat bezoekers hier 'automatisch' langs komen en worden verleid tot een hapje en drankje of een aankoop in onze winkel.

Winkel en horeca
De inhoudelijke concepten van de winkel en de horeca worden vanaf 2026 doorontwikkeld, zodat ze bijdragen aan het verhogen van onze dienstverlening en een prettig verblijf van onze bezoekers. We moeten stappen zetten op het verbreden van het assortiment van de winkel (enten op de thema's en programmering), het aanscherpen van de winkelprijzen en marges en een beter voorraadbeheer. Hierbij moet het rendement van de winkel omhoog. Ditzelfde geldt voor de horeca. Het uitgangspunt voor beide onderdelen is dat deze minstens kostendekkend zijn. Dat is nu niet het geval. Maar liever nog moet zowel de horeca als winkel renderen en de verdiencapaciteit van ANNO vergroten. Hier moeten we op gaan sturen. Vanuit de inhoudelijke programmering sturen we op meer bezoekers. Als ze eenmaal binnen zijn, verleiden we ze om langer te blijven en iets te nuttigen in het café of iets te kopen in de winkel. Door een aantrekkelijk en passend assortiment bij het concept, de thema's en programmering van ANNO streven we ernaar de gemiddelde besteding per bezoeker in de horeca en winkel te verhogen. Binnen de horeca werken we met een flexibel concept, dat qua bemensing geënt is op de intensiteit van het bezoek. Door zakelijk verhuur te koppelen aan de horeca en dat mee te nemen in het arrangement, willen we de omzet van de horeca verhogen.

Zakelijke verhuur
Op het onderdeel zakelijk verhuur zien we kansen om het verdienmodel te versterken. We willen daar gaan sturen op herhaalbezoek c.q. verhuur. De verhuur wordt dan gezien in combinatie met wat ANNO heeft laten zien en te vertellen. In dat laatste zit de afwisseling, de verwondering en de trigger om terug te komen. In 2024 hebben we ongeveer € 23.000 aan inkomsten op dit vlak gegeneerd. Dit willen we uitbouwen naar € 35.000 aan inkomsten per jaar. Dit betekent dat er vanuit de algemeen directeur relaties worden gelegd met het bedrijfsleven en organisatie (non-profit) in de regio Zwolle. Tevens moet de mogelijkheid voor verhuur aantrekkelijk en goed vindbaar op de website van ANNO worden weergegeven.

4.5 Fondsenwerving en sponsoring

ANNO kent inkomsten uit sponsoring. Deze bedroegen voor het jaar 2024 € 15.000. Voor een culturele instelling als ANNO liggen er meer mogelijkheden op het vlak van sponsoring en fondsenwerving. We hebben op dit moment onvoldoende capaciteit en expertise; het is noodzakelijk om fondsenwerving structureel te borgen in onze organisatie. Wij zetten de komende beleidsperiode in op het vergroten van het aandeel fondsenwerving en sponsoring. Ons doel is om te groeien naar een opbrengst van circa € 75.000 (structureel), zie hiervoor ook hoofdstuk 5 Financiën. Bij de sponsoring zetten we in op structurele bijdragen van het bedrijfsleven en particulieren in de regio Zwolle. Ten aanzien van de fondsenwerving kijken we strategisch naar de mogelijkheden voor grote en kansrijke tentoonstellingen en projecten. Er worden hoge eisen gesteld aan de hoogte van de inzet van marketing en educatie en een eigen bijdrage. Voor elke tentoonstelling wordt gezocht naar de meest passende fondsen. Voorafgaand aan de aanvraag worden de eisen en kansrijkheid door onze manager bedrijfsvoering besproken met het betreffende fonds. Bij een afwijzing van een fonds worden activiteiten binnen het project geschrapt of waar mogelijk wordt de eigen bijdrage verhoogd. Het totale jaarbudget voor tentoonstellingen is altijd leidend.

