



# MEERJAREN BELEIDSPLAN 2021 - 2024

**CENTRAAL  
MUSEUM**  
UTRECHT





## INHOUDSOPGAVE

	<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>	<b>4. PUBLIEK</b>	<b>15</b>
<b>1.</b>	<b>TERUGBLIK MBP 2017-2020</b>	<b>6</b>	4.1 Centraal Museum	15
			4.2 nijntje museum	18
			4.3 Rietveld Schröderhuis	19
<b>2.</b>	<b>MISSIE, KERNWAARDEN EN STRATEGIEËN</b>	<b>9</b>	<b>5. COLLECTIE</b>	<b>20</b>
2.1	Onze missie	9	5.1 Opdrachtgeverschap	20
2.2	Onze kernwaarden	9	5.2 Een levendige collectie: van de deelcollecties	20
2.3	De dertien strategieën	10	5.3 Langdurig bruiklenen, schenkingen en legaten	23
<b>3.</b>	<b>PROGRAMMA</b>	<b>11</b>	5.4 Beheer en behoud	23
3.1	Centraal Museum	11	<b>6. CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP</b>	<b>24</b>
3.1.1	Inclusie	11	6.1 Een werkend verdienmodel	24
3.1.2	Tentoonstellingsbeleid	11	6.2 Professionele bedrijfsvoering	25
3.1.3	Concrete tentoonstellingsplannen 2021-2024	12		
3.2	Het nijntje museum	13		
3.3	Het Rietveld Schröderhuis	14		
3.4	Buiten de muren	14		

## BIJLAGES

I	Meerjarenbegroting & toelichting 2021-2024	29
II	Kengetallen	34
III	Toelichting organisatiestructuur	38
IV	Toepassing van de verschillende codes	40





Bart Rutten, artistiek directeur en Marco Grob, zakelijk directeur

## VOORWOORD

**Kunnen wij als museum een bijdrage leveren aan een wereld waarin het over vijf à tien jaar vanzelfsprekend is onderwerpen vanuit meerdere perspectieven te bezien? Zijn wij dan een museum waar een divers publiek zich welkom voelt en met plezier naar terugkomt? En beheren wij dan de collectie van de stad nog steeds op een professionele wijze zodat deze bewaard blijft voor de toekomstige generaties?**

De komende jaren willen we ons inzetten voor het positief kunnen beantwoorden van deze vragen. In dit plan verwoorden we hoe we deze visie in dertien strategieën gaan uitwerken. In de afgelopen beleidsperiode groeide het bezoekersaantal en de waardering voor het museum enorm en dat willen we graag vasthouden. *Utrecht verrijken* was het credo en op vele fronten hebben we dit met verve gedaan. Onder andere met een van de meest succesvolle tentoonstellingen die het museum ooit heeft gekend: *Utrecht, Caravaggio en Europa*. Andere grote tentoonstellingen zoals *Pyke Koch* en *Jan Taminou - Reflections* waren eveneens zeer populair.

Het nijntje museum, voorheen dick bruna huis, zag door de nieuwe focus op de jongste doelgroep zijn bezoek stijgen. De stijging overtrof alle verwachtingen maar had ook tot gevolg dat bezoekers moesten worden geweigerd en faciliteiten tekort schoten. De geplande uitbreiding met een nieuwbouwvleugel moet hiervoor een oplossing gaan bieden. De verdubbelde bezoekersaantallen zorgden voor een gezonde bedrijfsvoering waardoor het museum naar een hoger niveau gebracht kon worden.

De opgave voor de komende periode is het continueren van deze koers maar ook het uitdiepen van de inhoudelijke lijn, waarbij we scherp en kritisch blijven in de keuzes die we maken en in de kansen die we benutten.

## **EEN HERIJKTE MISSIE**

In de aangescherpte missie stellen we ons ten doel het verruimen van de blik van de bezoeker, met een sprankelend en gedegen programma. Hierin willen we trouw blijven aan wie we zijn en wat we hebben. Geen tentoonstellingen met als enig streven het trekken van zoveel mogelijk bezoekers, maar een gelaagd en afgewogen programma dat aansluit bij onze identiteit. Vanuit deze achtergrond willen wij ons inzetten voor het bedienen van een groot en divers publiek. In tijden van vluchtige informatie en snelle meningsvorming wil een museum een baken zijn voor reflectie en verdieping, een plek waar mensen graag verblijven en waar de waan van de dag kan worden getoetst aan verleden en toekomst. Daarnaast willen wij een veilige haven zijn en blijven voor de schoonheid en vervoering die besloten ligt in de kunst en waar de verbeelding door kunstenaars wordt getoond, gesteund en gestimuleerd. Want wij geloven dat kunst, van toen en nu, in schoonheid en ontroering, of soms juist in haar tegendraadse en confronterende karakter, bijdragen aan het verruimen van de blik op de wereld waarin we leven. Wat kunstenaars de wereld geven, is niet te vangen in een beleidsnotitie. Wel hoe wij hen podium bieden en steunen in hun ontwikkeling.

## **EEN BALANS TUSSEN MASSA EN MAATWERK**

We zetten in op onze eigen kracht en zoeken met een frisse blik naar nieuwe invalshoeken. We willen relevant zijn voor Utrecht en de wereld er omheen, met veel aandacht voor de verbinding

tussen beide. Ook onderwerpen die sterk in de maatschappij leven worden geagendeerd, waarbij we duurzaamheid en inclusie als de belangrijkste thema's beschouwen. Ons publiek moet een afspiegeling vormen van de Utrechtse bevolking met haar brede culturele achtergrond, en tegelijkertijd talrijk zijn, noodzakelijk voor een gezonde bedrijfsvoering. Het vinden van balans hierin zien we als een van de belangrijkste taken voor de komende beleidsperiode.

### **WIE ZORGT VOOR HET VERLEDEN, INVESTEERT IN DE TOEKOMST**

Het museum is de schatbewaarder van de gemeente, een veelomvattende en verantwoordelijke taak die veelal onzichtbaar wordt uitgevoerd. De opgave is het veilig bewaren en behouden van het gemeentelijk kunstbezit. Op dit moment bestaat dat bezit uit ruim zestigduizend objecten. Om de collectie levend te houden moeten we echter -selectief- blijven verzamelen, door middel van schenkingen, bruiklenen, aankopen en opdrachtgeverschap. De grootste uitdaging hier ligt in het kunnen betrekken van een nieuw depot aangezien het huidige pand niet meer aan de museale eisen van deze tijd voldoet en onvoldoende ruimte biedt. Het Centraal Museum heeft als enige museum van middelgroot formaat in de regio ook een grote geografische reikwijdte. De as van verzamelen strekt zich echter heel nadrukkelijk uit van internationaal naar lokaal. Als geen ander museum heeft het zijn wortels in de stad – en zijn relatie met de lokale kunstenaars – behouden en wordt er consequent werk getoond en aangekocht van nog levende stedelijke kunstenaars.

### **EEN MUSEUM DAT VERBINDT**

Duurzaam investeren in een professionele organisatie zien we als een vanzelfsprekende opdracht voor een werkgever in de 21ste eeuw. Want een succesvol bedrijf kan alleen bestaan dankzij de inzet van vele deskundige en betrokken medewerkers en vrijwilligers. Wij koesteren dit kapitaal en investeren daarom voortdurend in hun ontwikkeling en die van de organisatie. Ook zijn wij ons steeds bewust van het belang van onze goede relaties met partners, bedrijven, mecenasen en collega instellingen en streven voortdurend naar het leggen van nieuwe samenwerkingsverbanden en -vormen.

Dit beleidsplan kwam tot stand dankzij de inbreng van velen. Niet alleen werden alle werknemers en vrijwilligers nadrukkelijk uitgenodigd om ideeën aan te dragen, ook vroegen wij belangrijke stemmen van buiten de organisatie ons aan te scherpen en te voeden. Want ons blijven inzetten voor *het* museum van de stad is iets dat we graag doen in een open dialoog en in nauwe samenwerking met anderen. We willen een Nederlands topmuseum zijn, een 'thuis buitenshuis' voor de Utrechter en een betekenisvolle plek voor de maatschappij door ons in te zetten voor een open samenleving gebaseerd op verdraagzaamheid en betrokkenheid.

Bart Rutten en Marco Grob  
Utrecht, januari 2020



# 1. TERUGBLIK MBP 2017-2020

## MISSIE EN STRATEGIEËN

'Utrecht verrijken' luidde kort en krachtig en zelfbewust het motto van het *Meerjarenbeleidsplan 2017-2020* van het Centraal Museum. In een missie werd dat gepreciseerd tot: in het Centraal Museum word je verrijkt door kunst & cultuur uit de wereld van Utrecht. Met deze scherpe formulering streefde het Centraal

Museum naar een helder profiel. De missie werd vertaald in zeven strategieën. Graag blikken we terug op het verloop van deze strategieën in de afgelopen jaren.

## EEN HERKENBAAR PROFIEL

Eerste strategie: we gaan onszelf meer op de kaart zetten door ons nieuwe profiel op een voor bezoekers én potentiële bezoekers herkenbare manier door te zetten in alles wat we doen.

De eerste strategie werd vertaald naar '6 P's': *Product, Pack, Promotion, Place, People* en *Price*. Over het verloop van de laatste vijf kunnen we kort zijn. Wat betreft *Pack*, de verpakking konden we van start gaan met gebouwen die net tiptop in orde waren gebracht. De *P* van *Promotion* was nauw verbonden met die van *Place*. Waar we konden communiceerden we onze activiteiten en identiteit. Vooral ook in onze thuisbasis Utrecht hebben we onze zichtbaarheid vergroot. Letterlijk met huizenhoge muurschilderingen en grote led schermen aan onze gevel, maar ook subtiel door het plaatsen van beelden in de stad en op het plein naast het museum.

Een programma *hostmanship* ondersteunde onze medewerkers en vrijwilligers in het breed gedragen streven om het museumbezoek voor onze bezoekers tot een bijzondere ervaring te maken: de *People* van de vijfde *P*, om zo de laatste *P*, die van *Price*, waard te zijn. Rest de eerste *P* van de zes, *Product*, oftewel onze inhoud: onze collectie en onze tentoonstellingen. Daarbij moeten we constateren dat het profiel zoals het is neergezet in het *Meerjarenbeleidsplan 2017-2020* aangescherpt en benadrukt zal moeten worden willen wij de uitdaging om nieuwe doelgroepen aan te trekken aankunnen. Immers: de collectie van het Centraal Museum is een caleidoscopisch geheel van verschillende

disciplines. Wij zijn trots op die veelzijdigheid maar het blijft tegelijkertijd moeilijk om van daar uit een duidelijke identiteit uit te dragen.

## GROTE TENTOONSTELLINGEN MET WORTELS IN UTRECHT

Tweede strategie: we gaan tentoonstellingen ontwikkelen die het grote publiek niet wil missen door de keuze voor spraakmakende onderwerpen en combinaties, geworteld in onze wereld. We zoeken naar verrassende invalshoeken en een vernieuwende en laagdrempelige aanpak. Hierbij willen we onze bezoekers iets wezenlijks meegeven, een memorabele ervaring die hen verrijkt, door hen bij elk bezoek te inspireren tot vernieuwende vormen van participatie die de zintuigen aanspreken.

Het museum heeft de afgelopen periode zeker een groot publiek weten te bereiken met spraakmakende tentoonstellingen van hoge kwaliteit. Het uitgangspunt was telkens de eigen collectie, aangevuld met (inter)nationale bruiklenen. Een ander voornemen werd waargemaakt was het publiek de mogelijkheid bieden om zelf aan de gang te gaan. Bijvoorbeeld door de deelname aan een creatieve workshop, of door het aangaan van een debat. De uit 2016 daterende opstelling van topstukken uit de eigen collectie werd in wezen gehandhaafd. Wel werd met de komst van Bart Rutten in 2017 de basis gelegd voor een vernieuwde artistieke koers die in 2018 en 2019 leidde tot een dynamischer collectie-opstelling.

### **EEN GOEDE RENTMEESTER**

Derde strategie: we willen een goede rentmeester zijn voor onze collecties door deze actief te actualiseren en achterstallig onderhoud versneld weg te werken.

Bij de verzelfstandiging van het Centraal Museum, per 1 januari 2013, is vastgesteld dat de collectie grootschalig achterstallig onderhoud nodig had. Op verzoek van de gemeente werden in het *Actieplan Collectie* maatregelen ter verbetering voorgesteld. De uitvoering van dit plan is in de afgelopen beleidsperiode in volle gang geweest, maar de voltooiing zal nog enkele jaren vergen. Het actieplan is ook aangegrepen om met behulp van standplaatscontrole de verzamelingen kritisch te bekijken op stukken die niet (meer) passen binnen de collectie.

### **ONDERZOEK NAAR MOGELIJKHEDEN VAN EEN NIEUW DEPOT**

Vierde strategie: we willen een toekomstbestendige en up-to-date bewaarplaats voor onze collectie waarborgen door nu al een uitvoerig onderzoek naar alternatieven op te starten.

In 2015 werd formeel gemeld dat het huidige depot van het Centraal Museum (en Erfgoed) niet meer voldoet aan de (inter) nationale normen en vol is. Op basis van een haalbaarheidsstudie werden in 2018 en 2019 drie scenario's voor vernieuwing dan wel verbetering uitgewerkt: nieuwbouw op de bestaande locatie, nieuwbouw op een nieuwe locatie in de provincie Utrecht en nieuwbouw samen met het Universiteitsmuseum, Museum Speelklok en de afdeling Erfgoed van de Provincie Utrecht. Vervolgens is een voorkeursscenario voorgesteld en een investeringsbeslissing voorbereidt. Naar verwachting vindt besluitvorming hierover plaats bij de behandeling en vaststelling van de Voorjaarsnota 2020.

## **SAMENWERKINGEN IN DE STAD**

Vijfde strategie: we willen iets toevoegen aan de levens van Utrecht door een actieve en initiërende partner te zijn. We kiezen voor projecten en vormen van samenwerking die economische en maatschappelijke waarde toevoegen voor de stad, haar inwoners, de culturele sector en het Centraal Museum zelf.

Als grootste kunstmuseum van de stad en de regio is het Centraal Museum zich bewust van de spilfunctie die het heeft. De vele bestaande samenwerkingsverbanden met culturele en onderwijsinstellingen zijn daartoe gecontinueerd en vanaf 2018 ook gebundeld in het programma deCentraal dat deels wordt ondersteund door de Van Baaren Stichting. In dit programma werd en wordt samengewerkt met onder meer BAK, Le Guess Who, Gaudeamus, het Nederlands Filmfestival, Art Rocks en Impakt. Dit resulteerde in 2019 in Centraal Laat, een nieuw avondconcept waarbij iedere eerste donderdagavond van de maand performances, muziek, lezingen en andere culturele manifestaties zich in en rond het museumgebouw afspelen. We

werkten tevens samen met de gemeente en provincie Utrecht en gemeente Amersfoort in het De Stijl-jaar 2017 en in 2019 voor het in de schijnwerpers zetten van Hollandse meesters uit de provincie Utrecht.

## **CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP**

Zesde strategie: we willen een gezonde balans tussen eigen middelen en subsidies door een actief zakelijk beleid, gestructureerd relatiebeheer en extra aandacht voor cultureel ondernemerschap.

Deze strategie was gericht op een ombuiging van de verhouding tussen eigen middelen en gemeentelijke subsidie van 30/70 naar 35/65. Hierin zijn we ruimschoots geslaagd want de verhouding bedraagt momenteel 40/60, vooral als gevolg van het gestegen bezoekersaantal. Daarnaast hebben we strak gestuurd op kosten en een development team opgezet. Ook onze partners Mercis bv en BankGiroLoterij zijn, evenals instellingen als het Mondriaan Fonds, het K.F. Hein Fonds, Fonds 21, het VSBfonds, de Van Baaren Stichting, Vereniging Rembrandt, Gieskes Strijbis Fonds, Turing Foundation en het Blockbusterfonds, genereus geweest in het meefinancieren van onze activiteiten en verbouwingen.

