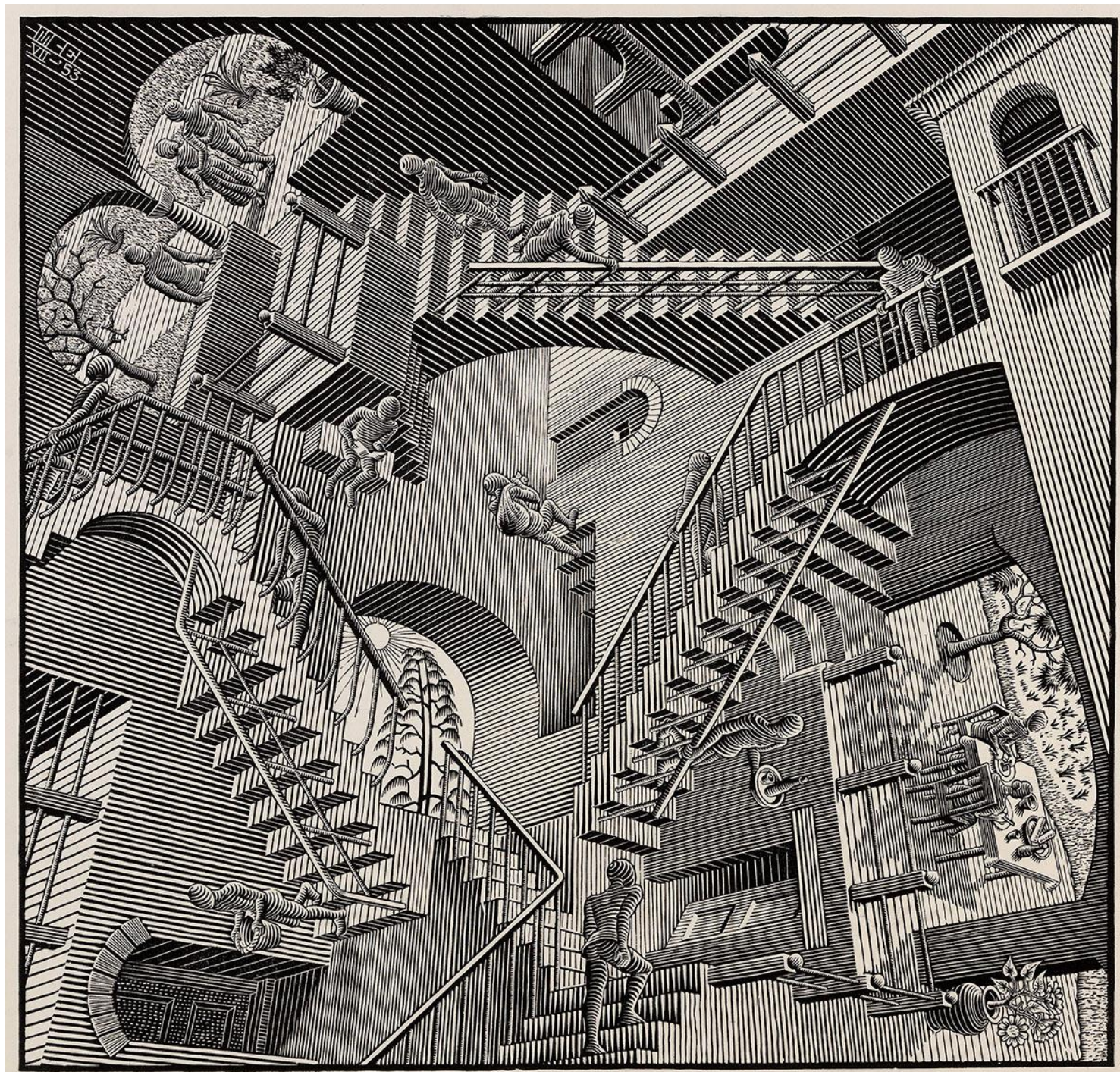




M.C. Escher, Relativiteit, houtsnede, juli 1953 © M.C. Escher Company – Baarn – Holland



Meerjarenbeleidsplan

2025 – 2028

Aanvraagformulier subsidie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2025-2028 – begrotingssubsidies voor musea met een gemeentelijke collectie

2.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager	
Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	Escher in Het Paleis
Statutaire naam instelling:	Stichting Escher Collectie
Statutaire doelstelling:	Het tentoonstellen van de Eschercollectie van Den Haag
Aard van de instelling:	Museum met een gemeentelijke collectie
Bezoekadres:	Lange Voorhout 74
Postcode en plaats:	2514 EH Den Haag
Postadres:	Lange Voorhout 74
Postcode en plaats:	2514 EH Den Haag
Telefoonnummer:	070-4277730
Email:	info@escherinhetpaleis.nl
Website:	www.escherinhetpaleis.nl

2.1.B. Contactpersoon voor de subsidieaanvraag	
Naam contactpersoon:	Marcel Westerdiep
Functie contactpersoon:	General manager
Telefoonnummer contactpersoon:	070-3651314
Email contactpersoon:	mwesterdiep@escherinhetpaleis.nl

2.1.C. Financiële gegevens aanvrager	
IBAN bankrekeningnummer:	NL45RABO0362740445
Ten name van:	Stichting Escher Collectie
Fiscaal nummer:	810189112

2.1.D. Rechtsvorm	
Rechtsvorm (stichting, vereniging):	Stichting
Jaar van oprichting:	2000
Inschrijving Kamer van Koophandel te:	Den Haag
KvK nummer:	27194207

2.1.E. Huidige samenstelling directie/dagelijkse leiding			
Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn Benoeming ¹ :
Paul Broekhoff	Zakelijk directeur	Juli 2021	Vast contract

¹ Indien van toepassing.

2.1.F. Huidige samenstelling Raad van Toezicht				
Bestuur:		Raad van Toezicht		
Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn benoeming:	Treedt af op ² :
Mevrouw drs. G.M.C. de Ranitz	Voorzitter	September 2021	4 jaar	September 2025
De heer drs. M. Essafi	Overige leden	December 2019	4 jaar	Herbenoemd in 2021 voor tweede en laatste termijn in 2025
Mevrouw drs. J. Klijnsma	Overige leden	September 2019	4 jaar	Herbenoemd in 2023 voor tweede en laatste termijn in 2027
Mevrouw drs. M.D. Cambeen	Overige leden	December 2022	4 jaar	December 2026
Mevrouw mr. J. Mendlik	Overige leden	Januari 2023	4 jaar	Januari 2027
De heer drs. R.L.A. Menken	Overige leden	Januari 2024	4 jaar	Januari 2028

2.1.G. Subsidie voor de periode 2025-2028	
Totale omvang jaarlijkse exploitatie:	€ 2.165.475
Gevraagde jaarlijkse structurele bijdrage van de gemeente voor 2025-2028:	€ 426.352
Gesubsidieerd in het kader van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 van de gemeente Den Haag?	☐ ja, met een bedrag van: € 426.098 (peiljaar 2024, inclusief trend)

2.1.H. Ondertekening	
Hierbij verklaart ondergetekende, daartoe statutair bevoegd, dit formulier naar waarheid en zonder voorbehoud te hebben ingevuld.	
Machtiging: Nee	
Naam:	Paul Broekhoff
Functie:	Zakelijk directeur
Datum:	31 januari 2024
Plaats:	Den Haag
Handtekening:	

² Volgens geldend rooster van aftreden.

Hoofdstuk 1. Samenvatting beleidsplan

2.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager	
Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	Escher in Het Paleis
Statutaire naam instelling:	Stichting Escher Collectie
Statutaire doelstelling:	Het tentoonstellen van de Eschercollectie van Den Haag
Aard van de instelling:	Museum met een gemeentelijke collectie
Bezoek- en postadres:	Lange Voorhout 74
Postcode en plaats:	2514 EH Den Haag
Telefoonnummer:	070-4277730
E-mail:	info@escherinhetpaleis.nl
Website:	www.escherinhetpaleis.nl

De afgelopen jaren waren uitzonderlijk voor Escher in Het Paleis (hierna: EiHP). De eerste helft van de beleidsperiode 2021-2024 stond in het teken van de covidpandemie, met diepe dalen rondom de lockdowns, afgezegde tentoonstellingen en vele logistieke uitdagingen rondom educatie. Het contrasteert sterk met het enorme succes van het grote Escherjaar 2023, waarin we Eschers 125ste geboortjaar vierden. Met 187.000 bezoekers was dit het drukste jaar ooit sinds de opening. Ondanks de omstandigheden hebben we toch een uitgebreid programma kunnen opzetten met jaarlijks minimaal twee tijdelijke tentoonstellingen. Hoogtepunten daarin zijn *Geniale grafici*, *De ontdekker van Escher*, *Kijken met je handen* en *Net als Escher*. Ook werd de vaste collectiepresentatie verbeterd. De afdeling educatie ontwikkelde museumlessen voor een brede doelgroep, met als hoogtepunt de interdisciplinaire rondleiding *Orde en chaos, een andere kijk op Escher* samen met o.a. Het Nationale Theater.

De aanzienlijke afname van bezoekers als gevolg van de coronamaatregelen resulteerde in een forse daling van inkomsten en een toename van andere uitgaven. In 2021 bedroeg het tekort € 329.444. Dankzij het aanspreken van de algemene reserve en de waardevolle steun van de gemeente en het Rijk, waaronder de TVL en de NOW, werd uiteindelijk in 2021 een positief resultaat van € 192.842 behaald. Het boekjaar 2022 werd echter afgesloten met een negatief resultaat van € 190.701. Het jubileumjaar 2023 leverde een buitengewoon resultaat op, waardoor de algemene reserve weer aangevuld kan worden. Onze algemeen directeur vertrok per november 2023. In het voorjaar van 2024 wordt de start van een nieuwe directeur verwacht. In de huidige beleidsperiode zijn daarnaast voorbereidingen getroffen voor de gewenste verhuizing naar de voormalige Amerikaanse ambassade, wat de komende jaren veel aandacht vergt. We pasten de Code Diversiteit en Inclusie toe en hadden meer aandacht voor diverse perspectieven op ons programma. Diversiteit bleef van belang bij het werven van nieuw personeel en bij samenwerkingen, waarbij we ons ook op het gebied van PR en marketing bleven richten op een brede doelgroep.

In het Escherjaar 2023 werkten we samen met allerlei Haagse partners. Prominente locaties in Den Haag werden aangekleed in Escherstijl en ondernemers omarmden de graficus door middel van Escheriaanse doe-het-zelfpakketten. Het Escherjaar sloeg een brug tussen bedrijfsleven, cultuur, educatie en maatschappelijke instellingen. Een educatief hoogtepunt was de *Megamorfose*, een gigantisch kunstwerk geïnspireerd op de *Metamorphoses* van Escher. Ruim 700 basisschoolleerlingen uit alle stadsdelen van Den Haag hebben meegewerkt aan deze co-creatie, die werd getoond in het Atrium. Zo maakte de nieuwste generatie Haagse inwoners kennis met Eschers gedachtegoed. Onze maatschappelijke impact uitte zich ook via initiatieven voor fysieke toegankelijkheid en inclusiviteit, waarbij de programma's voor bezoekers met een visuele beperking een kern werden. Vele andere projecten met een maatschappelijke component, waarvoor o.a. werd samengewerkt met Bartiméus en Stichting Onbeperkt Genieten, zijn blijvende investeringen in een toegankelijk museum.

Totalen	2021	2022	2023	2024
Activiteiten	4	5	3	3
Aantal bezoeken	51.657	120.479	187.000	145.000

Artistiek-inhoudelijk beleid

EiHP heeft als missie het werk en leven van de kunstenaar M.C. Escher te presenteren en op laagdrempelige en inclusieve wijze te ontsluiten voor een breed publiek. Het museum is en blijft dé plek wereldwijd waar je het hele jaar door het toegankelijke en aansprekende werk van Escher kunt ervaren. We richten ons op de volgende doelen:

- We ontsluiten Eschers artistieke nalatenschap voor een zo divers mogelijk publiek.
- We werken aan het beheer, het behoud en de versterking van de Eschercollectie, zodat deze toegankelijk en relevant blijft voor lokale, nationale en internationale bezoekers.

