

JAAAR VERSLAG



Bestuursverslag en jaarrekening 2025

Voorwoord

2025 was een bewogen jaar voor ANNO Stedsmuseum Zwolle. We moesten als organisatie regelmatig schakelen, ook omdat een deel van het jaar gewerkt is met een interim directeur. Dat vroeg om veerkracht, wendbaarheid en heldere keuzes. Het benadrukte daarnaast hoe belangrijk continuïteit is wanneer de agenda vol is en de stad op je rekest.

Tegelijkertijd hebben we in 2025 laten zien dat we midden in Zwolle staan. Het grote stadsbrede project *Ter Borch thuis in Zwolle* vroeg in aanloop veel van ANNO in afstemming, planning en samenwerking met partners. Na de opening met koninklijk bezoek werd zichtbaar en voelbaar dat het ons veel oplevert. Het project bracht mensen, verhalen en plekken bij elkaar en liet zien wat erfgoed kan betekenen en hoe het mensen raakt, wanneer je het niet alleen bewaart, maar ook actief deelt met de stad.

In 2025 hebben we ook opnieuw richting bepaald. Het onderzoek van Berenschot is afgerond en gaf ons scherpe inzichten in wat goed gaat en wat om versterking vraagt. Hiermee hebben we een nieuw Meerjarenbeleidsplan ontwikkeld. Dit plan is in het najaar van 2025 gerealiseerd met ondersteuning van adviesbureau BMC. We hebben onze ambities aangescherpt én vertaald naar concrete keuzes voor de komende jaren.

In dit jaarverslag lees je hoe we in 2025 strategische stappen hebben gezet, en wat dat betekende in de praktijk. Je vindt er een overzicht van ons programma- en educatieaanbod, en hoe we samen met scholen, makers, vrijwilligers en partners Zwolse verhalen zichtbaar maakten. Ook gaan we in op marketing en communicatie en de ontwikkeling van ons bereik. Daarnaast beschrijven we de belangrijkste punten in de bedrijfsvoering. Tot slot is de jaarrekening opgenomen, met een toelichting op de cijfers.

Met deze basis kijk ik vooruit naar 2026. Er komen nieuwe tentoonstellingen aan en we starten met de opmars naar 800 jaar Zwolle, een mijlpaal waarin ANNO een herkenbare en betekenisvolle rol wil spelen. We gaan ons sterker positioneren in de stad en zetten de volgende stappen in verdere professionalisering. De uitdagingen blijven groot, maar ik heb er vertrouwen in dat we, met de betrokkenheid en expertise in en rond ANNO, ook in 2026 blijven bouwen aan een museum dat ertoe doet voor Zwolle.

Germa Greving
Directeur-bestuurder

Inhoud

1. Profiel van de organisatie	4
2. Organisatieontwikkeling en Strategie	6
3. Programma en Publiek	8
4. Educatie.....	11
5. Marketing en Communicatie.....	13
6. Personeel en Organisatie	14
7. Bedrijfsvoering	16
8. Financiën	17
9. Vooruitblik 2026	22

BESTUURS VERSLAG

1. Profiel van de organisatie

1.1 Missie en statutaire doelstelling

ANNO Stedsmuseum Zwolle vertelt het verhaal van Zwolle, door de ogen van de mensen die de stad maken. In tentoonstellingen, activiteiten en verhalen laten we zien wat Zwolle bijzonder maakt: van de rijke geschiedenis in de binnenstad tot het leven in de wijken van nu, en de dromen voor morgen.

Missie

ANNO wil een brug zijn tussen de Zwollenaren van nu, hun voorgangers en de toekomstige inwoners. Samen met de inwoners maken we het karakter van Zwolle zichtbaar en voelbaar, met lef, speelsheid en verdieping, zodat iedereen zich in de stad en haar verhalen kan herkennen.

Statutaire doelstelling

De statutaire doelstelling van Stichting Allemaal Zwolle [SAZ] is als volgt:

“De stichting heeft ten doel het verwerven, behouden, onderzoeken, presenteren, documenteren en bekendheid geven aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoeg, door exploitatie van de panden aan de Melkmarkt 41 in Zwolle, die toegankelijk voor het publiek zijn.”

De stichting tracht haar doel onder meer te bereiken door:

- het verwerven, behouden, onderzoeken, presenteren, documenteren en bekendheid geven aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoeg, door het behouden van een permanente instelling die [fysiek en digitaal] toegankelijk voor het publiek is;
- het organiseren van exposities, activiteiten en evenementen op diverse locaties waarbij het verband wordt gelegd tussen de historie van de stad en de regio Zwolle, specifieke locaties en actuele en/of culturele thema's;
- het samenwerken met diverse organisaties en instellingen op het gebied van cultureel erfgoed en historie, alsmede al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Statuten Stichting Allemaal Zwolle, 28 februari 2022

1.2 Bestuur en Governance

ANNO heeft een raad van toezicht-model. De directeur is tevens bestuurder en stuurt de organisatie aan. De Raad van Toezicht [RvT] is niet alleen een waarborg voor goed bestuur, maar ook een strategische en kritische sparringpartner voor de directie. De RvT draagt actief bij aan de maatschappelijke, artistieke en financiële ambities van het museum. De RvT borgt haar toezicht conform de Governance Code Cultuur en ondersteunt kernwaarden als transparantie, onafhankelijkheid en maatschappelijke verankering. Dit betekent dat de RvT niet alleen toeziet, maar ook reflecteert, strategisch meedenkt en adviseert bij belangrijke beslissingen. Dit doet de RvT vanuit een open, constructieve dialoog gebaseerd op wederzijds

vertrouwen en respect voor elkaars rollen. De RvT fungeert als werkgever voor de directeur-bestuurder en ziet erop toe dat de organisatie zijn beleid uitvoert conform de Code Fair Practice en de Code Diversiteit en inclusie. De RvT van ANNO neemt een proactieve rol in het vergaren van informatie. Dit gebeurt door:

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

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

Het RvT verslag 2025 wordt als aparte bijlage aan dit jaarverslag toegevoegd.

2. Organisatieontwikkeling en Strategie

2.1 Terugblik 2025

2025 was het eerste jaar van de BIS-periode 2025–2028 en meteen een jaar dat om kritische zelfreflectie vroeg. De lat lag hoog, niet alleen omdat een nieuwe subsidieperiode altijd verplichtingen met zich meebrengt, maar omdat de koers van ANNO fundamenteel tegen het licht moest worden gehouden. Dat proces hebben we niet ontweken.

In de aanloop naar het nieuwe Meerjarenbeleidsplan 2026-2028 is een integrale aanpak omarmd die voor ANNO nieuw was: het museum als totaalervaring, geprogrammeerd rondom één centraal thema. Verhalen, objecten, interactieve elementen en publieksprogrammering versterken elkaar, terwijl marketing en communicatie naadloos aanhaken. Die aanpak kreeg in 2025 voor het eerst concreet vorm.

Het hoogtepunt van het jaar was de opening van het stadsbrede project *Ter Borch thuis in Zwolle* op 5 september, met koninklijk bezoek. Met de tentoonstelling *Alles is familie* liet ANNO zien waartoe het museum in staat is: een kwalitatief sterk, thematisch samenhangende presentatie die de stad aanspreekt en verbindt. Het was een belangrijke stap richting de koers die we voor ogen hebben.

2.2 Berenschot-onderzoek: uitkomsten en lessen

In het eerste kwartaal van 2025 verscheen het rapport van Berenschot over de situatie bij ANNO. De conclusies waren stevig en duidelijk. De kritiek bestreek vrijwel alle terreinen: van programmering en exploitatie tot samenwerkingsrelaties en organisatie-inrichting.

De kern van de problematiek was terug te voeren op de overhaaste oprichting van ANNO. Die had geleid tot een onduidelijke bestuurlijke en organisatorische context, een locatie met beperkende klimatologische en publieke omstandigheden, collecties van derden die te smal waren voor aansprekende tentoonstellingen en een kwetsbare financiële situatie. Ook werd in het rapport duidelijk dat interne processen, rolverdeling en aansturing onvoldoende op orde waren, waardoor knelpunten te laat werden gesignaleerd en opgelost. De gevolgen waren zichtbaar: hoge uitstroom van personeel, lage bezoekersaantallen en onvoldoende zichtbaarheid en impact in de stad. Berenschot pleitte voor een brede reset.

Dat advies is ter harte genomen. In openheid is teruggeblikt, samen met de gemeente, op wat niet werkte en waarom. De bevindingen uit het rapport vormden de directe aanleiding voor een herzien opdracht-kader van de gemeente en de start van het traject richting een nieuw Meerjarenbeleidsplan. Tegelijkertijd is een gesprekscyclus ingericht op ambtelijk en bestuurlijk niveau, zodat resultaten en verbeteringen structureel worden besproken en opgevolgd.