## **EEN INTERNATIONALE BLIK**

Zevende strategie: we willen Utrecht en de collectie van het CM zichtbaarder maken in de wereld door internationale samenwerking te initiëren. Hierbij willen we het vanzelfsprekende expertisecentrum zijn op enkele door ons gedefinieerde gebieden.

Door de omvang en volledigheid van de collectie speelt het Centraal Museum wereldwijd een belangrijke rol bij het vergaren

van kennis over de in de verzamelingen vertegenwoordigde kunstenaars. De resultaten worden gepubliceerd in catalogi en getoond in tentoonstellingen.

Het meest in het oog lopende internationale samenwerkingsproject was uiteraard de tentoonstelling *Utrecht, Caravaggio en Europa* (2018), in samenwerking met de Alte Pinakothek, München.

In 2017 werd in samenwerking met het Ministerie van Buitenlandse Zaken een selectie uit de tentoonstelling *Rietvelds meesterwerk* gepresenteerd in Indonesië. Later dat jaar toonde het Centraal Museum Rietveld in het MARTa Herford museum in Herford, Duitsland terwijl een keuze van diens werk in een dubbelexpositie met dat van Dick Bruna een jaar eerder in de Tokyo Opera City Art Gallery en het Oita Prefecture Art Museum in Japan te zien was geweest. Van belang was ook een subsidie van The Getty Foundation voor onderzoek naar het materiaal en kleurgebruik in het Rietveld Schröderhuis. In het onderzoekskader dient ook de modedatabase Fashion Heritage (voorheen Europeana Fashion) genoemd te worden, waarin het museum participeert.



## 2. MISSIE, KERNWAARDEN EN STRATEGIEËN

### 2.1 ONZE MISSIE

Het verruimen van de blik van de bezoeker door kunst en cultuur

### 2.2 ONZE KERNWAARDEN

#### **Toegankelijk**

*Wij presenteren onze kunst, cultuur en geschiedenis voor iedereen*

#### **Ambitieus**

*Wij zijn doelgericht en willen vooruit*

#### **Deskundig**

*Wij weten waar wij het over hebben*

#### **Verrijkend**

*Wij willen onze bezoekers inspireren, verrassen, in vervoering brengen*

#### **Verbindend**

*We zijn als museum een verbinder in de stad en daarbuiten*

#### **Betrokken**

*Wij leven ons in en we leven mee met de wereld om ons heen*

## 2.3 DE DERTIEN STRATEGIEËN

### Programma

1. Het in de uitwerking van onze tentoonstellingen zoeken naar het evenwicht tussen 'bevragen en bevestigen' om zo, waar mogelijk in samenwerking met internationale partners een ambitieus programma te kunnen bieden;
2. Het bieden van ruimte aan verschillende perspectieven en aan de stem van de anderen waardoor een meerstemmige collectieopstelling kan worden gepresenteerd;

### Publiek

3. Het koesteren van de traditionele museumbezoeker om er zo voor te zorgen dat deze weer in groten getale naar het museum komt;
4. Het ontwikkelen van op maat gemaakte programma's, al dan niet in samenwerking met derden, en zowel binnen als buiten de muren van het museum met als doel het bereiken en verbinden van de niet-traditionele museumbezoeker;
5. Het meer en meer verzorgen van op maat gemaakte en persoonlijk toegesneden informatie en daarmee te voorzien in de behoefte van de bezoeker;
6. Het optimaal inzetten op marketing & communicatie en het onderhouden van duurzame en goede relaties waardoor een helder profiel en een sterke reputatie wordt neergezet;

### De collectie

7. Het verwerven van werken via aankopen - waarbij opdrachtgeverschap een belangrijke rol speelt-, schenkingen en bruiklenen en zo de verzameling steeds actueel houden;
8. Het in de komende beleidsperiode afronden van de uitvoering van het actieplan collectie waardoor het achterstallig onderhoud aan werken in de collectie weggewerkt zal zijn;

### Een werkend verdienmodel & professionele bedrijfsvoering

9. Het optimaliseren van de inkomsten uit development, commerciële activiteiten en internationale samenwerking om hiermee het ambitieuze programma te financieren;
10. Het voeren van een adequaat personeelsbeleid waarbij duurzame inzetbaarheid, kennisontwikkeling en diversiteit belangrijke thema's zijn zodat we een aantrekkelijke werkgever blijven;
11. Het voorzien in een adequate huisvesting voor:
  - a. Het depot: door een in samenwerking met UVO een nieuw depot te bouwen;
  - b. Het nijntje museum: door deze uit te breiden en te heropenen in 2022;
  - c. Het centraal museum: door het uitvoering geven aan groot onderhoud en treffen van duurzaamheidsmaatregelen;
12. Het voorzien in een up-to-date ICT-beleid om zowel back- als frontoffice aan te laten sluiten bij de actuele ontwikkelingen op het gebied van technologie en digitalisering;
13. Het voeren van een goed financieel beleid waardoor alle activiteiten van het Centraal Museum met de beschikbare middelen kunnen worden uitgevoerd.



## 3. PROGRAMMA

### 3.1 CENTRAAL MUSEUM

Het museum is vooruitstrevend en biedt verschillende gezichtspunten op zaken die in de maatschappij spelen, zowel in Utrecht als ver daarbuiten. Ons inhoudelijke programma reageert op de actualiteit en wil verbinden en samenbrengen. Tal van maatschappelijke waarden worden uitgedragen in alles wat we presenteren. Hierbij zoeken we naar een balans tussen *bevragen* en *bevestigen*. Hiermee bedoelen we dat we het kennisniveau over een onderwerp onderzoeken en van nieuwe invalshoeken voorzien. Dat doen we ook door bij het tentoonstellen van kunst, vormgeving en (cultuur)geschiedenis anderen te betrekken: specialisten en leken,

kunstenaars en stadsbewoners. Hiermee willen we onderstrepen dat het museum en de collectie van ons allemaal is. Het Centraal Museum gelooft in de zeggingskracht van kunst en cultuur en wil de bezoeker in hoofd en hart raken. Daarbij geven we de bezoeker die dit nodig heeft de nodige hulp. Het Centraal Museum koestert zijn innige band met kunstenaars en vormgevers en faciliteert hen waar mogelijk in het optimaal presenteren van hun werk. Ook paste het als een van de eerste musea de *fair practice* code toe (toelichting Fair Practice code: zie bijlage IV)

#### 3.1.1 Inclusie

Inclusie is ook voor het Centraal Museum een urgente zaak geworden. Niet alleen op maatschappelijk en sociaal gebied maar ook als het om inhoudelijke verantwoordelijkheid en diversiteit gaat. We willen relevant zijn voor iedereen. We streven naar een integrale aanpak, waarbij we ons voortdurend afvragen wie zich waarover mag uitspreken en mag bepalen wat en hoe er verteld en getoond wordt. In 2020 is, op initiatief van het Centraal Museum, een aantal Nederlandse musea gestart met *Musea bekennen kleur*. Dit samenwerkingsverband heeft tot doel inclusie en diversiteit daadwerkelijk te verankeren in de verschillende organisaties. *Musea bekennen kleur* opereert vanuit het idee dat inclusie juist ook een gespreksonderwerp moet zijn *tussen* musea.

#### 3.1.2 Tentoonstellingsbeleid

In het Centraal Museum onderscheiden we collectieopstellingen en tentoonstellingen. De tentoonstellingen vinden plaats in de 'Stallen', de *state of the art* expositiehallen aan de singelzijde. In het middeleeuwse kloostergebouw hebben het gereconstrueerde atelier van Dick Bruna en het 11de -eeuwse schip hun vaste plek. Op de eerste verdieping van dit kloostergebouw bevindt zich het 'Utrecht

lokaal', een museumzaal waar permanent werk van Utrechtse makers te zien is. De collectieopstelling heeft een vaste verblijfplaats op de begane grond en eerste verdieping van de 1920 vleugel. Hier wordt permanent een selectie van onze iconen getoond zodat er onderwijsprogramma's gemaakt kunnen worden voor een langere termijn en we ons naar toeristen toe kunnen profileren op basis van deze topstukken.

2019 zijn we gestart met een nieuw tentoonstellingsconcept: de Annex, in het laatste deel van de 'Stallen'. Hier krijgen kunstenaars de ruimte om een andere kijk te geven op de thema's van de hoofdtentoonstelling. Dat kan met bestaand werk maar ook worden hiertoe opdrachten verstrekt.

*Medium:* tentoonstellingen waarin we nadrukkelijk het risico nemen van een beperkte publieke belangstelling. Belangrijk is eerder het verhogen van de reputatie van het museum door een meer wetenschappelijke of experimentele benadering van een onderwerp. Deze tentoonstellingen vinden veelal plaats op de tweede verdieping van de 1920 vleugel. Vanaf 2021 zullen deze opstellingen nog nadrukkelijker de dialoog aan kunnen gaan met ook kwetsbare stukken uit de collectie, door de optimalisering van het klimaat in deze zalen.

*Small:* bestaande uit interventies in de vaste collectie opstelling die uiting geven aan onze meerstemmigheid. Door deze ingrepen brengen we dynamiek aan in de opstelling, waardoor er altijd iets nieuws valt te ontdekken.

#### Overige presentaties

*Utrecht Lokaal:* minimaal vier keer per jaar tonen we werk van Utrechtse kunstenaars in Utrecht Lokaal. Het gaat daarbij vaak om recent, soms speciaal hiervoor gemaakt werk van kunstenaars van verschillende generaties. Wel zijn ze allemaal Utrechts; hier geboren en getogen of al lange tijd werkzaam.

*In de stad:* We willen met ons deCentraal programma naar buiten treden, om nog meer mensen in aanraking te laten komen met kunstwerken. Zo programmeren we videowerken op led schermen aan de buitenzijde van het museum. Op het Nicolaaskerkhof zelf plaatsten we een sokkel voor wisselende

kunstwerken. Vergelijkbaar is de wisselplek bij het beeldenpark aan de Croeselaan. Het is de bedoeling om een jaarlijkse opdracht te geven aan HKU-alumni om voor deze plek een nieuw beeld te maken dat vervolgens een jaar zal blijven staan. Ook op deze wijze ondersteunt het Centraal Museum de ontwikkeling van talent.

#### **3.1.3 Concrete tentoonstellingsplannen 2021-2024**

De volgende tentoonstellingen in de categorie large zijn in voorbereiding.

##### 2021

- Een jubileumjaar waarin 100 jaar huisvesting in de Agnietenstraat gevierd wordt. In samenwerking met vele experts stellen we een top 100 samen van stoelen uit de afgelopen 100 jaar.
- In *De Noodzaak van tuinieren* gaan we in op de rol van de tuin in de kunst van toen en nu met een ereplaats voor de eigen museumtuin.
- De internationaal vermaarde collectie videokunst van Pamela en Richard Kramlich komt het jubileum opluisteren.

#### Binnen onze tentoonstellingen kennen we drie typen

*Large:* omvangrijke tentoonstellingen in de 'Stallen' gericht op een groot publiek. De vormgeving van deze tentoonstellingen is onderscheidend in Nederland. Deze exposities doen dan ook het grootste beroep op het presentatiebudget en zijn daarnaast vrijwel altijd afhankelijk van bijdragen van fondsen en anderen. In april



#### 2022

- Een modetentoonstelling op (inter)nationaal niveau waarin duurzaamheid centraal staat.
- 900 jaar stadsrechten in 2022 laat ons het Utrechtse motto *Healthy Urban Living* tegen het historische licht houden. Hygiëne, hoe zat dat vroeger eigenlijk?
- Takashi Murakami uit Japan, de beroemdste kunstenaar van het oostelijk halfrond krijgt in het Centraal Museum zijn eerste tentoonstelling in de Benelux.

#### 2023

- De schilderssociëteit de Bentvueghels in Rome verenigde schilders uit de Lage Landen die daar, naast het uithalen van allerlei balorigheid tot prachtige schilderijen kwamen.
- De collectie van de Van Baarens krijgt een verzameling klassiek moderne kunst op bezoek.

#### 2024

- 100 jaar Rietveld Schröderhuis, tijd om Rietveld in een internationale context te presenteren.
- Gerard van Honthorst en Rembrandt, de belangrijkste Utrechtse caravaggist die zich vaak moest meten met Rembrandt en soms ook verkozen werd boven deze grootmeester.

#### Internationale oriëntatie

Waar mogelijk zoeken we internationale partners om mee samen te werken bij tentoonstellingen. Voor de tentoonstellingen over de Bentvueghels en Rietveld in een internationale context worden hierover de eerste gesprekken gevoerd. De presentatie van de Kramlich collectie, zal plaatsvinden in nauw overleg met het Kramlich museum in Californië. Voor de realisering van een tentoonstelling dan wel collectie-interventie door een Pakistaanse kunstenaar wordt samenwerking met een Zwitsers museum gezocht. Om jaarlijks in te kunnen zetten op een tentoonstelling

van internationale allure, met een bijbehorend bezoekersaantal en dus met een passend marketingplan, willen we de aangekondigde BIS-gelden (subsidie binnen de culturele basisinfrastructuur) vanuit de landelijke overheid aanwenden om één bijzondere tentoonstelling per jaar een *boost* te geven en daarvan ook de stad en regio te laten profiteren door samenwerking op het gebied van programma, educatie en publiciteit.

### **3.2 HET NIJNTJE MUSEUM**

Het nijntje museum is er voor de allerjongste doelgroep; kinderen van 2 t/m 6 jaar, uiteraard in familie-en groepsverband. Samen met nijntje en haar vriendjes gaan ze hier op ontdekkingsreis met als slogan 'ontdek jouw wereld met nijntje en haar vriendjes' en als motto 'wereldwijd met nijntje'. Van alles wat een kind over 'zijn wereld' zou kunnen leren, richten we ons met het nijntje museum op een positieve en intensieve kennismaking met (beeldende) kunst. Ook hier willen we, als kunstmuseum voor de allerjongsten, hun blik verruimen en verrijken met kunst en cultuur. Bij de herinrichting als gevolg van de geplande uitbreiding kijken we of

een in 2015 nog niet realiseerbaar idee voor een interactieve vloer of wand, die verwondering en verbeelding stimuleert, en uitnodigt tot participatie, nu wel haalbaar is. In de ruimten waar dat klimaat technisch verantwoord is, tonen we een halfjaarlijks wisselende selectie van origineel werk van Dick Bruna in vitrines en op de wanden. In het kunstlokaal stimuleren we de bezoeker om hun eigen expressie aan te spreken.

Tot slot hebben we wisselende programma's en activiteiten voor kinderen in school-en groepsverband en voor individuele bezoekers. Ook dit aanbod is gebaseerd op kunst, expressie, Bruna's werk en/of de thematiek van het nijntje museum. Hierbij beperken we ons overigens niet tot de beeldende kunst, maar bewegen we ons ook op het gebied van taal en taalontwikkeling, en bieden we actieve, reflectieve en receptieve activiteiten aan op het gebied van muziek, dans en theater. Door de geplande nieuwe vleugel kunnen we hieraan nog beter vorm geven doordat

de twee functionaliteiten van het kunstlokaal (theater en atelier) voortaan fysiek van elkaar gescheiden gaan worden. De inrichting van een groter, professioneel theater, maakt het ook mogelijk om er vaker en meer bezoekers te ontvangen en bovendien ook kwalitatief betere voorstellingen en workshops in te kopen. Ter gelegenheid van de uitbreiding kijken we nog eens kritisch of inrichting en jaarprogrammering voldoende aantrekkelijk zijn. Het huidige museum is vooral op kleuters ontwikkeld, maar lijkt -4 jaar later- in de praktijk toch vooral peuters aan te spreken. Omdat het familiepubliek in de regel met een combinatie van peuters en kleuters komt is het belangrijk om door een gedifferentieerd aanbod alle jonge bezoekers stimulans en uitdaging te bieden.

