

Beleidsplan 2025 — 2028



RIJksmuseumTWENTHE

30 oktober 2024

Voorwoord | Directie

In de afgelopen jaren is Rijksmuseum Twenthe steeds meer bekend, levendig en open geworden. Dit heeft het museum veel gebracht. Behalve tevreden bezoekers en lovende recensies in de pers, spreken overheden en fondsen ook hun steun uit aan het museum. Collegamusea en verzamelaars in binnen- en buitenland vertrouwen hun kunstwerken genereus aan het museum toe, om zo de collectie en exposities te verrijken. Die succesvolle koers zet Rijksmuseum Twenthe in de beleidsperiode 2025-2028 voort.

De brede collectie blijft bij alles wat we doen het uitgangspunt. We worden gewaardeerd om onze transhistorische presentaties, wat verrassende combinaties oplevert en het publiek op nieuwe manieren naar kunst laat kijken. Tegelijkertijd bestuderen we heel goed wat kunstenaars bezighoudt en bezig heeft gehouden. Vaak zien zij al eerder dan wijzelf wat de tendensen zijn in de samenleving, wat er misgaat, of wat juist hoopvol is. Hun werk zet ons aan het denken. We bieden hedendaagse kunstenaars een podium en steunen ze door hun werk aan te kopen. Om hierbij gefocust te blijven en het publiek houvast te bieden, verzamelen en presenteren we altijd langs drie programmalijnen. De komende periode zijn dat Het Groene Lab, Ik & de Ander en TechArt. Deze thema's vertellen tezamen een verhaal over identiteit, over de maatschappij waarin we (willen) leven, over de invloed van techniek en over de planeet die ons kwetsbare *live support system* vormt.

De missie uit het beleidsplan 2021 *Het museum binnenstebuiten* werken we de komende vier jaar verder uit. We willen niet alleen de luiken en deuren verder openzetten, we willen van betekenis zijn en ons beter verdiepen in de mensen om ons heen. Daarbij vragen we ons af wat zij nodig hebben, wat we hen kunnen bieden, waarom ze nog niet komen en hoe we ook hen kunnen betrekken bij de beeldende kunst. Voor veel bewoners uit Enschede en Twente is het nog geen vanzelfsprekendheid om het museum te bezoeken. Om een grotere en meer diverse groep bezoekers te trekken – en de huidige trouwe bezoekers uit het hele land te behouden – gaan we nog laagdrempeliger worden.

We kijken daarbij ook al verder dan vier jaar. In 2030 viert het museum zijn honderdjarig bestaan. Die stip op de horizon beschouwen we als een opdracht om het museum klaar te maken voor de komende honderd jaar. Schatplichtig aan de oprichters, de familie Van Heek, zijn ook wij ondernemend en gedreven om de collectie en het gebouw te behouden voor de toekomst.

Verrassend veelzijdig nieuwe perspectieven bieden: dat is in een notendop waar we voor staan. Daar gaan we ook de komende vier jaar ambitieus en vol vertrouwen mee aan de slag.



Caroline Breunese

*Directeur-bestuurder Rijksmuseum Twenthe
& De Museumfabriek*

Ons DNA: binnenstebuiten en buitenste binnen

Net toen Jan Bernard van Heek zich in 1923 zou gaan buigen over de plannen voor zijn gedroomde museum, overleed hij. Zijn weduwe Edwina van Heek en haar zwagers besloten de wens van Jan Bernard te realiseren. Dankzij hen opende op 22 september 1930 een kunst- en historiemuseum aan de Lasondersingel in Enschede: Rijksmuseum Twenthe. Op verzoek van de familie ontworpen de architecten Karel Muller en A.K. Beudt een besloten gebouw rondom een binnenplaats met als doel ... *aan de bezoekers in onzen bewogen en jagenden tijd een oogenblik van rust en verpoizing en een terugblik in het verleden te geven.*

De Van Heeks hadden het goed gezien, hun tijd wás bewogen en gejaagd. De textielindustrie ontwikkelde zich razendsnel, er kwamen meer fabrieken, meer schoorstenen en meer arbeiders, die vaak onder slechte omstandigheden moesten werken. Het kapitaal dat de textielfamilies hiermee vergaarde werd in het bedrijf gestoken en aangewend voor persoonlijke luxe, en bovendien investeerden zij ook stevig in maatschappelijke projecten zoals beeldende kunst, openbare stadsparken, uitgestrekte landgoederen en de bescherming van natuurgebieden.

Tijden veranderen, maar ook weer niet. Het leven is nog steeds bewogen en gejaagd, de economie moet draaien, er moet meer gekocht en gemaakt worden, alles moet sneller, meer. De natuur staat onder druk maar we moeten dóór. In die snelle wereld kan een museum, net als honderd jaar geleden, nog steeds een plek zijn voor kunst en natuur, voor rust en stilte, voor bezinning. Waar je aandacht hebt voor het werk van kunstenaars van vroeger en nu, die met kennis en kunde hun blik op de wereld verbeeldde in schilderijen of conceptuele installaties. Waar je kunt reflecteren op de wereld buiten de museummuren en buiten jouw bubbel. We zijn ervan overtuigd dat het bekijken van een kunstwerk een bredere blik geeft op de wereld en bovendien ook veel plezier kan brengen.

De verantwoordelijkheid om van betekenis te zijn voor de samenleving, en binnen en buiten met elkaar te verbinden, zit in het DNA van Rijksmuseum Twenthe. Ons DNA zal niet veranderen, we zijn schatplichtig aan onze oprichters. Maar de tijden zijn veranderd, en Rijksmuseum Twenthe evolueert mee. Zo dragen we bij aan een waardevolle samenleving en een duurzame toekomst.



Het echtpaar Jan Bernard en Edwina van Heek, oprichters van Rijksmuseum Twente.

Inhoudsopgave

1 – Beschouwing	6
Visie	6
Missie	6
Profiel	6
Strategie	6
Inleiding	7
Collectie	7
Ecosysteem	9
Activiteiten	12
Gebouw	22
Bedrijfsvoering	26
3 – De codes	31
Code Diversiteit & Inclusie	31
Fair Practice Code	34
Governance Code	36
4 – Evaluatie en visitatie	37
Visitatie	38
5 – Begroting	40

1 – Beschouwing

Visie

Kunst verrijkt ons leven en biedt een onmisbare bijdrage aan onze samenleving. Door kunst te bekijken en te beleven, wordt onze horizon verbreed en worden we uitgedaagd om anders naar onszelf en de wereld te kijken. Kunst laat ons nieuwe inzichten ontdekken, roept emoties op en biedt ruimte voor reflectie en verbinding. Bij Rijksmuseum Twenthe geloven we dat kunst altijd iets teweegbrengt – of het nu ontspanning, verwondering, humor of prikkeling is.

Missie

Rijksmuseum Twenthe heeft als missie een podium te bieden aan kunstenaars en om kunst toegankelijk te maken voor een breed publiek. Wij beheren met zorg de rijkscollectie van 9.000+ kunstwerken en de vele bruiklenen, evenals het rijksmonument waarin wij gehuisvest zijn. We werken aan een toekomst waarin kunst toegankelijk is voor iedereen, ongeacht achtergrond of ervaring. Dit betekent niet alleen dat kunst fysiek dichtbij moet zijn, maar ook dat het beleven van kunst laagdrempelig en onderdeel van het dagelijks leven kan worden. Op deze manier dragen we bij aan een levendig en toekomstbestendig cultureel landschap in Nederland en versterken we de aantrekkingskracht van de stad Enschede en de regio Twente.

Profiel

Rijksmuseum Twenthe is hét verrassend veelzijdige kunstmuseum van het oosten waar iedereen zich welkom voelt.

Strategie

We zijn een nationaal museum met regionale roots. We versterken onze naamsbekendheid en onze positie in de stad Enschede en in de regio Twente als hét kunstmuseum voor een breed publiek. We verbinden ondernemers, onderwijs en instellingen aan het museum en maken het ook voor hen relevant. We sluiten met onze programma's en personeel aan op de missie zodat een coherent en herkenbaar imago ontstaat.



2 – Activiteitenplan

Inleiding

Onze ambitie is groot: we verstevigen onze positie en bekendheid in Nederland en in de regio, we versterken ons collectiebeleid, we verduurzamen het gebouw en maken het aantrekkelijker en toegankelijker. Dat alles doen we met vitaal personeel en een gezonde bedrijfsvoering. We zetten hiervoor een stip op de horizon: als het museum op 22 september 2030 100 jaar oud is, zijn we klaar voor de toekomst.

Collectie

Vanaf het vroegste begin vormen schenkingen de basis van de collectie én het museum, dat in 1930 werd gesticht door de Enschedese textielfamilie Van Heek. Verschillende familieleden droegen hun kunstverzamelingen over aan het museum en in de decennia na hen volgden vele andere verzamelaars, liefhebbers en mecenasen hun voorbeeld. Het resultaat is een encyclopedische collectie die meer dan zeven eeuwen bestrijkt en zich concentreert op de westerse kunstgeschiedenis van de middeleeuwen tot heden. De collectie omvat in 2024 zo'n 9.700 objecten, variërend van schilderijen, beeldhouwwerken, tekeningen, prenten, keramiek, glas, zilver, (kinetische) installaties tot mediakunst. Als één van de zeer weinige Nederlandse musea is Rijksmuseum Twenthe in staat om de ontwikkeling van de Nederlandse kunst, in de context van de westerse kunsttraditie, met behulp van de eigen collectie te tonen. In ons tentoonstellings- en verzamelbeleid staat beeldende kunst centraal die reflecteert op de samenleving. We selecteren langs drie inhoudelijke programmalijnen. Allereest de ecologie: hoe kunnen we als mensen gezond en duurzaam leven op de planeet, welke kansen en inspiratie biedt onze groene omgeving? Dan de mens zelf: wie zijn we, hoe ziet de ander ons en in welke wereld willen we leven? Tot slot de creatieve en innovatieve geest: de mens is nieuwsgierig en blijft zichzelf eindeloos ontwikkelen, totdat de techniek het leven overneemt. Deze inhoudelijke lijnen vatten we samen als Het Groene Lab, Ik & de ander en TechArt.

Het museum krijgt zeer regelmatig verzoeken om collectie uit te lenen aan andere musea. In 2023 honoreerden we 19 bruikleenverzoeken voor kortdurende bruiklenen met in totaal 62 objecten. Als de conditie van het werk dit toelaat dan stemmen we hier altijd mee in, omdat daarmee de publieke verzameling zoveel mogelijk zichtbaar is. Zo reisde het werk *Falaises près de Pourville* van Claude Monet (1882) in 2023 naar de grote Monettententoonstelling in Japan en in 2024 was het werk te zien in de expositie *Vive l'Impressionisme!* in het Van Gogh Museum, samen met de mooiste impressionistische werken uit Nederlandse collecties. Dergelijke bruiklenen geven het museum de gelegenheid om de conditie van de objecten te controleren en waar nodig restauraties te doen. Deze werkzaamheden vinden plaats op de locatie van Rijksmuseum Twenthe aan de Lasondersingel in Enschede en in het dichtbijgelegen, gloednieuwe TwenteLab, gevestigd in De Museumfabriek in Enschede. Het TwenteLab biedt alle faciliteiten om te fotograferen, restaureren, onderzoeken en digitaliseren.