Het verwerven van projectfinanciering bij landelijke fondsen, sponsoren en donateurs gaan we de komende periode professioneler aanpakken. Deze taak komt straks te liggen bij de algemeen directeur. In het werven van de projectfinanciering worden partners uitgekozen die bij de kernwaarden van het museum aansluiten en die met name lokaal en regionaal aan het museum verbonden zijn, maar ook landelijk. Wij denken bijvoorbeeld aan het Mondriaan Fonds, Cultuur Fonds (Overijssel Fonds op Naam), Fonds cultuurparticipatie (voor Zicht op Zwolle), Productieregeling cultuur Overijssel, Vriendenloterij (eenmalige subsidie op weg naar Zwolle 2030), etc. Met een aantal partijen is ten tijde van het opstellen van dit Meerjarenbeleidsplan reeds contact gelegd. Voor de herinrichting van ANNO (circa € 150.000) moet aanvullende financiering worden opgenomen, dit past niet binnen de exploitatie van ANNO (zie hoofdstuk 5). Hiervoor doen we een beroep op de gemeente Zwolle.



Hoofdstuk 5

FINANCIËN

De afgelopen periode werkten we met gratis entree voor een substantieel deel van het museum. Daardoor verwierven we weinig eigen inkomsten en dat had negatieve gevolgen voor de begroting en dus de activiteiten. Daarom kiezen we ervoor om vanaf 2026 entree te heffen. Zo werken we toe naar een groter aandeel eigen inkomsten en verminderde subsidieafhankelijkheid in de totale begroting.

5.1 Exploitatiebegroting ANNO 2026-2029

In dit hoofdstuk presenteren we de meerjarenbegroting behorende bij dit Meerjarenbeleidsplan voor ANNO. In de eerder hoofdstukken zijn keuzes gemaakt ten aanzien van de missie, thema's en programmering. Dit vertaalt zich naast de organisatie ook door in financiën. In dit hoofdstuk zetten we de baten en lasten uiteen en geven de onderbouwing weer. We presenteren een meerjarig perspectief tot en met 2029 om inzicht te geven in de financiële ontwikkelingen en een doorkijk te geven naar Zwolle 800 jaar.

Baten		**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
		Realisatie	**Begroting**	**Begroting**	**Begroting**	**Begroting**	**Begroting**
Subsidie gemeente Zwolle		**€ 1.146.787**	**€ 1.210.214**	**€ 1.241.680**	**€ 1.268.997**	**€ 1.303.259**	**€ 1.331.931**
Opbrengst activiteiten		**€ 292.568**	**€ 234.705**	**€ 467.000**	**€ 546.238**	**€ 571.303**	**€ 927.902**
	Overige subsidies	€ 120.996	€ 74.000	€ 160.000	€ 163.520	€ 167.935	€ 171.630
	Educatie	€ 15.157	€ 15.000	€ 17.500	€ 17.885	€ 18.368	€ 18.772
	Museumwinkel	€ 19.233	€ 21.735	€ 27.000	€ 38.500	€ 50.000	€ 67.500
	Verhuur ruimtes	€ 23.018	€ 20.350	€ 25.000	€ 30.000	€ 35.000	€ 35.000
	Entreegelden	€ 94.841	€ 88.170	€ 120.000	€ 161.333	€ 200.000	€ 260.000
	Museale arrangementen	€ 4.323	€ 0	€ 7.500	€ 15.000	€ 20.000	€ 30.000
	Sponsoropbrengsten / Fondsenwerving	€ 15.000	€ 15.450	€ 110.000	€ 120.000	€ 80.000	€ 85.000
	Incidentele subsidie Zwolle 800 jaar	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 260.000
Horeca		**€ 113.926**	**€ 114.000**	**€ 117.000**	**€ 143.000**	**€ 187.500**	**€ 225.000**
TOTAAL BATEN		**€ 1.553.281**	**€ 1.558.919**	**€ 1.825.680**	**€ 1.958.235**	**€ 2.062.062**	**€ 2.484.833**
Lasten							
Kosten activiteiten		**€ 256.320**	**€ 258.800**	**€ 373.100**	**€ 385.590**	**€ 435.000**	**€ 744.510**
	Educatie	€ 57.309	€ 63.036	€ 60.000	€ 61.320	€ 80.000	€ 81.760
	Participatie	€ 50	€ 0				
	Programmering	€ 172.296	€ 148.148	€ 250.000	€ 250.000	€ 275.000	€ 325.000
	Kindermuseum	€ 0	€ 0	€ 25.000	€ 25.000	€ 15.000	€ 15.000
	Trekkerschap / projectleiding Zwolle 800 (activiteitenbudget)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 5.000	€ 10.000	€ 250.000
	Inkoop publieksactiviteiten	€ 16.167	€ 20.400	€ 20.000	€ 22.500	€ 25.000	€ 27.500
	Nieuwe initiatieven	€ 0	€ 10.716	€ 10.000	€ 10.220	€ 15.000	€ 25.000
	Museumwinkel	€ 10.498	€ 16.500	€ 8.100	€ 11.550	€ 15.000	€ 20.250
Horeca		**€ 62.961**	**€ 44.000**	**€ 35.100**	**€ 42.900**	**€ 56.250**	**€ 67.500**
Personeelslasten		**€ 675.439**	**€ 711.236**	**€ 693.030**	**€ 755.364**	**€ 778.025**	**€ 801.366**
Afschrijvingen		**€ 6.805**	**€11.610**	**€ 17.860**	**€ 17.860**	**€ 17.860**	**€ 17.860**
Huisvestingslasten		**€ 269.441**	**€ 302.763**	**€ 386.553**	**€ 392.362**	**€ 399.649**	**€ 405.746**
Organisatiekosten		**€ 211.479**	**€ 222.343**	**€ 333.143**	**€ 356.427**	**€ 373.346**	**€ 424.675**
TOTAAL LASTEN		**€ 1.482.445**	**€ 1.550.752**	**€ 1.838.786**	**€ 1.950.503**	**€ 2.060.130**	**€ 2.461.657**
SALDO BATEN EN LASTEN		**€ 70.836**	**€ 8.167**	**-€ 13.106**	**€ 7.732**	**€ 1.932**	**€ 23.176**
Financiële baten en lasten		-€ 3.448					
SALDO		**€ 67.388**	**€ 8.167**	**-€ 13.106**	**€ 7.732**	**€ 1.932**	**€ 23.176**