### **3.3 HET RIETVELD SCHRÖDERHUIS**

Dit permanente bruikleen van de stichting Rietveld Schroderhuis staat sinds 2000 op de Werelderfgoedlijst van de UNESCO.

Om behoudsredenen moet bezoek helaas beperkt blijven tot 60 belangstellenden per dag, reden waarom reserveren verplicht is en er nauwelijks noodzaak bestaat het huis te promoten. Naast het Rietveld Schröderhuis heeft het museum nog twee andere door Rietveld ontworpen woningen in beheer: een van de woningen uit het begin van de jaren dertig aan de Erasmuslaan tegenover het Rietveld Schroderhuis en een sociale huurwoning aan de Robijnhof. Beide woningen worden eveneens, zij het in mindere mate, opengesteld voor het publiek. Nagedacht wordt over de mogelijkheid om de tweede verdieping van de woning aan de Erasmuslaan aan te wenden om het gedachtegoed van Rietveld meer voor het voetlicht te brengen. Uitbreiding van het aantal beheerde woningen wordt niet overwogen.

### **3.4 BUITEN DE MUREN**

Op initiatief van het Centraal Museum en het Utrechts archief hebben de Samenwerkende Utrechtse Musea (SUM) onderzoek laten uitvoeren naar de behoefte aan en de mogelijke vorm van een specifiek stads historisch museum. Het onderzoek wees uit dat er veel belangstelling bestaat voor de wijze waarop de stad zich ontwikkelde en zal gaan ontwikkelen. Daarnaast kwam nog eens aan het licht dat Utrecht een ongekende rijkdom heeft aan zowel monumenten en monumentale plekken als aan unieke en diverse collecties in musea en andere instellingen. Met die gedachte werkt de SUM aan het verder ontwikkelen van een Historisch Museum Utrecht nieuwe stijl in de vorm van een vernieuwend netwerk van samenwerkende instellingen. De grote musea gaan daarbij als aanjager en verbinder fungeren bij het organiseren van projecten en programma's. De hele stad is dan als het ware het museum waarbinnen grotere en kleinere instellingen hun eigen rol spelen. Het initiatief wil zich in 2022, bij de viering van Utrecht 900 jaar, presenteren aan het publiek.



## 4. PUBLIEK

Iedereen moet zich welkom voelen in het Centraal Museum, het nijntje museum en het Rietveld Schröderhuis. We willen een optimale verbinding tussen ons aanbod en de (potentiële) bezoeker tot stand brengen door drempels te verlagen. Dat doen we met behulp van aansprekende communicatie en marketing, verklarende en interactieve educatie en interpretatie, digitale verbinding en verbinding vanuit een internationaal perspectief. We onderscheiden verschillende doelgroepen. Naast het behouden van de veelal traditionele museumbezoekers, is het ook onze ambitie om het aantal bezoekers dat buiten deze doelgroep valt te vergroten.

### 4.1 CENTRAAL MUSEUM

#### 4.1.1 Initiëren van samenwerkingen in de stad

Het Centraal Museum is een vanzelfsprekende samenwerkingspartner in de stad. In dit kader is in 2018 het programma deCentraal gestart. DeCentraal is naast een programmaliijn vooral ook een mentaliteit van het museum. Onderdeel hiervan is het maandelijkse avondprogramma Centraal Laat. Het programma is erop gericht om op basis van samenwerking met grote en kleine culturele partners uit de stad een nieuw publiek te bereiken. De samenwerking wordt doorgaans gebaseerd op inhoudelijke overeenkomsten in samenhang met de tentoonstellingen, met de nadruk op interdisciplinaire uitwerking. Ook werken we in deCentraal samen met maatschappelijke partijen in de wijken met als voornaamste doel het bereiken van een nieuw publiek.

#### 4.1.2 Optimaliseren van gepersonificeerd aanbod voor de bezoeker

Om ook de mensen die zelden of nooit naar musea gaan te bereiken luisteren we goed naar de gemeenschappen zelf en letten we op de *best practices* bij andere culturele instellingen. Overigens verwacht ook de reguliere bezoeker benaderd te worden op een steeds meer gedifferentieerde en op maat gemaakte wijze. Om een goed inzicht te krijgen in de verwachtingen van de bezoekers, verzamelen we op verschillende wijzen informatie. In de komende periode onderzoeken we of we, binnen de mogelijkheden van de AVG, meer data aan elkaar kunnen koppelen. Verder gaan we inzetten op het optimaliseren van de online ticketverkoop. Daardoor kunnen we meer service bieden en nog beter weten wie onze (potentiële) klant is. Op termijn maakt dit ook een aanbod van interactieve en gepersonaliseerde opties mogelijk.

#### 4.1.3 Aanbieden van meer context en verdieping

Door digitale toepassingen te optimaliseren dragen we bij aan de verrijking en de beleving van de bezoeker in het museum. Dit zal de bezoeker terug zien in onder meer de nieuwe collectieopstelling, waar digitale storytelling zowel op zaal als online zorgt voor verdieping en verbinding. Storytelling is een instrument om ook potentiële bezoekers te interesseren en verdieping te bieden: beeldverhalen op de website gaan dieper in op hoogtepunten uit de collectie, zoals de caravaggisten, Rietveld, het poppenhuis en mode. De online beeldverhalen over tentoonstellingen zijn een goed middel om de inhoud op een aantrekkelijke en laagdrempelige manier over te brengen. We gaan deze beeldverhalen over collectie en tentoonstellingen verder uitbreiden en zullen ook kunstenaars, het gebouw en het bedrijf belichten. Naast de online beeldverhalen zetten we storytelling ook in het museum met een aanbod van audiotours en podcasts.

#### 4.1.4 Doelgroepen

##### Traditionele museumbezoekers

De reguliere gast van culturele instellingen in Nederland is 40 jaar en ouder, hoogopgeleid en over het algemeen woonachtig in wijken met beter gesitueerde huishoudens, zo blijkt uit postcode-onderzoek. In deze groep zit nog steeds de grootste groeipotentie. Een herkenbaar en aantrekkelijk inhoudelijk aanbod is voor het benutten daarvan minstens even belangrijk als de aanwezigheid van optimale flankerende voorzieningen. De traditionele media (kranten en website) spelen in het bereiken van deze groep nog steeds een belangrijke rol. We bieden bij tentoonstellingen informatie die aansluit bij de behoefte van deze bezoekersgroep. Hiermee willen we verrassen, inspireren of tot nadenken aanzetten. Dat doen we in teksten rondom onze tentoonstellingen en collectiepresentatie, met digitale middelen, maar we willen ook zoveel mogelijk de zintuigen stimuleren, door bijvoorbeeld bij rondleidingen het publiek de gelegenheid te geven zelf te voelen en te ervaren.

##### Maatschappelijke groepen

Onder 'maatschappelijke groepen' verstaan we bezoekers die het museum niet uit eigen beweging of slechts met hulp (kunnen) bezoeken. Daarom bieden we deze groepen op maat gemaakte programma's aan. Omdat we, als gevolg van de beperkte beschikbaarheid van mensen en middelen, niet alle maatschappelijke groepen kunnen bereiken, moeten we keuzes maken. De ambitie is dat 5% van ons totale bezoekersaantal bestaat uit bezoekers afkomstig uit één van de hieronder geformuleerde maatschappelijke groepen. Het Centraal Museum werkt aan het uitbreiden van het netwerk onder belangenorganisaties (in de stad). Ook werken we aan het inbedden van inclusie in de organisatie. Dit heeft geleid tot de vaststelling van een eerste concept diversiteitsbeleid. Daarmee

bevinden we ons nu in de pilot fase. We hanteren daarbij de richtlijnen zoals gesteld in de *Code Diversiteit & Inclusie* (zie bijlage IV voor toelichting). In de komende jaren willen we toewerken naar een volgende fase in het diversiteitsbeleid waarin

het gaat om het kweken van wederzijds begrip (bewustwording) door het slechten van drempels (soms letterlijk, soms door uitleg). We zorgen voor rolmodellen en een weerspiegeling van de gewenste doelgroepen in ons personeelsbestand, onze communicatie en programmering. Als onderdeel van het eerdergenoemde samenwerkingsverband *Musea bekenen kleur* worden de komende jaren publieksprogramma's, gezamenlijke marketing- en communicatieactiviteiten en mogelijk een symposium ontwikkeld.

##### *Bewoners met een migratie-achtergrond*

Per 1 januari 2019 bestond 35% van de Utrechtse bevolking uit personen met een migratie-achtergrond, waarvan circa twee derde niet westers. Het museum wil hiervoor de komende jaren verschillende vormen van participatie ontwikkelen. Daarom zal inclusie bij iedere projectgroep onderdeel van de agenda zijn en worden meegenomen in de randprogrammering met inhoudelijke aanknopingspunten waar bij iedere tentoonstelling naar gezocht wordt. Een aantal succesvolle projecten zoals Taalcafés, waarbij bijvoorbeeld vluchtelingen aan de hand van kunstwerken hun taalvaardigheid oefenen, willen we continueren.

Daarnaast zoeken we in het museum naar nieuwe mogelijkheden om meerdere groepen een 'stem' geven. Buiten het museum organiseren we activiteiten in nauwe samenwerking met partners zoals het Cultuurhuis Kanaleneiland.

##### *Bewoners in een slechte economische situatie*

Het Centraal Museum probeert deze groep tegemoet te komen door deelname aan de U-pas, waarmee men 50% korting krijgt op de toegangsprijzen. Daarnaast kan het tegoed op de pas besteed worden aan de aanschaf van een Museumkaart.

#### *LHBTQI+ gemeenschap*

Het Centraal Museum besteedt regelmatig aandacht aan een doelgroep die op het oog geïntegreerd is, maar vaak nog tegen vooroordelen, slechte acceptatie of zelfs weerstand aan loopt. Door rolmodellen in de kunst te laten zien en een aansprekende randprogrammering te verzorgen willen we de herkenbaarheid voor deze doelgroep vergroten en bijdragen aan het debat over gender. Hiervoor werken we rondom presentaties van het Centraal Museum al samen met partners als het Midzomergrachtfestival en COC.

#### *Vergrijzing en mindervaliden*

Het aantal bezoekers op leeftijd en mindervaliden zal de komende jaren snel groeien. Naast het op orde brengen en houden van hygiënefactoren voor deze doelgroep als groot-letterbladen, een ringleiding, ondertiteling van video's, mindervalide-toiletten, gratis toegang voor begeleiders, en een speciale rolstoelroute binnen de beperkingen van het gebouw, zullen we ook een aantal succesvolle programma's continueren, zoals: *Vrijdag Museumdag*, *Vier het Leven arrangement*, *Onvergetelijk Centraal*.

#### *Mensen met een visuele beperking*

In de komende periode breiden we onze activiteiten voor mensen met een visuele beperking uit. Zo willen we de mogelijkheden voor het opzetten van tactiele workshops onderzoeken in combinatie met het aanbieden van aanraakbare objecten in het museum. Een aparte categorie wordt gevormd door kleurenblinden (wereldwijd 300 miljoen mensen), met name mannen. Het Centraal Museum stelt bezoekers met rood-groene kleurenblindheid een speciale EnChromabril ter beschikking.

#### *Doven en slechthorenden*

Voor doven en slechthorenden bieden we rondleidingen in gebarentaal aan. Daarnaast willen we onze activiteiten meer richten op deze groep met behulp van de resultaten van onderzoek en samenwerking met het speciaal onderwijs.

#### Jong volwassenen

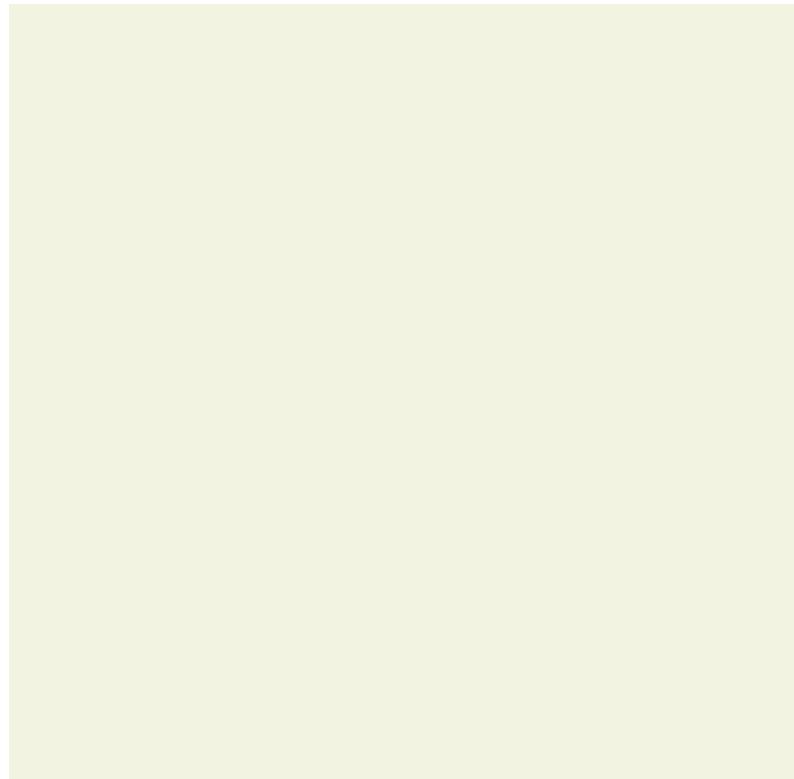
Bezoeken kinderen en jongeren nog vaak in schoolverband het museum, de individuele bezoeker tussen 21-30 jaar is vaak lastiger bereikbaar. Deze groep zoekt zingeving en unieke culturele ervaringen, of die nu worden opgedaan bij het bezoek aan evenementen, concerten, films, festivals of musea. Voor met name deze jong volwassenen organiseren we Centraal Laat (zie ook het vorige hoofdstuk). Daarnaast zetten we voor deze groep in op gerichte communicatie. Podcasts en

podcastsevents bijvoorbeeld zijn in toenemende mate populair.

#### Kinderen (6-12 jaar) en jongeren (13-21 jaar)

Deze groep beslaat ongeveer 15% van het aantal museumbezoekers. Slechts een beperkt deel bestaat uit kinderen in individueel verband. We hebben de ambitie om dit aandeel te vergroten. Zo werken we sinds 2019 met een speciaal zomerprogramma *Zo binnen zo buiten* bestaande uit een in de museumtuin op maat gemaakte workshopplek voor kinderen en jongeren. Ook organiseren we in samenwerking met de Samenwerkende Utrechtse Musea (SUM) in 2020 voor het eerst een *Kidsnight*. Afhankelijk van de resultaten van en de mogelijkheden tot financiering kunnen we deze gebeurtenis jaarlijks laten terugkeren. Ook deze activiteiten koppelen we altijd aan tentoonstellingen of presentaties van het Centraal Museum.





### *Onderwijs*

Het merendeel van de jongeren en kinderen komt groepsgewijs, met name in schoolverband. Om deze schoolgroepen te bereiken werken we samen met Cultuur en School, Kunst Centraal en rechtstreeks via nieuwsbrieven. Daarnaast benaderen we scholen persoonlijk en gericht en organiseren we incidenteel bijeenkomsten. Momenteel worden we jaarlijks bezocht door 9.600 leerlingen. Dankzij een bijdrage van de Van Baaren Stichting, waardoor kan worden voorzien in busvervoer, trekken we daarbij veel meer leerlingen uit de regio. In de komende periode kunnen we op deze wijze het aantal bezoeken door deze leerlingen consolideren en waar mogelijk laten groeien.