Dit zijn onze ambities:

- We blijven hét kenniscentrum op het gebied van Escher en ontsluiten informatie zowel on- als offline.
- Met twee vaste pijlers ('De wereldberoemde graficus' en 'Een nieuw licht op Escher') maken we tijdelijke tentoonstellingen die prikkelen, fascineren en Eschers werk contextualiseren.
- De komende beleidsperiode streven we ernaar om bij in ieder geval 50% van onze tijdelijke tentoonstellingen vrouwelijke of non-binaire kunstenaars of kunstenaars met een migratieachtergrond centraal te stellen.
- We werken samen met Kunstmuseum Den Haag aan beheer en behoud van de Eschercollectie.
- We zijn gestart aan een groot onderzoek samen met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed over het zo verantwoord mogelijk tonen van de kwetsbare Escherprenten en -tekeningen en werken hieraan verder.

Zakelijk beleid

Het is EiHP gelukt om in de afgelopen jaren een flinke lineaire groei in bezoekersaantallen te realiseren, met een minimaal beroep op extra gelden. De scherpe focus op de financiën en een strategie gericht op nationaal en internationaal toerisme hebben ertoe geleid dat EiHP een financieel gezonde organisatie is. Inflatie, stijgende energielasten en personeelskosten zijn te zien in de begroting, maar vanuit dezelfde begroting kunnen deze worden opgelost. Nationale en internationale bezoekers komen primair voor de vaste collectiepresentatie, terwijl het steeds beter lukt om binnen de beperkte ruimte met spraakmakende tentoonstellingen herhalingsbezoek te stimuleren, zoals in 2023 is aangetoond. De drukte van het jubileumjaar gaf gelijktijdig wel aan dat de maximale capaciteit voor het gebouw bereikt is. Meer rust op zaal zal positief bijdragen aan de bezoekersbeleving. Voor de komende periode baseren we onze bedrijfsvoering op een jaarlijks bezoekersaantal van 145.000. Het Escherjaar 2023 was uitzonderlijk, daarom gaan we voor deze begroting uit van een voorzichtigere raming. Deze 145.000 bezoekers met bijbehorende inkomsten maken een sluitende begroting mogelijk, waarmee EiHP zich nog steeds lokaal, nationaal en internationaal positioneert. EiHP past de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code toe. We hechten waarde aan het maatschappelijk belang van ons museum en willen er voor alle inwoners van Den Haag en daarbuiten zijn.

Diversiteit en inclusie

EiHP wil een zo breed mogelijke groep uit de maatschappij dienen en vertegenwoordigen. We creëren een open ruimte voor mensen en kunst en hebben een verwelkomende houding naar een brede groep potentiële bezoekers. De komende beleidsperiode zullen we actiever specifieke doelgroepen benaderen. We hechten belang aan meerstemmigheid in onze programma's en streven naar een verbetering van onze fysieke en sociale toegankelijkheid.

Cultuureducatie

EiHP biedt bij de vaste en tijdelijke tentoonstellingen rondleidingen, museumlessen, digitale en fysieke leermaterialen en workshops aan voor jongeren en volwassenen. We bouwen door op ons gewaardeerde educatieve programma. In de komende periode willen wij tegelijkertijd innovatieve programma's realiseren om ons aanbod te verbreden en te verrijken. Daarbij ligt de focus op het bereiken van nieuwe doelgroepen met programma's voor primair onderwijs en mbo's en op het ontwikkelen van een nieuw wiskundelespakket voor voortgezet onderwijs.

Talentontwikkeling en makersklimaat

Talentontwikkeling is een kerntaak die doorloopt in onze tentoonstellingen, educatie en randprogrammering. We vervullen een belangrijk rol in het Haagse culturele aanbod, zeker op het gebied van grafiek, en ondersteunen ontwikkelingen in het Haagse beeldende kunstklimaat.

Totalen	2025	2026	2027	2028
Activiteiten	3	3	3	3
Aantal bezoeken	145.000	145.000	145.000	145.000

Hoofdstuk 2. Terugblik

Escher in Het Paleis blikt terug op vier uitzonderlijke jaren. De eerste helft van de beleidsperiode 2021-2024 kenmerkt zich door de covidpandemie, die grote impact had op de bezoekersaantallen en inkomsten, maar ook op de tentoonstellingsprogrammering en de activiteiten van EiHP.

Na het recordjaar 2019 met 176.030 bezoekers kwam de organisatie in een duikvlucht door de lockdowns. De covid-maatregelen resulteerden in slechts 60.931 bezoekers in 2020 en 51.675 bezoekers in 2021. 2022 was het jaar dat de wereld weer voorzichtig openging. Internationaal werd er nog steeds weinig gereisd, maar het museum wist het jaar af te sluiten met 120.479 bezoekers. De daling in 2020-2022 had een directe impact op de financiële situatie, omdat de entreegelden de voornaamste bron van inkomsten zijn. Mede door de gezonde financiële positie van het museum kon de zware terugval in inkomsten worden opgevangen, maar dit ging wel ten koste van opgebouwde reserves. EiHP moest grote tentoonstellingen afzeggen en veel schoolbezoeken werden op het laatste moment geannuleerd. Gastvrouwen en -heren kwamen thuis te zitten en meerdere museumdocenten verlieten het team. De impact is vandaag de dag nog steeds voelbaar.

Voor EiHP was het contrast tussen de covidperiode en de postcovidperiode enorm, vooral vanwege het bijzondere jubileumjaar 2023. In dat jaar zou Escher 125 jaar geworden zijn. Om het feestjaar tot een groot succes te maken, hebben EiHP, Kunstmuseum Den Haag en de gemeente Den Haag nauw samengewerkt. Met één grote tentoonstelling in het Kunstmuseum en drie grote tentoonstellingen in EiHP en een brede randprogrammering, waaraan vele culturele instellingen deelnamen, werd Den Haag de stad van Escher; voor jong en oud en door alle lagen van de samenleving heen. Met 187.000 bezoekers was dit voor EiHP het drukste jaar ooit sinds de opening. Escher is omarmd door tientallen Haagse partners en is een onmisbaar deel van het Haagse DNA geworden. Het succes van het Escherjaar heeft duidelijk gemaakt welke potentie de kunstenaar op alle niveaus heeft voor de stad.

2023 laat zien hoeveel interesse er is in Escher. We kunnen het Escherjaar zien als een geslaagde opmaat voor de verhuizing naar de voormalige Amerikaanse ambassade. Met meer ruimte, een beter toegankelijk museum voor iedereen en de juiste klimatologische omstandigheden ontsluiten we de potentie voor een museum van wereldformaat. De voorbereidingen van de planvorming samen met de gemeente Den Haag zijn gestart in 2023 en zullen de komende jaren een kernonderdeel zijn van onze werkzaamheden. In hoofdstuk 3 wordt dit toegelicht.

Artistiek-inhoudelijk beleid

Sommige tentoonstellingen, zoals met Rana Begum en Susan Hefuna, konden door covid geen doorgang vinden. Daarom keken we naar samenwerkingen met kunstenaars uit eigen land en bedachten we nieuwe concepten. Ook dit ging niet zonder horten of stoten. Zo werd in 2021 een tentoonstelling met een omvangrijke privéverzameling, met werk van o.a. Piet Mondriaan en H.W. Mesdag, drie dagen van tevoren afgeblazen wegens nieuwe beperkingen door corona. Toch leverde deze periode ook succesvolle en inhoudelijk sterke tentoonstellingen op. EiHP organiseerde er meer dan tien, waaronder de langgekoesterde tentoonstelling *Geniale grafici: Escher en zijn tijdgenoten*. Prenten van meer dan veertig Nederlandse grafici uit de omvangrijke collectie van Kunstmuseum Den Haag gaven context aan de tijd waarin Escher zich ontwikkelde tot een 'geniaal graficus'. *Kijken met je handen* maakte een door EiHP geïnspireerde modecollectie van de Haagse ontwerper Michelangelo Winklaar toegankelijk voor blinden en slechtzienden: een tentoonstelling die op meerdere niveaus inclusiviteit en diversiteit omarmde en een bijdrage leverde aan het Haagse makersklimaat. Een ander dankbaar project was *Koninklijke ontmoetingen*, waarvoor tien Haagse getalenteerde kunstenaars werden uitgenodigd nieuw koninklijk werk te maken in de Grafische Werkplaats. *De ontdekker van Escher: Samuel Jessurun de Mesquita* en *Net als Escher* in EiHP vormden samen met de tentoonstelling *Escher – Andere wereld* in Kunstmuseum Den Haag de kern van het Escherjaar 2023. Qua schaal en kwaliteit behoren deze tentoonstellingen tot de grootste ooit gemaakt door EiHP.

In de evaluatie van het beleidsplan 2021-2024 deelde de adviescommissie onze visie dat de vaste collectiepresentatie verouderd was. Aan de verbetering daarvan is dan ook doorlopend gewerkt, zeker gedurende lockdowns. De zaalteksten werden herschreven en de audiotours werden geüpdatet. De muren van de tweede verdieping werden voorzien van kleurrijke geometrische patronen en een speelse gele kleur. Nieuw ontwikkelde multi-zintuiglijke objecten faciliteren een toegankelijker bezoek voor iedereen. We zijn trots op deze verbeteringen: het museum

staat met beide benen meer in het nu. Er is nog steeds ruimte voor innovatie: we willen een aangepaste lichtinstallatie realiseren en de interactieve elementen op de tweede verdieping verbeteren.

Met onze educatieve programma's bereikten we leerlingen uit de stad en de regio, maar ook scholen buiten de regio wisten ons te vinden. Vanwege de pandemie waren er uitdagingen bij het behalen van de educatieve bezoekers-aantallen volgens de prestatieopdracht van de gemeente. Door de lockdowns, door leraren- en vervoersstakingen en het schrijnende lerarentekort werden museumlessen en schoolrondleidingen geannuleerd. Besloten werd om museumlessen zoveel mogelijk te herplannen om de binding met de scholen te behouden en tijdens de lockdowns is er geïnvesteerd in de ontwikkeling van een nieuwe rondleiding voor het voortgezet onderwijs. De educatieve parel *Orde en chaos, een andere kijk op Escher* was het resultaat. Deze interdisciplinaire theatrale rondleiding kwam tot stand in een samenwerking met onze buurinstelling Het Nationale Theater, het Dalton College en de Johan de Witt Scholengroep. In opdracht van Stichting CultuurSchakel heeft deze innovatieve co-creatie na de heropening diverse malen gefungeerd als een modelvoorbeeld van samenwerken met culturele partners. Bij de tentoonstellingen *Net als Escher* en *De ontdekker van Escher* zijn nieuwe museumlessen ontwikkeld voor (speciaal) basis- en voortgezet onderwijs. De museumles *Hoera! Escher is jarig* leidde tot de *Megamorfose* in het Atrium. In 2023 hebben we 3084 leerlingen (speciaal) basisonderwijs en 7256 leerlingen voortgezet onderwijs bereikt. Het is nog niet op het niveau van voor de pandemie, maar EiHP is blij dat de scholen ons weer goed weten te vinden.

Achter de schermen is hard gewerkt aan beheer, behoud en bestendiging van de Eschercollectie. Deze is uitgebreid met topstukken als de zeldzame litho *Drie bollen II*, maar ook de vroege Italiaanse litho *De brug*. Een vroege tekening van de Sint Bavo-kerk in Haarlem werd gerestaureerd en de aanwinst van een jurk van Alexander McQueen, geïnspireerd door Escher, werd getoond tijdens *Net als Escher*. De collectie ging ook weer op reis, met onder andere bruiklenen aan het Japanse Sompō Museum of Art, maar ook dichtbij naar onze bureaus van Huis van het boek en Royal Delft. We zijn trots dat we zowel Haags als internationaal publiek kunnen laten genieten van onze Eschercollectie.