5.2 Onderbouwing van de baten

- Subsidie gemeente Zwolle - In het document 'Gemeentelijke kaders Stichting Allemaal Zwolle' is aangegeven dat de jaarlijkse subsidie € 1,2 miljoen bedraagt. Deze wordt jaarlijks geïndexeerd. Wij hebben de volgende indexpercentages gehanteerd (bron CPB):
  - 2026: 2,60%;
  - 2027: 2,20%;
  - 2028: 2,70%;
  - 2029: 2,20%.

  Deze betreffen geprognosticeerde percentages. Bij de vaststelling van de subsidie door de gemeente Zwolle gaan we uit van gerealiseerde indexen (CBS) op basis van de inflatie (toepassen nacalculatie). Deze indexatiepercentages zijn ook toegepast in de baten en lasten in de exploitatie, behalve bij de personele lasten.
- Overige subsidies - De komende jaren willen we inzetten op een verbetering van de tentoonstelling, waardoor een groter bereik ontstaat ten aanzien van publiek. Hierdoor ontstaan er ook mogelijkheden om meer (incidentele) subsidies te verkrijgen dan bij de gemeente Zwolle. Door te investeren op fondsenwerving (zie hoofdstuk 4) verwachten op deze post meer inkomsten te genereren. De bijdrage van Erfgoed gemeente Zwolle aan PR & Marketing van ANNO (€ 7.000 per jaar) valt hier ook onder.
- Educatie - Dit betreffen de inkomsten vanuit ons educatieprogramma voor scholen. We gaan daarbij uit van 3.500 bezoekende scholieren in 2026, waarna dit aantal oploopt naar 4.500 in 2028. De prijs per ticket is € 5,00 in 2026, oplopend naar € 6,00 in 2028.
- Museumwinkel - Dit betreffen de bruto-opbrengsten van de museumwinkel. Zoals eerder aangegeven willen we de museumwinkel meer laten aansluiten bij de programmering en de winkel beter positioneren in ANNO. We gaan uit van gemiddeld € 1,50 bruto opbrengst per bezoeker in 2026. Dit loopt op naar € 2,25 per bezoeker in 2029. De bruto-opbrengst is gekoppeld aan het aantal bezoekers, zie genoemd bij 'entreegelden'.
- Verhuur ruimtes - Zoals aangegeven liggen er mogelijkheden om meer inkomsten te genereren uit verhuur. Dit moet aantrekkelijker en meer onderscheidend worden. We ramen hiervoor € 25.000 aan netto opbrengsten in 2026, oplopend naar € 35.000 in 2028.
- Entreegelden - Het aantal bezoekers laat in onze begroting de volgende ontwikkeling zien:
  - 2026: 20.000;
  - 2027: 23.000;
  - 2028: 25.000;
  - 2029: 30.000.