2.3 Meerjarenbeleidsplan 2026 – 2028

Met de adviezen van Berenschot én de BIS-commissie als vertrekpunt heeft ANNO in 2025 gewerkt aan een nieuw, stevig fundament. De gemeente stelde de subsidie vast onder één voorwaarde: een gedegen Meerjarenbeleidsplan. Dat plan is er gekomen.

Met ondersteuning van adviesbureau BMC is eind 2025 het Meerjarenbeleidsplan 2026–2028 opgeleverd. In het plan zijn de opdracht, de ambities en de uitvoering helder op elkaar afgestemd, in nauwe samenwerking

met de gemeente en relevante partners. Kort daarna heeft het College de meerjarensubsidie voor 2026–2028 toegekend.

In 2025 is al gestart met een aantal concrete stappen: de installatie van een managementteam, het schrijven van jaarplannen en de voorbereidingen voor de herinrichting van het entreegebied, inclusief een nieuw kassasysteem en het ANNO Kindermuseum. Daarnaast is geïnvesteerd in advies op het snijvlak van operatie en organisatieversterking, gericht op verdere professionalisering en een soepele overgang van plan naar uitvoering.

De kernambities uit het Meerjarenbeleidsplan zijn:

- Voortzetting van de integrale aanpak door het werken met een jaarthema: Draden van de Stad [2026-2027], Zwolse Karakters [2027-2028] en Gastvrijheid [2028-2029] met één hoofdexpositie, zes wisselexposities per jaar en een rijke publieksprogrammering.
- Het vergroten van ons publieksbereik met 18.000 betalende bezoekers in 2026 tot 25.000 in 2028, en 3.500 educatiebezoeken in 2026 tot 4.500 in 2028.
- Het bouwen van een sterk en consistent merk ANNO, werken op basis van datagedreven marketing en doelgroepenonderzoek. Waaronder groei van 10% in 2026 naar 25% in 2028 van volgers op sociale media, websitebezoek en nieuwsbriefabonnees.
- Vergroting van de eigen verdien capaciteit van 32% in 2026 naar 37% in 2028 en het verlagen van de subsidieafhankelijkheid van 68% in 2026 naar 63% in 2028.

3. Programma en Publiek

ANNO Stadsmuseum Zwolle vertelt het verhaal van Zwolle door de ogen van de mensen die de stad maken. In 2025 nodigden we bezoekers uit om te kijken, mee te doen, te onderzoeken en eigen verhalen toe te voegen, van tentoonstellingen in het Drostenhuis en op De Verdieping tot archeologische vondsten in het Erfgoedlab, van stamboomonderzoek in het Archief tot historische bierproeverijen in ANNO Café. Die mix werd zichtbaar gewaardeerd: het bezoek steeg naar 15.073 bezoekers (ruim +4.300 ten opzichte van 2024) en de programmering kreeg een 8+.

3.1 Tentoonstellingen

In 2025 presenteerde ANNO een doorlopend en wisselend aanbod in het Drostenhuis, op De Verdieping, in het Erfgoedlab en in/vanuit het Archief. Ook is Ontmoet Zwolle aangevuld met museale objecten die een actueel Zwols verhaal vertellen.

Het Drostenhuis

De vaste expositie was tot en met 24 augustus 2025 te zien. Vanaf 6 september 2025 opende *Alles is familie. Ter Borch thuis in Zwolle*, een interactieve, zintuiglijke tentoonstelling over de Zwolse kunstenaarsfamilie Ter Borch, als onderdeel van het stadsbrede programma *Ter Borch thuis in Zwolle* (o.a. met Museum de Fundatie, Academiehuis Grote Kerk en Cibap). Bezoekers waardeerden de tentoonstelling met een 8+, gemeten via een [online] bezoekersenquête, met speciale waardering voor de zintuiglijke onderdelen, het community-art element en de herkenbare thema's rond familie, opvoeding en de positie van de vrouw. In ANNO Café kreeg dit een verlengstuk via ontmoeting en spel, en met speciaal ontwikkelde Ter Borch-bieren.

De Verdieping

Met *Van de Veemarkt naar de IJsselhallen* [t/m 30 maart 2025] stond de Zwolse veehandel centraal. Via het co-creatieproject *Retourtje Volksbuurt* voegden bezoekers en bewoners verhalen toe; die input werkt door in de ontwikkeling van een belevingsroute in de wijk.

Rond 80 jaar bevrijding was *Achter de façade: Oorlogsonderzoekers in Zwolle* [10 april t/m 24 augustus 2025] een participatieve tentoonstelling waarin bezoekers actief bijdroegen: 143 bezoekers typ(t)en hun eigen oorlogsverhaal op vintage typmachines en voegden dit toe aan de presentatie. Persoonlijke ontmoetingen, zoals met bezoekers uit Canada en nazaten van Zwolse oorlogsslachtoffers, maakten de impact tastbaar.

Vanaf 6 september 2025 sloot De Verdieping met Zwolle en Zwolse families in vier eeuwen tijd aan op het Ter Borch-thema, met aandacht voor Zwolse familienamen door de eeuwen heen en een activatie die bezoekers uitnodigde tot [start van] stamboomonderzoek.

Erfgoedlab, Archief en Ontmoet Zwolle

Het Erfgoedlab bood doorlopend een onderzoekende setting waarin bezoekers kunnen meekijken en meehelpen met actueel archeologisch onderzoek; in het najaar is dit gekoppeld aan Ter Borch via Zwolse archeologische vondsten uit de zeventiende eeuw.

In de archiefzaal van Collectie Overijssel konden bezoekers zelfstandig archiefonderzoek doen; vanaf 6

september 2025 werd dit versterkt met *Speur naar je eigen familieverhaal*.

De ruimte Ontmoet Zwolle is aangevuld met twee objecten met een opvallend stadsverhaal: de zilveren troffel van Thorbecke [bruikleen KNAW] en een gevelsteen met het familiewapen van Ter Borch.

3.2 Satellietlocaties

ANNO was in 2025 ook zichtbaar buiten de eigen museumlocatie[s] met twee publieksgerichte satellieten.

Hanzesatelliet: Zwolle van boven in de Peperbus

Een 360-graden beleving in de Peperbus, met animatie over Zwolle in de Hanzetijd op basis van de Hanzeatlas [WBOOKS]. Dit project was een samenwerking tussen ANNO, de Onze Lieve Vrouwebasiliek, WBOOKS, Frank Inklaar en Studio Z.

Openstelling Schepenzaal [april t/m oktober]

De Schepenzaal is in samenwerking met de gemeente Zwolle en Stichting Exploitatie Sassenpoort opengesteld voor publiek, met begeleiding door vrijwilligers van ANNO en/of de Sassenpoort.

3.3 Publieksprogrammering

Programmering 6–12 jaar

In iedere schoolvakantie bood ANNO activiteiten in de Ontdekhoek met een wisselend thema. Metingen waren in de eerste helft van het jaar nog niet volledig; in Q3 en Q4 werden 466 jeugdbezoekers bereikt. De Ter Borch Kinderroute [met huishond Akkie] werd goed ontvangen.

Programmering 12+

Binnen het Erfgoedplatform organiseerde ANNO een drukbezochte lezing over de stormvloed van 1825 en de koppeling met actuele thema's rond waterveiligheid en klimaat. De stadswandeling Slavernijverleden is in 2025 negen keer uitgevoerd, maar na evaluatie tijdelijk stopgezet om inhoud en gidsentraining te verbeteren; vanaf 2026 wordt deze ondergebracht bij Stadswandelingen Zwolle met focus op kwaliteitsverbetering.

Rond *Alles is familie* draaiden drie succesvolle familiezondagen [nov/dec 2025 en jan 2026]. De opzet wordt aangescherpt, onder meer door overdracht van onderdelen, een scherpere kosten-opkomstafweging en voortzetting van de bierproeverij in het voorjaar van 2026.

Evenementen

Tijdens de Nationale Archeologiedagen in juni kon publiek eigen vondsten laten onderzoeken, deden kinderen als junior-archeoloog proefjes en opgravingen. Zwolle Ontketent bestond begin juli uit een feestelijke dag in de tuin van ANNO met lezingen, muziek, workshops en Caribische smaken. In de zomer waren er ANNO Tuinsessies met live muziek in de binnentuin. Op Open Monumentendag bezochten 752 mensen ANNO; bezoekers kregen o.a. een kijkje in de monumentale keuken en kinderen maakten kennis met bouwhistorisch onderzoek. In najaar/winter waren er kleinschalige Kampvuurconcerten en ANNO Café deed mee met Popronde Zwolle.