### *Samenwerkingen*

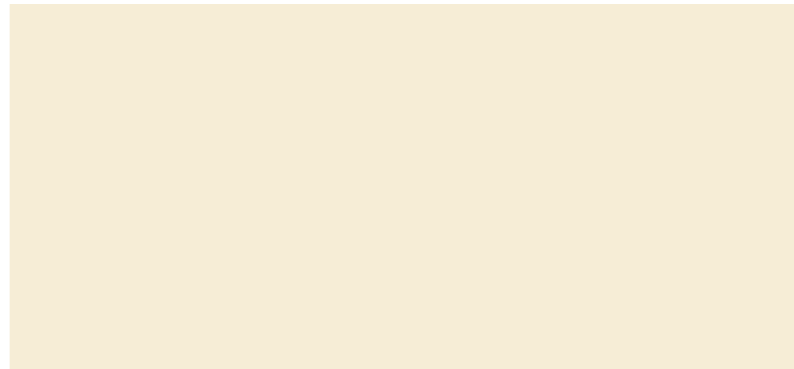
Met onderwijsprogramma's voor VE (vroegschoolse educatie), PO, VMBO en MBO bereiken we groepen voor wie het nog het minst vanzelfsprekend is een museum te bezoeken. Voor het MBO werken we samen met andere musea ten behoeve van het mbo-programma Van kijken naar zien. Voor wat betreft Utrechtse onderwijsinstellingen als X11, HKU, Nimeto en het Grafisch Lyceum zet het museum in op langlopende samenwerking. De intensieve samenwerking met de Agatha Snellenschool en ODBS Puntenburg in het kader van Creatief Vermogen Utrecht gaat ook de komende jaren door. De samenwerking tussen deze partners heeft geresulteerd in een schoolprogramma dat te boeken is voor alle scholen voor het primair onderwijs.

### Internationale bezoekers

Op dit moment bestaat slechts 3% van ons totale bezoekerscijfer uit internationale bezoekers. Het is onze ambitie in de komende beleidsperiode dit percentage te laten toenemen tot 10%.

Als culturele instelling kunnen we een belangrijke rol spelen in het aantrekkelijker maken van Utrecht voor de 'culturele toerist'. Met betrekking tot internationaal bezoek, richten we ons met name op Duitsers, Vlamingen, Japanners en Chinezen en in mindere mate op Engelsen, Fransen, Italianen en Spanjaarden.

We zullen daarbij in samenwerking met Amsterdam trachten bij te dragen aan de spreiding van de cultuurtoeristen over de rest van het land. Het Centraal Museum ziet hier kansen, omdat de reisafstand ten opzichte van Amsterdam met slechts 20 minuten per trein gunstig is.



## **4.2 NIJNTJE MUSEUM**

De pedagogisch-educatieve gedachte achter de opzet van het museum is dat men gebruik maakt van het geheugen om de wereld te duiden, te begrijpen en zich in die wereld te handhaven. Hoe groter de geheugenbibliotheek is, hoe beter dat gaat. Het nijntje museum is zo opgezet dat een kind er veel ervaringen opdoet en herinneringen aanmaakt, en dus flink werkt aan de opbouw van zijn geheugenbibliotheek.

### **We onderscheiden daarbij de volgende doelgroepen:**

#### Traditionele bezoekers

De traditionele bezoekers van het nijntje museum worden gevormd door kinderen van 2 t/m 6 en hun volwassen begeleiders. Deze groep maakt 70% uit van het totale bezoek. Onze marketing- en communicatie zal zich de komende periode met name richten op deze grootste groep bezoekers van het nijntje museum. Het vernieuwde nijntje museum biedt door de uitbreiding met een professioneel theater mogelijkheden tot een uitgebreide programmering van muziek-, dans- en theatervoorstellingen, voorleesmiddagen, etc. Hierdoor kunnen we social media vaker inzetten -zoals Instagram- en PR en *paid* media gedurende de nieuwe beleidsperiode intensiveren.

#### Maatschappelijke groepen

Voor het nijntje museum wordt samengewerkt met een aantal specifieke maatschappelijke organisaties. Voor kinderen die doof zijn bieden we inmiddels maandelijks rondleidingen in gebarentaal aan en dit aanbod willen we continueren. In de nieuwe opstelling in het nijntje museum wordt voorzien in stilte-hoekjes waar kinderen die prikkelgevoelig zijn, even afstand kunnen nemen van de drukte in het museum. We hebben verder het voornemen om een goed publieksprogramma op het gebied van meertaligheid en anderstaligheid aan te bieden. Doel is een museum dat meer op twee-of anderstaligheid is ingesteld, en het aanbieden van een meertalig-publieksprogramma in het nieuwe theater en kunstlokaal waarover wij na uitbreiding beschikken.

#### Primair onderwijs

Met onderwijsprogramma's voor voor- en vroegschoolse educatie (VVE), bereiken we groepen die veelal minder vanzelfsprekend een museum bezoeken. Deze programma's worden aangescherpt naar aanleiding van de bij het onderwijs levende wensen en zullen de komende jaren voortgezet worden. Hetzelfde geldt voor de inmiddels gelegde contacten met kinderdagverblijven.

#### Internationale bezoekers

Het nijntje museum is met name interessant gebleken voor doelgroepen uit Azië (met name uit Japan, China en Korea). Dit stimuleren we niet proactief. Omdat we volwassenen vooral willen bedienen in het Centraal Museum zelf, zodat kinderen zo ongestoord mogelijk kunnen spelen in hun eigen omgeving, is in aanloop naar de nieuwe beleidsperiode daarom gewerkt aan het leiden van bezoek naar het werk van Dick Bruna in het Centraal Museum.

### **4.3 RIETVELD SCHRÖDERHUIS**

Vanwege de kwetsbaarheid van het interieur is het aantal dagelijkse bezoekers gemaximaliseerd. Voor het RSH bestaat de belangrijkste doelgroep uit dagjesmensen uit Nederland en internationale toeristen. In aanloop naar de nieuwe beleidsperiode is de website rietveldschroederhuis.nl gelanceerd en is een eigen huisstijl ontwikkeld. Hierdoor genereert de website meer traffic en biedt het meer mogelijkheden tot *story telling*.

#### **Samenwerkingen**

Teneinde nationale en internationale bezoekers te trekken voor het huis werken we samen met een aantal regionale en landelijke partners:

- *De Stijl Utrecht/Amersfoort*
- *Stichting Werelderfgoed Nederland*
- *We Are Public*
- *Iconic Houses*
- *Utrecht Marketing*

## 5. COLLECTIE

Het Centraal Museum is de beheerder van de gemeentelijke collectie. De wijze waarop we dat behoren te doen is bij de verzelfstandiging vastgelegd in een collectiebeheer overeenkomst met de gemeente Utrecht. Alle aanwinsten worden direct toegevoegd aan de collectie van de gemeente. Naast uitbreiding van deze collectie zorgen we ervoor dat de collectie in goede conditie blijft.

### 5.1 OPDRACHTGEVERSCHAP

Een belangrijke strategie die we toepassen voor de uitbreiding van de collectie is het opdrachtgeverschap. Aan kunstenaars wordt gevraagd commentaar te leveren, te reflecteren op of zich juist te engageren met actuele en historische ontwikkelingen en uiteraard met de bewoners van de Domstad zelf. Bij de keuze voor een kunstenaar zoeken we een balans tussen de relevantie van de kunstenaar voor de collectie en de relevantie van de opdracht voor de praktijk van de kunstenaar. De opdrachten worden gekoppeld aan tentoonstellingsprojecten en zullen vaak een plek vinden in de Annex, of van buitenaf te zien zijn op de led schermen.

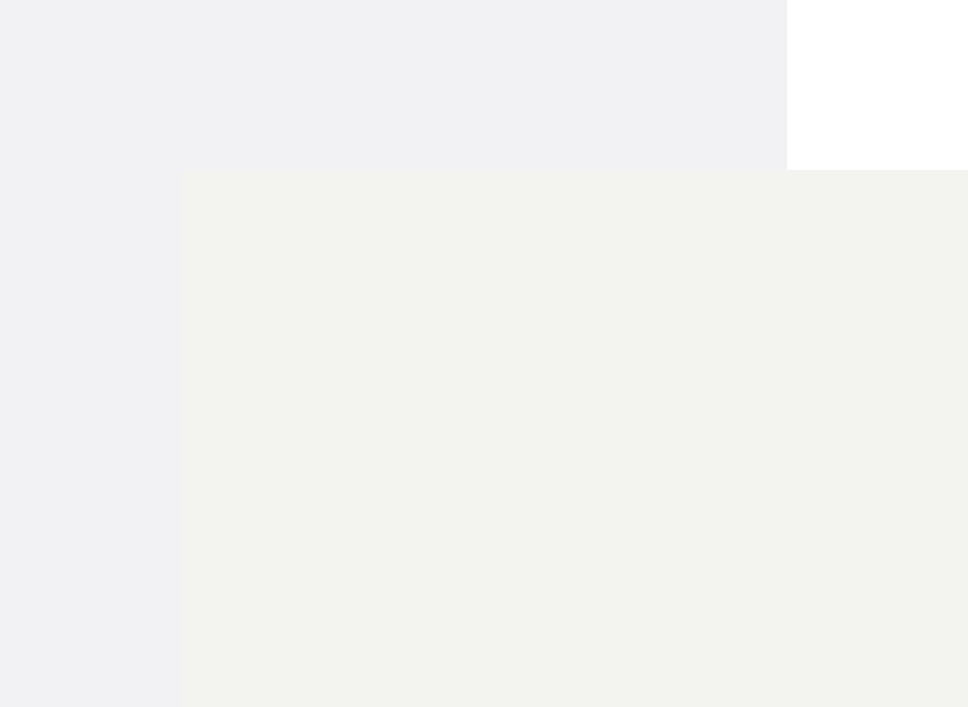
Het caleidoscopische karakter van de collectie biedt ook een uitgelezen kans om vanuit nieuwe perspectieven onze blik te diversifiëren en tegelijkertijd onontgonnen delen van de collectie beter te leren kennen. Daarvoor gaan we actief de samenwerking aan met instituten, kunstenaars en kenners buiten het museum. Door zeggenschap over de interpretatie van de collectie te geven aan derden willen we onderstrepen dat de collectie van Utrecht is en deel uitmaakt van de collectie Nederland. De relatie met andere Nederlandse collecties is zelfs zo goed dat het Centraal Museum steeds vaker inzet op gedeeld eigendom.

### 5.2 EEN LEVENDIGE COLLECTIE: VERZAMELBELEID VAN DE DEELCOLLECTIES

#### Oude kunst

De collectie oude kunst (kunstenaars geboren voor 1850) omvat verzamelingen schilderkunst, beeldhouwkunst en werken op papier. Al deze onderdelen zijn onmiskenbaar Utrechts. Het verzamelbeleid van de collectie oude kunst zal zich de komende jaren richten op het verwerven van



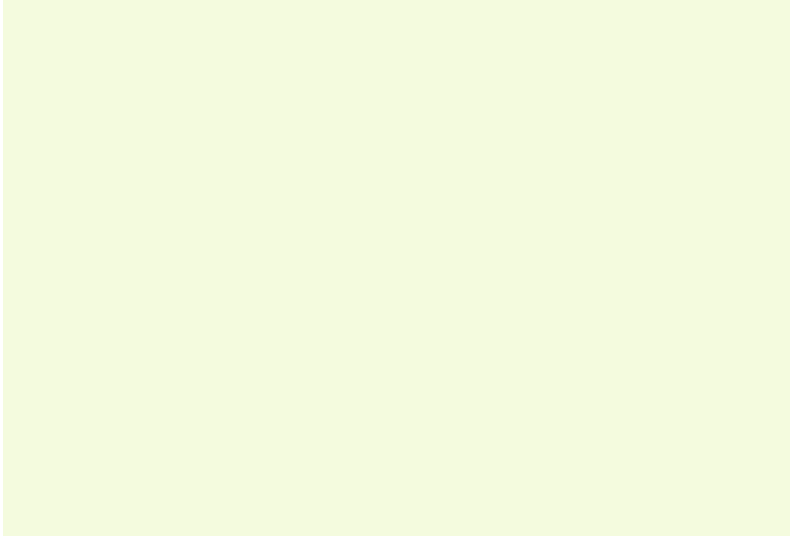


belangrijke schilderijen via langdurig bruiklenen, en aankopen met steun van fondsen en particulieren. Een tweede verwervingslijn is het verder contextualiseren van de bestaande collectie. Gestart met het aankopen van schilderijen van de romanisten, ligt de focus voor de komende jaren op het verwerven van schilderijen van Vlaamse, Franse, Italiaanse en Spaanse navolgers van Caravaggio.

#### **Moderne en hedendaagse kunst**

De collectie moderne en hedendaagse kunst heeft een overwegend Nederlands karakter met de nadruk op schilderkunst. Een deel bestaat uit beeldende kunst tot 1945, met als pijlers de vroege abstracten en de realisten en surrealisten uit de jaren dertig. We onderzoeken de mogelijkheden om deze kernen uit te breiden met internationale namen. De bedoeling is de Nederlandse kunstenaars in hun internationale context te tonen.

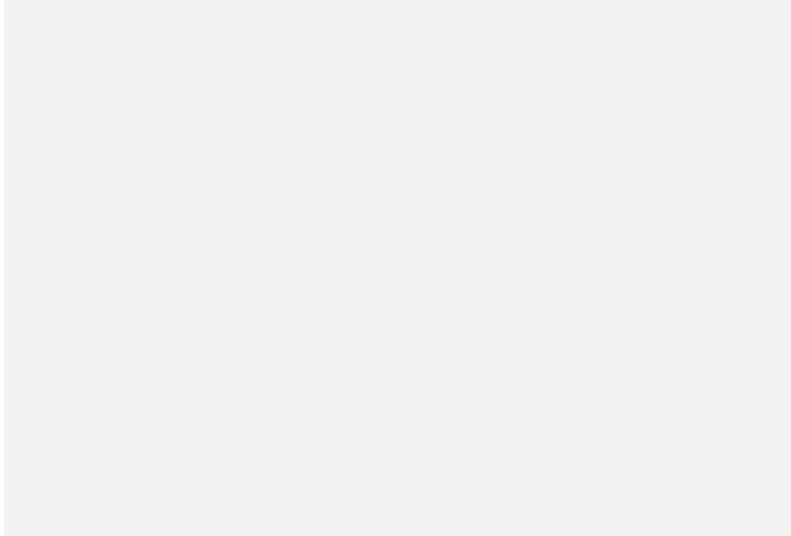
Vanaf de jaren negentig is het tentoonstellings- en verzamelbeleid verbreed met buitenlandse kunstenaars. Deze lijn zal de



komende jaren worden geïntensiveerd. Vanuit de collectie abstracte schilderkunst zetten we nieuwe lijnen uit naar een hedendaagse generatie kunstenaars. Veel aandacht wordt besteed aan vrouwelijke kunstenaars die in deze collectie nog ondervetegenwoordigd zijn. Ook zoeken we actief naar kunstenaarspraktijken die zich bezighouden met bijvoorbeeld kwesties als de transgender en queer identiteit, vrouwelijke rolmodellen en vragen over duurzaamheid. Een ander maatschappelijk vraagstuk dat we vanuit de hedendaagse collectie aanspreken en samen met kunstenaars en denkers onderzoeken is het koloniale verleden en stereotyperende wijzen van verbeelden.

Op zoek naar aansluiting met doelgroepen met een niet-westerse immigratie achtergrond vragen we ons met hedendaagse kunstenaars af wat het betekent geworteld te zijn in een land en onderdeel uit te maken van een nationale cultuur.