  We hanteren een ticketprijs van € 10,00 in 2026 (rekeneenheid € 6,67, inclusief museumkaart). Dit bedrag loopt op naar € 13,00 in 2029 (rekeneenheid € 8,67, inclusief museumkaart).
- Museale arrangementen - We willen met het Kindermuseum inzetten op het aantrekken van partijen. Dit in combinatie met een bezoek aan ANNO voor een gereduceerd tarief. Dit krijgt vorm vanaf medio 2026 en moet vanaf 2026 leiden tot een stabiele inkomstenstroom.
- Sponsoropbrengsten en fondsenwerving - Zoals aangegeven in hoofdstuk 4 willen we hierin investeren. Er liggen mogelijkheden om fondswerving te koppelen aan het opzetten van het Kindermuseum in 2026, alsmede de bekostiging van de herinrichting van ANNO. Hiervoor zijn contacten gelegd met Cultuurfonds Overijssel (Fonds op Naam), Mondriaan Fonds, VSB Fonds, Fonds Cultuurparticipatie (voor Zicht op Zwolle) etc. Er zal ook een beroep gedaan worden op bekostiging door de gemeente Zwolle. Dit laatste heeft vooral betrekking op de financiering van de herinrichting. Hiervoor dient een aparte financiering te worden opgenomen, buiten de exploitatie zoals opgenomen in dit Meerjarenbeleidsplan. Dit in verband met de niet aanwezige investeringsruimte binnen ANNO en ook de beperkte mogelijkheden ten aanzien van fondsen.
- Incidentele subsidie Zwolle 800 jaar - Voor de rol die ANNO inneemt (trekkerschap) willen we incidentele bekostiging verkrijgen bij de Vriendenloterij en de gemeente Zwolle.
- Horeca - Zoals eerder aangegeven, sturen we op een minimaal kostendekkende exploitatie van de horeca. Hiervoor is een minimale omzet van circa € 200.000 nodig. Hiervoor is een ingroeipad nodig, omdat het aantal bezoekers hiervoor mede bepalend is. We gaan in deze begroting uit van een minimum bruto-opbrengst per bezoeker van € 6,50 in 2026. Dit loopt op naar € 7,50 in 2029. De verwachting is dat de horeca vanaf 2029 kostendekkend is. De bruto-opbrengst is gekoppeld aan het aantal bezoekers, zie genoemd bij 'entreegelden'.

Kengetallen baten	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
% Afhankelijkheid subsidie Zwolle	73,83%	77,63%	68,01%	64,80%	63,20%	53,60%
% Eigen verdiencapaciteit	26,17%	22,37%	31,99%	35,20%	36,80%	46,40%

Op basis van bovenstaande wordt de eigen verdiencapaciteit van ANNO vergroot. Bovenstaande tabel maakt dat duidelijk.