Tijdens het schrijven van dit stuk blikken we ook vooruit op 2024. Er komt een tentoonstelling gewijd aan het boek *Escher worden* van Joris Escher, de achterneef van M.C. Escher. Ook tonen we werk van Maura Biava, een Italiaanse hedendaagse kunstenaar met een voorliefde voor natuur en wiskunde. We beginnen een samenwerking met de UvA, waarbij studenten Wiskunde de wiskundelespakketten prikkelender maken voor vmbo-leerlingen. Daarnaast maken we onze audiotours toegankelijk voor slechthorenden met behulp van de audiobewerkingssoftware Knisper.

Bedrijfsvoering

EiHP had het lastig gedurende de coronaperiode, maar is die periode goed doorgekomen. De grote uitdaging op de momenten dat het museum zijn deuren mocht openen, lag in de balans tussen de online reserveringen en de bezoekers in de kleinere ruimtes van het museum. Mede dankzij de inzet van opgebouwde reserves uit voorgaande jaren en de diverse gemeentelijke- en rijkssubsidies is de organisatie erin geslaagd om het bestaande team van werknemers volledig in stand te houden, conform de wensen van de NOW. EiHP heeft een internationaal karakter: 56% van onze bezoekers komt uit het buitenland. Helaas ondervindt deze toeristische markt nog steeds de gevolgen van de covidperiode. De daling in overzeese reizigers is opgevangen door een flinke groei aan bezoekers uit buurlanden Duitsland en België. De Duitse markt was in 2023 goed voor 14% van de bezoekers en België voor 6%.

De huidige verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten is 20% subsidie en 80% eigen inkomsten, mede beïnvloed door de subsidiekorting in de beleidsperiode 2021-2024. Dit heeft gevolgen voor de structurele inzet van personeel en de ambitieuze focus op doelgroepen. Het handhaven van de financiële gezondheid van de organisatie, het verbreden van het scholenaanbod en het voldoen aan zowel huidige als nieuwe eisen vanuit de beleidskaders vormen een complexe uitdaging. We streven ernaar om binnen de financiële mogelijkheden en de beschikbare personele bezetting de juiste balans te blijven vinden.

Op 1 november 2023 stopte Benno Tempel als algemeen directeur. Zijn vertrek en de benoeming van een nieuwe directeur hebben gevolgen voor het museum op artistiek niveau. Momenteel is de zoektocht naar zijn opvolger in volle gang. Dit beleidsplan is ambitieus, maar laat ook ruimte voor de opvattingen en koers van de nieuwe directeur.

Op het gebied van verduurzaming is een grote en ingrijpende slag geslagen door het enkel glas van alle ramen in het

historische en monumentale pand te vervangen. Samen met de Centrale Vastgoed Organisatie Den Haag is een plan gemaakt waarbij én het museum in bedrijf kon blijven én letterlijk al het enkele glas vervangen kon worden door duurzaam en milieuvriendelijk FINEO-glas. Hiervan heeft het museum nog jarenlang profijt.

Het educatieve programma is hard geraakt: tijdens de lockdowns konden scholen het museum niet bezoeken, waardoor er geen werk was voor onze zzp-museumdocenten en rondleiders. Na de heropening was de problematiek nog steeds groot door de steeds veranderende coronaregels en de vele afzeggingen. De invloed hiervan is nu nog voelbaar: de educatiecijfers zijn nog steeds niet op het peil van 2019 en het verloop binnen de poule van museumdocenten is groot geworden door carrièrewisselingen onder zzp'ers. Onze ingehuurde gastvrouwen en -heren zijn 65+. Voor hen was de coronaperiode zwaar. Er was geen werk meer voor ze en daardoor zagen zij hun sociaal netwerk wegvallen.

Wij hanteren zowel de Governance Code Cultuur als de Fair Practice Code. Hiermee worden medewerkers, freelancers, kunstenaars en stagiairs eerlijk betaald. De uitzendkrachten van 65+ worden gehonoreerd op basis van de museumcao en na onderzoek bij andere musea en met inachtneming van de huidige inflatie heeft een herijking plaatsgevonden op de beloning van zzp'ers. Deze beloning is met 5% omhooggegaan en is vergelijkbaar met de basisverhoging die museummedewerkers volgens de cao hebben gekregen.

Diversiteit en inclusie

EiHP past de Code Diversiteit en Inclusie toe. In 2023 is de beleidsscan van deze code gedaan, waaruit blijkt dat EiHP op alle P's van de code het niveau 'implementatie' behaalt. Dit geeft aan dat EiHP een welwillende houding heeft en dat er acties worden ondernomen ter verbetering van de implementatie. Uit de scan volgden meerdere aanbevelingen, zoals een inclusief hr-beleid, het betrekken van medewerkers en partners met diverse achtergronden en een actieve toewijding van directie en management. Dit heeft onze aandacht en we streven ernaar de stap te kunnen maken naar het hogere niveau van 'integratie'.

Programma Kunst van brede diversiteit laten zien is belangrijk in ons programma. We maakten tentoonstellingen met kunstenaars die een meer divers perspectief tonen zoals *Kijken met je handen* (2021-2022), *Koninklijke ontmoetingen* (2022) en *Net als Escher* (2023-2024), waarin de helft van de 36 deelnemende (inter)nationale kunstenaars vrouw is of een migratieachtergrond heeft. Bij *Kijken met je handen* werden zaaltteksten in braille uitgebracht. Rond de tentoonstelling over Eschers leermeester De Mesquita, die in 1944 werd vermoord in Auschwitz, werd stilgestaan bij oorlog en vrijheid. In ons educatieve programma herzagen we materiaal op inclusiviteit. Het programma voor blinden en slechtzienden werd verdiept met o.a. permanente rondleidingen voor deze groep bezoekers. Er zijn museumlessen op maat gemaakt voor het speciaal basisonderwijs en prikkelarm bezoek voor openingstijd is mogelijk. Vanuit het Museumkwartier werkten we mee aan Ketikoti en de Vrijheidsmaaltijd. ReadSpeaker maakte de website toegankelijker voor slechtzienden en blinden.

Publiek Met zowel onze marketing- als ondersteuningsprogramma's willen we nieuwe doelgroepen bereiken die EiHP nog niet goed weten te vinden. Doelgroepverbreding vond plaats door de verschillende achterbannen van externe deelnemers aan het Escherjaar te enthousiasmeren, maar ook met tentoonstellingen als *Kijken met je handen* en *Net als Escher*. We vergaarden meer kennis over de wensen van ons publiek door publieksonderzoeken.

Partners Bij onze keuze in het aangaan van samenwerkingen is diversiteit en inclusie een vast thema. De programmering voor bezoekers met een visuele beperking blijft belangrijk voor ons. EiHP won eerder de juryprijs van de Raak Stimuleringsprijs voor onze multi-zintuiglijke objecten op de tweede verdieping, die aan de hand van een Escherprent een gesprek initiëren tussen zienden en mensen met een visuele beperking. Deze objecten werden ontwikkeld in samenwerking met blinden en slechtzienden, leerlingen van een technasium, studenten bestuurskunde van de Haagse Hogeschool en belangenvereniging Stichting Voorall. Samen met het speciaal basisonderwijs werden gastlessen en een online rondleiding ontwikkeld. Samen met Stichting Onbeperkt Genieten werden visuele handleidingen ontwikkeld voor prikkelgevoelige bezoekers.

Personeel In de werving-en-selectieprocedures (zowel voor de organisatie als de raad van toezicht) wordt gelet op diversiteit van het team. De vaste wervingskanalen zijn uitgebreid met nieuwe wervingsplatforms met een breder bereik dan de vacaturesites die voornamelijk bekend zijn binnen de cultuursector.

We leiden personeel op met verschillende cursussen, zoals begeleiding van bezoekers met een visuele beperking. Per 2024 wordt er gewerkt met de Rooney Rule bij sollicitaties.

Positionering binnen bestel en bijdrage aan totale aanbod

Als een uniek monografisch museum in het centrum van de stad bevinden wij ons in een bijzondere positie, die verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Met onze vaste presentatie, tentoonstellingen en randprogrammering trekken we een breed, internationaal publiek dat zich laat verwonderen door Escher. EiHP is ontstaan vanuit de overtuiging dat M.C. Escher recht heeft op een permanente plaats binnen het Nederlandse museale landschap, vergelijkbaar met andere beroemde kunstenaars als Rembrandt, Van Gogh en Mondriaan. Het museum trekt niet alleen het traditionele museumpubliek, maar ook bezoekers die anders wellicht niet snel een museum zouden binnengaan. Uniek aan Escher is dat zijn fantasierijke prenten wereldwijd vele generaties aanspreken. Zijn werk daagt het oog van de kijker op verschillende manieren uit en nodigt direct uit tot bevragen. Hij leert de toeschouwer kijken.

EiHP is door de jaren heen meer gaan samenwerken met Haagse instellingen en organisaties. Door covid gingen niet alle voorgenomen samenwerkingen door, maar veel gelukkig wel: de hoeveelheid is exponentieel gegroeid tijdens het Escherjaar. Dit overtrof onze verwachtingen uit het vorige beleidsplan. Een greep uit de samenwerkingen: ADO Den Haag speelde in een Eschershirt, in de Binckhaven verscheen een gigantische muurschildering in Escherstijl en Museum Bredius en Huis van het boek organiseerden tentoonstellingen die aanhaakten op het jubileumjaar. Er was een Bachconcert (Escher favoriete componist) in de Kloosterkerk met projecties door Haagse lichtkunstenaars en een dansvoorstelling van De Dutch Don't Dance Division in Amare.

Vanaf begin 2021 nam EiHP een voortrekkersrol in de totstandkoming van Stichting Museumkwartier Den Haag, een samenwerkingsverband van veertien culturele instellingen rondom de Hofvijver. De stichting heeft als doel het culturele profiel van de binnenstad van Den Haag te bevorderen door organisatie-overstijgende samenwerkingen te initiëren. De general manager van EiHP is voorzitter van deze stichting. De oprichting leidde tot meerjarige evenementen op het Lange Voorhout met een breed toegankelijk en divers karakter, zoals de audiotour Humor in Kunst met Diligentia en de Vrijheidsmaaltijd. Daarnaast is EiHP actief deelnemer aan de Museumnacht en de Museumnacht Kids: belangrijke evenementen waar het hele team aan meewerkt.

Economische en maatschappelijke betekenis

EiHP draagt op zowel economisch als maatschappelijk terrein fors bij aan het leefklimaat in Den Haag. De belangrijkste maatschappelijke en economische impact van de afgelopen periode komt voort uit het succesvolle Escherjaar. Dat droeg bij aan de versteviging van het profiel van Den Haag als stad van Escher en de bekendheid van de Haagse Eschercollectie. Dit was o.a. zichtbaar door de citydressing. In samenwerking met de gemeente is een aantal iconische gebouwen aangekleed in de stijl van Escher, waaronder het stadhuis, de Malietoren, het hoofdkantoor van Nationale-Nederlanden en het Provinciehuis. Een krachtige visuele ingreep waarvoor de gemeente extra middelen beschikbaar stelde. Speciaal voor midden- en kleinbedrijven zijn er 500 speciale pakketten ontwikkeld, waarmee zij hun eigen etalage omtoverden tot een optische illusie. De komende jaren zal er alles aan gedaan worden om het netwerk uit het Escherjaar 2023 te consolideren, zodat Den Haag trots kan blijven op Escher.