Claude Monet, *Falaises près de Pourville*, 1882 (detail)

Rijksmuseum Twenthe doet geen systematisch onderzoek naar de collectie maar de tentoonstellings- en restauratieprojecten en aanwinsten zijn belangrijke stimuli om deelcollecties te onderzoeken en te beschrijven. Het museum stimuleert en draagt bij aan verzoeken om onderzoek te doen, zoals recent over de ontstaansgeschiedenis van het museum door de Edwina van Heek Stichting. De komende vier jaar werken we samen met PhD's van de Universiteit Utrecht om objecten en deelcollecties te onderzoeken.

Het grootste deel van de fysieke collectie wordt al online gepresenteerd via de collectiewebsite van Rijksmuseum Twenthe en collectienederland.nl. De digitale- en AV-werken ontbreken daar nog, terwijl er de afgelopen jaren steeds meer born-digital collectie verzameld is. In 2025 – 2026 zal een nieuw collectiebeleid vastgesteld worden voor het vastleggen, bewaren (en wellicht online tonen) van deze digitale collectiestukken. Deze collectiewebsite is rond 2025 – 2026 aan herziening toe, vanwege veranderende software-standaarden. Er wordt onderzocht of de collectiewebsite van Rijksmuseum Twenthe zelfstandig blijft bestaan of dat er aansluiting gezocht wordt bij de Atlas van Ooit, een initiatief van De Museumfabriek.

Hoewel het collectiewerk in de afgelopen jaren niet stil heeft gestaan, is een groot deel van de organisatiekracht naar publieksprogramma's gegaan. Hierdoor is de aandacht voor het beheer van de verzameling geminimaliseerd. De visitatiecommissie van het ministerie van OCW gaf in 2022 de aanbeveling om meer effectieve inzet van collectiewerk te realiseren. Dat advies nemen we zeer serieus. Eind 2024 treffen we de voorbereidingen om vanaf 2025 de opzet van een nieuw collectiebeleidsplan een hoge prioriteit te geven. Hiertoe wordt een adviesraad opgezet bestaande uit experts van collegamusea en kennisinstellingen. Bij de volgende ronde van de visitatiecommissie in 2026 zal zij substantiële verbeteringen zien in onze collectieplannen, zoals kennis en capaciteit voor registratie en restauratie, het collectieveiligheidsplan, de bijbehorende PDCA-cyclus en de inzet van het collectieteam bij bruiklenen en restauraties.

Ecosysteem

Rijksmuseum Twenthe is een middelgroot kunstmuseum dat jaarlijks gemiddeld 60.000 bezoekers ontvangt. Het museum is stevig geworteld in het Enschedese, Twentse en landelijke culturele en museale veld. Sinds 2016 vormt Rijksmuseum Twenthe één organisatie met het nabijgelegen natuur- en historiemuseum De Museumfabriek. Beide musea zijn onderdeel van een krachtig ecosysteem in Enschede en de andere dertien gemeenten in de cultuurregio. We werken samen met erfgoedinstellingen, overheden, ondernemers en het onderwijs. Het netwerk in Twente is al zeer hecht en er zijn tal van organisaties die dit versterken. Rijksmuseum Twenthe zal hierin een actieve rol gaan spelen en zo bijdragen aan een levendige stad en regio, met een goed vestigingsklimaat en een hoog 'Bruto Twents Geluk'. We zijn lid van de IKT en zijn onderdeel van de portefeuille vrijetijdseconomie van de Twente Board.

Rijksmuseum Twenthe is aangesloten bij het Strategisch Cultuurberaad in Enschede waarin theaters, makers, bibliotheek, festivals en BIS-instellingen vertegenwoordigd zijn. We nemen deel aan de stuurgroep van Cultuureducatie Enschede (CMK), de Stichting Cultuur in Twente, de landelijke Museumvereniging en het wereldwijde ICOM (International Council of Museums). We werken intensief samen met culturele



partners in de stad Enschede, zoals Concordia, PLANETART, Sickhouse, AKI en ArtEZ. Voorts heeft Rijksmuseum Twenthe samen met De Museumfabriek een groot regionaal bereik met educatieprogramma's, mede dankzij de eigen Museumbus.

Met zijn activiteiten draagt Rijksmuseum Twenthe bij aan de doelen van de gemeente Enschede, die zijn omschreven in het coalitieakkoord 2022-2026 *Samen trots op Enschede*. De stad wil sociaal zijn, bruisend, groen en duurzaam, schoon en veilig, innovatief en ondernemend. Rijksmuseum Twenthe is al actief bezig met tentoonstellingen en evenementen die bijdragen leveren aan het sociale domein, bijvoorbeeld door het jongeren participatieproject 'Veerkracht' en door samen te werken met Avelijn. Deze werkwijze gaat het museum de komende jaren verder uitbouwen, om op een positieve manier bewoners beter te leren kennen en hen met elkaar in contact brengen. Het museum draagt ook bij aan de samenwerking tussen De Museumfabriek en Techniekmuseum Oyfo, die zijn voorgedragen voor de BIS-regeling voor regionale musea. Samen bereiden zij een participatieproject voor rondom 'Het Verhaal van Twente'.

Rijksmuseum Twenthe bevindt zich in het oosten van Nederland. Op een uur rijden vanaf Enschede bevinden zich andere grote kunstmusea zoals De Fundatie in Zwolle, het Drents Museum Assen, Museum Arnhem en het Kröller-Müller Museum. Binnen een kleinere straal van ca. 50 kilometer rondom het museum zijn ook mooie kunstcollecties te vinden in kleinere musea, zoals in Museum More in Gorssel, No Hero in Delden en Villa Mondriaan in Winterswijk. Binnen de bescheiden museumdichtheid hier, heeft ieder museum zijn eigen niche. Rijksmuseum Twenthe heeft in vergelijking met andere kunstmusea in de omgeving veruit de grootste en meest diverse collectie. Het presenteert altijd transhistorisch en richt zich vaker dan anderen op multimedia en kunst in relatie tot technologie. Binnen het museale speelveld zijn er ook talloze historische musea, die thematisch een goed beeld geven van de regio. De Museumfabriek in Enschede – waarmee Rijksmuseum Twenthe één organisatie vormt – is daarvan de grootste. Dit natuur/historische museum heeft een positie als toegankelijk museum waar bewoners herkenbare verhalen ontdekken en kunnen aanvullen met hun eigen herinneringen. Collegiaal helpt Rijksmuseum Twenthe als grootste kunstinstituut de andere kleinere erfgoedinstellingen om te professionaliseren en zichtbaar te zijn en om de bruisende stad en regio te versterken. Dit doen we bijvoorbeeld door onze actieve rol in Stichting Cultuur in Twente en de stuurgroep van de jaarlijkse Museumnacht.

Hoe draagt Rijksmuseum Twenthe bij aan de strategische doelen van Enschede?

Het culturele ecosysteem van Enschede bepaalt al sinds jaar en dag het culturele klimaat van Enschede. Onder de grote instellingen die de stad rijk is, bevinden zich maar liefst vijf BIS-instellingen en een Rijksmuseum, die door de Rijksoverheid gefinancierd worden. Met dit hoge aantal BIS-instellingen is Enschede in Overijssel uniek. Hoe draagt Rijksmuseum Twenthe bij aan de strategische doelen van Enschede?

Aantrekkelijk Enschede > Een levendig museum draagt bij aan een bruisende stad waar bewoners en toeristen graag komen. In Rijksmuseum Twenthe maken bezoekers van de regio kennis met beeldende kunst en cultuur van Twente, zij zullen dit unieke rijksmuseum niet willen missen tijdens hun bezoek aan Enschede.

Inclusief Enschede > Rijksmuseum Twenthe ontwikkelt zich tot een laagdrempelig en toegankelijk museum voor een breed publiek. We maken *taylor made* aanbod voor bezoekers met speciale behoeften.

Groen & Duurzaam Enschede > Met de programmalijn Het Groene Lab schenkt Rijksmuseum Twenthe continue aandacht aan thema's als natuur, ecologie, landschap, landbouw en waterbeheer en de spanningen die rond dit thema spelen. In samenwerking met onder andere De Museumfabriek en Landschap Overijssel draagt Rijksmuseum Twenthe bij aan kennis en enthousiasme over de natuur. Een rijke biodiversiteit is van groot belang voor een duurzame en gezonde leefomgeving. Het interne 'Green team' zorgt voor bewustwording en aanpassingen in de bedrijfsvoering die bijdragen aan circulariteit en een kleinere ecologische voetafdruk.

Cultuurbeleid > 'Cultuur is van en voor iedereen en draagt bij aan de brede welvaart en positieve gezondheid van de inwoners van onze stad. Daarbij gaat bijzondere aandacht uit naar een nieuwe generatie, internationaal-georiënteerde culturele makers, die in Enschede de voorhoede vormen van een rauw, divers en underground cultuuraanbod. In Enschede wordt geïnvesteerd in specifieke talentontwikkelingslijnen, die aansluiten bij het kenmerkende karakter van de stad.' Rijksmuseum Twenthe heeft bijzondere aandacht voor jongeren. Door speciale programma's voor hen aan te bieden en door studenten en alumni van de AKI en ArtEZ een podium te geven dragen we bij aan talentontwikkeling. De underground scene is van levensbelang voor het kunstklimaat in de stad. Daarom werken we samen met kunstenaarsgroepen als Sickhouse en PLANETART. We bieden hen onderdak en presenteren hun werk.

Activiteiten

De koers om een laagdrempelig kunstmuseum te zijn, dat naast een landelijk bereik ook herkenbaar en geliefd is in de stad Enschede en regio Twente, zal in alle vezels van het museum terugkomen. Van de website en uitingen op social media, tot de ontvangst bij de balie en de museale presentaties. Zo ontstaat een herkenbaar imago in woord, beeld en gedrag. De komende jaren gaan we dit stap voor stap opbouwen. Hiervoor werken we langs de lijnen Personeel, Programma, Publiek en Partners.

Personeel

Hoe draagt het Personeel bij aan de missie van Rijksmuseum Twenthe om een laagdrempelig kunstmuseum te zijn? Medewerkers – vast en betaald – zijn zoveel mogelijk divers: jong en oud, man/vrouw/x, met uiteenlopende culturele achtergronden, nieuw in Nederland of al generaties in Twente. Alle medewerkers krijgen trainingen om publiek zo open mogelijk tegemoet te treden en hen een welkom gevoel te geven. Ook als ze voor de eerste keer in een museum zijn en niet weten hoe zich ‘moeten gedragen’ dan helpen wij hen op weg. Ons taalgebruik is laagdrempelig. We spreken Nederlands en Engels, en vaak ook Duits en Twents.