3.4 **Samenwerkingen**

Het tentoonstellings- en publieksaanbod kwam in 2025 tot stand met een breed netwerk van culturele en maatschappelijke partners, makers en inwoners, waaronder Collectie Overijssel, Erfgoed Gemeente Zwolle, Museum de Fundatie, Academiehuis Grote Kerk, Stichting Zwolse Stolpersteine, Maakplaats XOost en De Overijsselacademie. Ook werkten we samen met onder meer makers en organisaties als Totaal Getikt, Het Vrouwenhuis, en lokale makers en bedrijven [o.a. ontwerp, illustratie en horeca/brouwerij] om verhalen uit de stad tot leven te brengen.

4. Educatie

4.1 Kerncijfers educatie 2025

In 2025 waren 2.920 educatiebezoeken betaald en 21 onbetaald.

2025	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal
TOTAAL EDUCATIE	857	1.226	203	655	2.941
Totaal betaalde educatie	836	1.226	203	655	2.920
Totaal betaalde educatie PO					2.375
Betaalde educatie PO in ANNO	389	359	75	157	980
Betaalde educatie PO buiten ANNO - in de stad	269	472		171	912
Betaalde educatie PO buiten ANNO - in de klas	46	234	76	127	483
Betaalde educatie VO in ANNO	12	135	52		199
Betaalde educatie VO buiten ANNO - in de klas	35				35
Betaalde educatie Vervolgonderwijs in ANNO	25	26		200	251
Betaalde educatie Vervolgonderwijs buiten ANNO	60				60
Totaal onbetaalde educatie	21				21

De grootste stroom kwam uit het PO: 2.375 betaalde PO-bezoeken, verdeeld over drie vormen:

- In het museum [ANNO]: 980
- Buiten ANNO, in de stad: 912
- Buiten ANNO, in de klas: 483

4.2 Primair onderwijs

Het educatieaanbod richt zich vooral op het primair onderwijs: kinderen vroeg een stevige erfgoedbasis geven en hen actief, kritisch en bewust met erfgoed leren omgaan. Die focus zie je terug in zowel de aantallen [81,5% PO] als de spreiding van de programma's: 41% vindt plaats in het museum, 38% in de stad [o.a. stadswandelingen of satellietlocaties] en 20% op school in de klas.

De populairste programma's in 2025 waren Archeologie in de klas, Bikkels & Pechvogels en Steden & Staten. ANNO werkt toe naar de ambitie dat in 2030 elke Zwolse basisschoolleerling minimaal één lesprogramma van ANNO volgt. In 2025 is gestart met een plan en marketingstrategie, is het museumdocententeam uitgebreid en is een kwaliteitsslag ingezet op het bestaande aanbod.

Nieuw lesaanbod in 2025:

- Storm in de Kerk [groep 7/8]: drie lessen op school en in de stad over aanleiding en gevolgen van de Reformatie in Zwolle, uit te breiden met een beklimming van de Peperbus [i.s.m. Academiehuis Grote Kerk en de Basiliek].

- BSO-programma: op aanvraag ontwikkeld zesdelig programma voor naschoolse opvang, gebaseerd op bestaande lesprogramma's en ontdekhoekopdrachten; succesvol getest en in 2026 volgt besluitvorming over opname in het vaste aanbod.

4.3 **Voortgezet onderwijs**

Middelbare scholen wisten ANNO in 2025 opnieuw te vinden, ondanks het ontbreken van een structureel VO-aanbod. Scholen vroegen rondleidingen aan; ANNO leverde maatwerk op basis van bestaande programma's en publieksprogrammering. Vanaf 2027 wordt toegewerkt naar een vast VO-aanbod. In 2024 is gestart met de ontwikkeling van een VO-programma over de betekenis van water voor Zwolle, dat in 2026 wordt afgerond.

4.4 **Vervolgonderwijs en professionalisering**

Na het succes van 2024 ontving ANNO in november 2025 opnieuw eerstejaarsstudenten van Windesheim: 190 studenten volgden een interactief programma over de waarde van erfgoedonderwijs. Daarnaast leverde ANNO bijdragen aan professionalisering in het onderwijsveld, onder meer via de ICC-cursus van Stadkamer [14 deelnemers] en de Dag van de Geschiedenisdidaktiek [10 deelnemers] met een programma over aantrekkelijk erfgoedonderwijs.

5. Marketing en Communicatie

5.1 Focus en strategie 2025

In 2025 lag de focus bij Marketing & Communicatie op het creëren van structuur en zichtbaarheid, ondanks een beperkte bezetting en het ontbreken van een vooraf vastgesteld jaarplan. Door scherpe prioritering en de inhuur van extra uitvoeringskracht vanaf juli is de afdeling geherstructureerd. Na het vertrek van de medewerker social media en vormgeving in september zijn deze taken herverdeeld: social media ligt nu bij een vaste zzp-kracht en vormgeving is teruggelegd bij het externe ontwerpbureau om de continuïteit van de huisstijl te bewaken.

5.2 Campagnes

Het ter Borch-jaar was een belangrijk speerpunt. ANNO nam deel aan het stedelijke MarCom-overleg met partners als De Fundatie en Zwolle Marketing, wat resulteerde in drie grote gezamenlijke campagnemomenten. Daarnaast voerde ANNO een eigen campagne met posterrondes, advertenties, een opvallende gevelsticker en een boomelement tijdens de opening. Eerder in het jaar is succesvol campagne gevoerd voor de voorjaarsvakantie [*Verboden toegang*], de expositie *Achter de façade*, de meivakantie en de ANNO Tuinsessies. Ook de Schepenzaal kreeg extra aandacht met nieuwe posters en flyers voor bezoekers en stadsdistributie.

5.3 Resultaten 2025

De online kanalen lieten een positieve trend zien:

- Social media: Instagram groeide met 572 volgers, Facebook met 47 en LinkedIn met 108.
- Website: circa 57.000 actieve gebruikers bezochten de site.
- Nieuwsbrief: na een opschoning telt het bestand eind 2025 400 actieve abonnees.
- Media: regionaal verschenen er ongeveer 35 artikelen. Landelijk werd ANNO genoemd in kwaliteitskranten als de Volkskrant, Trouw en NRC, veelal in reviews over de gezamenlijke Zwolse ter Borch-tentoonstellingen.

6. Personeel en Organisatie

6.1 Team en bezetting

In 2025 bestond de formatie van ANNO uit 8,9–9,4 fte [exclusief flexibele schil]. Per 31-12-2025 kwam de vaste bezetting uit op 8,89 fte. Het zwangerschaps- en bevallingsverlof van de directeur-bestuurder is opgevangen met een directeur-bestuurder a.i. [zzp]. De organisatie is versterkt met enkele sleutelrollen: projectleider tentoonstellingen, coördinator marketing & communicatie en een officemanager [ter ontlasting van de directeur-bestuurder]. In de horeca is een leidinggevende horeca toegevoegd. Flexibele inzet [zzp en O-uren] is gedurende het jaar per afdeling bijgestuurd.

In 2025 lag de nadruk op meer personele betrokkenheid en betere interne communicatie; zo is een Teams-kanaal voor organisatiebrede mededelingen ingericht.

Bezetting op 20251231		
	uren	fte
Directeur-bestuurder	36	1,00
<i>Officemanager</i>	8	0,22
Floormanager	36	1,00
<i>Front office 1</i>	24	0,67
<i>Front office 2</i>	12	0,33
<i>Leidinggevende horeca</i>	36	1,00
<i>Facilitair medewerker</i>	24	0,67
Projectleider tentoonstellingen	28	0,78
Coördinator marketing en communicatie	32	0,89
Teamleider Educatie/Medewerker Programmering	36	1,00
<i>Educatief medewerker</i>	24	0,67
Vrijwilligerscoördinator	24	0,67
Totaal	320	8,89
ZZP	uren	fte
Medewerker Marketing en Communicatie	16	0,44
O-uren	uren	fte
Horeca- Front Office medewerkers	45,36	1,26

Vrijwilligers bleven van grote waarde: 45-50 vrijwilligers maakten het mogelijk om piekdrukke [vakanties, Tuinsessies, openingen] op te vangen en publieksactiviteiten te draaien [o.a. schoolvakanties, Open Monumentendag, Archief/stamboonderzoek]. Er waren informatiebijeenkomsten, scholingsmomenten en inspirerende bezoeken bij culturele partners, naast vaste momenten voor ontmoeting [Nieuwjaar, Zomer, Vrijwilligersdag, Kerst].