De samenwerking met Kunstmuseum Den Haag leidde tot een bredere gezamenlijke impact. 415.000 bezoekers bezochten onze Eschertentoonstellingen in 2023 met een marketingbereik van meer dan 11,5 miljoen personen. Om de toegankelijkheid te vergroten, boden EiHP en het Kunstmuseum in de eerste maand van de tentoonstellingen een combinatieticket aan voor 10 euro. Dit ticket werd in die korte periode maar liefst 15.000 keer gekocht.

Een van de mooiste educatieve projecten voor jong en oud was de *Megamorfose*. Dit kunstwerk van 75 meter lang was geïnspireerd op Eschers *Metamorphose III* die in het voormalige hoofdkantoor van de PTT in Den Haag hing. Ruim 700 basisschoolleerlingen uit alle stadsdelen maakten samen een nieuwe versie, waarbij ze reageerden op het werk van Escher en op elkaar. Ook leerlingen met een chronische ziekte of fysieke beperking werkten in gastlessen op school mee. De *Megamorfose* was de hele zomer van 2023 te bezoeken in het Atrium. Vele andere projecten met een maatschappelijke component, waarvoor o.a. werd samengewerkt met Bartiméus en Stichting Onbeperkt Genieten, zijn blijvende investeringen in een toegankelijk museum.

Hoofdstuk 3. Plannen en activiteiten voor 2025-2028

Missie

EiHP heeft als missie het werk en het leven van de kunstenaar M.C. Escher te presenteren en op laagdrempelige en inclusieve wijze te ontsluiten voor een breed publiek.

Wie zijn we?

In EiHP kom je dicht bij Escher. Het museum verbindt de wereldberoemde kunstenaar aan zijn tijdgenoten en het talent van vandaag met sprankelende tentoonstellingen.

EiHP spreekt een zeer breed publiek aan, van jong tot oud en door alle lagen van de bevolking heen. Kernbegrippen voor het museum zijn inspiratie, interactie en verwondering. De organisatie heeft veel kennis over Escher en maakt deze door tentoonstellingen, educatie, website en activiteiten in en rondom het museum toegankelijk. EiHP presenteert, verzamelt, onderzoekt, bewaart, beheert en conserveert samen met Kunstmuseum Den Haag de grootste museale Eschercollectie ter wereld. EiHP is hét kenniscentrum op het gebied van Escher. Het museum is momenteel gevestigd in het voormalige winterpaleis van koningin-moeder Emma en brengt daarmee als openbare instelling ook de rol van het koningshuis in de hofstad onder de aandacht.

De veelzijdigheid van het werk, gecombineerd met de unieke locatie van EiHP in Den Haag, biedt talrijke voordelen voor de stad. Het aantal bezoekers is in de afgelopen jaren gestegen van 74.000 in 2009 naar 187.000 in het jubileumjaar 2023.

Artistiek-inhoudelijk beleid

EiHP is en blijft dé plek wereldwijd waar je het hele jaar door het werk van de graficus M.C. Escher kunt ervaren. In dit monografische museum zie je zijn beroemdste optische illusies als *Waterval* en *Relativiteit*, maar ontdek je ook de ontwikkeling die Escher als kunstenaar doormaakte. Zo zijn Eschers vroege Italiaanse landschappen, waarin zijn prille talent al zichtbaar is, voor velen verrassend door hun realistische karakter. Door de diverse invalshoeken die het oeuvre biedt zijn de werken van Escher in de volle breedte aantrekkelijk. Ook Escherkenners halen hier hun hart op. In het museum heeft Eschers onbekendere werk altijd een eigen plek. Zo is er bijvoorbeeld ruimte om meer te leren over zijn werk in opdracht, van de kleinste ex librisen tot aan het pakpapier dat Escher ontwierp voor de Bijenkorf en dat jarenlang is gebruikt.

Deze vaste tentoonstelling is de basis van het museum: een brede selectie van werken waarvoor mensen de hele wereld over reizen om ze te zien. Om de meerdere facetten van Eschers werk te belichten, mogelijkheden te bieden tot een levendig kunstenaarsklimaat en om herhaalbezoek te stimuleren, organiseert EiHP daarnaast twee tot drie tijdelijke tentoonstellingen per jaar. Hiermee toont het museum dat Escher een veelzijdig kunstenaar was, wiens werk vandaag de dag nog steeds fascineert, inspireert en verwondert. In deze tentoonstellingen schuwt EiHP het experiment niet en laat het de bezoekers door middel van vernieuwende kunst met andere ogen naar Escher kijken.

Het voormalige winterpaleis is in Den Haag het enige openbare gebouw waar je het hele jaar door koninklijke vertrekken kunt ervaren. In het museum is er daarom permanent aandacht voor de geschiedenis van het gebouw: er is een gratis koninklijke audiotour beschikbaar, in ieder vertrek is het achtergrondverhaal over de desbetreffende zaal te lezen en in het vroegere Vorstenappartement is een zaal ingericht met bruiklenen van de Koninklijke Verzamelingen.

De grootste museale Eschercollectie ter wereld is onderdeel van de collectie van de stad Den Haag en wordt beheerd door Kunstmuseum Den Haag. Deze collectie wordt in wisselende formatie in EiHP getoond. Met bijna 450 prenten, meer dan 350 tekeningen, een groot archief met brieven, documenten en foto's en tientallen ruimtelijke objecten zijn in geen ander museum zoveel belangrijke werken van Escher te vinden. Het EiHP-team bezit ruimschoots vakdeskundigheid op het gebied van Escher en onderhoudt contacten met andere musea met grote Eschercollecties, zoals de National Gallery of Art in Washington DC, maar ook met privéverzamelaars en veilinghuizen. EiHP is een vraagbaak voor alle vragen over Escher: van de eerste spreekbeurten van leerlingen tot aan onderzoeksvragen over

detailwerk op Eschers bekendste prenten. De website bevat verdiepende artikelen over Eschers leven en werk, waardoor geïnteresseerden zich op ieder moment van de dag kosteloos in de kunstenaar kunnen verdiepen.

Na de beleidsperiode 2021-2024 gaat EiHP door op het ingeslagen pad. Tentoonstellingen over de kunstenaar, zijn inspiratiebronnen en degenen die door hem geïnspireerd zijn blijven de basis. Wel scherpt het museum zijn ambities aan om in de programmering breder en diverser te worden. Zo wordt meer aandacht besteed aan Eschers tijdgenoten en hedendaagse kunstenaars in relatie tot Escher en specifiek ook aan kunstenaars met andere genders en achtergronden. Met een meer diverse programmering verwacht EiHP een breder publiek aan te spreken.

Tentoonstellingsplannen 2025-2028

Voor de komende beleidsperiode richt EiHP zich op twee belangrijke pijlers voor de tijdelijke tentoonstellingen:

1. De wereldberoemde graficus

Het werk en het leven van M.C. Escher is de basis van EiHP. Escher begon al als adolescent met het maken van kunst, maar hij was de vijftig al ruim gepasseerd toen hij echt wereldberoemd werd. Zijn omvangrijke ontwikkeling leer je kennen in de vaste presentatie van het museum. In de tijdelijke tentoonstellingen krijgt de bezoeker de mogelijkheid om Eschers fascinaties en processen tot in detail te ontdekken. Het Escherspecialisme komt in deze tijdelijke tentoonstellingen sterk naar voren, waarin gebouwd wordt op het jarenlange onderzoek dat we doen.

Van plan naar werkelijkheid: de schetsen van Escher

Escher kon uren, dagen en soms weken oefenen voor een specifieke prent of opdracht. Zijn schetsen tonen Eschers toewijding aan dit proces. In de tentoonstelling komt de bezoeker in aanraking met de vele series aan schetsen van Eschers beroemde litho *Waterval*, maar bijvoorbeeld ook van de betonnen façade van het Haagse Vrijzinnig-Christelijk Lyceum, een vlakvulling die tegenwoordig nog steeds te zien is. De nummeringen, kleurstudies en uitgebreide uitleg over de systemen die hij toepaste nemen de bezoeker mee in het denkproces van de kunstenaar, van het eerste plan tot aan de realisatie. Deze unieke tekeningen worden zelden getoond: een *must see* voor alle liefhebbers van Eschers werk.

Een wiskundige verbintenis

Vanaf de Tweede Wereldoorlog tot aan de laatste maanden van zijn leven woonde Escher in Baarn tegenover Albert E. Bosman (1891-1961): een wiskundeleraar die in 1942 de boom van Pythagoras bedacht, een beeld dat nog steeds in wiskundelessen gebruikt wordt. Bosman en Escher vonden elkaar in een wiskundige fascinatie en manier van denken. In samenwerking met de familie Bosman toont EiHP bijzondere stukken van zowel Escher als Bosman, die opvallende thematische gelijkenissen vertonen.

2. Een nieuw licht op Escher: hedendaagse kunstenaars & tijdgenoten

EiHP vindt het belangrijk om Eschers prenten te contextualiseren door ze te tonen naast tijdgenoten en hedendaagse kunstenaars. EiHP is meer dan een monografisch museum: het bevordert nieuwe perspectieven op Eschers werk. Er is ruimte voor experiment, door makers opdracht te geven om nieuw werk te ontwikkelen of het te contextualiseren met Eschers prenten. Zowel in het heden als in Eschers tijd zijn er talloze grafici en andere kunstenaars met fascinaties voor wat wij 'Escheriaanse' thema's noemen, zoals reflectie, illusie, natuur en metamorfoses. Het grafische medium zelf is ook een belangrijke inspiratiebron.

Bij EiHP waarderen we meerstemmigheid en willen we meerdere perspectieven bieden. De komende beleidsperiode streven we er actief naar om, naast de vaste collectie, in ieder geval in 50% van onze tijdelijke tentoonstellingen vrouwelijke of non-binaire kunstenaars of kunstenaars met een migratieachtergrond centraal te stellen. Binnen deze doelstelling zal EiHP de komende jaren extra aandacht geven aan vrouwelijke grafici. Dit is een belangrijke doelstelling om een diverser publiek aan ons te binden.

Julie de Graag: een talentvolle tijdgenoot

Een van Eschers talentvolle tijdgenoten was Julie de Graag (1877-1924). Deze kunstenaar schilderde bloemen, dierstudies en portretten, maar maakte vooral ook grafisch werk, zoals houtsneden van boerenfiguren, planten, dieren en dorpsgezichten. Haar art-nouveaustijl is sober maar verfijnd. De Graags kunst heeft de kracht om met weinig details de essentie te raken. In deze tentoonstelling hangt het werk van Escher naast dat van De Graag, waarbij de kunstenaars verbonden zijn door een voorliefde voor de natuur en het grafische medium.

Anne Desmet

In het werk van de bekroonde Britse graficus Anne Desmet (1964) speelt het stedelijk landschap een grote rol. Haar haarscherpe prenten met een extreem en soms vervormend perspectief hebben net als bij Escher vaak Italië of opvallende bouwwerken als onderwerp, maar ook haar thuisland is een inspiratiebron voor houtgravures, lino'sneden en collages. Desmet is met meer dan 30 (inter)nationale prijzen een goed voorbeeld van een hedendaagse graficus met impact, die EiHP graag naast Escher plaatst.

Ruri Matsumoto

De Japanse kunstenaar Ruri Matsumoto (1981) maakt abstracte werken op papier waarin geometrie, patronen en ritme aan de basis liggen. Ze schildert het fotokarton waarop ze werkt zwart, snijdt er een patroon in en verwijdert vervolgens delen van de bovenste laag. De onbeschilderde tweede laag van het karton wordt daardoor zichtbaar. Beschadigingen en oneffenheden worden door Matsumoto juist omarmd. Hierdoor hebben haar werken niet alleen een grafische kwaliteit, maar zijn ze ook expressief en vrij.

Bouw het onmogelijke!