#### **Van Baaren Collectie**



Een belangrijke kern binnen de collectie moderne kunst wordt gevormd door de collectie Van Baaren. Deze bestaat vooral uit schilderijen en beelden van Franse en Nederlandse kunstenaars uit de tweede helft van de negentiende en de eerste helft van de twintigste eeuw. Middels opdrachtgeverschap willen we hedendaagse kunstenaars laten reflecteren op iconen uit deze collectie en deze zo opnieuw onder de aandacht brengen.

#### **Toegepaste kunst en vormgeving**

Oorspronkelijk werd vooral bijeengebracht wat uit Utrechtse interieurs en gebouwen kwam. Intussen onderscheiden we binnen deze collectie een aantal clusters.

De belangrijkste deelcollectie wordt gevormd door werken van Gerrit Rietveld. Op dit gebied streeft het museum volledigheid na. Ook willen we ontwerpen van zijn internationale geestverwanten toevoegen.

Sinds 1997 verzamelen we werk van Droog Design, het (inmiddels) internationaal vermaarde vormgeverscollectief waardoor we als enige een vrijwel volledig overzicht hiervan kunnen geven. We blijven de ontwerpers uit deze groep volgen. Daarnaast verwerven we prototypen en unica van jonge ontwerpers, lokaal, nationaal en internationaal.

Duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid, innovatie en experiment zijn de thema's waarop we ons daarbij de komende jaren richten. Een en ander wordt overigens afgestemd met het Stedelijk Museum, Amsterdam en het Museum Boijmans Van Beuningen; het Centraal Museum zal zich binnen de collectie Nederland onderscheiden door innovatief materiaalonderzoek voorop te stellen.

Stoelen vormen de rode draad door de hele collectie toegepaste kunst. Het Centraal Museum bezit een belangrijke stoelenverzameling, met verschillende iconische stoelen. Deze verzameling zal nadrukkelijk worden uitgebreid, met name ook met enkele belangrijke lacunes. Dit vanuit de ambitie de belangrijkste stoelencollectie bijeen te brengen van Nederland en op termijn, een van de beste van Europa. Daartoe richten we ons bij het verwerven van werk van een vormgever in eerste instantie op dit meubelstuk.

### **Geschiedenis van Utrecht**

De historische verzameling biedt het museum de mogelijkheid tweeduizend jaar Utrecht te presenteren, en dwarsverbanden te leggen tussen politiek, religie, wetenschap, kunst, economie en sociale verhoudingen. Naast het opvullen van hiaten, zal het Centraal Museum zich de komende beleidsperiode vooral gaan richten op het verzamelen van stukken uit de meer recente geschiedenis van de stad, maar daarbij wel zorgvuldig reageren op het aanbod.

### **Mode en kostuums**

Het aandeel vrouwenmode van 1750 tot aan 1970 is vrijwel compleet. De mannen- en kindermode is minder volledig, onder andere doordat deze kledingstukken minder veranderlijk zijn en dus langer werden gedragen.

### 5.3 LANGDURIG BUIKLEENEN, SCHENKINGEN EN LEGATEN

Jaarlijks worden tientallen stukken aangeboden aan het museum, vaak ook als schenking, maar slechts enkele daarvan worden aangenomen. Ze moeten passen binnen de kaders van het verzamelbeleid. Ook met het aangaan van overeenkomsten voor langdurige bruiklenen zijn we terughoudend. Soms is het de enige manier om iets aan de collectie te kunnen toevoegen, maar zeker bij particulieren geldt dat werken in principe alleen in bruikleen worden genomen als er uitzicht is op permanente eigendomsoverdracht.

We zetten actief in op het stimuleren van schenkingen.

### 5.4 BEHEER EN BEHOUD

Behoud en beheer zijn museale kerntaken. Hiertoe behoort het ondersteunen van de processen voor tentoonstellingen en bruiklenen, maar ook het registreren, fotograferen, documenteren en vindbaar en goed opbergen van alle objecten én het ontsluiten van de verzamelde informatie. Wat betreft het registreren: de noodzaak om inclusief te zijn heeft ook gevolgen voor de registratie en documentatie van de collectie. Welke woorden gebruiken we om objecten te beschrijven? Vanuit welk perspectief worden objecten geduid?

Bij de verzelfstandiging van het Centraal Museum is het toen geconstateerde achterstallig onderhoud aan de collectie vastgelegd in het Actieplan Collectie. De uitvoering van dit plan is in volle gang, en zal in de komende jaren worden voltooid. Er is daarbij gekozen voor het verlenen van voorrang aan restauraties die noodzakelijk zijn om verdere verslechtering van de conditie van werken te voorkomen én aan restauraties van objecten die getoond moeten worden in het museum.

Tot slot: de genoemde inhaalslag op het gebied van collectieonderhoud zal zinloos zijn als niet aan een belangrijke voorwaarde wordt voldaan: het kunnen onderbrengen van de verzameling in een nieuw depot, dat voldoende ruimte biedt voor nu en de toekomst en qua klimaat en beveiliging voldoet aan de internationale museale normen. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op de stand van zaken op dit gebied.

Hedendaagse modevormgevers worden actief verzameld door opdrachten voor of aankopen uit tentoonstellingen. Op deze wijze behoudt de collectie zijn actualiteit en vormt hij keer op keer een bron van inspiratie voor nieuwe initiatieven, tentoonstellingen of aanwinsten.

#### De Bruna collectie

Het Centraal Museum beheert in langdurig bruikleen vrijwel het gehele oeuvre van

de Utrechtse vormgever, tekenaar en prentenboekmaker Dick Bruna. Daarnaast is de inventaris van Bruna's atelier en een kleine selectie van zijn verzameling merchandise bij het museum ondergebracht. Als opmaat naar de viering van de honderdste geboortedag van Dick Bruna in 2027, overwegen we de verwerving van contextueel werk van kunstenaars, waarin de invloed op of van Bruna, aanwijsbaar is.



## 6. CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Wij zien cultureel ondernemerschap als een manier van werken gericht op het behalen van een zo hoog mogelijk artistiek, maatschappelijk én zakelijk rendement. Daartoe bieden wij een programma dat zowel een hoog inhoudelijk niveau heeft als onderscheidend is en een breed maatschappelijk draagvlak kent. De realisering van dat streven steunt op een werkend verdienmodel en een professionele bedrijfsvoering.

### 6.1 EEN WERKEND VERDIENMODEL

De jaarlijkse omzet van het Centraal Museum bedraagt 12,6 miljoen euro. Het grootste deel hiervan (60%) is gebaseerd op een subsidie van de gemeente Utrecht. Deze wordt aangewend voor de collectietaak en voor het programma. Het overige deel van de uitgaven (40%) wordt gedekt met de inkomsten uit ticketverkoop, bijdragen van derden en de opbrengsten van commerciële activiteiten.

#### Development – bijdragen van derden

Ook in de komende periode is de steun van fondsen en partners onontbeerlijk. Wel neemt de druk op hen jaarlijks toe. Dit heeft uiteraard effect op de aanvragen die worden gehonoreerd.

Komende beleidsperiode zal de hoogte van de bijdragen van de BankGiro Loterij onzeker zijn. Dit komt door nieuwe wetgeving rondom kansspelen. Des te belangrijker wordt het om langs andere wegen additionele gelden te verkrijgen. Het Centraal Museum heeft de afgelopen jaren aanzienlijk geïnvesteerd in kennis,

systemen en personeel op dit terrein. Momenteel houdt een compleet team development zich structureel bezig met het leggen en onderhouden van relaties, vooral in de regio Utrecht. Het team wordt hierbij ondersteund door tien ambassadeurs uit Utrecht en omgeving die zich vrijwillig inzetten. In 2019 zijn een aantal kringen opgericht: Centraal Members, Centraal Kennispartners, Club Centraal en Cirkel Centraal. Al in dat eerste jaar van deze nieuwe opzet hebben particulieren en bedrijven, zoals Jacobs Douwe Egberts en Jaarbeurs, zich aangesloten. Het doel is het genereren van een inkomstenstroom van jaarlijks minimaal 100.000 euro ten goede van het tentoonstellingsprogramma.

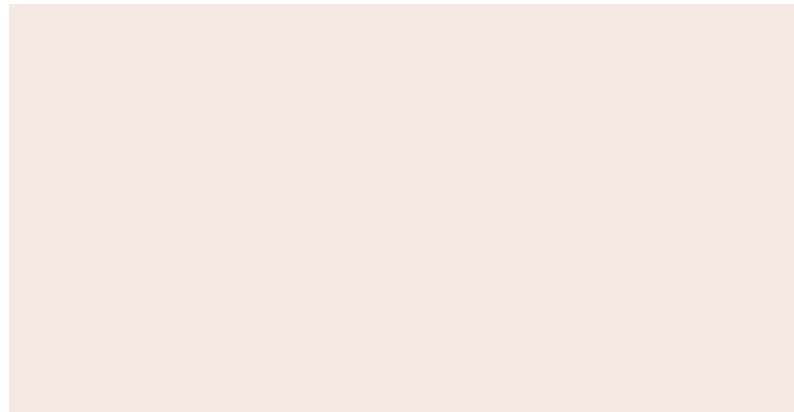
#### Commerciële zaken

Het Centraal Museum wil een vanzelfsprekende ontmoetingsplek zijn, een *third place*.

Om dat te bereiken zal het Centraal Museum zich ook de komende jaren concentreren op *hostmanship*. Doel is om gasten in het café, klanten in de winkel en opdrachtgevers van evenementen optimaal van dienst te zijn. Daartoe werken we aan een heldere en toegankelijke positionering van het café, een museumwinkel met een onderscheidend assortiment en het aangaan van duurzame relaties op het gebied van evenementen.

Het grootste project in de komende beleidsperiode voor de commerciële afdeling is de vestiging van horeca en een theater in het nijntje museum.

Het Centraal Museum heeft een landelijk bereik maar ook een duidelijke functie voor de stad en de regio en dus is het belangrijk een band te onderhouden met de bewoners. Het museumcafé gaat



daarom intensiever samenwerken met de afdelingen marketing & communicatie en development. De omzet uit de winkel, horeca en evenementen bedraagt momenteel circa 1.7 miljoen euro. Naar verwachting kan dit groeien naar circa 2 miljoen.

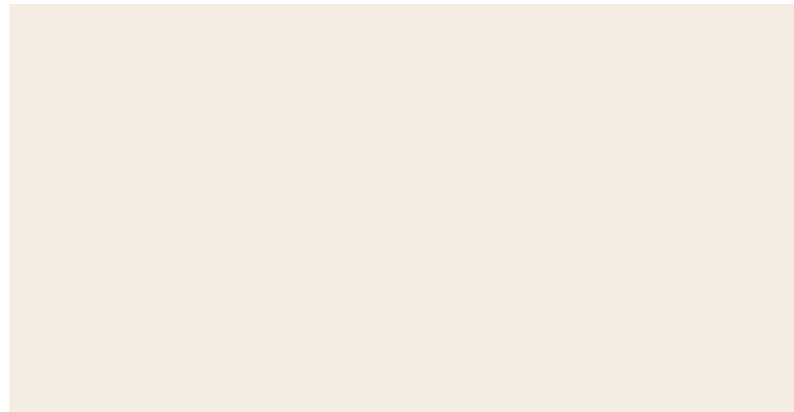
#### **Inkomsten uit internationalisering en nevenactiviteiten**

We genereren ook gelden via internationale samenwerking: door collectiestukken uit te lenen, kennis en kosten te delen bij tentoonstellingen en reizende exposities voor anderen te organiseren. Directieleden, het managementteam en de conservatoren verrichten geregeld nevenwerkzaamheden waarmee zowel aan kennisdeling als aan vergroten van de zichtbaarheid wordt gedaan. Ook eventuele inkomsten hieruit komen ten goede van het tentoonstellingsbudget.

## **6.2 PROFESSIONELE BEDRIJFSVOERING**

### **Personeel & organisatie**

Bij het Centraal Museum waren in 2019 104 medewerkers in dienst (81 fte). Daarnaast werkten gemiddeld 54 uitzendkrachten, 112 vrijwilligers en 10 stagiaires per jaar in het museum. De



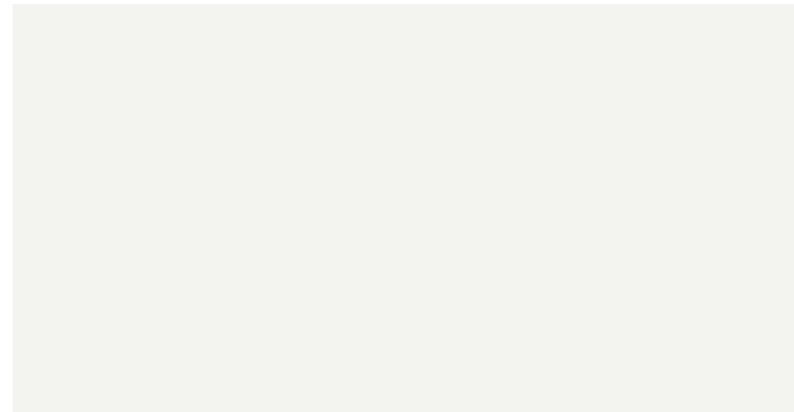
verhouding tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten zal vanaf 2020 veranderen door de Wet Arbeidsmarkt in Balans. Het aantal medewerkers en vrijwilligers is de afgelopen jaren fors toegenomen. De verwachting is dat dit de komende jaren stabiliseert en de formatie alleen zal toenemen met functies gerelateerd aan de uitbreiding van het nijntje museum. Wel worden gewenste (nieuwe) functies in kaart gebracht. Dit kan leiden tot een aanpassing van de organisatie(structuur).

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers zal in 2021 43 jaar zijn, een daling ten opzichte van 2013 (48 jaar). Er zijn binnen het museum meer vrouwen (60%) dan mannen (40 %) werkzaam. Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2019 6,14% (2015: 5,3%). Het merendeel hiervan is niet werk gerelateerd.

Belangrijke thema's voor de komende beleidsperiode:

#### **Ondernemen: zelfstandigheid en een blijvend spanningsveld**

Het Centraal Museum heeft grote vooruitgang geboekt als cultureel ondernemer en zelfstandige publieksinstelling. Dit heeft invloed op de inrichting en de cultuur van de organisatie.



Wendbaar blijven, het goed inzetten van de formatie, prioriteren van werkzaamheden en gezamenlijk risico's nemen vereisen niet zelden complexe besluitvormingsprocessen. Om op niveau te kunnen blijven acteren en ons daarin nog verder te ontwikkelen moeten we voortdurend aandacht blijven besteden aan een goede afstemming, planning en samenwerking.

#### **Kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisborging**

Kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisborging vormen grote uitdagingen voor de komende jaren. Daarom blijven we veel aandacht besteden aan de verdere ontplooiing van onze personeelsleden. Ook het verder ontwikkelen van kennismanagement is van belang voor de organisatie. Hierdoor kan worden gezorgd dat de kennis van vertrekkende medewerkers beter bewaard blijft.

#### **Werving en instroom van nieuwe medewerkers**

Het Centraal Museum heeft zoals de meeste museale instellingen veel aantrekkingskracht, maar moet zich desalniettemin profileren op de arbeidsmarkt en actief jongeren bewegen in te stromen. Op sommige gebieden is sprake van arbeidskrapte en worden

vacatures niet meer vanzelfsprekend ingevuld. Een oplossing is het investeren in het Centraal Museum als leerbedrijf. Er zijn jaarlijks veel stagiaires en conservatoren-in-opleiding werkzaam. Sinds 2016 hebben we ook ruimte gemaakt voor junior medewerkers. Voor beveiligers zijn we een erkend leerbedrijf.