5.3 Onderbouwing van de lasten

- Educatie - Dit zijn de kosten voor het educatieprogramma van ANNO. Vanaf 2028 willen we een uitbreiding naar het VO realiseren, om deze reden is het budget in 2028 verhoogd.
- Programmering - We rekenen met de volgende bedragen per onderdeel:
  - Tentoonstelling Drostenhuis - € 150.000;
  - Wisseltentoonstellingen Verdieping - € 50.000;
  - Losse activiteiten/randprogrammering - € 50.000.
- Kindermuseum - In 2026 en 2027 realiseren we het eerder genoemde Kindermuseum. We ramen hier de kosten als gevolg van de investering op € 25.000 voor 2026 en 2027, hiervoor gaan we op zoek naar externe financiering (via fondsen). De kosten in de jaren erna zijn gericht op het programmeren van het Kindermuseum.
- Trekkerschap Zwolle 800 jaar - Dit betreffen de kosten voor de invulling van het trekkerschap van Zwolle 800 jaar. De kosten qua voorbereiding beginnen in 2027 en lopen op naar 2029.
- Inkoop activiteiten - Budget voor de inhuur / inkoop van lezingen, concerten, etc.
- Nieuwe initiatieven - Innovatiebudget om te programmeren op gebeurtenissen in de omgeving en actualiteit.

Bovenstaande onderdelen vormen samen de activiteitenkosten van ANNO. Deze laten we in percentage (% van de totale exploitatielasten) toenemen. In 2024 bedroeg het percentage activiteitenkosten 17,29%. De komende jaren intensiveren we hierop, waardoor we meer impact kunnen maken ten aanzien van onze missie, doelstellingen en doelgroepen. In 2026 bedragen de activiteitenkosten 20,29%, dit percentage loopt op naar 30,24% in 2029.

- Museumwinkel - Dit zijn de inkoopkosten van de museumwinkel en zijn financieel technisch afhankelijk van de omzet van de museumwinkel. Hierbij hanteren we inkoopmarge van 30%.
- Lonen en salarissen (inclusief sociale lasten, pensioenlasten en werkgeverslasten) - In hoofdstuk 4 is een overzicht gepresenteerd ten aanzien van de nieuwe organisatie. Dit overzicht presenteert 9,31 fte + een inhuurbudget van € 60.000 om uitvoering te geven aan dit Meerjarenbeleidsplan voor 2026. Vanaf 2027 willen we de organisatie versterken met een programmeur voor de randprogrammering (0,67 fte - schaal 9 - € 38.172). Hierdoor komt de totale formatie op 9,97 fte in 2027 met een totale loonsom voor 2027 van € 714.882 (inclusief indexatie).

  Voor de externe inhuur gaan we werken met een flexibele schil met een vast budget. Zoals beschreven in hoofdstuk 4 brengen we de organisatie qua formatie terug en investeren we in de effectiviteit van de organisatie en bedrijfsvoering. Hierdoor worden de personeelslasten meer in lijn gebracht met de totale exploitatiekosten van ANNO (31% in 2029). De museum cao is van toepassing op de personele lasten van ANNO. De laatste indexering qua loonkosten bedroeg 5% per 1 juli 2024 en 3,5% per 1 juli 2025. Voor 2026 en verder zijn nog geen indexatiepercentages bekend voor de museum cao. Als aanname rekenen we daarom met 3,0% structureel vanaf 2026.

- Overige personele lasten - Deze lasten betreffen bijvoorbeeld opleidingen, uitjes, teambuilding, etc. Deze kosten hebben een relatie met de loonkosten. Deze relatie is op basis van de historische cijfers van ANNO berekend en in de begroting gebruikt.
- Huisvestingslasten - Dit betreffen de kosten voor huur, energie, etc. Een groot deel van deze kosten zijn vastgelegd in een huurovereenkomst met de gemeente, alsmede een overeenkomst ten aanzien van de facilitaire diensten. Deze kosten zijn overgenomen en geïndexeerd.

  In de huurovereenkomst tussen de gemeente Zwolle en ANNO is opgenomen dat ANNO naast de huurlasten ook kapitaallasten betaalt (uitgaande kasstroom) voor de gedane investering in de

verbouwing en inrichting en keuken/horecaruimte. Deze lasten bedragen € 102.493 op jaarbasis. Dit betreft een annuïteitenlening vanuit de gemeente Zwolle aan ANNO. Uit de demarcatielijst bij de huurovereenkomst blijkt dat ANNO wel verantwoordelijk is voor de vervanging van de keuken/horecaruimte en verschillende onderdelen ten aanzien van de inrichting van het gebouw. Er zijn tot op heden geen reserveringen gedaan voor deze vervangingsinvesteringen. In de eerdere subsidiebedragen en in het recente gemeentelijk kader is hier geen rekening mee gehouden. De doorvertaling van de demarcatie in een meerjareninvesteringsplan (MIP) passen niet binnen de huidige exploitatie van ANNO (€ 150.000 - € 250.000 per jaar). Deze kosten zijn nog onderwerp van overleg en daarom niet opgenomen in bovenstaande begroting.