EiHP wil het Haagse makersklimaat blijvend stimuleren in zijn tentoonstellingen. In deze beleidsperiode zal het museum een open call uitzetten voor Haagse makers in kunst, architectuur en design, die uitgedaagd worden om nieuw werk te maken rond het thema 'Onmogelijke architectuur'. In Eschers prenten was een trap nooit zomaar een trap en kon het plafond ook gelijktijdig de vloer zijn. Escher tornde aan de verwachtingen en bedacht hele steden vol onmogelijkheden. Voor de open call zal een samenwerking worden gezocht met instellingen als de Grafische Werkplaats, Stroom, Heden en de KABK om een zo breed en divers mogelijke groep Haagse makers te bereiken.

Collectie & onderzoek

De samenwerking met Kunstmuseum Den Haag biedt een verdiepende laag aan de kennis van de experts van EiHP. Een deel van de Eschercollectie bevindt zich in het depot van het Kunstmuseum. Onderzoekers en andere geïnteresseerden kunnen daar in de studiezaal materiaal uit het Escherarchief bestuderen. De papierrestaurator van het Kunstmuseum behandelt al decennialang het werk van Escher. Met de conservator houdt hij de conditie van de collectie goed in de gaten en wordt er continu gewerkt aan het beheer en behoud. Voor de beleidsperiode 2025-2028 staan in ieder geval de restauraties gepland van de geliefde houtsnede *Lucht en water I* en van een onbekend zelfontworpen affiche voor Eschers tentoonstelling in de Haagse galerie Martinus Liernur in 1931. De zorg voor de collectie is vastgelegd in het Collectieplan van Kunstmuseum Den Haag, die ook over de meest recente rapportage over het collectiebeheer van het Erfgoedhuis Zuid-Holland beschikt.

Het versterken van de Eschercollectie is een belangrijk doel. Het werk van Escher is kwetsbaar, doordat het grotendeels werk op papier is. We hanteren de regel dat werk drie maanden getoond kan worden en dan weer drie jaar het depot in gaat. Daarom werkt EiHP ook met facsimile's: hoogwaardige reproducties van de eigen originele werken die met grote zorgvuldigheid worden gemaakt. De collectie staat door de aard blijvend onder druk, maar door schenkingen, (langdurige) bruiklenen en aankopen ontwikkelen EiHP en Kunstmuseum Den Haag deze collectie stap voor stap. De populariteit van Escher is de afgelopen jaren gestegen met Eschertentoonstellingen over de hele wereld. Dat is positief, maar dit is ook te zien in de prijzen bij de veilinghuizen. Het aankopen voor ons als culturele instelling wordt daardoor bemoeilijkt. Voor de verwerving van prenten is een bestemmingsfonds beschikbaar, maar dit is door recente aankopen flink gedaald. Daarom zullen we kritisch naar het aankoopbudget kijken. Momenteel zijn er daarnaast gesprekken voor bruiklenen aan tentoonstellingen in Italië en Japan, waar we enthousiast over zijn.

De periode 2025-2028 staat ook in het teken van onderzoek voor de verhuizing naar de Amerikaanse ambassade. De juiste licht- en klimatologische omstandigheden zijn belangrijk voor dit kwetsbare werk. In het kader van permanente verbetering zijn we in januari 2024 een uitgebreid onderzoek gestart met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en dit zetten we de komende jaren voort.

Verhuizing Amerikaanse ambassade

In het coalitieakkoord *Den Haag 2022-2026* hebben de coalitiepartijen de ambitie opgenomen om het voormalige pand van de Amerikaanse ambassade aan het Lange Voorhout in eigendom te houden en samen met het Eschermuseum aan een nieuw ontwerp te werken om een nieuw museum in dit gebouw te realiseren. In het in oktober 2023 gesloten coalitieakkoord *Haags akkoord 2023-2026* is deze ambitie overgenomen en aangegeven dat de voorbereidingen door het college worden voortgezet. Deze ambitie past binnen de wens van de gemeente om

het Museumkwartier te versterken en meer bezoekers naar de binnenstad te trekken. Het biedt tegelijkertijd een oplossing voor het huidige EiHP dat te krap werd voor de fors groeiende bezoekersaantallen.

Het afgelopen jaar is door zowel het museum als de gemeente gewerkt aan het voorbereiden van deze plannen. Het museum stelt een visie op het toekomstig museum op (eerste kwartaal 2024 gereed) en vertaalt dat in een concept Programma van Eisen voor het gebouw. Uitgangspunt is dat het 'hele verhaal' van Escher kan worden getoond. Er moet voldoende ruimte zijn voor de gemeentelijke Eschercollectie, voor presentatie van inspiratiebronnen, tijdgenoten en navolgers van Escher in de moderne kunst, voor wisseltentoonstellingen, voor informatie over het gebouw en de architect Breuer en voor nieuwe, bijzondere experiences en educatieve activiteiten. Maar er moeten ook goede commerciële functies zijn, zoals een uitgebreide Escherwinkel en goede horeca.

De besluitvorming over het Nieuwe Eschermuseum in de Ambassade geschiedt in fases. Naar verwachting beslist de gemeenteraad begin 2024 over het beschikbaar stellen van een voorbereidings- en uitwerkingskrediet voor verdere planvorming. Bij een positief besluit gaat de planvorming voor het nieuwe museum een volgende fase in en kan een Ontwerpteam worden aangesteld dat een Voorlopig Ontwerp ontwikkelt. Op basis van de huidige inzichten zal rond de eerste helft van 2026 aan de gemeenteraad een voorstel kunnen worden voorgelegd over het ingaan van de daaropvolgende fase van het Definitief Ontwerp. Verwacht wordt dat deze fase rond begin 2027 kan worden afgerond, waarna de raad een besluit kan worden voorgelegd over de voorbereiding van de daadwerkelijke realisatie.

De aanpassingen aan het gebouw onder verantwoordelijkheid van de gemeente Den Haag betreffen onder meer: asbestsanering, het op orde brengen en verduurzamen van het casco, het installeren van een goede museale installatietechniek en het gebouw ruimtelijk-functioneel geschikt maken voor museaal gebruik. Tot de werkzaamheden van het museum behoren het maken van een plan voor de museale inrichting van het gebouw, het opstellen van een bedrijfsplan en een exploitatieplan. Voor EiHP betekent dit dat de komende jaren niet alleen de exploitatie van EiHP aandacht heeft, maar dat er ook tijd, energie en aandacht zal uitgaan naar de planvorming voor het nieuwe museum en vervolgens de voorbereiding op een mogelijke transitieperiode naar een verhuizing in de beleidsperiode 2029-2032.

Bedrijfsvoering

We verbeteren steeds onze bedrijfsprocessen om een solide fundament te creëren. Ons doel is een evenwicht te vinden tussen artistieke doelen en zakelijke belangen, waardoor we zowel streven naar artistieke kwaliteit als financiële gezondheid. Gezonde bedrijfsvoering en betrokken werkgeverschap gaan hand in hand om onze ambities te verwezenlijken. Dit wordt onderbouwd door een praktische meerjarenbegroting, afgestemd op zowel de eigen mogelijkheden als de bijdrage van de gemeente Den Haag. De toelichting op de begroting staat in hoofdstuk 4.

Inkomsten

De kern van de financiële bedrijfsvoering van EiHP zijn de bezoekersinkomsten. Dit wordt aangevuld met de subsidie van de gemeente Den Haag en de sponsoring van de Vrienden van de Paleiswinkel voor de gratis toegankelijke kinder- en familiewerkshops tijdens de weekenden en de vakanties. De gemeentesubsidie is onderverdeeld in een deel onderhoud van het monumentale pand en een deel exploitatie. De bedrijfsvoering en mogelijkheden tot gebruikersonderhoud vallen buiten het Meerjarenonderhoudsplan en we zijn hiervoor geheel afhankelijk van de eigen inkomsten. Voor de komende beleidsperiode begroot EiHP 145.000 bezoekers per jaar. Dit aantal is niet geijkt op het uitzonderlijke succes van het Escherjaar 2023, maar is een realistische inschatting van een 'normaal' jaar. Tegelijk zien we dat de drukte van het jubileumjaar een keerpunt is: dat jaar is de maximale capaciteit voor het gebouw bereikt. De pandemie heeft duidelijk gemaakt hoe belangrijk het is om gezonde reserves op te bouwen. Mogelijke overschotten in de toekomst zullen gebruikt worden om de reserves weer aan te vullen.

Met de verhouding 20% subsidie en 80% eigen inkomsten is EiHP trots financieel gezond te zijn en zelf goed eigen inkomsten te genereren. De toegangsprijzen zijn aangepast, maar liggen nog steeds onder het niveau van vergelijkbare Haagse musea. Op deze manier wil het museum breed toegankelijk blijven. Het museum werkt samen met organisaties als de Ooievaarspas en de Rotterdampas om ook mensen met een kleine beurs de gelegenheid te geven van Escher te genieten. Tevens verhuurt EiHP de monumentale ruimtes van het gebouw buiten

openingstijden, in samenwerking met de pachter Museum Catering, voor evenementen voor o.a. rijksinstanties en de gemeente.

In de begrotingen zijn de effecten van de inflatie, stijgende energielasten en personeelskosten terug te zien. Deze kosten lost EiHP in de eigen begroting op. EiHP heeft in voorgaande jaren een meerjarig contract af kunnen sluiten voor gas en elektra en heeft dit eind 2023 weer kunnen doen. Er is een beperkte stijging in deze kosten te zien, maar dat zal niet tot problemen leiden. Het duurzame FINEO-glas dat in 2023 werd aangebracht zal bovendien tot energiebesparing leiden.

Onderhoud

In het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP, zie bijlage) is herstel van het tegelwerk in het souterrain opgenomen en het repareren van het historische hang-en-sluitwerk. De financiële middelen voor deze werkzaamheden zijn beschikbaar. Samen met de gemeente Den Haag (afdeling vastgoed) als eigenaar verkennen we de mogelijkheden om het pand te verduurzamen, bijvoorbeeld met zonnepanelen en het isoleren van de kap. De haalbaarheid en bijbehorende investeringen worden in 2024 nader onderzocht. Een deel van de subsidie van de gemeente is gealloceerd voor het onderhoud van het gebouw. De kosten onderhoud gebruiker die niet zijn opgenomen in het MJOP worden betaald uit de lopende sluitende begroting.

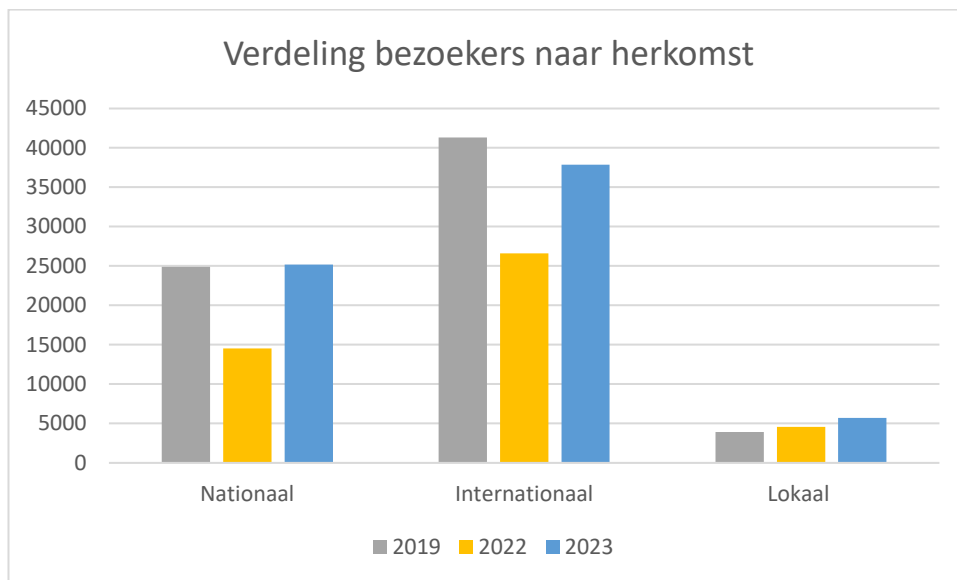
Duurzaamheid

Binnen 8 thema's (gezondheid, energie, transport, water, materiaal, afval, ecologie en vervuiling) willen wij zo min mogelijk negatieve impact op de leefomgeving creëren en waar mogelijk zelfs een positieve impact maken. Stappen als werken in de cloud, 99% ledverlichting en afvalscheiding zijn reeds gezet, maar wij beseffen dat er nog meer mogelijk is. De kap, waaronder de kantoren zitten, maakt geen deel uit van het luchtbehandelingssysteem. In de zomer is het daardoor veel te warm. Ook is de luchtvochtigheidsgraad te laag. Deze punten zullen worden meegenomen in het in 2024 uit te voeren duurzaamheidsonderzoek.