Programma

In de afgelopen beleidsperiode heeft Rijksmuseum Twenthe een ongelofelijk groot en bruisend activiteitenprogramma opgezet. Na een verplichte bescheidenheid in de coronatijd, is het activiteitenaanbod daarna weer in volle vaart voortgezet. Met de tentoonstellingen richtte het museum zich met name op de kunstkenners in heel Nederland. Naast tien tot vijftien exposities per jaar werden lezingen aangeboden, workshops en feestelijke evenementen. Een deel daarvan richtte zich op jongeren in de regio, een doelgroep die vooral de laatste 5 jaar met groot enthousiasme is benaderd en die het museum steeds beter weet te vinden.

In de aankomende beleidsperiode 2025-2028 gaan we de programmering aanscherpen. Enerzijds richten ons meer gefocust op nieuwe bezoekers, de niet-bezoeker uit de regio, zonder het trouwe, landelijke publiek te verliezen. Scholen en gasten met speciale behoeften blijven onze grote aandacht houden. We analyseren goed wat hun wensen zijn en passen ons aanbod aan. Dat kan liggen in de manier van presenteren van de collectie, in de begeleidende teksten die we bij de tentoonstellingen schrijven, de service die we bieden in de horeca en in de toegankelijkheid en zichtbaarheid van het museumgebouw. Anderzijds gaan we programmeren met een betere balans tussen exposities met dure externe, internationale bruiklenen en exposities met de eigen collectie. De 9.700 objecten bieden voldoende inspiratie en kunnen aangevuld worden door bruiklenen uit nationale collecties en door werk van regionale kunstenaars zoals alumni van de kunstacademie AKI. Het aantal exposities zal meer bescheiden zijn door de expositietijd te verlengen, maar het aanbod zal niet minder kwalitatief hoog, interessant of diepgaand zijn. We programmeren een aantrekkelijke cadans, met een afwisseling tussen groot en klein, internationaal en lokaal, klassiek en innovatief. Altijd toegankelijk, verrassend, verrijkend en reflecterend op maatschappelijke ontwikkelingen. We focussen op drie inhoudelijke programmalijnen: Het Groene Lab, Ik & de ander en TechArt. Aangevuld met een levendig activiteitenprogramma voor

jongeren en volwassenen. Daarnaast ontwikkelen we altijd aanbod voor scholen en bezoekers met speciale behoeften.

Tentoonstellingsagenda

Ieder jaar maken we twee 'A-tentoonstellingen', ambitieuze exposities met een groot (inter)nationaal bereik en met veel externe bruiklenen. Hiermee richten we ons vooral op de traditionele museumbezoeker, de kunstkenner met een Museumkaart. Hiervoor reserveren we in de aanloop voldoende tijd en capaciteit, en met behulp van extra fondsenwervers verzamelen we extra budget. Ook maken we jaarlijks twee 'B-tentoonstellingen', die kleiner van omvang en budget zijn, wat experimenteler en gericht op landelijk en regionaal publiek van 'kunstwenners'. Tenslotte maken we twee 'C-tentoonstellingen', die meer regionaal gericht zijn en/of een thema belichten uit de eigen collectie. Kwaliteit en ambitie staat altijd voorop.

(onder voorbehoud)

2025

- » Zien & Geloven, geloofsbeleving in de Middeleeuwen
- » herman de vries, kunst en ecologie
- » Gogbot / Art & technology
- » Veerkracht, Community project met jongeren
- » Elsbeth Cochijs, solotentoonstelling
- » Groot, groter grootst – grote werken uit de eigen collectie

2026

- » Pekka Halonen, Finse landschappen
- » Lavinia Fontana, vrouw in de kunst in Bologna, 16de eeuw
- » Gogbot / Art & technology
- » AKI young artists
- » Edwina van Heek, vrouw van invloed in de kunst, 100 jaar schenkingsacte Rijksmuseum Twenthe
- » Green Lab / Green garden, nieuwe kunstenaarstuin

2027 – 2028 (in ontwikkeling)

- » Van wie is het water? Manifestatie met 3 grote tentoonstellingen mens & water, 17de eeuw – heden
- » Schoonheid en identiteit, vrouw/man/x-beeld door de eeuwen heen
- » Gogbot / Art & technology
- » AKI young artists
- » Natuur & Landschap uit de eigen collectie
- » RMT pakt uit – eigen collectie

Onze ambitie: 100 jaar oud in 2030

Terwijl wij de hierboven genoemde activiteiten voor de periode 2025–2028 in gang zetten, werken we ook aan een groter en langduriger plan: het 100 jaar oude museumgebouw wordt klaargemaakt voor de toekomst. In het meerjarenonderhoudsplan 2025–2028 voorzien we in verbeteringen op het gebied van verduurzaming. Tegelijk starten we met een programma van eisen om het gebouw aantrekkelijker en meer zichtbaar te maken. De familie Van Heek en de architecten Karel Muller en Anton Beudt streefden naar een museumgebouw dat het karakter heeft van een klooster: bescheiden aan de buitenkant, met zalen rondom een binnentuin en architectonische verwijzingen naar de bouwstijl uit de middeleeuwen. Die ingetogenheid werkt ons heden ten dage tegen: het museumgebouw valt niet op in het straatbeeld en draagt niet bij aan de herkenbaarheid van het museum. Met respect voor de intentie van de stichters, werken we de komende jaren toe naar een aanpassing aan deze tijd, waardoor het gebouw meer opvallend wordt en een iconische *landmark* zal zijn in de stad. Ook zijn er wensen om de museumzalen op te knappen en uit te breiden, om de looproute te verbeteren en meer toegankelijk te maken en om betere educatieve ruimtes, horeca en winkel te realiseren. Mocht dit leiden tot een ingrijpende verbouwing, dan zullen de museumzalen leeggemaakt worden. Dit alles heeft een groot effect op de programmering en de inzet van de medewerkers. In 2025 en 2026 zal er meer bekend worden over de huisvestingsvisie en het bijbehorend businessplan.

Activiteitenagenda

Rijksmuseum Twenthe heeft een traditie om veel activiteiten te programmeren. Dit zetten we de komende jaren voort, aansluitend bij ons streven om laagdrempelig te zijn en bekend en geliefd bij regionaal en nationaal publiek, zowel bij ‘kunstwenners’ als ‘kustkenners’. We zullen bezoekers tegemoetkomen maar hen ook verrassen met aanbod dat ze niet verwachten: zo kan een humorvolle artistieke *speed tour* door het kunstenaarsplatform Sickhouse voor iedereen leuk én leerzaam zijn en een nieuwe manier om het museum te bezoeken. Voorbeelden per groep:

- » Activiteiten voor cultuurliefhebbers en kunstkeners: lezingen, debatten, rondleidingen, workshops, audiotours
- » Activiteiten voor ‘kunstwenners’ die het museum nog niet (goed) kennen en minder interesse hebben in kunst- en cultuur: RMTnext, Museumnacht, muziek, film, VTS tours (Visual Thinking Strategy richt zich op observeren van kunst), demonstraties
- » Activiteiten voor scholen: zie ‘Educatie’
- » Activiteiten voor special interest groepen (voortbouwend op eerdere projecten en ervaring): NT2 lezingen, rondleidingen voor blinden en slechtzienden, Meet me at RMTnext (avonden voor jongeren met mentale problemen) en regenboogdagen voor de LHBTQ+ community



Educatie

Rijksmuseum Twenthe en De Museumfabriek hebben een gezamenlijke afdeling Educatie die zich bezighoudt met aanbod voor leerlingen uit het primair en voortgezet onderwijs en voor studenten uit het MBO en HBO. Voorheen werd hierbij ook samengewerkt met een derde partner in Enschede maar sinds eind 2022 werken de twee musea zelfstandig. Hierdoor is de afdeling Educatie nog betrekkelijk jong en zijn het beleid en de programma's nog in opbouw.

We werken vanuit drie kernwaarden: verwonderen, verbinden en verrijken. We zien het als een van onze kerntaken om kinderen in de hele regio vertrouwd te maken met onze musea en daarmee de drempel tot museumbezoek in het algemeen te verlagen. Dit geldt zeker voor kinderen die daarbuiten misschien wel nooit een museum zullen bezoeken omdat dit geen vanzelfsprekendheid is in hun gezin. Rijksmuseum Twenthe sluit aan bij de kerndoelen uit het landelijk curriculum. Het museum richt zich in de scholeneducatie op het ontdekken van de kunstenaar in jezelf. De kunst(educatie) laat je nadenken over wie je bent, stimuleert de innerlijke ontwikkeling en geeft handvatten om je beeldend uit te kunnen drukken. Dit doen we vanuit onze visie dat dit vertrouwen en eigenwaarde geeft.

In samenwerking met een lokale busmaatschappij en dankzij sponsoring van bedrijven uit de regio bieden we scholen gratis busvervoer aan. Dit haalt een belangrijke drempel weg voor scholen om de musea te bezoeken. Vanaf schooljaar 2022-2023 zijn leerlingen uit de veertien Twentse gemeentes gratis vervoerd met de vrolijke museumbus en sinds 2024 geldt dat ook voor een deel van de Achterhoek.

We streven ernaar dat alle leerlingen uit Twente en het noordoosten van de Achterhoek minimaal één keer in hun basisschoolperiode en één keer in hun middelbare schoolperiode onze beide musea bezoeken. Momenteel ontvangen we per museum ca. 6.500 leerlingen. Dat aantal laten we de komende jaren groeien naar 8.000, waarbij kwaliteit en stabiliteit in het team grote aandacht heeft.

Ieder schooljaar werken we samen met de opleidingen Creative Business van Saxion en met Creative Technology van de UT. Groepen studenten doen in opdracht van het museum onderzoek.

Samen inclusief

We zijn toegankelijk, ook voor nieuwkomers in Nederland of mensen die door een lichamelijke of geestelijke beperking het museum niet zelf kunnen of willen bezoeken. Er is in de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met aanbod voor hen. Met materialen, zoals voelschilderijen en een 'prikkelmand' (voor mensen die last hebben van prikkels). We werken samen met organisaties die gespecialiseerd zijn in het werken voor special interest groepen. Enkele voorbeelden:

- » Onder de noemer BeeldTaal bieden beide musea in samenwerking met de gemeente Enschede en UT Language centrale een educatieve rondleiding aan die speciaal is ontwikkeld voor cursisten Nederlands als tweede taal (NT2). Nederlandse les gaat over meer dan alleen het leren van een taal. Ook verdieping in de Nederlandse geschiedenis en de kunst en cultuur helpt mensen om zich thuis te voelen. BeeldTaal biedt een kennismaking met kunst, cultuur en geschiedenis, waarbij taalverwerving en cultuurparticipatie gestimuleerd worden.

Bij alle onderdelen van de rondleiding staat interactie en dialoog centraal. De rondleiding wordt aangepast op basis van het niveau van de bezoekende groep. Taal is een belangrijke sleutel tot meedoen. De musea bieden een plek om ervarend te werken aan het vergroten van de spreekvaardigheid. Afnemers zijn nu onder meer het Budak College, M-pact, het ROC Twente en de UT Twente. De taalrondleidingen worden per 2023 voor zowel De Museumfabriek als Rijksmuseum Twenthe als regulier aanbod aangeboden.