6.2 **Culturele codes**

ANNO werkt volgens de Fair Practice Code [solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit, vertrouwen]. Leerpunten blijven het voorkomen van piekdruk, het realiseren van fair pay binnen krappe budgetten en het beter zichtbaar maken van de diversiteit van Zwolle in het museum. Vanuit de Code Diversiteit & Inclusie werkt ANNO aan een veelstemmig 'Zicht op Zwolle', met als ontwikkelpunten het uitvoeren van publieksonderzoek en het verder aanscherpen van het besluitvormingsproces.

7. Bedrijfsvoering

7.1 Huisvesting: klimaat en condities

In 2025 is het binnenklimaat structureel gemonitord. De condities blijven achter op de afspraken met collectie-eigenaren en beïnvloeden de presentatie: in ‘Ontmoet Zwolle’ zijn sinds zomer 2024 gaten gevallen die in 2025 niet zijn ingevuld, en bij *Alles is familie. Ter Borch thuis in Zwolle* kon buiten vitrines slechts beperkt gebruik worden gemaakt van de gemeentecollectie en VORG-collectie. In vitrines is het klimaat beter te sturen; daar konden externe bruiklenen wél worden getoond. Om presentaties compleet te maken, zijn replica’s en alternatieve vormgeving ingezet, met risico op minder ‘echtheidsbeleving’ en druk op bezoekerswaardering, bruiklenen, media-aandacht en financiering.

Vanaf september 2025 onderzoekt de RCE de klimaatrisico’s voor collectie en bezoekers. De voorlopige conclusie: het gebouw is in de huidige staat niet geschikt om de museale functie volledig te vervullen. In het MJP is daarom gekozen voor voortzetting van wisseltentoonstellingen [o.a. op de Verdieping en een jaarlijkse wisseling van de hoofdtentoonstelling in het Drostenhuis] en geen grote klimaataanpassingen. Het RCE-onderzoek is startpunt voor gesprekken met bruikleeneigenaren over wat wél mogelijk is richting Zwolle 800 [2030], vanuit het gedeelde doel om collectie zichtbaar te maken voor publiek.

7.2 Huisvesting: gebouw en demarcatie

In 2025 is vastgesteld dat gebouwkundige aanpassingen nodig zijn om prestatieafspraken te halen en het gebruik te verbeteren: een Kindermuseum, een zichtbaardere entree en een logischere routing naar winkel, café en tentoonstellingen [met efficiëntere ontvangst]. Met de impuls subsidie van de gemeente Zwolle start in 2026 de planvorming, ontwerp en fondsenwerving, afgestemd op de herinrichting van de Voorstraat. Het BMC-traject liet daarnaast onduidelijkheid zien over demarcatie en vervangingsreserves [wat is verantwoordelijkheid van ANNO en wat van de gemeente]. Dit wordt in 2026 met de gemeente nader uitgewerkt.

7.3 Automatisering en ICT

In 2025 is de SLA met de ICT-leverancier verbeterd [o.a. calamiteitenopvolging en incidentregistratie]. De IT-infrastructuur is nog gefragmenteerd; in 2026 volgt inventarisatie van onderhoud en een informatieplan voor optimalisatie. Eerste concrete stap is een nieuw kassasysteem voor betere sturingsinformatie en meer inzicht in het publiek.

8. Financiën

8.1 Financiële toelichting en resultaat

ANNO sluit 2025 af met een positief resultaat van € 33.816. Daarmee is opnieuw een bescheiden jaaropbrengst gerealiseerd en is de vermogenspositie verder versterkt. Het resultaat komt vooral voort uit lagere kosten voor huisvesting en organisatie (met uitzondering van inhuur externen en advies), gedreven door strakke budgetbeheersing. De omzet uit activiteiten kwam hoger uit dan begroot; deze stijging liep in de pas met hogere activiteitenkosten.

In onderstaande tabel zijn de financiën in hoofdlijnen weergegeven (in €):

Financiën op hoofdlijnen (in EUR)			
	Realisatie 2025	Begroot 2025	Realisatie 2024
Baten	1.597.631	1.558.959	1.553.281
Lasten	1.569.739	1.555.175	1.482.445
Saldo baten en lasten	27.892	3.784	70.836
Financiële baten en lasten	-4.121	0	-3.448
Buitengewone baten	10.045	0	
Exploitatiesaldo	33.816	3.784	67.388
<i>Ratio's</i>			
Personele last versus baten	41%		43%
Exploitatierendement	2%		4%
Eigen vermogen	114.387		80.571
Algemene (niet bestemde) reserve	-114.387		-80.571
Percentage niet bestemde reserve t.o.v. baten	-7%		-5%
Kasstroom	-3.461		16.633
Solvabiliteitsratio EV/TV	40%		23%

Verschillende ontwikkelingen hadden in 2025 zichtbaar effect op de financiële positie:

Bezoekersaantallen 2024 en 2025			
	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Bezoekers ANNO [betaald]	15.073	14.550	14.045
Bezoekers ANNO [onbetaald]	19.499	27.000	25.291
Educatie [binnen en buiten ANNO]	2.941	1.900	3.344
Bezoekers andere activiteiten	16.828	18.000	18.868
TOTAAL	54.341	61.450	61.548

De bezoekersaantallen kenden een andere dynamiek dan in 2024, met een dip in enkele maanden en een sterke compensatie in Q4 door *Alles is familie. Ter Borch thuis in Zwolle*. Het aandeel Museumkaarthouders lag gemiddeld op het niveau van 2024, maar was in Q4 bovengemiddeld. Daardoor lag het aantal betalende bezoekers conform begroting, terwijl de entreegelden achterbleven: de afwijking zat met name in minder reguliere tickets [naast een lager aantal wisselexposities dan in 2024]. Educatiebezoek lag, net als in 2024, ruim boven prognose; overige activiteiten (o.a. Peperbus, Schepenzaal en Museumtuin) bleven in lijn met voorgaande jaren.

De horeca liet een omzet zien die per saldo positief afweek van de begroting, maar was inclusief personeelskosten niet kostendekkend. In 2025 zijn stappen gezet om de exploitatie te verbeteren, o.a. via een leidinggevende horeca en inzet van O-uurkrachten; in 2026 ligt de focus op een kostendekkende exploitatie [hogere besteding, compacter menu, arrangementen en versterkte programmering].

Het personeelsbestand is in hoofdzaak conform begroting voortgezet. Extra inzet via zzp (o.a. vervanging/aanvulling) is verantwoord onder organisatiekosten; gezamenlijk kwamen personeels- en organisatiekosten boven begroting uit. De activiteitenkosten lagen hoger door investeringen in de wisselexpositie en door het VAKTOR-project (met aan de inkomstenkant ook hogere projectsubsidies).

In de jaarrekening worden baten en lasten verder gespecificeerd en toegelicht.

Vermogensbeleid

Stichting Allemaal Zwolle is als non-profitorganisatie grotendeels afhankelijk van gemeentelijke subsidie. Reserves zijn nodig om verplichtingen (o.a. meerjarige projecten) te kunnen nakomen bij tegenvallende inkomsten. Na daling van reserves en fondsen door het exploitatietekort over 2023 is in 2024 en 2025 bewust ingezet op versteviging van het eigen vermogen om de continuïteit te borgen. De algemene reserve wordt gevoed door resultaatbestemming; bestemmingsreserves en -fondsen betreffen geormerkte delen van het eigen vermogen (respectievelijk door bestuur en door derden).

Verbeterpunten financiële informatie

Het aandachtspunt van de accountant over 2024 is verwerkt: extra aandacht voor cybersecurity door herziening van de SLA met de ICT-leverancier.

8.2 Realisatie 2025 en begroting 2026

De realisatie 2025 laat een positief resultaat zien, vooral door kostenbeheersing op huisvesting en organisatie, in combinatie met hogere activiteitomzet die samenhangt met hogere activiteitenuitgaven. Tegelijkertijd viel de jaarprognose voor entreegelden lager uit dan beoogd, ondanks betalende bezoekers op begrotingsniveau, door verschuiving in bezoekersmix [relatief meer Museumkaarthouders, minder reguliere tickets].