We verbeteren de lichtinstallatie op de museumzalen. Deze is verouderd en moet verbeterd worden voor de getoonde prenten. De verlichting wordt energiezuiniger en beter afstelbaar. We verwachten nog een ruim aantal jaren in het voormalige winterpaleis gevestigd te zullen zijn. Daardoor is deze investering te billijken. Bij tentoonstellingen kijken we blijvend naar duurzaam gebruik van materialen. Bij geen directe mogelijkheid tot opslag of hergebruik doneren we deze kosteloos aan kunstenaars of culturele instellingen. Ook verstrekken we bewust weinig extra informatie op papier. We werken met QR-codes of algemene zaalteksten om de informatie over te dragen. Papier is voor promotie steeds minder belangrijk. We maken geen folders voor tijdelijke tentoonstellingen en alleen bij uitzondering laten we promotionele posters drukken. De afdeling educatie kijkt bewust naar duurzame materialen voor workshops en educatieve overdrachtsmiddelen. Zo gebruiken leerlingen papieren tassen voor zelfgemaakte materialen en is de drukinkt die wordt gebruikt in de museumlessen en workshops op waterbasis. Waar papier nog wel wordt gebruikt, zoals voor de gratis speurtochten, kiezen we voor duurzaam papier en bio-inkten. Veel materiaal is echter al digitaal beschikbaar, zoals de voorbereidende materialen voor lessen en kijkwijzers.

Publiek

Het financiële welzijn van EiHP is sterk afhankelijk van het aantal bezoekers dat we trekken. EiHP is een drukbezocht museum, waarvan een groot deel internationaal publiek. Niet alleen zien we daar de traditionele landen terugkomen als Duitsland, Verenigde Staten en België, maar ook bezoekers uit landen als Zuid-Afrika, Turkije, Taiwan, Roemenië, India, Egypte en Brazilië weten ons steeds beter te vinden. EiHP kent een sterk toeristisch seizoen met drukke periodes in de schoolvakanties (met name zomer en kerst) en tijdens diverse feestdagen. We focussen in onze promotie voor deze periodes extra op families. Met aanvullende activiteiten, zoals de speciale speurtocht bij de tijdelijke tentoonstellingen, zorgt het museum altijd voor een familievriendelijk karakter.



EiHP meet dagelijks zijn bezoekers op postcode (nationaal) en land van herkomst (internationaal). Uit de verschillende typen toegangsbewijzen en het reserveringssysteem kunnen de leeftijden gedistilleerd worden. De statistische gegevens tonen aan dat EiHP met jaarlijks 23% veel jonge bezoekers onder de 18 jaar trekt, maar ook studenten goed weet te bereiken. 7,5% van het totale aantal bezoekers behoort tot deze laatste categorie. Een aandeel dat we vast willen houden door in de komende jaren te blijven samenwerken met diverse studentenorganisaties, zoals de THIMUN en studenten van de Haagse dependances van de Universiteit Leiden.

Uit eerdere bezoekersonderzoeken is gebleken dat EiHP een laag percentage herhaalbezoek heeft. Dit geldt ook voor bewoners uit de stad Den Haag zelf. Tevens zien we in de statistieken dat het bezoek uit diverse wijken van Den Haag niet evenredig vertegenwoordigd is in het museum. Dat is een aandachtspunt voor de komende beleidsperiode bij onze tentoonstellingen, educatie en randprogrammering.

Waar andere musea vaak zoveel mogelijk bezoekers willen ontvangen, is dit voor EiHP een heikel punt. Onze populariteit kent een keerzijde. Met ongeveer 180.000 bezoekers per jaar op 800m2 tentoonstellingsruimte loopt het museum tegen de grenzen aan van het pand. Op de piekmomenten kan de drukte de beleving van de bezoeker in de weg zitten. Dit is ook de hoofdreden waarom het museum geen Museumkaart hanteert: invoering van deze succesvolle toegangspas zou tot een grote stijging in bezoekers leiden. Deze stijging kan het museum op de huidige locatie niet aan.

Met het oog op de toekomst starten we in 2024 met diverse publieksonderzoeken, die we de komende jaren blijven ontwikkelen en verdiepen. De bestaande bezoekersonderzoeken zijn nog gebaseerd op verouderde publieksprofielen. We hebben nieuwe informatie nodig, zeker met het oog op de potentiële verhuizing naar de ambassade. We willen beter weten aan welke hedendaagse profielen onze bezoekers voldoen en wat hun demografische gegevens zijn, maar ook wat onze bezoekers aanspreekt in Eschers werk en de beleving daarvan. Dit geeft ons nadere informatie over hoe we onze vaste collectie, tijdelijke tentoonstellingen en interactieve elementen beter kunnen laten aansluiten bij de wensen van onze bezoekers. Ook geeft het inzicht hoe we onze kennis van de kunstenaar naar de diverse doelgroepen kunnen verwoorden. Daarnaast is er contact gelegd met The Future Museum Project, een internationale groep die vooraanstaande musea en onderzoekers bij elkaar brengt om complexe vraagstukken over onder meer publieksbenadering op te lossen.

Positionering

EiHP is ontstaan vanuit de overtuiging dat M.C. Escher recht heeft op een permanente plaats binnen het Nederlandse museale landschap, vergelijkbaar met andere beroemde kunstenaars als Rembrandt, Van Gogh en Mondriaan. EiHP heeft inmiddels overtuigend aangetoond dat Eschers werk een zeer divers publiek aanspreekt. Het museum trekt niet alleen het traditionele museumpubliek, maar ook bezoekers die anders wellicht niet snel een museum zouden

bezoeken. Uniek aan Escher is dat zijn fantasierijke prenten en optische illusies vele generaties aanspreken. Wereldwijd gebruiken docenten in bètavakken Eschers werk om leerlingen te enthousiasmeren voor deze disciplines. De binding met het onderwijs is voor EiHP dan ook sterk. Eschers werk daagt het oog van de kijker op verschillende manieren uit en nodigt direct uit tot bevragen. Hij leert de toeschouwer kijken.

De veelzijdigheid van het werk, gecombineerd met de unieke locatie van EiHP in Den Haag, biedt talrijke voordelen voor de stad. Niet alleen is het aantal bezoekers de afgelopen jaren gestegen van 74.000 in 2009 naar 176.000 in 2019 en naar 187.000 in het jubileumjaar 2023, maar ook zijn er wereldwijd grote tentoonstellingen geweest over M.C. Escher met bruiklenen uit Den Haag. EiHP neemt als monografisch museum een unieke positie in binnen het museale landschap: weinig andere kunstenaars kunnen in hun eentje een heel museum draaiend houden.

Lokaal/regionaal

- *Publiek en programmering*
Alle inwoners van Den Haag en regio Haaglanden moeten de mogelijkheid krijgen om Eschers grafiek te beleven. In onze programmering is ruimte voor Haagse initiatieven, o.a. in de tentoonstelling *Bouw het onmogelijke!* We verwelkomen graag zoveel mogelijk Haagse bezoekers. Daarom mogen Ooievaarspashouders gratis het museum bezoeken en ontwikkelen we een maatschappelijk programma met de Creative Muslim Club.
- *Netwerk en samenwerking*
We koesteren de intensieve samenwerking met Kunstmuseum Den Haag en delen onze expertises met elkaar. We werken aan zichtbaarheid en participatie door actief samen te werken met musea als Huis van het boek en Panorama Mesdag, met CultuurSchakel, scholen en hedendaagse kunstinstellingen en galleries. De komende jaren bestendigen we de relaties uit het Escherjaar en nemen we een actieve rol in bij de Stichting Museumkwartier. Onze directie neemt deel aan netwerken van de Haagse culturele sector, o.a. via het Directieoverleg Haagse Musea. De directie is actief aanwezig en neemt bestuurlijk deel aan het PIT (Partners in Toerisme) en Stichting Management Binnenstad.

Nationaal

- *Publiek en programmering*
We behoren tot de best bezochte monografische musea van Nederland. Veel Nederlanders groeien op met Eschers beeldtaal: van een poster in het wiskundelokaal tot referenties in populaire cultuur. Onze tijdelijke tentoonstellingen bieden context aan Eschers werk en genereren nationaal herhaalbezoek. In tijdelijke tentoonstellingen is aandacht voor kunstenaars van nationaal belang, zoals Julie de Graag en Jehoshua Rozenman. We dragen bij aan Nederlandse Eschertentoonstellingen door het delen van expertise en kennis.
- *Netwerk en samenwerking*
We doen samen met de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed onderzoek naar de Eschercollectie. We onderhouden contacten met privéverzamelaars en veilinghuizen met een Escherspecialisme. We weten Nederlandse belangenverenigingen goed te vinden om ons museum zo toegankelijk mogelijk te blijven houden, zoals Bartiméus en Stichting Voorall. EiHP is een van de hoofrolspelers op cultureel en toeristisch gebied in Den Haag en daardoor een strategische partner van The Hague & Partners. Ook op het gebied van educatie ontvangt EiHP veel nationale klassen, van het voortgezet onderwijs komt het merendeel zelfs van buiten de regio. Onze directie neemt o.a. deel aan het zakelijk directeurenoverleg en het miniconvent.

Internationaal

- *Publiek en programmering*
Escher is een kunstenaar van internationaal formaat met een grote schare fans wereldwijd. We zijn hét kenniscentrum op het gebied van Escher, dat vragen krijgt van publiek over de hele wereld. Speciaal voor Eschers werk komen bezoekers uit alle windrichtingen, met een nadruk op de Verenigde Staten, België en Duitsland, maar bijvoorbeeld ook Zuid-Afrika en Brazilië. In tijdelijke tentoonstellingen kiezen we met enige regelmaat een internationale kunstenaar, zoals Ruri Matsumoto.
- *Netwerk en samenwerking*
We werken mee aan internationale tentoonstellingen, waarover we momenteel in contact zijn met Italiaanse en Japanse musea. Langdurige contacten met partners binnen de Escherwereld onderhouden wij trouw, zoals de Escher Company, tentoonstellingsbedrijf Maurits en een schare aan Amerikaanse musea, onderzoekers en verzamelaars. We werken samen met partijen als NBTC en The Hague & Partners op het gebied van

internationale marketing. Al jaren nemen we deel aan diverse buitenlandse beurzen met een Nederlandse delegatie die bestaat uit o.a. het Kröller-Müller Museum, het Mauritshuis en het Rijksmuseum, maar ook de Efteling en de Keukenhof. EiHP is lid van de internationale toeristische organisaties ETOA en de USTOA. Er wordt samengewerkt met grote partijen als Tauck, Viking Cruises, Behringer Touristik en Service-Reisen Giessen.

Belang voor Den Haag

Met de grootste museale Eschercollectie ter wereld heeft Den Haag een sterk merk in handen. Samen met Rembrandt, Vermeer, Van Gogh en Mondriaan, vormt Escher de 'Big 5' van Nederlandse kunstenaars, waarmee het Nederlands Bureau voor Toerisme (NBTC) ons land 'verkoopt'. De groeipotentie met Escher in Den Haag is groot: de bezoekersgroei tot 187.000 zonder grote marketingcampagnes toont aan dat de grens nog lang niet bereikt is. Op de internationale markt positioneert EiHP zich met andere regionale en Nederlandse hoofrolspelers. Zoals hierboven aangegeven nemen we deel aan allerlei internationale netwerken. Internationaal presenteren EiHP en het Mauritshuis zich samen daarnaast als 'Royal Neighbours' om Den Haag beter op de kaart te zetten.