- Organisatiekosten - Dit betreffen allerlei kosten die betrekking hebben op de organisatie van ANNO. We lichten de belangrijkste kosten nader toe:
  - Inhuur extern personeel - Zoals eerder aangegeven, gaan we werken met een flexibele schil. In 2026 bedraagt het budget hiervoor € 60.000. Dit budget loopt op naar € 80.000 in 2028 om in te kunnen spelen op meer programmering en meer bezoekers. In 2029 ramen we € 125.000 aan externe inhuur (deels incidenteel), in verband met de programmering Zwolle 800 jaar. Uit het inhuurbudget (flexibele schil) kunnen de museumdocenten, gastcuratoren, vormgeving en andere externen bekostigd worden.
  - Automatiseringskosten - Zoals aangegeven in hoofdstuk 4 is een investering in het ICT-landschap noodzakelijk. Dit leidt tot hogere kosten ten aanzien van automatisering. Deze kosten ramen we in 2026 op ongeveer € 30.000 en lopen op naar ongeveer € 40.000 in 2029.
  - PR en Communicatie - Het is noodzakelijk om onze zichtbaarheid te vergroten. Hiervoor is dit werkbudget verhoogd ten opzichte van 2024 (realisatie). Het budget hiervoor bedraagt in 2026 € 75.000, waarna dit oploopt naar € 81.000 in 2029. We willen meer en slimmer inzetten op marketing en PR en daarbij meer datagedreven gaan werken, zie hiervoor hoofdstuk 3. Hiervoor is een passend ICT-landschap randvoorwaardelijk.
  - Ontwikkelkosten organisatie - Zoals aangegeven in hoofdstuk 4 is een investering in de organisatie van ANNO noodzakelijk. In deze post hebben wij een budget opgenomen om de in hoofdstuk 4 geschetste activiteiten te bekostigen. Hiervoor ramen we een budget van € 35.000 - € 37.000 structureel.
  - Organisatiekosten horeca - Hier zijn de kosten opgenomen van de 0-uren contracten ten behoeve van de horeca. De geraamde kosten bedragen € 40.000 - € 43.000 structureel.

5.4 Resultaten

De exploitatiebegroting van ANNO laat de volgende resulaten voor bestemming zien:

- 2026: -/- € 13.106;
- 2027: € 7.732;
- 2028: € 1.932;
- 2029: € 23.176.

Het negatieve resultaat in 2026 is het gevolg van ingroeieffecten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan nog relatief lage bezoekersaantallen, etc. Na 2027 is onze verwachting dat positieve resultaten op de exploitatie worden geschreven. Wij laten deze positieve resultaten ten gunste vallen van het eigen vermogen van ANNO om het weerstandsvermogen van de organisatie op peil te brengen, zodat we beter in staat zijn om risico's op te vangen en investeringscapaciteit op te bouwen. Zoals aangegeven in hoofdstuk 4 vormt dit laatste een gespreksonderwerp met de gemeente in het kader van demarcatie van ANNO en de investering in de herinrichting van ANNO.

De huidige mate van solvabiliteit (ultimo 2024) bedraagt 22,92%. Dit laat zien dat een groot gedeelte van het vermogen van ANNO is opgebouwd met vreemd vermogen. Dit is onvoldoende te noemen (kritische waarde is 30% voor een culturele instelling). ANNO heeft ultimo 2024 te weinig vermogen om te investeren en risico's op te vangen. Door positieve exploitatieresultaten ten gunste te laten vallen aan het eigen vermogen wordt dit verbeterd. Voor 2029 is sprake van een groter positief verschil. Door de groei van het museum in bezoekersaantal kan dit bedrag ook worden ingezet voor het aannemen van personeel.

Stichting Allemaal Zwolle / ANNO Stadsmuseum Zwolle
November 2025