Vooruitkijkend naar 2026 zijn de verwachte omzet, kosten en het resultaat opgenomen in onderstaande [meerjaren]begroting, overeenkomstig de MJP-begroting:

Baten		2026	2027	2028	2029
		Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Subsidie gemeente Zwolle		€ 1.241.680	€ 1.268.997	€ 1.303.259	€ 1.331.931
Opbrengst activiteiten		€ 467.000	€ 546.238	€ 571.303	€ 927.902
	<i>Overige subsidies</i>	€ 160.000	€ 163.520	€ 167.935	€ 171.630
	<i>Educatie</i>	€ 17.500	€ 17.885	€ 18.368	€ 18.772
	<i>Museumwinkel</i>	€ 27.000	€ 38.500	€ 50.000	€ 67.500
	<i>Verhuur ruimtes</i>	€ 25.000	€ 30.000	€ 35.000	€ 35.000
	<i>Entreegelden</i>	€ 120.000	€ 161.333	€ 200.000	€ 260.000
	<i>Museale arrangementen</i>	€ 7.500	€ 15.000	€ 20.000	€ 30.000
	<i>Sponsoropbrengsten / Fondsenwerving</i>	€ 110.000	€ 120.000	€ 80.000	€ 85.000
	<i>Incidentele subsidie Zwolle 800 jaar</i>	€ 0	€ 0	€ 0	€ 260.000
Horeca		€ 117.000	€ 143.000	€ 187.500	€ 225.000
TOTAAL BATEN		€ 1.825.680	€ 1.958.235	€ 2.062.062	€ 2.484.833
Lasten					
Kosten activiteiten		€ 373.100	€ 385.590	€ 435.000	€ 744.510
	<i>Educatie</i>	€ 60.000	€ 61.320	€ 80.000	€ 81.760
	<i>Participatie</i>				
	<i>Programmering</i>	€ 250.000	€ 250.000	€ 275.000	€ 325.000
	<i>Kindermuseum</i>	€ 25.000	€ 25.000	€ 15.000	€ 15.000

	Trekkerschap / projectleiding Zwolle 800 [activiteitenbudget]	€ 0	€ 5.000	€ 10.000	€ 250.000
	Inkoop publieksactiviteiten	€ 20.000	€ 22.500	€ 25.000	€ 27.500
	Nieuwe initiatieven	€ 10.000	€ 10.220	€ 15.000	€ 25.000
	Museumwinkel	€ 8.100	€ 11.550	€ 15.000	€ 20.250
Horeca		€ 35.100	€ 42.900	€ 56.250	€ 67.500
Personeelslasten		€ 693.030	€ 755.364	€ 778.025	€ 801.366
Afschrijvingen		€ 17.860	€ 17.860	€ 17.860	€ 17.860
Huisvestingslasten		€ 386.553	€ 392.362	€ 399.649	€ 405.746
Organisatiekosten		€ 333.143	€ 356.427	€ 373.346	€ 424.675
TOTAAL LASTEN		€ 1.838.786	€ 1.950.503	€ 2.060.130	€ 2.461.657
SALDO BATEN EN LASTEN		-€ 13.106	€ 7.732	€ 1.932	€ 23.176
Financiële baten en lasten					
SALDO		-€ 13.106	€ 7.732	€ 1.932	€ 23.176

8.3 Risico's en weerstandsvermogen

ANNO opereert met een kleine organisatie en beperkingen in het pand; dat maakt de bedrijfsvoering kwetsbaar. De belangrijkste bedrijfsrisico's en kritieke succesfactoren zijn:

Organisatieontwikkeling en afhankelijkheid van sleutelrollen

Door de beperkte schaal is uitval van medewerkers direct voelbaar. Borging van processen, werkafspraken en overdraagbaarheid blijft essentieel. Sinds najaar 2025 is er een MT; in 2026 wordt de functie Manager Bedrijfsvoering ingevuld om de zakelijke kwaliteit te versterken.

Beperkend pand en afhankelijkheid van collectie-eigenaren

De klimaatcondities beperken de programmering en de inzet van [kwetsbare] collectie. ANNO is voor collectiepresentatie afhankelijk van collectie-eigenaren en -beheerders. Het gebruik van replica's en alternatieve presentatievormen kan leiden tot twijfel over museale status en 'echtheidsbeleving', met mogelijke impact op waardering, bruiklenen, media-aandacht en financiering.

Aantrekkelijk aanbod en randvoorwaarden voor groei

ANNO heeft de opdracht 22.000 bezoekers te bereiken. Om entreprijs en herhaalbezoek te onderbouwen, moeten beperkingen in routing, capaciteit [brandveiligheid] en [on]geschikte ruimtes worden verminderd. Realisatie van het Kindermuseum en verbetering van het entreegebied zijn cruciaal en vragen om fondsenwerving en sponsoring.

Liquiditeit en continuïteit

SAZ zette de afgelopen jaren, conform afspraken met de gemeente, eigen vermogen in om stijgende exploitatielasten op te vangen. De huisvestingslasten stegen van € 106.000 [2022] naar € 275.000, wat in 2024 leidde tot een liquiditeitstekort dat via gemeentelijke compensatie is hersteld. In de loop van 2024 stabiliseerde de liquiditeitspositie. 2025 sluit af met € 33k positief; het eigen vermogen bedraagt per 31-12-2025 € 114k. Het bestuur verwacht mede door toekenning van de BIS-subsidie geen liquiditeitsproblemen. Maatregelen om liquiditeit te verstevigen zijn genomen, waaronder maandelijkse facturatie van huur-, service- en energiekosten door de gemeente vanaf 2025. Structurele lasten blijven wel spanning geven op de ruimte voor publieksprogrammering, educatie en innovatie; voortdurende kostenkritiek in relatie tot de maatschappelijke opdracht blijft noodzakelijk.

9. Vooruitblik 2026

2026 wordt een uitvoeringsjaar. Het nieuwe MJP [december 2025] gaat vanaf het najaar de praktijk in: we verbeteren organisatie en sturing, programmering, marketing en communicatie, bedrijfsvoering, samenwerking met partners én sponsoring en fondsenwerving. Tegelijk bereiden we grotere veranderingen voor, zoals het Kindermuseum en de herinrichting van entree en routing. Dat vraagt veel van de organisatie; met het MT, de invulling van de functie Manager Bedrijfsvoering en door te werken vanuit een jaarplan versterken we de basis en de borging.

We sturen in 2026 op publieksinkomsten en een gezonde exploitatie. In 2025 bleven entreegelden achter door de bezoekersmix [relatief veel Museumkaarthouders, vooral in Q4]. Met de stap richting [volledig] betaalde entree ligt de focus op betaalde doelgroepen en herhaalbezoek. De horeca werkt toe naar een kostendekkende exploitatie via hogere besteding, betere marges, arrangementen en meer programmering in en rond ANNO Café.

De aanpak met jaarthema's blijft onze kapstok. Elk jaar in oktober openen we de nieuwe hoofdtentoonstelling in het Drostenhuis, met wisselende exposities op de Verdieping, in het Erfgoedlab en het Archief. Door middel van co-creatie worden bezoekers actief betrokken bij de tentoonstelling.

Een goede conditie van het gebouw blijft een randvoorwaarde. Klimaat en luchtvochtigheid beperken wat we kunnen tonen en maken ons afhankelijk van collectie-eigenaren. De uitkomsten van het RCE-traject gebruiken we om keuzes te maken richting Zwolle 800. In de bedrijfsvoering bouwen we door op de borging van de aangescherpte ICT-afspraken; in 2026 werken we toe naar een informatieplan en voeren we een nieuw kassasysteem in voor betere sturing en inzicht.

Richting Zwolle 800 [2030] start de gemeente in 2026 met de governanceverkenning. ANNO is de plek voor het stadsverhaal; we pleiten voor projectleiding vanuit ANNO voor de C7 en het culturele veld, zodat het feestjaar inhoudelijk samenhang krijgt en goed uitvoerbaar is.

Met deze koers versterken we in 2026 de basis en bouwen we gericht door richting 2030.

JAAAR- REKENING

INHOUDSOPGAVE

Pagina

ACCOUNTANTSRAPPORT

Resultaat	1
-----------	---

JAARREKENING

Balans per 31 december 2025	3
Staat van baten en lasten over 2025	4
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	5
Toelichting op de balans per 31 december 2025	8
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025	13

1 RESULTAAT

1.1 Vergelijkend overzicht

Het resultaat over 2025 bedraagt €34.000 tegenover €67.000 over 2024. De resultaten over beide jaren kunnen als volgt worden samengevat:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	Vershil 2025	Vershil realisatie- begroting 2025
	€	€	€	€	€
Baten					
Baten van particulieren	1.000	-	-	1.000	1.000
Subsidies gemeente Zwolle	1.210.254	1.210.254	1.146.787	63.467	-
Opbrengst activiteiten	256.090	234.705	292.568	-36.478	21.385
Som van de geworven baten	1.467.344	1.444.959	1.439.355	27.989	22.385
Horeca	130.286	114.000	113.926	16.360	16.286
Bruto-omzetresultaat	1.597.630	1.558.959	1.553.281	44.349	38.671
Lasten					
Besteed aan de doelstellingen					
Kosten activiteiten	271.442	258.800	261.320	10.122	12.642
Horeca	73.674	54.200	62.961	10.713	19.474
	345.116	313.000	324.281	20.835	32.116
Kosten van beheer en administratie					
Personeelslasten	655.614	715.619	675.439	-19.825	-60.005
Afschrijvingen materiële vaste activa	8.097	11.610	6.805	1.292	-3.513
Huisvestingslasten	272.853	302.763	264.441	8.412	-29.910
Organisatiekosten	288.058	212.183	211.479	76.579	75.875
Som der lasten	1.224.622	1.242.175	1.158.164	66.458	-17.553
Resultaat	27.892	3.784	70.836	-42.944	24.108
Financiële baten en lasten	-4.121	-	-3.448	-673	-4.121
Buitengewone baten	10.045	-	-	10.045	10.045
Saldo	33.816	3.784	67.388	-33.572	30.032