Escher trekt kwaliteitstoerisme aan, zowel lokaal, nationaal als internationaal. Het museum is een reden voor mensen om Den Haag te bezoeken, om daarna door te gaan naar een andere culturele instelling, horeca of de winkelstraten. Deze (cultuur)bezoekers op verschillende momenten in het jaar zorgen voor reuring en doen hun bestedingen in de stad. Cultuurbezoek komt veelal buiten het hoogseizoen. Door de centrale ligging van het museum en het feit dat een gemiddeld bezoek tussen de 1,5 à 2 uur duurt is het aantrekkelijk om na bezoek te gaan winkelen en van de lokale horeca gebruik te maken. Internationale bezoekers zorgen bovendien voor meer hotelovernachtingen.

De wisseltentoonstellingen genereren op lokaal en regionaal niveau herhaalbezoek. Het Eschermuseum verlevendigt het gebied rondom het Lange Voorhout en vormt een belangrijke kern in het Museumkwartier. Haagse samenwerkingen blijven een belangrijke kern van EiHP, zowel met andere culturele instellingen als met kunstenaars. Het museum draagt op deze wijze bij aan een levendig cultureel- en makersklimaat. Ook de toegankelijkheid van het voormalige paleis draagt bij aan de wens van de gemeente om zich te profileren als koninklijke stad.

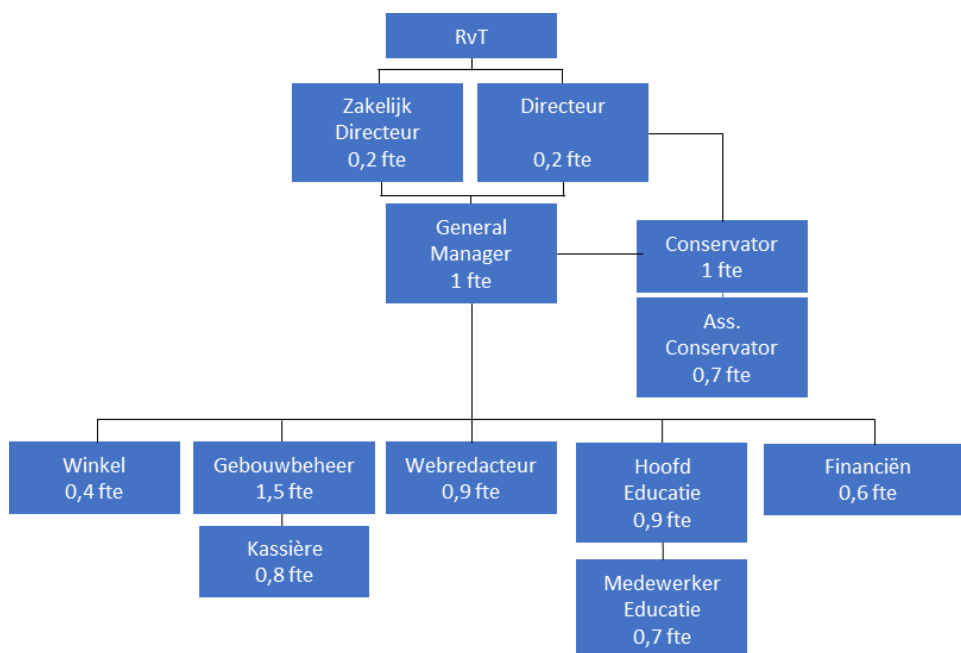
Governance

EiHP is een zelfstandige stichting, die intensief samenwerkt met Kunstmuseum Den Haag. Sinds 2021 heeft EiHP een tweekoppige statutaire directie. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de artistieke visie en beleid, collectie en tentoonstellingen. De zakelijk directeur is verantwoordelijk voor het zakelijk beleid, bedrijfsvoering, marketing, fondsenwerving en educatie. Gezamenlijk is de directie verantwoordelijk voor de uitvoering van het voorgenomen beleid en de financiële positie. De twee directeur-bestuurders van Kunstmuseum Den Haag zijn tevens directeur bij EiHP en elk voor 0,2 fte in dienst. Ook deelt EiHP de raad van toezicht met Kunstmuseum Den Haag. De musea zijn verbonden door de Eschercollectie van het Kunstmuseum; belangrijke faciliteiten rondom de collectie (beheer en behoud, transport, restauratie, etc.) worden daarom gedeeld.

EiHP past de Governance Code Cultuur 2019 toe. De raad van toezicht is onbezoldigd en vergadert minimaal vier keer per jaar. Jaarlijks voert de raad een zelfevaluatie uit. Er is een introductieprogramma voor nieuwe leden en vanaf 2024 loopt een trainee via Binoq ATANA mee met de raad van toezicht.

Zowel de raad van toezicht als de directie is zich terdege bewust van een heldere scheiding in verantwoordelijkheden. De verdeling van taken en bevoegdheden tussen bestuur en raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten. Zowel de raad van toezicht als de directie blijft onverminderd kritisch op professioneel en integer handelen met vermindering van belangenverstrengeling.

Organogram



Team

EiHP heeft een uiterst compact kernteam, zeker gezien de hoeveelheid bezoek. Het team is verantwoordelijk voor het strategische beleid, alle inhoudelijke beslissingen en uitvoering. Het wordt geleid vanuit de overtuiging dat het creëren van ruimte voor persoonlijke groei en het vertrouwen in de vaardigheden van collega's de beste resultaten opleveren. Niet alleen voor de teamleden zelf, maar voor de organisatie als geheel. Medewerkers worden aangemoedigd om cursussen te volgen en er is veel ruimte voor individuele inbreng bij verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. De organisatie kenmerkt zich door een informele en open sfeer en kent een opvallend laag personeelsverloop.

Om het kernteam is een flexibele schil geformeerd waarmee het museum draaiende wordt gehouden. Op de museumvloer staan de gastvrouwen en -heren van uitzendbureau Oudstanding, dat zich specifiek richt op actieve deelname van 65-plussers. De museumdocenten en rondleiders zijn zzp'er en worden per opdracht ingehuurd. Ook werkt EiHP met stagiairs die ondersteunende werkzaamheden verrichten. Zij volgen een leertraject onder goede begeleiding van de conservator. Diverse stagiairs werken na hun studie door als zzp'er of onder contract, en dat zien wij als een succes. Ook zet EiHP met enige regelmaat Haagse studenten in ter ondersteuning van grotere evenementen als de Museumnacht. De Paleiswinkel is een aparte stichting met een eigen team van ongeveer tachtig vrijwilligers. De horeca is verpacht aan Catering Meesters B.V., die verantwoordelijk is voor het horecapersoneel.

Vanwege de voorbereiding op de verhuizing naar de Amerikaanse ambassade zal het team extra versterking nodig hebben. Daarbij wordt gedacht aan beperkte uitbreiding op het gebied van marketing en communicatie en aan versterking van de bedrijfsvoering en de publieksofpvang. Afhankelijk van de voortgang in de planvorming voor de ambassade zal dit jaarlijks in de begroting worden opgenomen. Voor het Escherjaar 2023 kreeg de conservator extra ondersteuning in de vorm van een assistent-conservator. Deze ondersteuning wordt permanent vanwege het ambassade-traject en de bestaande werkdruk. Ook de afdeling educatie wordt de komende tijd verder versterkt met een medewerker educatie.

Personeelstabel

Personeel	fte in 2025	aantal personen in 2025
aantal uren van een volledige werkweek:	36	36
Totaal aantal fte:	17,2	48
• waarvan met vast contract	7,5	10
• waarvan met tijdelijk contract	1,4	2
• waarvan inhuur/opdracht/zzp	6,5	34
• waarvan stagiairs	1,8	2
Aantal vrijwilligers	n.v.t.	n.v.t.
Aantal STiP-medewerkers	n.v.t.	n.v.t.

Honorering

EiHP onderschrijft de Fair Practice Code en volgt de museum-cao van de Museumvereniging en gebruikt de bijbehorende honorering. Medewerkers, stagiairs en zzp'ers ontvangen een eerlijke vergoeding.

Honorering zzp'ers

EiHP zet zzp'ers in voor o.a. museumlessen en rondleidingen voor scholen en andere groepen. Een bewuste keuze, omdat van tevoren niet in te schatten is hoeveel scholen en groepen gebruik zullen maken van ons aanbod.

EiHP communiceert de honorering via een raamovereenkomst, met hierin voor elk type les, rondleiding of workshop het bijbehorende bedrag. De honoraria zijn in de zomer van 2023 herijkt en verhoogd in een tijd van inflatie, rekening houdend met de financiële mogelijkheden van EiHP. In oktober 2023 werd de Handreiking Tarieventool van het fairPACCT gepubliceerd, die voortaan zal gelden als jaarlijkse richtlijn voor *fair pay*.

Stagiairs

EiHP biedt stagiairs de mogelijkheid om het museale werkveld te leren kennen door middel van een stage van een half jaar, o.a. door mee te werken aan tentoonstellingen en de desbetreffende communicatie. Stagiairs krijgen een eerlijke stagevergoeding en worden niet ingezet voor structurele werkzaamheden. De focus blijft altijd op leren en ontwikkelen.

Kunstenaarshonorarium

EiHP past de richtlijn Kunstenaarshonorarium toe en draagt daarmee bij aan de eerlijke beloning van kunstenaars.

Bedrijfsrisico's algemeen

Bedrijfsrisico's			
Omschrijving	Kans van voordoen	Mogelijke impact (op de continuïteit)	Mitigerende maatregelen
1 Schade aan collectie door bezoekers	Middel	Klein	Collectieverzekering
2 Moedwillige beschadiging door activisten	Klein	Klein	Beveiliging
3 Ontvreemding van collectie	Middel	Middel	Verzekering en beveiliging
4 Stijging van de kostenniveaus zoals personeels- en energiekosten die leiden tot structurele exploitatieverliezen	Groot	Groot	Planning en controle vanuit de begroting, tijdig signaleren en anticiperen, prioriteren
5 Klimaatstelsel	Middel	Middel	Periodieke controle op de systemen via onderhoudscontracten
6 Uitval van IT-systemen	Middel	Groot	Monitoring van IT risico's en tijdig acteren

7	Onhelderheid over aanpassing naar het hoge btw-tarief op toegangskaarten musea	Middel	Klein	Verdere verhoging prijs toegangskaarten
8	Copyrightproblemen rondom het werk van Escher	Middel	Groot	Onderhouden van goede relatie met de Escher Company
9	Dalende bezoekersaantallen, bijv. als gevolg van demografische ontwikkelingen en imagoschade	Middel	Groot	Gedegen gegevensverzameling inregelen, nieuwe doelgroepen blijven aanspreken, bezoekersonderzoek

Diversiteit en inclusie

Het werk van Escher is toegankelijk: het gaat om zelf kijken en je hersenen laten uitdagen. Eschers thema's en fascinaties, reikend van wiskunde tot aan de kunst uit de wereld van de islam, spreken een breed publiek aan. Omdat Eschers werk zich goed leent voor een open museum met aandacht voor diversiteit en inclusie, heeft het museum de ambitie om de hele breedte van de samenleving te bereiken. Voor alle bezoekers willen we een laagdrempelig museum zijn, zodat de stap naar kunst en cultuur gemakkelijk is. EiHP wil zich ervoor inspannen dat iedereen welkom is en kan komen.