#### **Duurzame inzetbaarheid**

Medewerkers worden geacht langer door te werken met als gevolg vergrijzing van het personeelsbestand. Duurzame inzetbaarheid wordt daardoor als thema belangrijker. Naast ontwikkeling bestaat dit uit de onderwerpen gezondheid en vitaliteit, mobiliteit en flexibiliteit, persoonlijk leiderschap en de bedrijfscultuur.

#### **Resultaatgericht werken & medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)**

Vanaf 2020 gaan we resultaatgericht werken anders invullen. In het nieuwe model staat het verder ontwikkelen van de medewerkers en de organisatie centraal en ligt de nadruk minder op beoordelen. Daarbij is het streven om vanaf 2020 het MTO kort en bondig van opzet te maken met als belangrijkste doelen het meten van de (on)tevredenheid over de organisatiecultuur en het in beeld brengen van de werkdruk.

#### **Vrijwilligers belangrijk voor het museum**

Vrijwilligers vormen in aantal de grootste groep medewerkers en zijn onontbeerlijk. Het

vrijwilligersbeleid is professioneel en wordt geborgd door een jaarlijkse evaluatie met coördinatoren, het vrijwilligersplatform en de Ondernemingsraad.

#### **Werken aan een meer divers personeelsbestand**

Culturele diversiteit in de organisatie is en blijft een aandachtspunt. Dit geldt ook voor de instroom van mindervaliden. In 2017 is onderzocht hoe mogelijke aanpassingen in ons wervings- en selectiebeleid de culturele diversiteit in ons personeelsbestand kan doen toenemen. Dit heeft geleid tot eerste resultaten. In de komende beleidsperiode zetten we vervolgstappen door het verder ontwikkelen van diversiteitsbeleid en hieraan uitvoering geven.

Uiteraard houden we hierbij rekening met het gestelde in de *Code Diversiteit & Inclusie* (zie toelichting bijlage IV).

#### **Blijvende aandacht voor werkdruk en Arbo**

Het verzuimpercentage in de organisatie is redelijk constant en nauwelijks arbeid gerelateerd. Wel ervaren sommige medewerkers een hoge werkdruk. Het goed managen hiervan en het voorkomen van verzuim vraagt blijvend tijd en aandacht.

#### **Huisvesting en facilitaire zaken**

Goede huisvesting en facilitaire ondersteuning zijn belangrijke randvoorwaarden voor het

invullen van cultureel ondernemerschap. De groei van het museum stelt hieraan nieuwe eisen waaraan de beschikbare capaciteit niet altijd kan voldoen. Met name op het gebied van beveiliging vormt de krapte op de arbeidsmarkt een knelpunt.

#### **Groot onderhoud aan de museumgebouwen en verduurzaming**

De gemeenteraad heeft besloten dat bij een aantal gemeentelijke panden, waaronder die van het Centraal Museum, de uitvoering van groot onderhoud de aangewezen gelegenheid is om deze gebouwen te verduurzamen. Omdat in de komende beleidsperiode dergelijk onderhoud is gepland zullen dus ook isolerende verbeteringen worden uitgevoerd aan daken en gevels. Dit moet leiden tot een museaal klimaat op alle verdiepingen en een aanzienlijke besparing in de energiekosten. Geprobeerd wordt om tegelijkertijd de routing in collectiezalen te verbeteren en te tentoonstellingsruimten te vergroten.

Genoemde ingrepen dragen ook bij aan duurzaam en groen ondernemen en zorgen er mede voor dat we het *Golden Green Key* certificaat behouden. We nemen vanaf 2019 deel aan de *Zero Waste* Expeditie om zo afval nog beter te scheiden en te reduceren.

#### **Uitbreiding nijntje museum en samenwerking in een museumhotel**

Sinds de opening van het nijntje museum in februari 2016 heeft het bezoek alle verwachtingen overtroffen en werd al meteen nagedacht over uitbreiding. Die mogelijkheid is gevonden in grondaankoop achter het museum van ontwikkelaar Vorm, die op een ander deel van dit terrein een museumhotel gaat realiseren. Het Centraal Museum participeert ook inhoudelijk in dat project teneinde het hotel ook een volwaardige museale functie te geven.

Door de nu mogelijke uitbreiding met in totaal 450 m<sup>2</sup> kan er ruimte worden geboden aan 30.000 extra bezoekers per jaar. Ook wordt het mogelijk de routing te optimaliseren, de stallingsmogelijkheden voor buggy's te verbeteren en de garderobe uit te breiden.

Mede dankzij genereuze bijdragen van Mercis bv en de BankgiroLoterij zijn we in staat om de nieuw- en verbouw te realiseren zonder gemeentelijk krediet.

#### **Realiseren van een nieuw depot**

In 2012 is gemeld aan de gemeente Utrecht dat het depot waar de verzamelingen, beheerd door het Centraal Museum zijn ondergebracht niet meer voldoet. Vervolgens heeft de gemeente, als eigenaar van het overgrote deel van de collectie en het depotgebouw, een projectgroep opgericht, met vertegenwoordigers van het



Centraal Museum, Culturele Zaken, Erfgoed en de Utrechtse Vastgoed Organisatie. Deze projectgroep ontwikkelde plannen om te komen tot een nieuw depot voor het museum en de huidige partners (Erfgoed, provincie Utrecht). Daarbij is ook de mogelijkheid onderzocht om samen op te trekken met Museum Speelklok en het Universiteitsmuseum. College en gemeenteraad werden geïnformeerd over de stand van zaken en het college heeft inmiddels besloten om drie scenario's te laten uitwerken om te komen tot een voorkeursscenario met investeringsbehoefte in de aanloop naar de voorjaarsnota van 2020.

#### **Verbeteren van de kantoor situatie**

De groei van de organisatie heeft ook gevolgen voor de kantoor situatie. De werkplekken en faciliteiten hebben een grens bereikt. In de komende periode zal gekeken worden naar de verbetermogelijkheden. Een ander onderwerp betreft de openingstijden. Het museum wordt steeds meer een continubedrijf. Dit heeft gevolgen voor de werktijden en mogelijk ook voor de samenstelling en omvang van de afdeling facilitair.

#### **Ontwikkelen van een nieuwe beveiligingsvisie**

Binnen de beveiligingsbranche gaat men meer en meer over naar proactief beveiligen. Gevaren en risico's op schade worden daarbij op een andere manier ingeschat.

Ook krijgen nieuwe manieren van beveiliging zoals *predictive profiling*, steeds meer aandacht. Beveiligen is een continu proces dat voortdurend aan verandering onderhevig is. Wij willen de komende jaren onze huidige visie en aanpak toetsen aan de nieuwste ontwikkelingen.

#### **Automatisering**

In de komende beleidsperiode zetten we een (structureel) informatiebeleid op. Vastgelegd wordt welke werkprocessen geautomatiseerd zijn en regelmatig wordt getoetst of de software nog afdoende is en het kennisniveau van de gebruikers op peil is. De huidige praktijk van soms noodgedwongen de toevlucht nemen tot adhoc oplossingen willen we doorbreken.

Andere doelstellingen voor de komende periode zijn:

- Het migreren van de bestaande lokale infrastructuur naar de *cloud* om meer grip te hebben op onderhoud en beschikbaarheid van de infrastructuur.
- Het realiseren van meer grip op data om het museum en de eindgebruikers te beschermen.

# BIJLAGE I: MEERJARENBEGROTING & TOELICHTING 2021-2024

BATEN IN € 1.000	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
<b>DIRECTE OPBRENGSTEN</b>				
<b>Publieksinkomsten</b>				
Omzet museumbezoek	1.775	2.225	2.402	2.403
Omzet museumwinkels	657	787	873	873
Omzet café	384	589	663	674
<b>Overige inkomsten</b>				
Omzet bruiklenen en beeldmateriaal	77	77	77	77
Overige inkomsten	145	82	82	82
<b>INDIRECTE OPBRENGSTEN</b>				
Omzet evenementen	614	632	655	682
Overige indirecte opbrengsten	33	33	33	33
<b>TOTAAL OPBRENGSTEN</b>	<b>3.685</b>	<b>4.426</b>	<b>4.786</b>	<b>4.824</b>
<b>BIJDRAGEN</b>				
<b>Subsidie provincie</b>	-	-	-	-
<b>Subsidie gemeente</b>				
Exploitatiesubsidie	7.735	7.735	7.735	7.735
Suppletiesubsidie	-	-	-	-
Subsidie tbv incidentele doelen	-	-	-	-
<b>Overige bijdragen private middelen</b>				
Subsidie fondsen e.d.	1.090	1.090	1.090	1.090
<b>TOTAAL BIJDRAGEN</b>	<b>8.825</b>	<b>8.825</b>	<b>8.825</b>	<b>8.825</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>12.510</b>	<b>13.250</b>	<b>13.610</b>	<b>13.648</b>

LASTEN IN € 1.000	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
<b>BEHEERLASTEN</b>				
<b>Beheerlasten personeel</b>	2.060	2.148	2.148	2.148
<b>Beheerlasten materieel</b>				
Huisvesting	1.940	2.025	2.025	2.025
Afschrijvingen	393	402	484	498
Bedrijfsvoeringskosten beheer	916	1.052	1.117	1.127
Projectmatige kosten	-	-	-	-
<b>TOTAAL BEHEERLASTEN</b>	<b>5.309</b>	<b>5.627</b>	<b>5.773</b>	<b>5.797</b>
<b>ACTIVITEITENLASTEN</b>				
<b>Activiteitenlasten personeel</b>	4.046	4.168	4.196	4.197
<b>Activiteitenlasten materieel</b>				
Materiële lasten commerciële activiteiten	881	1.080	1.156	1.170
Collectiebeheer	257	257	257	257
Aankopen	490	490	490	490
Tentoonstellingen	1.292	1.771	1.298	1.298
Publiciteit en informatie	266	265	265	265
Bedrijfsvoeringskosten activiteiten	105	105	105	105
Projectmatige activiteiten	350	350	350	350
<b>TOTAAL ACTIVITEITENLASTEN</b>	<b>7.687</b>	<b>8.486</b>	<b>8.117</b>	<b>8.131</b>
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>12.996</b>	<b>14.113</b>	<b>13.890</b>	<b>13.928</b>

RESULTAAT IN €1.000	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
TOTAAL BATEN	12.510	13.250	13.610	13.648
TOTAAL LASTEN	12.996	14.113	13.890	13.928
Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-486	-863	-279	-279
Saldo rentebaten/- lasten	-40	-40	-40	-40
<b>RESULTAAT VOOR BESTEMMING (BATEN - LASTEN)</b>	<b>-526</b>	<b>-903</b>	<b>-319</b>	<b>-319</b>
<b>Mutaties bestemmingsreserves</b>				
Bestemmingsreserve tentoonstellingen	-	-480	-	-
Bestemmingsreserve liquiditeit	-18	-18	-18	-18
Bestemmingsreserve verzelfstandigingskorting	-60	-60	-60	-60
Bestemmingsreserve Actieplan collectie	-250	-250	-250	-250
Nijntje Museum (inkomstenderving e.d. uitbreiding)	-207	-103	-	-
Fonds Rietveld Schröderhuis	5	5	5	5
Fonds Van Baarencollectie	3	3	3	3
<b>MUTATIES (STORTINGEN - ONTTREKKINGEN)</b>	<b>-526</b>	<b>-903</b>	<b>-319</b>	<b>-319</b>
<b>VRIJ TE BESTEMMEN RESULTAAT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## EIGEN INKOMSTEN UIT BEZOEK

De doelstelling is om jaarlijks minimaal 325.000 bezoekers te verwelkomen. Dit is exclusief de effecten van de verbouwing van het nijntje museum en het uitvoeren van groot onderhoud. Daarom zijn 2021 en 2022 iets lager begroot. In deze begroting is rekening gehouden met minder inkomsten uit entree in die periode als gevolg van het noodgedwongen sluiten van delen van de gebouwen. Uitgangspunt daarbij is dat uitvoering van de uitbreiding van het nijntje museum plaatsvindt in de laatste maanden van 2021 en aan het begin van 2022. Het huidige nijntje museum is waarschijnlijk in totaal zes maanden gesloten. Onderzocht wordt nog of tijdelijk elders een andere locatie kan worden betrokken. Hiermee is nu nog geen rekening gehouden. De verwachting is dat een deel van het Centraal Museum eveneens in 2021 gesloten is voor het publiek als gevolg van de verduurzamingswerkzaamheden en het uitvoeren van groot onderhoud. Na de heropening van het nijntje museum en afronding van de groot onderhoudswerkzaamheden in 2022 verwachten we dat het bezoek stijgt naar minimaal 350.000 bezoekers.

## SUBSIDIE GEMEENTE UTRECHT

Vanaf 2019 wordt gedurende 14 jaar 201k € per jaar ingehouden op de subsidie als compensatie voor de suppletiesubsidie die bij de verzelfstandiging is toegekend. Ten opzichte van de totale baten bedraagt het aandeel van de subsidie van de gemeente Utrecht 60%. De subsidie wordt besteed aan de twee taken die het museum uitvoert voor de gemeente Utrecht: het beheren van de kunstcollectie van Utrecht (ongeveer 25%) en het presenteren van kunst en cultuur (door middel van tentoonstellingen en cultuureducatie) (ongeveer 75%).

## RESULTAAT

Het resultaat voor bestemming is in 2021 en 2022 negatief door de tijdelijke sluiting van delen van het museum en door de kosten van de vernieuwde presentatie in het uitgebreide nijntje museum. Door onttrekking aan reserveringen kan dit negatieve resultaat worden gedekt. In de jaren na 2022 is een negatief resultaat voor bestemming begroot. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door het Actieplan collectie. Voor dit Actieplan is een reserve beschikbaar. De onttrekking daaraan dekt het negatieve resultaat.

De begroting is na mutaties in de reserves voor alle jaren sluitend.

## BALANS (NA BESTEMMING RESULTAAT) BEDRAGEN AFGEROND OP €1.000

ACTIVA	31-12-2019	31-12-2018
<b>VASTE ACTIVA</b>		
<b>Materiele vaste activa</b>		
Kunstcollectie	30	40
Gebouwen	512	512
Verbouwingen	5.655	5.655
Installaties	591	591
ICT-voorzieningen	79	79
Activa in uitvoering	244	244
	<b>7.111</b>	<b>7.121</b>
<b>Langlopende vorderingen</b>	0	2
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
<b>Vorraden</b>	168	184
<b>Vorderingen en overlopende activa</b>		
Debiteuren	179	299
Omzetbelasting	186	293
Overige vorderingen	529	1.139
Overlopende activa	291	421
	<b>1.185</b>	<b>2.153</b>
<b>Liquide middelen</b>	943	1.006
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>9.406</b>	<b>10.466</b>

PASSIVA	31-12-2019	31-12-2018
<b>Continuïteitsreserve</b>	1.803	1.368
<b>Bestemmingsreserves</b>		
Verzelfstandigingskorting	784	845
Tentoonstellingen	700	615
nijntje museum	270	40
	<b>1.754</b>	<b>1.500</b>
Voorschot liquiditeit	228	245
Bestemmingsfondsen	2.145	2.613
	<b>2.372</b>	<b>2.858</b>
<b>Voorzieningen</b>		
Jubilea	71	71
Onderhoud gebouwen	609	609
	<b>680</b>	<b>680</b>
<b>Langlopende schulden</b>		
Leningen	20	1.030
Ontvangen waarborgsommen	-	-
	<b>20</b>	<b>1.030</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Crediteuren	533	1.584
Vooruitontvangen subsidies	1.123	313
Vooruitontvangen betaling tickets	165	190
Nog te betalen	350	390
Lening (aflossingsverplichting)	10	10
Reservering vakantiegeld	176	159
Reservering verlofuren	145	139
Loonheffing en pensioenpremies	274	244
	<b>2.776</b>	<b>3.030</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>9.406</b>	<b>10.466</b>



## **TOELICHTING OP DE RESERVES**

### **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen blijft door de sluitende begroting boven de ondergrens die door de Raad van Toezicht is vastgesteld.