JAARREKENING

Balans per 31 december 2025

Staat van baten en lasten over 2025

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Toelichting op de balans per 31 december 2025

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025

2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		€	€	€
Baten				
Baten van particulieren	(7)	1.000	-	-
Subsidies gemeente Zwolle	(8)	1.210.254	1.210.254	1.146.787
Opbrengst activiteiten	(9)	256.090	234.705	292.568
Horeca	(10)	130.286	114.000	113.926
Som der baten		1.597.630	1.558.959	1.553.281
Lasten				
Besteed aan de doelstellingen				
Kosten activiteiten	(11)	271.442	258.800	261.320
Horeca	(12)	73.674	54.200	62.961
		345.116	313.000	324.281
Kosten van beheer en administratie				
Personeelslasten	(13)	655.614	715.619	675.439
Afschrijvingen	(14)	8.097	11.610	6.805
Huisvestingslasten	(15)	272.853	302.763	264.441
Organisatiekosten	(16)	288.058	212.183	211.479
		1.224.622	1.242.175	1.158.164
Saldo voor financiële baten en lasten		27.892	3.784	70.836
Financiële baten en lasten	(17)	-4.121	-	-3.448
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening		23.771	3.784	67.388
Buitengewone baten	(18)	10.045	-	-
Saldo		33.816	3.784	67.388
Resultaatbestemming				
Algemene reserve		33.816	3.784	67.388

3 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Activiteiten

De activiteiten van Stichting Allemaal Zwolle bestaan voornamelijk uit:

- het verwerven, behouden, onderzoeken, presenteren, documenteren en bekendheid geven aan de materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving, voor doeleinden van studie, educatie en genoegen, door exploitatie van de panden aan de Melkmarkt 41 in Zwolle die toegankelijk voor het publiek zijn. (Statuten Stichting Allemaal Zwolle, 28 februari 2022).

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Allemaal Zwolle is feitelijk en statutair gevestigd op Melkmarkt 41 te Zwolle en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 70015082.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Algemeen

Stichting Allemaal Zwolle is in het kader van de jaarverslaggeving te typeren als een kleine organisatie zonder winststreven (OZW). Bij de opstelling van de jaarrekening zijn de richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor kleine organisaties zonder winststreven toegepast. Het betreft dan richtlijn CJK C1 van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De jaarrekening is opgesteld volgens de principes van het baten en lastenstelsel. De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld. Informatie over het bestuur, de doelstellingen, plannen, activiteiten en (bijzondere gebeurtenissen aangaande Stichting Allemaal Zwolle zijn opgenomen in het jaarverslag.

De grondslagen voor de bepaling van vermogen en resultaat zijn gebaseerd op het uitgangspunt van historische kostprijs. De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan het jaar waarop deze betrekking hebben.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Vorraden

De voorraden gereed product en handelsgoederen bestaan uit de voorraad van de museumwinkel en de horeca en worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, inclusief de transactiekosten indien materieel. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Reserves en fondsen

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht. De aard van de bestemmingsreserves wordt later toegelicht.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de bedragen waartegen de schuld moet worden afgelost.

Subsidieverplichtingen worden op de balans als schuld gepresenteerd. Indien subsidieverplichtingen zijn nagekomen worden de uitgaven en de opbrengsten in het boekjaar waarin zij zijn besteed in de staat van baten en lasten zichtbaar gemaakt.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

Het resultaat (saldo) wordt bepaald als het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. Ontvangsten en uitgaven worden in de staat van baten en lasten toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben. Bij de toerekening wordt een bestendige gedragslijn gevolgd. Dit houdt in dat rekening wordt gehouden met de aan een periode toe te rekenen bedragen die in een andere periode zijn of worden ontvangen, dan wel betaald.

Indien aan bestemmingsreserve(s) respectievelijk bestemmingsfonds(en) wordt gedoteerd dan wel daaruit wordt geput wordt deze mutatie op de volgende wijze verwerkt: het saldo van de staat van baten en lasten wordt bepaald inclusief het overschot of tekort dat is ontstaan uit hoofde van de baten en lasten met een bijzondere bestemming. Onder de staat van baten en lasten wordt vervolgens een specificatie opgenomen van de verwerking van dit saldo in de onderscheiden posten van het eigen vermogen.

Baten van particulieren

Onder baten van particulieren wordt verstaan de algemene donaties voor de stichting.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen/waarin de opbrengsten zijn gederfd/waarin het exploitatietekort zich heeft voorgedaan.

Lasten algemeen

De personeelskosten en andere kosten worden toegerekend aan de bestedingen in het kader van de doelstelling, de kosten van werving van baten aan de beheerkosten.

Afschrijvingen

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

4 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Inventaris
	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2025</i>	
Aanschaffingswaarde	41.296
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-13.040
	<u>28.256</u>
<i>Mutaties</i>	
Investerings	1.370
Afschrijvingen	-8.097
	<u>-6.727</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2025</i>	
Aanschaffingswaarde	42.666
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-21.137
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>21.529</u>
<i>Afschrijvingspercentages</i>	
	%
Inventaris	20

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
2. Voorraden		
Gereed product en handelsgoederen	27.189	25.605
Voorzieniging voorraden	-5.000	-5.000
	<u>22.189</u>	<u>20.605</u>

Een voorziening voor incurantheid á 5000 EUR wordt noodzakelijk geacht. De voorziening is gevormd voor de hoge voorraad van de museumwinkel.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Voorzieniging voorraden		
Voorziening voorraden	-5.000	-5.000
	<u>-5.000</u>	<u>-5.000</u>
3. Vorderingen		
Debiteuren		
Debiteuren	23.319	50.694
Nog te factureren	7.860	11.987
Voorziening dubieuze debiteuren	-	-7.500
	<u>31.179</u>	<u>55.181</u>
	<u>31.179</u>	<u>55.181</u>
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening dubieuze debiteuren</i>		
Stand per 1 januari	7.500	-
Mutatie	-7.500	7.500
Stand per 31 december	<u>-</u>	<u>7.500</u>
	<u>-</u>	<u>7.500</u>
	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	<u>21.727</u>	<u>-</u>
	<u>21.727</u>	<u>-</u>
<i>Omzetbelasting</i>		
Omzetbelasting dit jaar	<u>21.727</u>	<u>-</u>
	<u>21.727</u>	<u>-</u>
Overige vorderingen		
Vriendenloterij	-	59
Hanze Experience	-	15.000
	<u>-</u>	<u>15.059</u>
	<u>-</u>	<u>15.059</u>
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde assurantiepremie	9.000	14.006
Borg opslag	630	-
Vooruitbetaalde huisvestingskosten eerste kwartaal 2026 / 2025	18.206	66.792
Thuis bij Ter Borch	14.355	-
Overige vooruitbetaalde kosten	5.272	4.217
	<u>47.463</u>	<u>85.015</u>
	<u>47.463</u>	<u>85.015</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
4. Liquide middelen		
Rabobank	133.887	140.855
Kas	10.119	6.612
	<u>144.006</u>	<u>147.467</u>

PASSIVA

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve ten behoeve van de continuïteit van de Stichting.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
5. Reserves en fondsen		
Algemene reserve	114.387	80.571
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Algemene reserve		
Stand per 1 januari	80.571	13.183
Resultaatbestemming	33.816	67.388
Stand per 31 december	<u>114.387</u>	<u>80.571</u>

Vooruitlopend op de resultaatbestemming zijn de beoogde mutaties in het eigen vermogen verwerkt. Het resultaat over 2025 is in toegevoegd aan de Algemene reserve.

Bestemmingsreserves

6. Kortlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Crediteuren		
Crediteuren	<u>64.032</u>	<u>113.927</u>
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	-	3.015
Loonheffing	19.945	18.128
Pensioenen	18.997	13.083
	<u>38.942</u>	<u>34.226</u>
Overige schulden		
Mondriaan Fonds - Erfgoed Starters	-	16.000
Stichting VAKTOR	-	48.906
	<u>-</u>	<u>64.906</u>

Dit betreft de subsidieverplichting die de Stichting heeft op projecten die doorlopen na balansdatum. De ontvangen bijdragen worden toegevoegd aan deze post binnen de vlottende passiva. Bestedingen worden aan deze post onttrokken.