- » Rondleidingen Voelen & Verbeelden: We hebben in samenspraak met Musea4All met 6 ervaringsdeskundigen diverse rondleidingen getest. Hierbij ontvingen we bezoekers met een visuele beperking, waarbij ze een interactieve en zintuigelijke rondleiding voor ons hebben getest. Per 2023 bieden we dit via de website aan.
- » We zijn gestart met het jongerenparticipatieproject 'Veerkracht', waarbij tien jongeren tussen de 18 en 25 jaar betrokken zijn. Het doel is om jongeren die te maken hebben met mentale problemen een stem te geven en hen de kans te bieden belangrijke thema's zoals klimaatverandering en woningnood onder de aandacht te brengen. Gedurende tien maanden zijn de jongeren in dienst van het museum, waar zij in samenwerking met een jongerenwerker en een curator toewerken naar een tentoonstelling en een uitgebreid publieksprogramma. In dit programma worden de gekozen onderwerpen belicht en wordt actief de dialoog gezocht om meer begrip te creëren voor de uitdagingen waar jongeren mee te maken hebben. De tentoonstelling zal eind mei 2025 worden geopend.

De komende jaren gaan we geen grote nieuwe groepen betrekken, maar bouwen we vooral verder op de ervaringen in de afgelopen jaren. We richten ons met name op blinden en slechtzienden, op jongeren met mentale problemen, op de LHBTQ+ gemeenschap en op mensen die de Nederlandse taal willen leren.

Publiek

De afgelopen jaren heeft het museum zich vooral gericht op de cultuurminnende kunstliefhebbers uit heel Nederland, veelal in het bezit van een Museumkaart. Door kwalitatief hoge exposities met bijzondere internationale thema's en bruiklenen heeft het museum een trouwe schare aan bezoekers opgebouwd en naamsbekendheid in heel Nederland. Een tweede groep die potentie lijkt te hebben bestaat uit jongeren. Voor hen zijn de laatste tijd speciale programma's opgezet zoals RMTnext avonden en de businessclub Young RMT. Omdat we de ambitie hebben om meer en ook diverser publiek bij het museum te betrekken, gaan we de succesvol ingezette koers de komende jaren vasthouden, én we breiden deze uit naar een derde groep met potentieel nieuw publiek. We maken hierbij gebruik van data die verzameld zijn in het Rotterdamse Culturele doelgroepenmodel (<https://www.rotterdamfestivals.nl/media/y4fn1ogb/brochure-culturele-doelgroepenmodel-nederland.pdf>).



We gaan ons richten op:

- » De klassieke cultuurliefhebber. Dit is de veelal wat oudere kunstliefhebber met de Museumkaart, die komt met een partner of met vrienden. Zij komen nu al en hen willen we behouden.
- » De weelderige cultuurminnaar. Dit is de veertiger/vijftiger die geen expert is maar die alles wil proberen. Is gericht op kwaliteit en comfort, komt niet met kinderen maar met partner of vrienden.
- » De culturele alleseter. 25-30 jaar, veelal alleenstaand en een *young professional*. Dit is de persoon met de meeste potentie en blijft gedurende een lange periode van zijn leven geboeid in kunst en cultuur. Deze groep bezoekt het museum samen met vrienden.
- » Onderwijs. Als museum zijn we een educatieve instelling en het bereiken van scholieren en studenten blijft belangrijk. Ook zijn we gratis toegankelijk voor kinderen t/m 17 jaar en voor studenten uit Enschede. We stimuleren de scholieren en studenten om na het museumbezoek nog eens terug te komen met vrienden en familie. Families met jonge kinderen zijn geen hoofd-doelgroep maar we zorgen wel voor een passend aanbod voor hen, met name in de schoolvakanties.
- » Bezoekers met speciale behoeften, zoals nieuwkomers die in het museum de Nederlandse taal willen leren, visueel beperkten of jongeren met mentale problemen. In samenwerking met deze groepen hebben we al aanbod ontwikkeld en dit breiden we de komende jaren verder uit.

Om Rijksmuseum Twenthe bekender en aantrekkelijker te maken bij nieuwe doelgroepen lanceren we begin 2025 een nieuwe huisstijl, waarmee we het museum een frisse en herkenbare uitstraling geven. Deze huisstijl vormt de basis voor een gerichte en doorlopende marketingcampagne. We willen ons sterker richten op de branding van het museum, en met een 'always-on' campagne het museum regionaal positioneren als *hét kunstmuseum voor iedereen en voor ieder moment* in de regio. Het museum moet een plek zijn die je altijd en op verschillende manieren kunt 'meepakken': of het nu gaat om een lezing, tentoonstelling, lunch of borrel. Toegankelijkheid en een veelzijdig tentoonstellings- en activiteitenprogramma staan hierbij centraal.

Deze toegankelijkheid en veelzijdigheid zullen terugkomen in *woord, beeld en gedrag*, zowel intern als extern. We onderzoeken bijvoorbeeld het effect van verruimde openingstijden, een vernieuwde menukaart, een diverser winkelaanbod, een gastvrije welkomsthal en een uitstraling van het gebouw die aansluit bij ons vernieuwde profiel.

Ondertussen zullen we, met de promotie van onze grote A-tentoonstellingen, de klassieke cultuurliefhebbers nationaal blijven aanspreken. Deze tentoonstellingen worden breed gepromoot om ons te profileren als een belangrijk nationaal kunstinstituut. Ook hierin sluiten alle uitingen naadloos aan op onze nieuwe huisstijl en branding, waardoor we een helder en herkenbaar profiel krijgen dat zowel lokaal als landelijk consistent en aantrekkelijk is.

We verrichten zowel kwalitatief als kwantitatief publieksonderzoek (Museummonitor) en monitoren onze onlineprestaties zodat we steeds kunnen bijsturen waar nodig. Met jongeren uit de regio in de leeftijdscategorie van 18-25 jaar zijn we een denktank gestart waarin zij met ons meedenken over marketinguitingen en programmering.

Partners

Om te bouwen aan ons profiel en een succesvolle propositie hebben we meer inkomsten nodig dan we binnen ons budget kunnen vrijmaken. We gaan hiervoor de bestaande relaties met ons netwerk verstevigen en uitbreiden met nieuwe partners, sponsors en fondsen die de visie en missie van Rijkmuseum Twenthe steunen. In de organisatie helpt iedereen hieraan mee, onder leiding van het 'businesssteam' bestaande uit de directeur, de coördinator Marketing en het afdelingshoofd Publiek. Zij worden ondersteund door externe fondsenwervers.

Businessclub

Samen met De Museumfabriek heeft Rijkmuseum Twenthe een businessclub. Deze club heeft 30 leden, medewerkers van bedrijven en ook particulieren, die de musea steunen met geld, tijd en advies. Zij zijn enthousiaste ambassadeurs, veelal afkomstig uit de regio. Vanaf 2024 is er ook een businessclub voor jonge professionals tot 40 jaar: Young RMT. Deze club bestaat al uit 23 leden, waarvan 15 betalende leden en 8 ambassadeurs. In de periode 2025-2028 breiden we de groep 'senior' businessleden uit naar 50 leden en de groep Young RMT groeit door naar 40 leden. We nodigen hen uit om ons te steunen met financiële of *in kind* bijdragen.

Vrienden

Samen met De Museumfabriek heeft Rijkmuseum Twenthe een vriendenclub. Deze groep bestaat uit ruim 1.000 leden die de musea steunen met hun lidmaatschap. Een deel van hen is als vrijwilliger werkzaam (geweest) in een van de musea. In de periode 2025-2028 zullen we hen intensief betrekken bij onze plannen en hen vragen op welke wijze ze ons willen steunen. Onder de vrienden bevinden zich ook verzamelaars die overwegen om hun kunstobjecten aan het museum in bruikleen te geven of zelfs te schenken. In samenwerking met experts op het gebied van filantropie gaan we ons relatiebeleid verder uitbreiden om zo een intensievere verbinding aan te gaan met mogelijke particuliere donateurs.

Partners

Door goede contacten met instellingen uit het onderwijs (zoals Saxion en UT), bedrijfsleven (Twente Board, IKT, Rotary), sociale domein (Avelijn, M-pact) en de gehele culturele sector bouwt Rijksmuseum Twenthe verder aan een kring van partners die het museum steunen. We sturen erop aan dat de projecten die zij begeleiden in het museum plaatsvinden. Denk aan een bijeenkomst van de gemeente Enschede of de Vereniging Rembrandt, een vrijwilligersmarkt van M-pact of een feestelijke bijeenkomst van VDL. Het museum biedt een 'etalage' aan de partners en andersom leren wij van hen. Door ook samen op te trekken in subsidie- en fondsaanvragen zetten we grotere en meer succesvolle projecten op.

Fondsen

De subsidie die RMT krijgt is niet toereikend om alle ambities waar te maken. Net als de meeste musea in Nederland maakt ook Rijksmuseum Twenthe veelvuldig gebruik van fondsen. Dit is een tijdrovende taak die veel specifieke kennis vraagt. We huren daarom jaarlijks externe fondsenwerfers in die ons bij de aanvragen en verantwoordingen assisteren.

VriendenLoterij

Al sinds 2009 is De Museumfabriek (toen nog TwentseWelle) vaste beneficiant van de VriendenLoterij. In 2023 verraste de VriendenLoterij Rijksmuseum Twenthe als nieuwe partij, met € 150.000,- structureel per jaar. De VriendenLoterij is hiermee onze grootste en meest consistente financiële sponsor en bovendien een groot supporter van de musea. Hun waardering is grotendeels verbonden aan de grote betekenis van de musea voor de gehele regio. Dit is omgezet in bijdragen voor onder andere het TwenteLab en de Atlas van Ooit. Ook zijn we een vaste locatie voor deelnemers van de Museumplusbus, een bus met vervoer voor ouderen, mogelijk gemaakt door de VriendenLoterij.

Impactmeting

Rijksmuseum Twenthe doet publieksonderzoek met behulp van de Museummonitor. Dit geeft ons niet alleen inzicht in de ervaringen van bezoekers bij ons maar ook in vergelijking met andere musea in Nederland. Publiekmedewerkers houden ook handmatig bij waar bezoekers vandaan komen en wat hun leeftijd is en ze verzamelen reacties in het gastenboek. Ervaringen van docenten worden standaard na iedere les opgevraagd en geëvalueerd. Het aanbod voor 'special interest groepen' wordt jaarlijks bijgehouden en geëvalueerd, zowel intern als met de externe partijen. Hier wordt ingezet op groei van het aanbod maar zeker ook de kwaliteit van het aanbod.