### **Verzelfstandigingskorting**

In verband met de verzelfstandiging van het museum is in 2013 een eenmalige suppletiesubsidie verstrekt door de gemeente Utrecht van 2.816 k€. Deze is voor het grootste gedeelte bestemd voor de Continuïteitsreserve.

De rest van deze subsidie is bestemd voor incidentele kosten die verband houden met de verzelfstandiging. Ter compensatie van de eenmalige suppletiesubsidie in 2013 wordt de 'structurele' activiteitsubsidie over de periode 2019 tot en met 2032 jaarlijks verminderd met 201 k€ (14 jaar 201 k€ = 2.816 k€). Om deze vermindering over 20 jaar te egaliseren wordt jaarlijks 141 k€ (2.816 k€/20) aan deze reserve toegevoegd ten laste van het resultaat. Gedurende de periode 2019 - 2032 valt jaarlijks 201 k€ vrij ten gunste van de exploitatie. In 2033 is deze nul.

## **TENTOONSTELLINGEN**

Grote tentoonstellingen worden in veel gevallen gefinancierd door een bijdrage van het museum uit de reguliere exploitatiebegroting plus subsidies van fondsen of sponsorbijdragen. De bijdragen van derden is een onzekere factor, die pas relatief kort voordat een tentoonstelling begint bekend is. De voorbereiding van een tentoonstelling moet vaak al in opdracht worden gegeven voordat bekend is of er subsidie wordt toegekend. Om dit risico af te dekken is een Bestemmingsreserve Tentoonstellingen gevormd.

De Bestemmingsreserve Tentoonstellingen wordt ook gebruikt om reserveringen te doen voor toekomstige (grootschalige) tentoonstellingen. Voor die tentoonstellingen wordt een relatief hoge subsidie aangevraagd. De fondsen die deze toekennen stellen als voorwaarde dat het museum ook een hoge eigen bijdrage realiseert. Dat kan niet uit de exploitatie van één jaar worden gefinancierd. Daarom is reserveren gedurende enkele jaren nodig.

In voorgaande jaren is 480 k€ toegevoegd aan deze reserve ten behoeve van de nieuwe opstelling in het uitgebreide nijntje museum. Deze opstelling is nu begroot op 480 k€. Dit bedrag wordt in 2022 onttrokken aan deze reserve.

## **LIQUIDITEIT**

Bij de verzelfstandiging is 350 k€ subsidie verstrekt om de liquiditeitspositie van het museum te versterken. Ook deze subsidie kan worden gezien als een fictieve 'lening' die in 20 jaar wordt afgelost. Elk jaar wordt 17,5 k€ 'afgelost'. Het verloop van deze reserve bedraagt in 2033 nul.

## **ACTIEPLAN COLLECTIE**

In 2015 is door de gemeente Utrecht 1,5 miljoen toegekend voor de uitvoering van het zogenaamde Actieplan collectie. Dit plan heeft als doel de collectie (die eigendom is van de gemeente Utrecht) in optimale staat te brengen. In 2015 en 2016 is per jaar 750 k€ uitgekeerd. Het niet bestede deel daarvan is als bestemmingsfonds opgenomen op de balans.

## **NIJNTJE MUSEUM INKOMSTENDERVIJG**

Tijdens de verbouwing/uitbreiding van het museum in 2021-2022 wordt dit museum gedurende 6 maanden gesloten. Dat leidt tot inkomstenderving. Om die op te vangen wordt in de jaren daarvoor een reserve opgebouwd. In de jaren van de sluiting worden hieraan onttrekkingen gedaan. Daarna staat deze reserve op nul.

## **RIETVELD SCHRÖDERHUIS**

Door derden is dit bestemmingsfonds ingesteld voor het Rietveld Schröderhuis. De opbrengst van dit fonds is bestemd voor onderhoud aan het huis en wordt jaarlijks toegevoegd aan dit fonds. Ten behoeve van het onderhoud kunnen bedragen hieraan worden onttrokken.

## **VAN BAAREN COLLECTIE**

Door de Stichting Van Baaren Museum is een bestemmingsfonds ingesteld voor de Van Baarencollectie. De opbrengst van de niet bestede gelden zijn bestemd voor onderhoud van deze collectie. De onderhoudskosten komen ten laste van het bestemmingsfonds.

## **UITBREIDING EN INSTANDHOUDING COLLECTIE**

Dit bestemmingsfonds wordt gebruikt voor nieuwe aankopen en instandhouding van de collectie.

Het museum besteedt 100 k€ uit de exploitatiebegroting aan aankopen van nieuwe kunstwerken. Door die eigen bijdrage verstrekken fondsen ook ongeveer dit bedrag. Daarnaast worden overige subsidies besteed aan aankopen. Als het budget elk jaar zou worden besteed kunnen alleen kunstwerken met beperkte kosten worden aangekocht. Grotere aankopen zijn dan niet mogelijk. Om dat toch te kunnen worden reserveringen gedaan in deze reserve.

## **BESTEMMINGSFONDS UITBREIDING NIJNTJE MUSEUM**

Er zijn plannen ontwikkeld om het nijntje museum uit te breiden. Daarvoor wil het museum een reserve opbouwen. Vanaf 2018 is jaarlijks een tariefverhoging doorgevoerd. De extra omzet wordt gereserveerd voor de uitbreiding. De verwachting is dat het nijntje museum in 2021-2022 wordt uitgebreid.

## BIJLAGE II: KENGETALLEN

1. BEZOEKERS	BEGROTING 2021		BEGROTING 2022		BEGROTING 2023		BEGROTING 2024	
<b>NATIONAAL - INTERNATIONAAL</b>								
Nationaal	263.436	97,57%	311.436	97,94%	343.436	98,12%	343.436	98,12%
Internationaal	6.564	2,43%	6.564	2,06%	6.564	1,88%	6.564	1,88%
<b>TOTAAL</b>	<b>270.000</b>	<b>100%</b>	<b>318.000</b>	<b>100%</b>	<b>350.000</b>	<b>100%</b>	<b>350.000</b>	<b>100%</b>
<b>NATIONAAL - LOKAAL (REGIO)</b>								
Regio Utrecht	137.056	51%	157.056	49%	157.056	45%	157.056	45%
Overige regio's	126.380	47%	154.380	49%	186.380	53%	186.380	53%
<b>TOTAAL NATIONAAL</b>	<b>263.436</b>	<b>98%</b>	<b>311.436</b>	<b>98%</b>	<b>343.436</b>	<b>98%</b>	<b>343.436</b>	<b>98%</b>
<b>STAD EN OMSTREKEN UTRECHT</b>								
Omstreken Utrecht	44.525	16%	49.525	16%	49.525	14%	49.525	14%
Stad Utrecht	92.531	34%	107.531	34%	107.531	31%	107.531	31%
<b>TOTAAL REGIO UTRECHT</b>	<b>137.056</b>	<b>51%</b>	<b>157.056</b>	<b>49%</b>	<b>157.056</b>	<b>45%</b>	<b>157.056</b>	<b>45%</b>
<b>NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE</b>								
Volwassenen	204.057	76%	240.334	76%	264.519	76%	264.519	76%
Studenten	6.168	2%	7.265	2%	7.996	2%	7.996	2%
Jongeren	7.079	3%	8.337	3%	9.176	3%	9.176	3%
Kinderen	52.695	20%	62.063	20%	68.309	20%	68.309	20%
<b>TOTAAL</b>	<b>270.000</b>	<b>100%</b>	<b>318.000</b>	<b>100%</b>	<b>350.000</b>	<b>100%</b>	<b>350.000</b>	<b>100%</b>

2. TENTOONSTELLINGEN	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
<b>EIGEN LOCATIE</b>				
<b>TOTAAL</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>BUITEN EIGEN LOCATIE</b>				
Nederland	5	5	5	5
Buitenland	0	1	0	1
<b>TOTAAL</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
3. EDUCATIE	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
<b>EDUCATIEVE PROGRAMMA'S</b>				
Centraal Museum	75	75	80	85
deCentraal/Centraal Laat	18	18	18	18
nijntje museum	15	15	20	22
<b>TOTAAL</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>118</b>	<b>125</b>

BEGELEID ONDERWIJSBEZOEK	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
<b>CENTRAAL MUSEUM</b>				
<b>PO</b>				
Groepen	100	125	175	175
Leerlingen	1.200	1.500	2.100	2.100
<b>VO</b>				
Groepen	80	80	100	100
Leerlingen	960	960	1.200	1.200
<b>MBO/HBO/WO</b>				
Groepen	80	100	120	120
Leerlingen	960	1.200	1.440	1.440
<b>NIJNTJE MUSEUM</b>				
<b>PO</b>				
Groepen	70	70	150	150
Kinderen	840	840	1.800	1.800
<b>RSH</b>				
<b>PO</b>				
Groepen	20	20	20	20
Leerlingen	240	240	240	240
<b>VO</b>				
Groepen	20	20	20	20
Leerlingen	240	240	240	240
<b>MBO/HBO/WO</b>				
Groepen	90	90	90	90
Leerlingen	1.080	1.080	1.080	1.080

RONDLEIDINGEN (PARTICULIEREN EN BEDRIJVEN)	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
<b>CENTRAAL MUSEUM</b>				
<b>Groepen</b>	220	220	240	260
<b>Deelnemers</b>	2.640	2.640	2.880	3.120
<b>NIJNTJE MUSEUM</b>				
<b>Groepen</b>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Deelnemers</b>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>RSH</b>				
<b>Groepen</b>	110	120	130	130
<b>Deelnemers</b>	1.320	1.440	1.560	1.560
<b>TOTAAL GROEPEN</b>	<b>330</b>	<b>340</b>	<b>370</b>	<b>370</b>
<b>TOTAAL DEELNEMERS</b>	<b>3.960</b>	<b>4.080</b>	<b>4.440</b>	<b>4.440</b>



4. MARKETING EN PUBLICITEIT	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
-----------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

**FREE PUBLICITY**

Waarde drie locaties in € (excl. RTV en Internationaal)	4.250.000	4.900.000	4.250.000	4.450.000
---	-----------	-----------	-----------	-----------

**WEBSITE CENTRAAL MUSEUM**

Unieke bezoekers	450.000	450.000	450.000	450.000
Aantal views	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Facebook	19.800	19.500	19.300	19.000
Twitter	19.550	19.300	19.500	19.600
Instagram	20.000	22.500	24.000	25.000

**WEBSITE NIJNTJE MUSEUM**

Unieke bezoekers	250.000	175.000	300.000	300.000
Aantal views	435.000	325.000	480.000	480.000
Facebook	16.400	16.300	16.200	16.000
Twitter	2.000	2.000	2.000	2.000
Instagram	11.300	11.400	11.500	11.600

**WEBSITE RSH**

Unieke bezoekers	85.000	85.000	85.000	85.000
Aantal views	320.000	320.000	320.000	320.000
Facebook	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Twitter	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Instagram	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

5. DEVELOPMENT	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Vrienden	250	300	300	350
Particulier Mecenaar	50	55	55	60
Bedrijven	28	33	33	35
<b>TOTAAL</b>	<b>328</b>	<b>388</b>	<b>388</b>	<b>445</b>

6. COLLECTIE	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
--------------	----------------	----------------	----------------	----------------

**PRESTATIEGEGEVENS AANTAL OBJECTEN IN COLLECTIE EN REGISTRATIEGRAAD**

Eigen collectie + bruiklenen	39500	39.600	39.700	39.800
Bruna collectie	22500	24.000	24.000	24.000
Rietveld Schröderarchief	8000	8.000	8.000	8.000
<b>TOTAAL</b>	<b>70.000</b>	<b>71.600</b>	<b>71.700</b>	<b>71.800</b>

Registratiegraad (+ online toegankelijk)	99%	99%	99%	99%
Digitaliseringsgraad	90%	91%	92%	93%

**AANWINSTEN, RESTAURATIES, CONSERVERING EN BRUIKLENEN:**

Aanwinsten	200	200	200	200
Waarvan aankopen	150	150	150	150
Restauraties	25	25	25	25
<b>Bruiklenen (uitgaand)</b>				
Aantal stukken	100	100	100	100
Aantal tentoonstellingen	50	50	50	50
Waarvan in buitenland	20	20	20	20

7. COMMERCIEËLE ACTIVITEITEN	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

WINKELS				
---------	--	--	--	--

Netto marge (netto resultaat t.o.v. omzet)	36%	37%	37%	37%
Gemiddelde besteding per bezoeker (excl. bezoekers evenementen)	1,83	1,97	2,04	2,04

MUSEUMCAFÉ				
------------	--	--	--	--

Netto marge (netto resultaat t.o.v. omzet)	23%	22%	22%	23%
Gemiddelde besteding per bezoeker (excl. bezoekers evenementen)	1,97	2,02	2,07	2,12

NIJTJE CAFÉ				
-------------	--	--	--	--

Netto marge (netto resultaat t.o.v. omzet)	N.v.t.	8%	16%	18%
Gemiddelde besteding per bezoeker (excl. bezoekers evenementen)	N.v.t.	2,00	2,02	2,04

ZAKELIJKE EN CULTURELE EVENEMENTEN				
------------------------------------	--	--	--	--

Netto marge (netto resultaat t.o.v. omzet)	16%	17%	18%	19%
--	-----	-----	-----	-----

8. BEDRIJFSVOERING	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022	BEGROTING 2023	BEGROTING 2024
--------------------	----------------	----------------	----------------	----------------

PERONEEL				
----------	--	--	--	--

Aantal medewerkers in dienst (fte)	82	82	82	82
Aantal medewerkers in dienst (personen) (excl. effect wet WAB in 2020)	102	102	102	102
Aantal uitzendkrachten (excl. effect wet WAB in 2020)	45	55	55	55
Aantal vrijwilligers	75	108	108	108
Ziekteverzuim	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