De in 2024 gerealiseerde projecten worden in het bestuursverslag en de exploitatie nader gespecificeerd.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overlopende passiva		
Vakantiegeld	18.844	15.400
Vakantiedagen	27.677	15.499
Accountantskosten	15.250	11.500
Nettoloon	3.855	3.715
Nog te betalen administratiekosten	-	1.500
Nog te ontvangen facturen	5.106	10.339
	<u>70.732</u>	<u>57.953</u>

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Huur

Per 14 februari 2022 is met de Gemeente Zwolle een langdurige huurovereenkomst ingegaan voor de percelen aan de Melkmarkt 41 en Voorstraat 32-34 te Zwolle ten behoeve van de uitoefening van een museum inclusief daaraan ondergeschikte en ondersteunende voorzieningen annex vergader- en kantoorruimte voor haar eigen personeel en overige activiteiten.

Deze overeenkomst is aangegaan voor de duur van 10 jaar lopende tot en met 13 februari 2032.

In overeenstemming met artikel 3.2 wordt een ingroeiemodel voor de huur toegepast, te weten:

In 2022 50% van de jaarhuur, zijnde €22.391.

In 2023 85% van de jaarhuur, zijnde €38.064.

Vanaf 2024 wordt de volledig geïndexeerde jaarhuur in rekening gebracht.

Naast de huurprijs zal aan huurder een bijdrage worden gevraagd in de kapitaalslasten voor de verbouwing en inrichting groot €74.950 per jaar / gedurende 25 jaar. Deze bijdrage in de kapitaalslasten wordt niet geïndexeerd en is verschuldigd vanaf 1 januari 2023. In het geval de huurovereenkomst wordt opgezegd door huurder treden huurder en verhuurder in overleg over de afwikkeling van de bijdrage in de investering.

Tevens wordt aan huurder een bijdrage in rekening gebracht voor de investering in de keuken/horecaruimte groot €27.543 per jaar. Deze bijdrage wordt niet geïndexeerd en is verschuldigd vanaf 1 januari 2023. In het geval de huurovereenkomst binnen 10 jaar na de ingangsdatum wordt opgezegd dient huurder het restant van de bijdrage in een keer terug te betalen.

Naast de hierboven genoemde bijdragen is huurder een vergoeding verschuldigd voor de servicekosten. Dit op basis van een voorschot met latere verrekening van de werkelijk gemaakte kosten.

5 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
	€	€
7. Baten van particulieren		
Donaties en giften	1.000	-
8. Subsidies gemeente Zwolle		
Gemeente Zwolle	1.210.254	1.146.787

De gemeente Zwolle heeft - kenmerk 0193ESUITE681952024 - de subsidieaanvraag voor het jaar 2025 vastgesteld op € 1.203.316. De aanvraag voor vaststelling moet voor 1 juni 2026 zijn ingediend bij de Gemeente Zwolle.

De subsidie over het boekjaar 2023/2024 is door de gemeente Zwolle vastgesteld op 25 november 2025 voor een bedrag groot € 2.017.122 Kenmerk 0193ESUITE2848422022.

9. Opbrengst activiteiten

Overige subsidies	112.986	131.996
Educatie	18.313	15.157
Museumwinkel	20.933	19.233
Verhuur ruimtes	22.961	23.018
Entreegelden	77.491	83.841
Museale arrangementen	3.406	4.323
Sponsor opbrengsten	-	15.000
	<u>256.090</u>	<u>292.568</u>

10. Horeca

Horeca	<u>130.286</u>	<u>113.926</u>
--------	----------------	----------------

Dit betreft de opbrengst van de horecaactiviteiten in een afzonderlijke ruimte van het museum.

Besteed aan de doelstellingen

11. Kosten activiteiten

Educatie	31.445	57.309
Participatie	-	50
Programmering	199.535	172.296
Inkoop publieksactiviteit	22.295	16.167
Museumwinkel	18.167	15.498
	<u>271.442</u>	<u>261.320</u>

Een inhoudelijke toelichting op de activiteiten is opgenomen in het bestuursverslag.

12. Horeca

Horeca	<u>73.674</u>	<u>62.961</u>
--------	---------------	---------------

.

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
	€	€
13. Personeelslasten		
Lonen en salarissen	482.470	499.287
Sociale lasten	89.892	92.491
Pensioenlasten	48.271	47.462
Overige personeelslasten	34.981	36.199
	<u>655.614</u>	<u>675.439</u>
<i>Lonen en salarissen</i>		
Bruto lonen	484.049	493.846
Transitievergoedingen	574	3.789
Mutatie vakantiedagenverplichting	12.179	-222
Wazo verlof	13.815	-
Ontvangen ziekengelduitkeringen	-27.911	1.874
Ontvangen subsidies	-236	-
	<u>482.470</u>	<u>499.287</u>
<i>Sociale lasten</i>		
Premies sociale verzekeringswetten	<u>89.892</u>	<u>92.491</u>
<i>Pensioenlasten</i>		
Pensioenlasten	<u>48.271</u>	<u>47.462</u>
<i>Overige personeelslasten</i>		
Reis- en verblijflasten	15.933	14.481
Scholing	1.149	4.448
Werving en selectie	250	705
Kantinelasten	2.075	2.139
Overige personeelskosten	3.289	6.079
Stage en vrijwilligersvergoeding	594	509
Verzuimverzekering	11.691	7.838
	<u>34.981</u>	<u>36.199</u>

Bezoldiging van (voormalige) bestuurders en commissarissen

De leden van de Raad van Toezicht hebben per persoon in 2025 een vergoeding ontvangen van €2.100 of 1750 (2024: €2.100).

Personeelsleden

Het gemiddeld aantal fte over 2025 is 10,49 (2024: 12,42).

14. Afschrijvingen

Materiële vaste activa	8.097	6.805
	<u>8.097</u>	<u>6.805</u>

Overige bedrijfslasten

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
	€	€
<i>15. Huisvestingslasten</i>		
Huur onroerende zaak	140.248	135.932
Energiekosten	27.552	21.229
Kapitaalslasten	102.493	102.493
Overige huisvestingslasten	2.560	4.787
	<u>272.853</u>	<u>264.441</u>
<i>16. Organisatiekosten</i>		
Accountantslasten	14.019	16.000
Administratielasten	34.023	33.094
Inhuur extern personeel	124.147	34.588
Verzekeringen	14.571	10.715
Vergaderkosten RVT en advies- .	666	1.455
Kleine aanschaffingen	4.329	1.750
Automatiseringskosten	20.471	14.542
Kantoorbenodigdheden	2.074	2.573
Telefoon en internetkosten	2.488	6.038
Vacatievergoeding RvT	7.975	8.400
PR en communicatie	49.139	68.557
Representatie en overig	417	4.447
Overige algemene lasten	13.739	9.320
	<u>288.058</u>	<u>211.479</u>
17. Financiële baten en lasten		
Rentelasten en soortgelijke lasten	<u>-4.121</u>	<u>-3.448</u>
<i>Rentelasten en soortgelijke lasten</i>		
Rente en bankkosten Rabobank	1.319	1.256
Overige bankkosten	2.802	2.192
	<u>4.121</u>	<u>3.448</u>
<i>18. Buitengewone baten</i>		
Vrijval omzetbelasting reservering 2020	<u>10.045</u>	<u>-</u>

WNT-verantwoording 2025 Stichting Allemaal Zwolle

De WNT is op basis artikel 1.3 eerste lid onderdeel C WNT van toepassing op Stichting Allemaal in Zwolle het toepasselijke bezoldigingsmaximum is het algeme bezoldigingsmaximum en bedraagt in 2025 € 246.000 (2024: € 233.000). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling.

Gegevens 2025		G.M. Greving-Parmentier	
Functiegegevens		Directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12		
Omvang dienstverband (in fte)	1,000		
Gewezen topfunctionaris?	nee		
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja		
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	75.592		
Beloningen betaalbaar op termijn	9.105		
<i>Subtotaal</i>	84.697		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	246.000		
Totale bezoldiging 2025	84.697		
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.		
Gegevens 2024			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12		
Omvang dienstverband 2024 (in fte)	1,000		
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	68.351		
Beloningen betaalbaar op termijn	8.040		
Totale bezoldiging 2024	76.391		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 2024	233.000		

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Bedragen x € 1		Anna Bouwman	
Functiegegevens		Bestuurder ad-interim	
Kalenderjaar	2025	2024	
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	1-1 t/m 16-3;	25-11 t/m 31-12;	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	3	2	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	228	106	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221	
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 98.100	€ 61.600	
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		€ 77.006	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 27.360	€ 12.720	
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		€ 40.080	
(-/-) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag		€ 0	
Totale bezoldiging, exclusief BTW		€ 40.080	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		n.v.t.	