In de periode 2025-2028 gaan we steviger inzetten op impactmeting. We halen data op bij partners zoals Enschede Promotie en Twente Marketing. Op basis van de verzamelde data uit de impactmetingen gaan we als museum adaptief handelen. Door deze inzichten te gebruiken, kunnen we de marketing rondom programma's en tentoonstellingen gericht bijsturen. Zo kunnen we beter inspelen op de behoeften van bezoekers en de betrokkenheid met diverse doelgroepen te vergroten.

Bijlage: Impactmeeting van Rijksmuseum Twenthe in de gemeente Enschede.



Waar zetten we op in?

Meetbare impact

- » Aantrekkelijk Enschede: meer bezoekers, van 60.000 groeien we naar 80.000 per jaar, meer toeristen naar Enschede/Twente. Na 2030 groeien we door naar 100.000 bezoekers per jaar.
- » Aantrekkelijk Enschede: meer partners in de businessclub, meer ondernemers betrekken, meer (in kind) inkomsten genereren.
- » Inclusief Enschede: meer diversiteit, de deelnemers uit communities blijven terugkomen, ook om andere projecten te volgen.
- » Inclusief Enschede: meer scholieren en studenten, meer MBO-ers.
- » Duurzaam/Groen Enschede: lagere kosten op energie, meer programma's rondom biodiversiteit en natuureducatie, vergroening bebouwde omgeving Rijksmuseum Twenthe.

Merkbare impact

- » Bezoekers komen nieuwsgierig binnen en gaan weg met kennis en zichtbaar enthousiasme over kunst.
- » Bewoners melden zich met verzoeken om samen te werken en zeggen dat ze zich uitgenodigd voelen door onze woorden, beelden en gedrag.
- » Stakeholders (overheid, onderwijs en ondernemers) spreken uit dat ze zich verbonden voelen met het museum, dat het ook hun museum is.
- » (Inter)nationale museumcollega's vragen naar onze ervaringen en werkmethode.
- » Personeel is trots op hun werk en de bijdrage die ze leveren aan de samenleving.

Gebouw

Herontwikkeling van het Rijksmuseum Twenthe

Rijksmuseum Twenthe staat aan de vooravond van een belangrijke herontwikkeling van haar gebouw en faciliteiten, waarbij zowel de uitstraling als de functionaliteit van het Rijksmonument centraal staan.

In 2022 is een uitbreidingsplan gepresenteerd aan de gemeente Enschede en aan omwonenden. Dit plan kwam voort uit de wens om het monumentale gebouw meer zichtbaar te maken met een beeldbepalende toevoeging. Eén van de speerpunten van dit plan was de verplaatsing van de horecagelegenheid naar de buitenzijde van het gebouw. Hierdoor zou het 'museumcafé' ook na de reguliere openingstijden van het museum functioneren als ontmoetingsplaats, wat de levendigheid van de omgeving zou bevorderen.

In 2024 gaan we van start met het opstellen van een bredere huisvestingsvisie. Deze visie richt zich onder andere op de thema's toegankelijkheid, aantrekkelijkheid, duurzaamheid en zichtbaarheid. De uitkomst van deze visie zal de basis vormen voor een gedetailleerd programma van eisen voor verschillende bouwkundige en installatietechnische aanpassingen en verbeteringen.

Het gaat hierbij niet alleen om de zichtbaarheid van het gebouw en de verplaatsing van de horecagelegenheid, maar ook om ingrijpende verbeteringen op het gebied van duurzaamheid en de inrichting van de binnen- en buitenruimtes. Zo bevat het plan maatregelen om wateroverlast, waaronder grondwaterproblemen, structureel aan te pakken, de verduurzaming van de klimaatinstallaties, en de isolatie van het gebouw. Verder zal het Rijksmonument worden aangepast en uitgebreid om zowel de tentoonstellingszalen als de educatieve ateliers op te knappen en te vergroten. Dit is essentieel om het groeiende aantal bezoekers en de behoefte aan moderne educatieve voorzieningen te kunnen blijven accommoderen.

De verbetering van de entree, het museumcafé, de winkel en de buitenruimtes zal zorgen voor een gastvrije ontvangst en een aangenaam verblijf, ook buiten de reguliere museumbezoeken om. Tijdens deze herontwikkeling zal het museum tijdelijk gesloten zijn om de werkzaamheden veilig en efficiënt uit te kunnen voeren. De ambitie is om de vernieuwde voorzieningen gereed te hebben voor het jubileum op 22 september 2030, wanneer Rijksmuseum Twenthe haar 100-jarige bestaan viert.

Het project zal worden begeleid door een speciale projectorganisatie die verantwoordelijk is voor de realisatie van de huisvestingsvisie en het bijbehorende businessplan. Voor de financiering van dit omvangrijke project zullen aanvullende financiële middelen worden geworven, onder meer door het aantrekken van subsidies en samenwerkingen met publieke en private partijen. De ambitie van Rijksmuseum Twenthe is om met deze herontwikkeling niet alleen het museum klaar te maken voor de toekomst, maar ook een blijvende bijdrage te leveren aan het culturele en sociale leven van Enschede.

We vragen de gemeente Enschede om de herontwikkeling van Rijksmuseum Twenthe financieel te ondersteunen en hiervoor middelen te reserveren in de meerjarenbegroting. Dit stelt ons in staat om te blijven investeren in een dynamisch en divers cultuuraanbod, een duurzame huisvesting, en een breed bereik van bezoekers. Deze investering is niet alleen een investering in het museum, maar in de toekomst van Enschede als culturele hoofdstad van Twente, waar cultuur voor iedereen toegankelijk is en waar creativiteit floreert. Samen kunnen we ervoor zorgen dat het Rijksmuseum Twenthe ook de komende honderd jaar een belangrijke rol blijft spelen in het culturele en maatschappelijke leven van onze stad en regio.

Onderhouds- en investeringsstrategie van het Rijksmuseum Twenthe

Het Rijksmuseum Twenthe (RMT) heeft een meerjaren onderhouds- en investeringsplan (MOIP) opgesteld om de monumentale waarde, veiligheid en



duurzaamheid van het museumgebouw te waarborgen. Dit plan, ondersteund door NEN 2767-conditiescores, richt zich op zowel bouwkundige als installatietechnische elementen en biedt een risico gestuurde aanpak om middelen efficiënt en doelgericht in te zetten.

Bouwkundig Onderhoud

Bouwkundig onderhoud richt zich op de instandhouding van structurele onderdelen, waaronder dakbedekking, funderingen en gevels. Door gebreken – geïdentificeerd tijdens de NEN 2767-inspectie – prioritair aan te pakken, voorkomt het museum verdere slijtage en behoudt het de structurele integriteit van het pand. Preventieve maatregelen en regelmatige keuringen verlengen de levensduur van deze elementen, terwijl geplande vervangingen, zoals van verouderde gevelmaterialen, een duurzame hernieuwing mogelijk maken. Dit bouwkundige onderhoud legt een solide basis voor de aankomende herontwikkeling en ondersteunt de lange-termijnambities van het museum.

Installatietechnisch Onderhoud

Installatietechnische elementen, zoals klimaat- en verwarmingssystemen, zijn essentieel voor het beheer van het binnenklimaat en het comfort van bezoekers. Veel installaties zijn technisch afgeschreven en vereisen regelmatig onderhoud en vervanging. Door middel van preventief onderhoud en keuringen blijven deze installaties operationeel en energie-efficiënt. Geplande vervangingen worden uitgevoerd met energiezuinige alternatieven, die bijdragen aan de verduurzamingsdoelen van het museum en de energiekosten op lange termijn verlagen. De investeringen in duurzame installaties sluiten aan bij de ambities voor een energie-efficiënt en ecologisch verantwoord museumbeheer.

Categorieën van onderhoud:

Het MOIP onderscheidt zich door een duidelijke verdeling van onderhoud in drie categorieën:

- » Geconstateerde gebreken tijdens de NEN 2767 Inspectie: Gebreken met hoge conditiescores (5 of 6) worden met voorrang aangepakt om directe risico's voor de structuur en installaties te vermijden.
- » Onderhoud en keuringen: Preventief onderhoud en keuringen verlengen de levensduur van bouwkundige en technische elementen en waarborgen de continuïteit van de bedrijfsvoering.
- » Vervanging of revisie: Verouderde onderdelen worden op natuurlijke vervangingsmomenten vernieuwd, waarbij gekozen wordt voor duurzame en onderhoudsarme materialen en technologieën.

Deze gestructureerde aanpak maakt het Rijksmuseum Twenthe klaar voor de toekomst, met een nadruk op duurzaamheid, veiligheid en bezoekerscomfort. De MOIP-strategie ondersteunt daarnaast de aankomende herontwikkeling van het museumgebouw en sluit aan bij het streven om in 2030 – het jubileumjaar van Rijksmuseum Twenthe – een duurzaam en toekomstbestendig museum te presenteren.



Bedrijfsvoering

Om de hierboven beschreven ambities te kunnen uitvoeren is een realistische analyse nodig van de beschikbare middelen. De organisatie – die samen met De Museumfabriek wordt gevoerd – moet vitaal blijven terwijl we werken aan de hoofddoelen: een groter en meer divers publieksbereik, een stevige inbedding in de regio, een levendige collectie en een toegankelijk en duurzaam gebouw. Om de ambities te verwezenlijken is ook budget nodig. Dit is een zeer uitdagende opgave in deze tijd waarin we rekening moeten houden met bezuinigingen door middel van een hogere BTW op cultuur, wijzigingen in de Geefwet en teruglopende budgetten bij de gemeenten. We blijven onverminderd ambitieus om Rijksmuseum Twenthe een stap verder te brengen, maar wel binnen een gezonde bedrijfsvoering. Enkele zorgen stippen we hierbij aan.

Collectie

De begroting voor 2025-2028 laat zien dat de basisvoorziening de komende jaren niet in gevaar komt. We kunnen de collectie en het gebouw goed onderhouden en we kunnen dankzij de extra middelen van OCW een verduurzamingsslag slaan, wat energie en dus kosten bespaart. De klimaatinstallaties blijven op peil zodat de collectie in het depot goed geconserveerd kan worden. Echter: alleen het op peil houden van de temperatuur en luchtvochtigheid is niet voldoende. De collectie moet onderzocht en beschreven worden, gedigitaliseerd, hij moet toegankelijk zijn voor bezoekers en uitgebreid worden zodat nieuwe contexten worden toegevoegd. Een museumcollectie is niet statisch maar is een levendig geheel dat voortdurend om tijd en aandacht vraagt. Rijksmuseum Twenthe heeft een beperkte capaciteit voor collectiewerk en is daarbij ook afhankelijk van vrijwilligers die de collectie helpen beheren. In 2025 werken we met prioriteit aan een compleet collectieplan en besluiten we welke ingrepen nodig zijn om onze kerntaak goed uit te voeren.