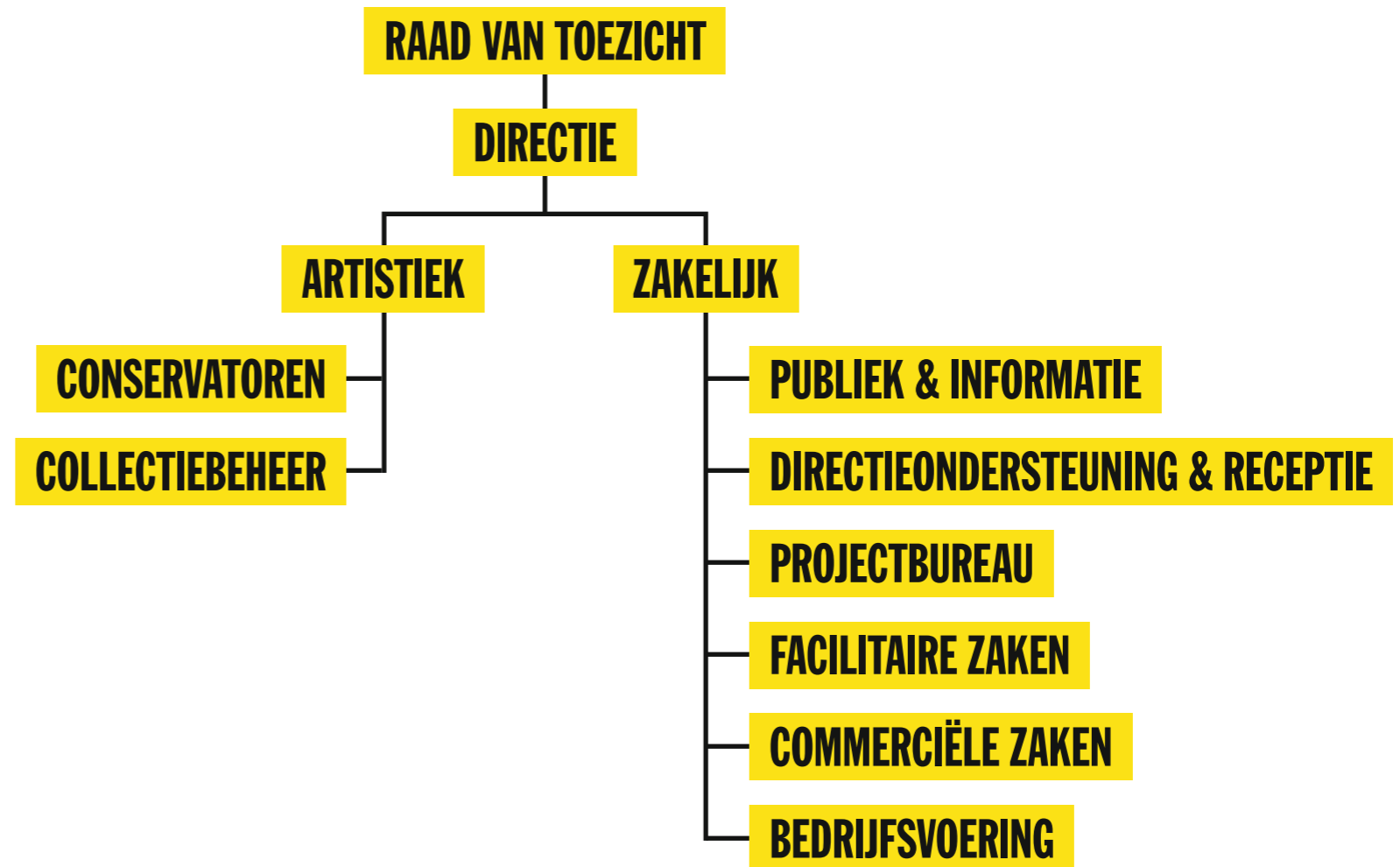
## BIJLAGE III: TOELICHTING ORGANISATIESTRUCTUUR

### DIRECTIE (2,0 FTE)

Bestaat uit een artistiek directeur en een zakelijk directeur. De directeuren vormen samen het bestuur van de stichting. Het uitgangspunt bij dit bestuursmodel is gezamenlijke verantwoordelijkheid. De artistiek directeur is verantwoordelijk voor de artistieke leiding, waaronder de programmering, het educatief beleid en het collectiebeleid. De zakelijk leiding, waaronder financiën, marketing, personeel & organisatie, publieksservice, commercie, huisvesting, valt onder de verantwoordelijkheid van de zakelijk directeur. Vooral de afdeling publiek & informatie en het team development (onderdeel van het projectbureau) worden in die zin inhoudelijk vanuit beiden vormgegeven.

### CONSERVATOREN (6,03 FTE)

De verzameling die wordt beheerd door het Centraal Museum is gesplitst in zes deelcollecties. Iedere deelcollectie wordt vertegenwoordigd door een conservator. De artistiek directeur is hiërarchisch leidinggevende van deze medewerkers. De senior- conservator vertegenwoordigt de afdeling in het managementteam.



## **PUBLIEK & INFORMATIE (12,6 FTE)**

De afdeling publiek & informatie is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid op het gebied van marketing en communicatie, waaronder publieksplannen ontwikkelen en realiseren voor tentoonstellingen en de collectie en het doen van publieksonderzoek. Daarnaast is het team educatie en interpretatie onderdeel van de afdeling (inclusief rondleiders, kunstlokaalmedewerkers nijntje museum en audiotourbegeleiders Rietveld Schröderhuis. Publieksservice omvat onder meer de coördinatie van vrijwilligers in het Informatiecentrum en publieksmedewerkers nijntje museum, alsmede het boeken van rondleidingen en groepsbezoek. Daarnaast behoren de stafmedewerkers digitale media en data marketing, trade en sales (reselling) en de medewerker deCentraal tot de afdeling. De afdeling wil bezoekers verbinden aan het museum door ze actief te betrekken bij het museum en hen te verrijken. Het afdelingshoofd maakt deel uit van het managementteam.

## **COLLECTIEBEHEER (11,68 FTE)**

Deze afdeling draagt zorg voor het beheer en behoud van de museumverzameling en voor de afhandeling van het bruikleenverkeer van de eigen collecties, langdurige bruiklenen van derden en zichtzendingen. Projectmatig draagt de afdeling bij aan het museumprogramma door ervoor te zorgen dat collectiestukken op tijd en in goede conditie beschikbaar zijn voor tentoonstellingen en collectiepresentaties. Daarnaast richt de afdeling zich op het beheer van kennis en informatie en het ontsluiten en openbaar maken hiervan. In dat kader houdt de afdeling zich bezig met het documenteren van de collectie, van de tentoonstellingen, kunstenaars en de geschiedenis van het museum. Het afdelingshoofd neemt zitting in het managementteam.

## **DIRECTIE ONDERSTEUNING (3,03 FTE)**

De afdeling directie ondersteuning & receptie is verantwoordelijk voor de secretariële en administratieve ondersteuning van de directie. Daarnaast geeft zij invulling aan de receptietaak en verzorgt zij de inkomende en uitgaande post. De zakelijk directeur is hiërarchisch leidinggevende van de medewerkers. Het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers is de directie assistent.

## **PROJECTBUREAU (7,09 FTE)**

Het projectbureau zorgt voor de voorbereiding, realisatie en evaluatie van activiteiten die structureel, dan wel incidenteel, projectmatig door het Centraal Museum worden georganiseerd. Uitzondering hierop zijn projecten betreffende gebouwenbeheer (wel verbouwingen), collectiebeheer en veiligheidszorg. De zakelijk directeur is hiërarchisch leidinggevende van de medewerkers.

Onderdeel van het projectbureau is het team development dat zich bezighoudt met het relatiebeheer, opzetten van nieuwe relaties en de opbouw van een bedrijvensnetwerk en onderhouden en uitbreiden daarvan. Voor de medewerkers development is het hoofd development het eerste aanspreekpunt en functioneel leidinggevende. De zakelijk directeur is hiërarchisch leidinggevende van de medewerkers. Het hoofd development neemt zitting in het managementteam.

## **FACILITAIRE ZAKEN (26,1 FTE)**

De afdeling facilitaire zaken draagt zorg voor en is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening binnen het Centraal Museum, met als hoofdtaken: beveiliging en veiligheid van de gebouwen, de collectie en de in de gebouwen aanwezige

personen; het onderhoud aan de gebouwen, terreinen, installaties, schoonmaak en interieur en het zorg dragen voor inrichting en afbouw van tentoonstellingen en presentaties, met daarbij behorende transporten, art-handling, inrichting en het onderhoud van de betreffende ruimtes. Het afdelingshoofd neemt zitting in het managementteam.

## **COMMERCIEËLE ZAKEN (14,31 FTE)**

De afdeling commerciële zaken heeft, zoals de naam al aangeeft, een commerciële doelstelling. De afdeling is primair gericht op het verkrijgen van extra inkomsten. De commerciële activiteiten dienen daarbij zoveel als mogelijk aan te sluiten bij de culturele doelstellingen van het museum. Onder de afdeling commerciële zaken vallen de entree en winkel, het Rietveld Schröderhuis ticketoffice, horeca, sales en evenementen. Het afdelingshoofd neemt zitting in het managementteam.

## **BEDRIJFSVOERING (4,96 FTE)**

De afdeling bedrijfsvoering verzorgt het beheer van bedrijfseconomische zaken, financiële administratie, personeelszaken (inclusief personeels- en salarisadministratie), automatisering en documentaire informatievoorziening. Personeelsbeleidszaken vallen direct onder de zakelijk directeur. Het afdelingshoofd is tevens controller en neemt zitting in het managementteam. Het management bestaat per 1 januari 2020 naast de directie uit de afdelingshoofden collectiebeheer, publiek informatie, facilitaire zaken, commerciële zaken, bedrijfsvoering en uit de senior conservator en het hoofd development.



## BIJLAGE IV: TOEPASSING VAN DE VERSCHILLENDE CODES

Het Centraal Museum onderschrijft de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en Culturele Diversiteit & Inclusiviteit. De codes worden zo zorgvuldig mogelijk door ons gehanteerd onder het motto: 'pas toe en leg uit'. In de praktijk van de stichting en de programmering haken de drie codes nauw in elkaar. De stichting hanteert de codes vanuit een visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid en ontwikkelt vanuit de codes beleid op het gebied van onder andere duurzaamheid en sociaal verantwoord en maatschappelijk betrokken ondernemen.

### GOVERNANCE CODE CULTUUR

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

Wij hanteren een Raad van Toezicht model. De statuten sluiten aan bij de code. De directie/ bestuurders zijn volledig verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van de organisatie. De leden van de Raad van Toezicht zien toe op een goede uitvoering hiervan. De leden van de Raad van Toezicht zijn allen onafhankelijk en handelen integer. De Raad van Toezicht en directie vergaderen gemiddeld vijf keer per jaar. Daarnaast zijn er extra overleggen met betrekking tot specifieke

thema's zoals bijvoorbeeld de financiën. De Raad van Toezicht is samengesteld uit professionals met verschillende achtergronden, deskundigheden en netwerken waardoor een brede input voor de organisatie gewaarborgd is.

De artistieke en zakelijke leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie horen tot de gezamenlijke verantwoordelijkheid van een tweekoppige directie. Wij waarborgen de principes van Good Governance Cultuur door middel van gestructureerde evaluatie en bijstelling, zowel door de leden van de Raad van Toezicht onderling (zonder directie) als in overleg met de directie. Ook zijn we transparant over bezoldiging en nevenactiviteiten door hiervan melding te maken op de website en in het jaarverslag.

### FAIR PRACTICE CODE

Het Centraal Museum hanteert de 'Richtlijn Kunstenaarshonoraria' sinds de invoering hiervan. Het Centraal Museum was één van de eerste musea die deze richtlijn ondertekende. Het Centraal Museum vindt het 'nieuwe normaal' van eerlijke beloning van kunstenaars, medewerkers, vrijwilligers en stagiairs zeer belangrijk.

Bij iedere tentoonstelling wordt op basis van de daarvoor beschikbare calculator het kunstenaarshonorarium bepaald.

De Fair Practice Code wordt ook toegepast op de behandeling en beloning van personeel, vrijwilligers en stagiairs (loondienst, freelance of anderszids). De Fair Practice Code en andere bestaande richtlijnen en checklists binnen de culturele sector dienen als handvatten voor een actief beleid en het maken van goede werkafspraken over honorering, werkomstandigheden, verzekering, auteursrecht etc. Elke nieuwe (tijdelijke) (arbeids)

relatie wordt beoordeeld op eerlijke praktijk en redelijke vergoedingen, in relatie tot de omvang van de organisatie en de taak van degene die deze uitvoert. Bestaande contracten worden getoetst en waar nodig herzien.

Het Centraal Museum hanteert een vastgesteld personeelsreglement waar binnen de cao van de Nederlandse Museumvereniging wordt gevolgd.

Het Centraal Museum heeft een actieve ondernemingsraad en een vrijwilligersplatform waarin de vrijwilligers zijn zijn vertegenwoordigd. In samenspraak met deze overlegorganen wordt het personeelsbeleid vormgegeven. Voor de ambities op dit gebied verwijst ik naar het meerjarenbeleidsplan.

### CODE CULTURELE DIVERSITEIT & INCLUSIE

De collecties van het Centraal Museum en zijn tentoonstellingen zijn vanuit hun aard pluriform. Wij vinden het belangrijk kunst en geschiedenis vanuit verschillende perspectieven te presenteren en daarbij ruimte te bieden voor de stem van de anderen. Wij willen een museum zijn waarin in principe iedereen zich welkom voelt. Vanuit deze visie onderschrijven we uiteraard de Code Culturele Diversiteit & Inclusie: pluriformiteit in de breedste zin van het woord is geen uitzondering, maar regel. Tegelijkertijd zijn we ons bewust van onze beperkingen en dat we nog zoekende en lerende zijn op dit gebied. De vier principes uit de Code (visie, beleid, lerend vermogen en toezicht & verantwoording) hanteren we als leidraad om overwogen en bewuste keuzes te maken. Het gaat om het maken en laten van ruimte voor andere denkwijzen op ieder niveau: van bestuur tot organisatie, van de programmering tot het publieksbereik en de keuze van partnerships. De stichting heeft veel aandacht voor diversiteit op het gebied van publiek,

programma, personeel en partners. Dit leidt echter nog niet direct tot concrete resultaten. Op het gebied van publiek is het bezoek aan het nijntje museum zeer divers, bij het Centraal Museum neemt dit weliswaar toe, afhankelijk van de tentoonstelling die er op enig moment te zien is, maar hier overheerst het beeld dat dit over het algemeen slechts een klein percentage vormt. Exacte cijfers hierover ontbreken echter.

Onze ambitie is nieuwe publieksgroepen te bereiken door inclusiever te communiceren; meerstemmiger te programmeren, intensiever samen te werken met ambassadeurs en beweegredenen te onderzoeken. Hiertoe werken we al samen met verschillende organisaties met betrekking tot specifieke doelgroepen binnen en buiten de culturele sector waardoor we nieuwe kennis en expertise opdoen.

We ontwikkelen 'learning by doing'. Een open houding van iedere betrokkenen bij het Centraal Museum is belangrijk, zoals beschreven in de code bij de competentie 'interculturele sensitiviteit'. 'De mate waarin een persoon actief interesse toont in anderen, hun achtergrond, behoeften en perspectieven.' De stichting onderkent dat de Raad van Toezicht en de organisatie vooralsnog onvoldoende diversiteit in culturele achtergrond laat zien. Het wervings- en selectiebeleid is om die reden afgelopen jaar aangepast en dit heeft geresulteerd in de aanstelling van enkele nieuwe medewerkers en vrijwilligers met een cultureel diverse achtergrond. De komende jaren maken verschillende leden van de Raad van Toezicht plaats voor nieuwe leden. Om een cultureel diverse invulling hiervan mogelijk te maken werken we samen met het bureau Colourful People.

Wij willen recht doen aan diversiteit onder makers en publiek. Niet 'omdat het moet', maar omdat we het echt belangrijk vinden. Keuzes worden gebaseerd op kwaliteitsargumenten en als zodanig uitgedragen. Pluriformiteit wordt zo steeds meer een vanzelfsprekendheid, een uitgangspunt voor alle geledingen.

## **COLOFON**

### **Met dank aan**

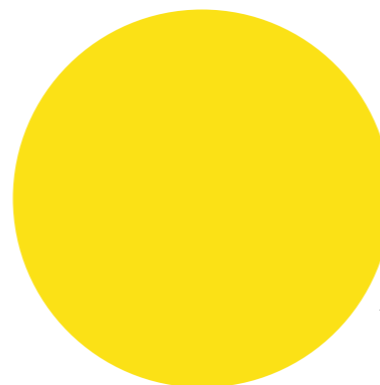
Alle medewerkers, vrijwilligers en de ondernemingsraad van het Centraal Museum, Jurgen Bey, Carry Brands, Anna Kesler, Anna Noyons, Elvira Omerovic, Wim Pijbes, Hans Schopping, Peter Paul Tonen.

### **Voor dit meerjarenbeleids plan zijn foto's gebruikt van de volgende vaste fotografen van het museum**

Jos Beijer, Angeliek de Jonge, Alessa Joseph, Ernst Moritz, Robert Oosterbroek, Ivar Pel, Gert-Jan van Rooij, Jan Kees Steenman.

### **Centraal Museum Utrecht**

Agnietenstraat 1, 3512 XA Utrecht  
info@centraalmuseum.nl



**CENTRAAL  
MUSEUM  
UTRECHT**