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Net als in voorgaande jaren ontvingen de leden van de Raad van Toezicht (aangemerkt als topfunctionarissen volgens de WNT) een bezoldiging ter hoogte van het door de Belastingdienst vastgestelde maximum voor vrijwilligersvergoedingen: € 2.100 in 2025 (2024: € 2.100).

Twee leden ontvingen door aftreden per 1 november een vergoeding van €1.750.

Naam topfunctionaris	Functie
H. de Carpentier Wolf	Voorzitter
J. de Jong	Lid
M. Pruim	Lid
G.A. Geurtse-Schipdam	Lid/Voorzitter vanaf 01-07

Jaarverslag Raad van Toezicht (RvT) 2025

Stichting Allemaal Zwolle/ANNO Stadsmuseum Zwolle

1. Inleiding

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder (DB) en op de algemene gang van zaken binnen Stichting Allemaal Zwolle, verantwoordelijk voor Museum ANNO. Daarnaast vervult de RvT de werkgeversrol voor de DB en fungeert zij als sparringpartner bij strategische vraagstukken.

2025 stond in het teken van verdere inhoudelijke verdieping van het museumconcept, de totstandkoming van een herijkt Meerjarenbeleidsplan en het versterken van de organisatie en financiële basis. Tevens lag een belangrijke nadruk op het borgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering tijdens het verlof van de DB.

In dat kader is eind november 2024 een interim directeur-bestuurder aangesteld, die deze rol vervulde tot medio mei 2025, waarna de DB haar werkzaamheden hervatte. De RvT heeft in deze periode intensief toegezien op stabiliteit in de aansturing en voortgang van de organisatie.

2. Samenstelling Raad van Toezicht

Zittingstermijnen en rooster van aftreden

Naam	Functie	1e termijn	2e termijn	Rooster van aftreden
Han de Carpentier Wolf	Lid	nov 2017 – nov 2021	nov 2021 – nov 2025	sep 2025
Jaap de Jong	Lid	nov 2017 – nov 2021	nov 2021 – nov 2025	sep 2024
Marlies Pruim	Lid	jan 2018 – jan 2022	jan 2022 – jan 2026	dec 2025
Tanja Geurtse - Schipdam	Voorzitter	mei 2021 – mei 2025	mei 2025 – mei 2029	mei 2027

In 2025 traden de volgende leden af:

- Han de Carpentier Wolf [per 1 november 2025]
- Jaap de Jong [per 1 november 2025]

Per 31 december 2025 bestond de RvT uit:

- Tanja Geurtse – voorzitter [per 1 juli 2025]
- Marlies Pruim – lid

Begin 2025 heeft een zelfevaluatie van de raad plaatsgevonden. In lijn met het rooster van aftreden is gestart met de werving van nieuwe leden. In verband met lopende strategische vraagstukken en in afwachting van het onderzoek door Berenschot, heeft de RvT bewust besloten om de samenstelling tijdelijk niet te wijzigen.

Op basis van de uitkomsten en het advies van BMC – waarin voldoende perspectief en haalbaarheid voor de toekomst van Museum ANNO wordt gezien – is besloten om medio 2026 nieuwe leden te laten toetreden, zodat de raad weer op sterkte is. Tegelijkertijd zal één zittend lid [Marlies Pruim] aftreden.

De leden beschikken gezamenlijk over expertise op het gebied van cultuur, bestuur, financiën, marketing en publieksparticipatie.

3. Vergaderingen en werkwijze

De RvT kwam in 2025 minimaal tien keer bijeen in reguliere vergaderingen. Daarnaast vonden informele overleggen en themasessies plaats, waaronder gesprekken met Berenschot en adviesbureau BMC.

Belangrijke onderwerpen waren:

- Jaarplan en begroting 2025
- Financiële rapportages en liquiditeitspositie
- Herijking van het Meerjarenbeleidsplan
- Publieksonwikkeling en positionering van Museum ANNO
- Samenwerkingen binnen Zwolle [partners en C7]
- Evaluatie van tentoonstellingen en programmering [incl. voorbereiding jaarthema's 2026]
- Governance en risicomanagement
- Bedrijfsvoering en bezetting van het managementteam, inclusief de inzet van een interim DB
- Performance en belastbaarheid van de DB

De RvT onderhoudt daarnaast actief contact met stakeholders en woonde relevante evenementen en bijeenkomsten van ANNO bij.

4. Toezicht op strategie en beleid

In 2025 heeft de RvT intensief toezicht gehouden op de strategische koers en ontwikkeling van het museum waaronder:

- De herijking en totstandkoming van het Meerjarenbeleidsplan, met een belangrijke bijdrage van medewerkers van Museum ANNO
- Het versterken van de rol van Museum ANNO als stadsmuseum en verbindende plek voor inwoners
- De opmaat richting 800 jaar Zwolle [2030]
- Verdere ontwikkeling van participatieve programmering
- Digitalisering en innovatieve publieksbenadering
- Versteving van samenwerkingen met culturele en maatschappelijke partners

Een belangrijk aandachtspunt was de relatie tussen opdrachtgever en subsidieverstrekker [gemeente Zwolle, politiek, bestuurlijk en ambtelijk] en RvT en DB. Vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid is gewerkt aan heldere afstemming. In dit kader is ook een structurele bestuurlijke overlegcyclus ingericht.

De RvT is positief over de wijze waarop de directie en organisatie invulling hebben gegeven aan deze prioriteiten.

5. Financieel toezicht

De RvT heeft toezicht gehouden op de financiële continuïteit van de stichting en het museum.

Belangrijke punten:

- Goedkeuring van de begroting 2025
- Bespreking van tussentijdse financiële rapportages
- Toezicht op inkomstenstromen [subsidies, eigen inkomsten, sponsoring]
- Intensieve betrokkenheid bij en toetsing van de onderzoeken van Berenschot en adviesbureau BMC, op verzoek van de subsidiegever
- Beoordeling van de jaarrekening 2025

De financiële positie van de stichting wordt als stabiel beoordeeld, met aandachtspunten op het gebied van structurele financiering en doorontwikkeling van het verdienmodel.

6. Werkgeversrol

De RvT vervult de werkgeversrol ten opzichte van de DB.

In 2025 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Aansturing en begeleiding van de interim DB tijdens het verlof van de DB

- Borging van continuïteit van de organisatie gedurende deze periode
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken met de DB na terugkeer uit verlof
- Reflectie op organisatiedynamiek, leiderschap en belastbaarheid
- Toetsing van het onderzoek en de aanbevelingen van adviesbureau BMC, in de rol van kritisch en onafhankelijk beoordelaar richting de DB en organisatie

Daarnaast is eind 2025 een externe senior adviseur aangetrokken om de DB te ondersteunen bij organisatieontwikkeling en fondsenwerving. Dit heeft onder andere geleid tot het opstellen van een vacatureprofiel voor een Manager Bedrijfsvoering.

De RvT spreekt haar waardering uit voor de inzet en flexibiliteit van de DB en het team in een dynamisch en intensief jaar.

7. Governance en compliance

De RvT handelt conform de principes van goed bestuur en toezicht, waaronder de Governance Code Cultuur.

In 2025 is aandacht besteed aan:

- Transparantie en verantwoording
- Belangenverstrengeling (geen meldingen)
- Actualisering van reglementen en toezichtstructuur
- Versterking van de relatie en overlegstructuur met de subsidiegever
- Het bewaken van een passende balans in de uitvoeringsorganisatie, in lijn met de groeiambities van het museum

8. Vooruitblik 2026

Voor 2026 ziet de RvT de volgende aandachtsgebieden:

- Verdere groei van publieksbereik en maatschappelijke impact
- De stap richting (gedeeltelijk) betaalde entree
- Verdieping van de maatschappelijke rol van het museum
- Financiële duurzaamheid en verdere diversificatie van inkomsten [incl. horecaontwikkeling]
- Doorontwikkeling van organisatie en governance, inclusief versterking van de RvT
- Positionering en implementatie van de uitkomsten van het RCE-traject, met betrekking tot de randvoorwaarden van het gebouw

De RvT blijft nauw betrokken bij de verdere ontwikkeling van Museum ANNO als eigentijds stadsmuseum.

9. Slotwoord

De Raad van Toezicht dankt de DB, het managementteam, medewerkers, vrijwilligers en partners van Stichting Allemaal Zwolle voor hun inzet in 2025 en kijkt met vertrouwen vooruit naar 2026.

Namens de Raad van Toezicht,

Tanja Geurtse [voorzitter]

27 mei 2026