Programma

Een tweede zorg ligt bij het uitvoeren van de publieksprogramma's. Ook hierbij zijn de vrijwilligers onmisbaar: meer dan 100 betrokkenen zorgen dagelijks voor de verkoop van de kaartjes, koffie en cadeautjes in de winkel, voor het onderhouden van de tuinen en voor het ontvangen en begeleiden van bezoekers en scholieren in de museumzalen. Dit is een groot compliment voor het museum, hun meerstemmigheid draagt in grote mate bij aan de diversiteit binnen het personeelsbestand. Maar het is ook een risico om van hen afhankelijk te zijn. Door te schuiven met functies en door externe krachten in te huren is er ruimte gecreëerd voor een extra betaalde projectleider tentoonstellingen en voor een externe fondsenwerver. De winst die geboekt is met de verkoop van gealloceerde loten van de VriendenLoterij wordt gebruikt voor een campagne die leidt tot een hogere naamsbekendheid en meer bezoekers. De VriendenLoterij en ook onder andere het Mondriaanfonds blijven een belangrijke partner. Zij steunen de missie en visie van het museum – juist ook onze plannen waarin we meer regionale bezoekers willen bereiken en we in onze programmering nog meer aandacht willen besteden aan lokale kunstenaars en vraagstukken die in de regio spelen.



Kansen

Aan welke knoppen kunnen we draaien om de kosten te verlagen en inkomsten te vergroten?

Meer inkomsten – Hier liggen zeker kansen.

- » In samenwerking met Enschede Promotie en Twente Marketing gaan we meer inzetten op bekendheid in de regio als aantrekkelijke locatie zodat we meer commerciële ontvangsten kunnen aannemen. Ook zien we ruimte om de inkomsten uit de horeca en winkel te verhogen. Dit gaan we in 2025 analyseren en verbeteren. Wel waken we ervoor dat commerciële ontvangsten zoals diners en congressen door externe partijen niet de overhand krijgen. We zijn een museum met een commercieel aanbod, niet andersom.
- » De inkomsten uit entreegelden kunnen omhoog. Dit gaan we aanpassen door een zorgvuldig prijsbeleid te voeren dat enerzijds recht doet aan de noodzaak om de inkomsten te vergroten en anderzijds zorgt voor het laagdrempelige museum dat we willen zijn. We verhogen de entreprijzen in twee stappen: we voeren een bescheiden verhoging door in 2025 en we berekenen de BTW-verhoging van 6% naar 21% in 2026 door in de entreprijs. We blijven toegankelijk met een Museumkaart, VIPkaart van de VriendenLoterij en Vriendenkaart. Waar we kunnen bieden we lage of geen toegangsprijzen, we hanteren een sociaal tarief, werken samen met Stichting Leergeld en Social Deal.
- » Om meer subsidies en sponsorgelden te bereiken, werken we samen met externe professionele fondsen- en sponsorwervers en filantropie-experts.
- » Door een slimme marketingstrategie richten we ons op potentiële bezoekers met een goed inkomen, zodat we meer betalende bezoekers ontvangen.

Minder uitgaven – ook hier zijn mogelijkheden.

- » Verduurzaming panden: dankzij de extra middelen van OCW kunnen we hiermee een slag gaan slaan.
- » Een goedkopere programmering, door minder dure tijdelijke tentoonstellingen en meer activiteiten met de eigen collectie en met projecten in de regio.

Personeel

Rijksmuseum Twenthe voert één organisatie samen met De Museumfabriek.

In 2024 zijn er 60 betaalde medewerkers en ca. 200 vrijwilligers. De vrijwilligers zijn opgedeeld in teams, zoals het tuinteam, team publieksservice en collectieteam. Iedere groep heeft een (betaalde) contactpersoon die het eerste aanspreekpunt is.

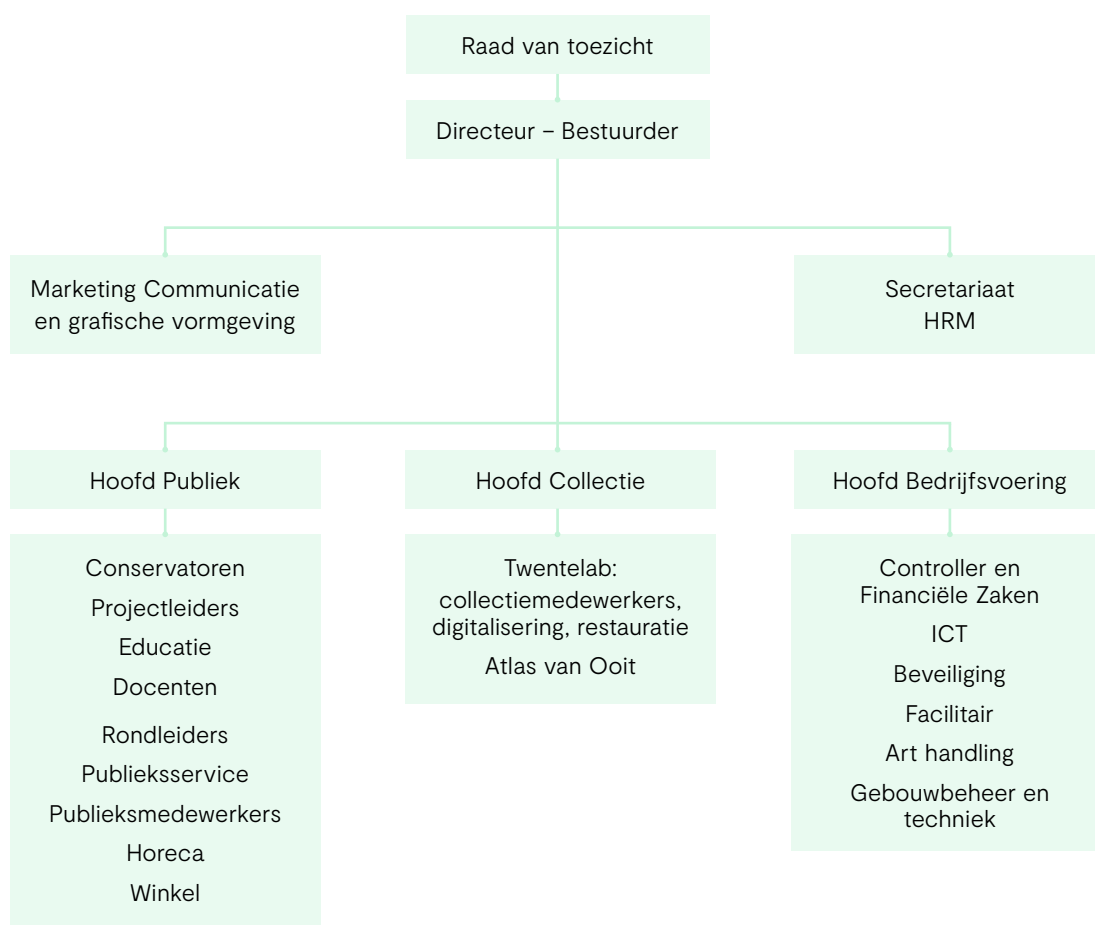
Alle contactpersonen in de organisatie overleggen regelmatig met elkaar en zorgen zo voor een duidelijk en consistent vrijwilligersbeleid. Het MT wordt gevormd door de directeur-bestuurder en de afdelingshoofden Collectie, Publiek en Bedrijfsvoering.

De inhoudelijke experts, zoals de conservatoren en collectiebeheerders (zowel betaald als vrijwillig) werken voor een van de musea omdat hun kennis zeer gespecialiseerd is. Voor vakoverstijgende kennis werken zij wel samen. Afdelingen zoals HR, Financiën, ICT, Marketing en Educatie en ook de directie en de afdelingshoofden werken voor beide musea. De publieksvrijwilligers werken voor beide musea, de tuin- en collectievrijwilligers worden vanwege hun specifieke kennis bij een van de musea ingezet. Rijksmuseum Twenthe streeft naar een meer diverse en jongere groep vrijwilligers. Door goed samen te werken met vrijwilligersorganisatie M-pact zien we daarin al een verschuiving optreden. Zo hebben we vrijwilligers aangenomen die het werk combineren met hun studie of die nieuwkomers zijn in Nederland en graag nieuwe mensen en de Nederlandse taal leren kennen. Wij vinden dit zeer waardevol en we gaan dit verder uitbreiden.

Enkele speerpunten in het personeelsbeleid:

- » We bieden trainingen aan voor de contactpersonen van vrijwilligers, zodat zij allen zinvol, met plezier en in een sociaal veilige omgeving kunnen werken.
- » Wij passen het nieuwe functiehandboek van de Museumvereniging toe.
- » Werk-, vergader-, rust-, kolf- en gebedsruimtes worden uitgebreid en verbeterd.
- » Met iedereen vindt jaarlijks een evaluatiegesprek plaats.
- » Gedragsregels worden herzien in samenspraak met het gehele personeel.
- » We voeren twee-jaarlijks een Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) uit.
- » Het onboardings- en exitproces wordt verbeterd.
- » Diversiteit wordt gestimuleerd, we streven naar 10% medewerkers (betaald of vrijwillig) met een multiculturele achtergrond en naar een gelijke verdeling man/vrouw.

ORGANOGRAM



← MUSEUMWINKEL



3 – De codes

Omdat Rijksmuseum Twenthe en De Museumfabriek één organisatie voeren wordt de toepassing van de codes namens beide musea beschreven. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en te bewaren. Rijksmuseum Twenthe bestudeert, presenteert en stimuleert kennis over beeldende kunst. De Museumfabriek bestudeert, presenteert en stimuleert kennis over de natuur en cultuur van Twente. Rijksmuseum Twenthe bestaat sinds 1930, opgericht op initiatief van de Twentse familie Van Heek, met het vermogen en de invloed dat was opgebouwd in de textielindustrie. De Museumfabriek bestaat sinds 2008, opgericht als Museum TwentseWelle, waarin collecties van een natuurmuseum, een textielmuseum, een sterrenwacht en een oudheidkamer werden samengebracht. Beide musea werken ook intensief samen met grote en kleinere erfgoedinstellingen en musea in Twente, Overijssel en de rest van Nederland.

Code Diversiteit & Inclusie

Rijksmuseum Twenthe en De Museumfabriek onderschrijven de Code Diversiteit & Inclusie. Zij willen een plek zijn waar iedereen zich welkom voelt die geïnteresseerd is in beeldende kunst en in de maatschappelijke thema's waar kunstenaars op reflecteren, en op de natuur en cultuur van Twente. Daarbij hebben de musea de ambitie om een afspiegeling te zijn van de samenleving – met speciale aandacht voor de samenleving in Oost-Nederland.

Omdat de samenstelling van de maatschappij en van de bezoekers blijft veranderen, is het belangrijk dat ieder museum beleid ontwikkelt en programma's maakt om een bredere publieksgroep te bereiken én een duurzame dialoog met haar publiek aan te gaan. Rijksmuseum Twenthe en De Museumfabriek streven naar een zo inclusief mogelijke werkwijze op het gebied van personeel, programmering, partners en publiek.

De musea hebben een gezamenlijke werkgroep Diversiteit & Inclusie die het managementteam en directie adviseert. De groep kent een brede afspiegeling van de organisatie en staat onder leiding van het afdelingshoofd Publiek. In 2023 hebben de musea zich aangesloten bij Musea Bekennen Kleur. De directie heeft zelf aan alle trainingen van dit initiatief deelgenomen en heeft samen met de collega's een intern actieplan opgesteld. Vanuit De Museumfabriek is aansluiting gezocht bij de inclusieve trainingen van de VSC. Diversiteit & Inclusie is voor beide musea een constant aandachtspunt.

Programma

Met alle publieksactiviteiten (van tentoonstelling tot evenement) brengen de musea een verbinding tot stand met een breed publiek. Door bijvoorbeeld samen te werken met de LHBTQ+ community in Enschede organiseren we jaarlijks in beide musea een regenboogmiddag, die gratis toegankelijk is voor de community en waarbij alle

bezoekers kunnen aansluiten, om zo onverwachte ontmoetingen te stimuleren. Door samen te werken met het taalcentrum van de Universiteit van Twente bieden we NT2 rondleidingen aan voor inburgeraars. Hierbij oefenen ze niet alleen de taal maar maken ze ook kennis met een museum en met Westerse beeldende kunst en (natuur)historie. Dit is ook wederkerig: de musea leren van de bezoekers. Dat is ook het geval bij het project 'Draden van het Slavernijverleden' waarbij De Museumfabriek samenwerkte met Villa Maecenatis en kunstenaar Amber Hyacinth om samen met bewoners een groot wandkleed te maken. We werken ook nauw samen met museumcollega's in Nederland die al langer ervaring hebben met inclusie en participatie. Tijdens onze verkenning naar projecten rondom de vuurwerkramp in Enschede spraken we met Imagine IC in Amsterdam over hun werk met slachtoffers van de Bijlmervliegramp. We leerden ook van de exposities 'How dare You Make me Feel this Way' in Museum Arnhem, de expositie over armoede in Stedelijk Museum Schiedam en het project Gezichten van Noord-Holland van het Amsterdam Museum. Voorts zorgen we dat al onze museale teksten en gesproken toelichtingen toegankelijk zijn.

Partners

De musea streven ernaar om samen te werken met partners die de missie van het museum op het gebied van inclusie omarmen. Deze partners hebben we gevonden in – veelal lokale – overheden, onderwijs, ondernemers, erfgoedinstellingen en zorginstellingen. Zo is er bijvoorbeeld een goede samenwerking met Avelijn in Enschede (zorg voor mensen met een verstandelijke beperking), met vrijwilligersorganisatie M-pact, met de Universiteit Twente en het Budak college voor NT2 aanbod, Stichting Leergeld en de Weekendschool. De musea nemen deel aan de werkgroep van Kunst & Welzijn in Enschede om door middel van gezamenlijke programmering bij te dragen aan de doelen van de stad, het welzijn en het welbevinden van de inwoners. Met ondernemers bereiken we mensen die niet snel naar musea komen, zoals de medewerkers van onze partner, schoonmaakbedrijf Asito of medewerkers van het technische concern VDL. De musea bouwen voortdurend verder aan hun netwerk in de regio, maar ook nationaal en internationaal.

Personeel

Bij beide musea samen werken meer dan 250 mensen: zo'n 60 betaalde krachten, bijna 200 vrijwilligers en altijd een aantal stagiairs. De musea willen zich verder ontwikkelen in het aantrekken van een meer divers personeelsbestand, met name op het gebied van culturele diversiteit. Bij het werven van nieuw personeel worden de musea ondersteund door experts van Musea Bekennen Kleur. Er wordt hierbij actief gelet op inclusief taalgebruik en publicatie van vacatures op locaties die een potentieel nieuwe groep medewerkers bereiken. We streven ernaar dat binnen vier jaar 10% van het personeelsbestand cultureel divers is en er een goede balans is tussen mannen en vrouwen. Er zijn faciliteiten voor medewerkers die tegemoetkomen aan een gezonde leefstijl of persoonlijke behoeften, zoals een gebedsruimte, stilteruimte en kolfruimte en er is mogelijkheid om thuis te werken. Er is een externe onafhankelijke vertrouwenspersoon en de klokkenluidersregeling is van kracht. De Raad van Toezicht ondersteunt een vitaal en divers personeelsbestand.



Fair Practice Code

Rijksmuseum Twenthe en De Museumfabriek werken volgens de Fair Practice Code. Daarmee zetten de musea zich in voor Fair Pay, Fair Share en Fair Chain: men streeft naar een eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering en is respectvol, solidair en houdt in vertrouwen met belangen rekening ten dienste van een sterke sector die de potentie en kansen van makers ten volle benut en doet renderen. De musea dragen de volgende kernwaarden uit en maken waar:

Sociale veiligheid

Als werkgever hebben De Museumfabriek en Rijksmuseum Twenthe een verantwoordelijkheid voor een gezonde werkbalans met oog voor individuele behoeften en ruimte voor ontwikkeling voor betaalde krachten, vrijwillige krachten, ZZP-ers, uitzendkrachten en stagiairs. Als gastheer hebben de musea verantwoordelijkheid voor de individuele behoeften van de bezoekers. Om de sociale veiligheid te vergroten, spreken wij af dat iedereen in onze musea het recht heeft op een veilige omgeving. Dagelijks draagt de directie zorg voor de sociale veiligheid en gezondheid van personeel, partners en publiek, gesteund en gecontroleerd door de Raad van Toezicht. Wij voelen allen de verantwoordelijkheid een museum en werkplek te creëren die veilig is en waar iedereen zich thuis voelt.

Desondanks kunnen er zich onverhoopt incidenten voordoen van seksuele intimidatie en geweld, pesten, agressie of discriminatie. Wij verwerpen dit soort grensoverschrijdend gedrag en moedigen medewerkers en bezoekers aan om melding te maken van recente incidenten en incidenten in het verleden, om daar waar nodig maatregelen te treffen.

Wij hebben hiervoor een vertrouwenspersoon ingesteld en een klokkenluidersregeling. De Raad van Toezicht ziet toe op de uitvoering en doorontwikkeling van deze regelingen. Bij de onboarding van nieuw personeel worden de regelingen genoemd op het intranet, in de personeelsbrochure voor nieuwe collega's en op de onboardingsdag. Het thema staat standaard op de agenda van de OR, ook (en juist) op momenten dat de OR met de bestuurder en met de Raad van Toezicht vergadert.

In de beleidsnotitie Sociale Veiligheid gaan we de volgende onderwerpen vastleggen: Gedragscode, Bespreekbaar maken van gedrag, Meldingsprocedure en Aannamebeleid & VOG.

Solidariteit

De musea zijn aangesloten bij de Museum-CAO. Freelancemedewerkers worden altijd redelijk en eerlijk betaald. Datzelfde geldt voor kunstenaars en overige ZZP'ers die aan het museum verbonden zijn. De musea verbinden zich aan de richtlijn kunstenaarshonoraria die is vastgesteld door de BKNL (Beeldende Kunst Nederland) in samenwerking met de Museumvereniging. Vrijwilligers- en stageplaatsen zijn helder gedefinieerd en er wordt een passende vergoeding gegeven.

Transparantie

De bedrijfsvoering van beide musea is transparant. Alle jaarverslagen inclusief financiële verslagen worden openbaar gemaakt en zijn voor iedereen toegankelijk.

Duurzaamheid

De musea willen goede werkgevers zijn. Er is nauw contact tussen leidinggevend en medewerkers, tussen directie en OR, en er is veel aandacht voor de ontwikkeling van de vaste werknemers, vrijwilligers en freelancers. De musea en haar werknemers nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid om mentale en fysieke overbelasting te voorkomen, door doorlopend samen te werken aan een vitaliteitsplan. De resultaten van het MTO (Medewerkers Tevredenheids Onderzoek) dat eind 2024 wordt uitgevoerd geeft richting aan de verbeteringen.

Diversiteit

De musea hebben continu aandacht voor diversiteit. De visie en stappen die de musea op dat gebied zetten, worden uiteengezet in de beschrijving over de Code Diversiteit & Inclusie.

Vertrouwen

Rijksmuseum Twenthe en De Museumfabriek brengen de Fair Practice Code continu in praktijk. De musea gaan op zorgvuldige wijze om met representatie en vermelding. Zij zien toe op eigenaarschap, bronvermelding en rechtenafdracht, bijvoorbeeld bij het gebruik van kunstwerken waar auteursrecht op rust.

Toegankelijkheid

Toegankelijkheid is voor beide musea essentieel. Niet alleen sluiten we aan bij de verwachtingen, opleidingsniveaus en achtergronden van de te bereiken publieksgroepen, we zorgen ook dat we in taalgebruik en keuze van te gebruiken media toegankelijk zijn. Beide musea hebben al ervaring met bijvoorbeeld programma's rondom NT2, visueel beperkten en mensen in het autistisch spectrum. Die kennis wordt volop ingezet. Ook hebben de musea actief deelgenomen aan programma's over Diversiteit & Inclusie, zowel vanuit de Vereniging van wetenschapsmusea en science centers en de Museumvereniging als ook bij Musea Bekennen Kleur. Zij zetten deze kennis in bij het maken van een actief beleid binnen de organisatie, en richting publiek. De toegangsprijzen houden we zo laag mogelijk. In de schoolvakanties worden kortingen gegeven met behulp van 'Social Deal', op 2e Kerstdag en Oudjaarsdag is het museum gratis toegankelijk, in RMT hebben kinderen tot 18 jaar en studenten hebben gratis toegang. We werken samen met Stichting Leergeld, waardoor gezinnen die weinig geld hebben vouchers krijgen voor gratis entree en we bieden gratis kinderpartijtjes voor hen aan. Voor bezoekers met een lichamelijke beperking kunnen we nog een flinke stap maken. We worden hierbij geholpen door ervaringsexperts, die in de week van de Toegankelijkheid en door het jaar heen adviezen geven over verbeteringen voor o.a. blinden en slechtzienden. In de periode 2025-2028 gaan we de entree bij Rijksmuseum Twenthe beter toegankelijk maken voor bezoekers met een rollator of rolstoel.

De P van Publiek

De Code Diversiteit & Inclusie volgend, stellen we dat het publiek zich herkent in de collectie, tentoonstellingen en programma's en nadrukkelijk wordt betrokken bij de totstandkoming daarvan. In De Museumfabriek werken we samen met bezoekers – die zelfs medewerkers worden door mee te werken aan een groot wandkleed over het slavernijverleden in Overijssel. Ook bereiden we een expositie voor samen met en over Italiaanse immigranten uit Twente. En Rijksmuseum Twenthe start een project

voor en met jongeren met mentale problemen. Zij worden gedurende een half jaar in dienst genomen mee te werken aan een tentoonstelling. Bezoekers worden ook hier dus medewerkers. De musea streven ernaar om een breder en diverser publiek te trekken en richt zich de komende jaren op de niet-bezoeker. Dit zijn bewoners die geen affiniteit hebben met kunst en cultuur maar er wel nieuwsgierig naar zijn. De programmering, marketingcampagne, educatie, service en tone of voice zal positief bijdragen aan het ontvangen van nieuwe bezoekers, kennismakers. De musea willen hiermee nog meer kennis en ervaring opdoen.

Governance Code

De organisatie past de principes van de Code toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan. De organisatie volgt de aanbevelingen van de Code op en wijkt daar alleen gemotiveerd van af. De musea passen de principes van de Code toe en lichten in dit overzicht toe hoe hieraan invulling wordt gegeven.

Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstrengeling, vermijden ongewenste belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen. (Neven)-functies van bestuurder en toezichthouders worden bij het aangaan besproken in de vergaderingen van Raad van Toezicht en Directie. Eenmaal per jaar wordt het overzicht van (neven)functies besproken door de Raad van Toezicht en de directie. Wanneer zich een mogelijke ongewenste belangenverstrengeling voordoet, wordt dit besproken. Er zijn nooit meldingen geweest van (mogelijke) belangenverstrengeling of (potentieel) tegenstrijdig belang.

Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. De governance structuur wordt periodiek besproken, met als belangrijk besprekspunt de rollen van leden van de Raad van Toezicht en de directie. De directeur-bestuurder is belast met de algemene en dagelijkse leiding van de organisatie van de musea. Ze is verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van de organisatie en legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie. De organisatie wil een goede werkgever zijn en een sociaal personeelsbeleid voeren. Om daarin zo ambitieus mogelijk te zijn, zijn er een personeelshandboek, een gedragscode, een onafhankelijk vertrouwenspersoon, een klokkenluidersregeling en een ondernemingsraad. Een zorgvuldige omgang met de middelen is het uitgangspunt. Rijksmuseum Twenthe en De Museumfabriek leggen verantwoording af aan de verschaffers van de middelen: het ministerie van OCW, de provincie Overijssel, de gemeente Enschede, het publiek (via het jaarverslag dat wordt gepubliceerd); en overige externe financiers zoals fondsen (veelal via verantwoordingen van gesteunde projecten).

De Raad van Toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit. De Raad van Toezicht organiseert jaarlijks een reflectiemoment om haar eigen functioneren te evalueren en te verbeteren. De leden van de Raad van Toezicht voldoen aan de eisen zoals die in de profielschets

voor de Raad van Toezicht worden omschreven. De Raad van Toezicht heeft een auditcommissie ingesteld. Haar taak is om de bespreking van financiële onderwerpen in de vergaderingen met de directie voor de Raad van Toezicht voor te bereiden. De Raad heeft ook een Remuneratiecommissie ingesteld. De remuneratiecommissie ondersteunt de Raad door voorbereidende werkzaamheden te verrichten bij de (her) benoeming van leden van de Raad van Toezicht, het te voeren bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van de individuele leden. Raad van Toezicht als geheel blijft verantwoordelijk voor besluiten over financiële aangelegenheden.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In zijn samenstelling streeft de Raad van Toezicht naar diversiteit, met aandacht voor leeftijd, culturele achtergrond en geslacht. Bij de samenstelling wordt rekening gehouden met een zo groot mogelijke spreiding, zowel geografisch en maatschappelijk als wat deskundigheden betreft.

4 – Evaluatie en visitatie

Tijdens het schrijven van dit beleidsplan 2025–2028 komt het einde van de cultuurperiode 2021–2024 in zicht. We blikken terug op vier bewogen jaren voor Rijksmuseum Twenthe, voor Nederland en de wereld, de tijd die we ons herinneren als ‘de coronajaren’. Door de pandemie sloten we in maart 2020 verplicht onze deuren, waarna een periode van open – dicht – open – dicht volgde, overleggen vanuit huis, een enorme terugval aan bezoekers en zorgen om opbrengsten en personeel. Toen we weer opkrabbelden moesten we ons verhouden tot de energiecrisis die ontstaan was door de inval van Rusland in Oekraïne, in februari 2022. Weer waren er zorgen om de hoge kosten.

Gelukkig was er ruime financiële steun voor Rijksmuseum Twenthe vanuit het ministerie van OCW. Het museum heeft deze periode benut om een analyse en aanpassingen te doen in het gebouw om energie te besparen. In 2023 is ook een ‘Green team’ opgericht met een dwarsdoorsnede uit de organisatie, die doorlopend de processen scant met als doel meer circulair te werken en onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Er zijn meerdere zalen gedigitaliseerd zodat ook online een bezoek aan de ‘schatkamers’ van het museum gebracht kon worden. Voortvloeiend uit de samenwerking met De Museumfabriek (in 2016 nam Rijksmuseum Twenthe dit museum over) is onder meer het Twentelab met nieuwe depots en een restauratieatelier en kenniscentrum gerealiseerd.

Ondanks de beperkingen in de afgelopen jaren hebben we succesvolle tentoonstellingen georganiseerd met grote aantallen bezoekers: Artemisia trok 35.000 bezoekers, Futurisme 35.989 bezoekers en Carlijn Kingma 25.322 bezoekers.

De activiteiten zijn doorgezet langs drie programmalijnen Green Lab, Truth en Body Politics. We organiseerden tientallen exposities en transformeerden de museumtuinen in samenwerking met kunstenaars Claudy Jongstra en Elspeth Diederix. In het voorjaar van 2023 opende de expositie Sofonisba Anguissola die op grote belangstelling kon rekenen: 25.000 bezoekers zagen de fijne portretten van deze Italiaanse vrouwelijke kunstenaar uit de Renaissance. In het najaar bracht het museum de

grote manifestatie Van wie is het platteland?, bestaande uit drie exposities en een rijk programma met lezingen en debatten. Het was voor het eerst dat het museum zo'n actueel en urgent thema koos en ruimte bood aan uiteenlopende meningen en ideeën over de invulling van ons landschap. Het bracht ons nieuwe bezoekers, zoals melkveehouders uit de regio en bestuurders van de politieke BBB partij. Dit project is een uitkomst van resultaat van de 'Academie van de Verbeelding' en het beleidsplan 'Museum binnenstebuiten' waarmee het museum streefde naar meer diversiteit in de bezoekersgroep en aansluiting zocht bij maatschappelijke onderwerpen.

Voor Rijksmuseum Twenthe was 2021-2024 ook een periode van wisselingen in de directie en het toezicht. Op 1 juli 2022 trad de nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht aan, de heer Stefan Kuks. Op 1 januari 2023 nam directeur-bestuurder Arnoud Odding na 12 jaar afscheid van het museum. Na een periode met een interim directie startte Caroline Breunese op 1 juli 2024 als de nieuwe directeur-bestuurder van Rijksmuseum Twenthe, waaraan ook De Museumfabriek in Enschede is verbonden.

Visitatie

In opdracht van het ministerie van OCW bracht de visitatiecommissie in juni 2022 een bezoek aan Rijksmuseum Twenthe. Daaraan ging een zelfevaluatie vooraf. De commissie was te spreken over de slagkracht van het museumteam, over de algehele presentatie van het museum, de collectie en de activiteiten. Deze positieve ontwikkelingen mogen bestendigd en gecontinueerd worden. Aandachts- en adviespunten betroffen onder meer de balans tussen het dynamische en rijke publieksprogramma enerzijds en het verbeteren van publieksonderzoek, impactmeting en een marketing- en communicatiestrategie anderzijds. Ook de waarborg voor voldoende zorg voor de rijkscollectie behoeft aandacht. Na de presentatie van het rapport zijn de aanbevelingen actief opgepakt. Er is onder andere ingezet op publieksonderzoek, een analyse van de positionering en doelgroepenbeleid en versterking van de marketingafdeling. De duur van de tentoonstellingen is verlengd en het aantal verminderd. Eind 2024 wordt de vaste collectiepresentatie na 5 jaar vernieuwd, met een aanzienlijk deel van de eigen collectie. De komende jaren zullen de adviezen van de visitatiecommissie blijvende aandacht krijgen. Ook is toen een start gemaakt met een nieuw collectiebeleidsplan, dat in 2025 met prioriteit uitgewerkt zal worden.



5 – Begroting

Rijksmuseum Twenthe - Verlies & Winst

	REAL 2023	PROG 2024	BEGR 2025	BEGR 2026	BEGR 2027	BEGR 2028	BEGR 2029
3.1 Publieksinkomsten	869.000	814.000	814.000	830.000	847.000	864.000	881.000
3.2 Directe inkomsten	111.100	10.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
3.3 Indirecte inkomsten	-	-	-	-	-	-	-
3.4 Private middelen	439.900	434.600	393.000	401.000	409.000	417.000	425.000
3.5 Subsidies	3.649.100	3.596.063	3.677.000	3.754.000	3.831.000	3.908.000	3.986.000
Totaal opbrengsten	5.069.100	4.854.663	4.904.000	5.005.000	5.107.000	5.209.000	5.312.000
4.1 Personeelskosten	1.556.900	1.600.074	1.812.000	1.848.000	1.885.000	1.923.000	1.961.000
4.2 Huisvestingslasten	1.265.200	1.101.742	1.102.000	1.124.000	1.146.000	1.169.000	1.192.000
4.3 Afschrijvingen	183.500	170.000	170.000	173.000	176.000	180.000	184.000
4.4 Aankopen	271.000	172.100	172.000	175.000	179.000	183.000	187.000
4.5 Beheerslasten	619.500	665.030	604.000	616.000	628.000	641.000	654.000
4.6 Collectiefunctie	68.000	20.279	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
4.7 Publieksfuncties	1.104.800	1.153.000	1.052.000	1.073.000	1.094.000	1.116.000	1.138.000
4.8 Saldo rentebaten/-lasten	-3.100	-30.000	-30.000	-31.000	-32.000	-33.000	-34.000
Totaal Kosten	5.065.800	4.852.225	4.902.000	4.998.000	5.096.000	5.199.000	5.302.000
Resultaat	3.300	2.438	2.000	7.000	11.000	10.000	10.000

Risicoparaagraaf

Kansen

Publieksinkomsten – De geplande tentoonstellingen trekken meer bezoekers dan verwacht, waardoor de opbrengsten kaartverkoop, horeca en museumwinkel stijgen. Horeca – concept aanpassen, zodat opbrengst per bezoeker stijgt en een hogere waardering van de bezoekers krijgt. Er zal wel eerst geïnvesteerd moeten worden, voordat de financiële effecten zichtbaar zijn.

Meer arrangementen – Met meer aandacht op de commerciële activiteiten zouden hier meer opbrengsten gegenereerd kunnen worden.

Samenwerking culturele instellingen – Door samen te werken kunnen niet alleen eigen doelen beter worden bereikt (o.a. vergroten bereik, kostenbesparing, breder fondsenaanbod), maar ook bijdragen aan een sterker, levendiger regionaal cultureel landschap.

Risico's

Toekenning fondsen projecten, donaties en bijdragen – Bij tegenvallende toezeggingen zullen er voorstellen gedaan moeten worden voor kostenbesparingen.

Bezoekersaantallen, horeca, winkel en arrangementen – Bij tegenvallende opbrengsten zullen er voorstellen gedaan moeten worden voor kostenbesparingen.

RIJKS*museum*TWENTHE

www.rijksmuseumtwenthe.nl