Waar D&I in ons vorige beleidsplan nog gefragmenteerd aanwezig was, zal het nu onderdeel worden van onze basisstructuur. Zeker op het gebied van Programma en Partners uit de beleidsscan D&I hebben we hoge doelstellingen. Op het gebied van Publiek en Personeel zetten we actief stappen. We bevinden ons volgens de scan op het niveau 'implementatie' en we willen naar het niveau 'integratie' komen binnen de nieuwe beleidsperiode.

Plannen 2025-2028

De plannen en doelstellingen voor 2025-2028 zetten we hieronder uiteen aan de hand van de 4 P's, aansluitend bij de reeds beschreven onderdelen van het tentoonstellingsprogramma, educatie en team.

Programma

- In de komende beleidsperiode streeft EiHP ernaar om in ieder geval in 50% van onze tijdelijke tentoonstellingen vrouwelijke of non-binaire kunstenaars of kunstenaars met een migratieachtergrond centraal te zetten. Binnen deze doelstelling zal EiHP de komende jaren extra aandacht geven aan vrouwelijke grafici. Concrete voorbeelden zijn te vinden onder het kopje 'Tentoonstellingsplannen 2025-2028'.
- Voor slechthorende bezoekers ontwikkelt EiHP met Audus Technologies audiotours die zijn verbeterd met de software Knisper. Alleen al in Nederland hebben meer dan twee miljoen mensen gehoorproblemen. Vanaf 2025 zijn de tours in het Nederlands, Engels, Duits, Frans, Oekraïens, Japans, Chinees en Zuid-Koreaans gratis te beluisteren.
- In de beleidsperiode 2021-2024 is een brede programmering gemaakt voor blinden en slechtzienden. De komende periode bouwen we onze expertise uit, o.a. door de rondleidingen voor blinden en slechtzienden, die bij tijdelijke tentoonstellingen worden aangepast. Ook willen we specifieke aanvragen voor deze doelgroep faciliteren en zal ReadSpeaker op onze website beschikbaar blijven voor deze groep (online) bezoekers.
- Het (speciaal) onderwijs dient vaker verzoeken in voor op maat gemaakte rondleidingen en museumlessen. Wij willen dat vanaf 2024 meer faciliteren, met een focus op de volgende onderdelen:
 - Ontwikkelen van museumlessen op maat voor het speciaal basisonderwijs met behulp van leermiddelen/objecten waarbij meerdere zintuigen kunnen worden aangesproken.
 - Ontwikkelen van digitale rondleidingen en gastlessen voor leerlingen die door een beperking niet naar EiHP kunnen komen.

Publiek

- EiHP wil een breed internationaal publiek blijven aanspreken, van vele nationaliteiten en culturen. De nabijgelegen Europese landen, 25% van het totaal aantal bezoekers, blijven de kern. Dit komt mede door de participatie aan vier belangrijke travel-trade-beurzen. Het aandeel niet-Europese bezoekers is 12%. Ook de stijgende lijn in bezoekers uit Zuid-Korea, Brazilië, Turkije, India en Taiwan wordt blijvend gestimuleerd door digitale zichtbaarheid, de website in negen talen en Engelstalige social media.
- Het museum zet in op doelgroepverbreding met binnen- en buitenschoolse programma's:

- Met buitenschoolse programmering maken we verbinding met Haagse wijkcentra die we actief uitnodigen.
- We zorgen dat prikkelgevoelige (potentiële) bezoekers zich beter thuis voelen met visuele handleidingen en speciale rondleidingen. De rondleiders hebben diverse trainingen bij CultuurSchakel gevolgd om prikkelarm te kunnen rondleiden.
- EiHP verstevigt de contacten met het speciaal onderwijs uit de regio, voornamelijk met op maat gemaakte programma's en een actieve benadering.

Partners

- Voor tentoonstellingen wordt gezocht naar passende partners om nieuwe kunstenaars en doelgroepen te bereiken. De open call *Bouw het onmogelijke!* is hiervan een goed voorbeeld. Hiervoor zoeken we contact met partners als de Grafische Werkplaats, Stroom, Heden en de KABK voor een divers artistiek palet.
- Een partner wordt de Creative Muslim Club (CMC). In dialoog zal een rondleidingenprogramma opgezet worden rond Eschers interesse in islamitische kunst, dat zowel interessant is voor de achterban van CMC als voor onze reguliere bezoekers. We hebben de intentie om verbindingen met de CMC ook aan te gaan voor andere programmaonderdelen, zoals de Museumnacht.
- CultuurSchakel blijft een belangrijke samenwerkingspartner, adviseur en klankbord voor het stimuleren van kansengelijkheid en diversiteit en inclusie, o.a. door hun programma BinnenBuiten.
- In het educatieve programma zullen we voor een meerjarige samenwerking verbinding zoeken met de mbo-opleiding ROC Mondriaan en het Grafisch Lyceum Rotterdam. In 2024 wordt een meerjarige samenwerking ingezet met de Universiteit van Amsterdam in combinatie met het voorgezet onderwijs voor een vernieuwd wiskundepakket.
- In het Escherjaar 2023 zijn verbindingen gemaakt met meer dan 40 voor ons bekende én nieuwe partners, zoals The Hague Fashion Week en Bibliotheek Den Haag. Deze banden worden de komende jaren goed onderhouden.
- Ook contacten met belangenorganisaties als Bartiméus voor slechtzienden en blinden en Stichting Voorall voor Hagenaars met een beperking blijven in stand. Dat doen we o.a. door hun achterban te blijven uitnodigen voor onze rondleidingen ieder kwartaal.

Personeel

- Binnen het kleine kernteam met weinig wisselingen wordt er kritisch gekeken naar de samenstelling. Bij vernieuwing of aanvulling op het team wordt een voorkeur gegeven aan mensen die aanvullend zijn op het gebied van leeftijd, gender, geaardheid, culturele achtergrond of sociaaleconomische positie.
- Bij vacatures voor nieuwe functies en stagiairs zal EiHP breder werven, onder meer bij Binoq ATANA (een organisatie voor divers talent) en Stage Cultuur Inclusief.
- De Rooney Rule wordt toegepast, waarbij tijdens sollicitatieprocedures minstens één kandidaat met een andere achtergrond wordt uitgenodigd.
- De raad van toezicht gaat een samenwerking aan met Binoq ATANA, waarbij een trainee een jaar meeloopt met de raad van toezicht.
- EiHP blijft werken met Oudstanding: een uitzendbureau voor 65-plussers. Deze worden ingezet als suppoost en zorgen voor de gastvrije ontvangst. De teamleden dragen niet alleen bij aan leeftijdsdiversiteit, maar ook aan culturele verscheidenheid en maatschappelijke inclusie. Ook het diverse bestand van de tachtig vrijwilligers van de Paleiswinkel wordt blijvend omarmd.
- Er wordt jaarlijks een training georganiseerd voor kassières, vrijwilligers van de Paleiswinkel en suppoosten over hoe om te gaan met visueel beperkte bezoekers.

Cultuureducatie

EiHP biedt bij de vaste en tijdelijke tentoonstellingen rondleidingen, museumlessen, digitaal en fysiek lesmateriaal en workshops op het gebied van kunsteducatie. We richten ons op het primair onderwijs, voortgezet (speciaal) onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en kinderen en families in de vrije tijd. Wij zien het realiseren van uitnodigende educatieve programma's als een van onze kerntaken. In 2025-2028 willen wij innovatieve programma's realiseren om ons aanbod te verrijken en te vernieuwen. Met de versterking van de afdeling educatie willen we focussen op vergroting van het aanbod vanuit doelgroeponderzoek en uitgebreidere evaluatiemethodes.

Visie

De afdeling educatie zorgt met de conservator voor de overdracht van kennis en verhalen en wil de Eschercollectie en de tijdelijke tentoonstellingen ontsluiten voor zo divers mogelijke doelgroepen. Gedachtewisseling verruimt de blik van leerlingen op kunst, zichzelf en de ander. In ons educatief programma draait het om interactie, inspiratie en verwondering: leren kijken vanuit plezier, vanuit een persoonlijke kunstbeleving en leren door zelf te maken en ervaren. Elke vier jaar stellen we een nieuw educatieplan op, gebaseerd op ontwikkelingen in het onderwijs en evaluaties uit de voorgaande periode. Makerschap is een belangrijke kern in ons educatieve programma. Wat Escher wereldberoemd maakte, is het feit dat hij het grafische vakmanschap tot het uiterste benutte en combineerde met unieke beelden gebaseerd op wiskundige principes. Grafiek maken is een fysiek ambacht en het ligt aan de basis van veel van de activiteiten.

Kwaliteit

EiHP ziet het als een belangrijke taak de schoolrondleidingen, lessen en workshops op hoog niveau te laten uitvoeren. Wij putten uit de culturele schatten die leerlingen vanuit hun achtergronden meenemen en sluiten hier zoveel mogelijk op aan, rekening houdend met ervaringen, kennis en zienswijzen. Wij geloven dat deze aanpak kan leiden tot het leveren van een bijdrage aan kansengelijkheid, tolerantie en inspiratie. Daarom verwacht wij van de museumdocenten – naast gedegen kennis over leven en werk van M.C. Escher – ook extra didactische competenties. Onze museumdocenten worden daarom gewezen op de inclusieve trainingen van CultuurSchakel. Daarnaast is het zzp-rondleidersteam actief verrijkt met diverse museumdocenten met een biculturele achtergrond.

De programma's worden jaarlijks geëvalueerd met het meetinstrument Tableau Public van CultuurSchakel. De schooldocenten geven feedback op de lesmaterialen en de inhoud en uitvoering van de museumlessen en dit wordt teruggekoppeld naar de museumdocenten. Evaluatieformulieren van EiHP worden gebruikt voor de museumlessen voor voortgezet onderwijs. Door deze evaluaties, zelfreflectie en door in gesprek te blijven met museumdocenten en CultuurSchakel kunnen we het educatief programma aanscherpen. De doelstellingen binnen alle programma's zijn verbonden met de leerdoelen binnen de onderwijscurricula. De feedback van alle betrokken partijen is waardevol voor de verbetering van programma's. We zullen ook het activiteitenprogramma in de vrije tijd, met rondleidingen en workshops voor volwassenen, evalueren. De nieuwe museumlessen en (wiskunde)lespakketten zullen worden getest met proefklassen.

Plannen 2025-2028

In de komende beleidsperiode willen wij bestaande programma's versterken en nieuwe programma's realiseren. We zullen voor het aanbod voor primair en voortgezet onderwijs in de stad intensief blijven samenwerken met CultuurSchakel.

Primair onderwijs

- We zetten het succesvolle aanbod voort van vier verschillende museumlessen voor groep 5 t/m 8 in de disciplines beeldende kunst en interdisciplinair (inclusief speciaal onderwijs).
- We realiseren een nieuwe museumles voor de groepen 3 en 4.
- We ontwikkelen programma's op maat voor het speciaal onderwijs.
- We maken het digitale voorbereidende lesmateriaal toegankelijker.

Voortgezet onderwijs

- We zetten ons succesvolle aanbod voort, zoals de museumles *De oneindige wereld van M.C. Escher* en de activerende rondleidingen bij de vaste en tijdelijke tentoonstellingen.
- We voegen een vakoverstijgende museumles toe waarin we dieper ingaan op Escher en de wiskundige principes in zijn prenten.
- We onderzoeken hoe de interdisciplinaire theatrale rondleiding *Orde en chaos, een andere kijk op Escher* doorontwikkeld kan worden of hoe we een opvolger kunnen ontwikkelen.
- We maken een visuele handleiding bij de museumlessen voor het voortgezet onderwijs in het Nederlands, Engels en Duits.

Middelbaar beroepsonderwijs

In de afgelopen jaren kwamen er verzoeken binnen voor educatief aanbod voor het mbo. De afdeling educatie zal toegespitste lesprogramma's voor deze doelgroep realiseren. We willen hiermee bijdragen aan de beroepsontwikkeling van mbo-studenten. Met de coaches van CultuurSchakel zal gekeken worden waar we de beste aansluiting kunnen vinden met het ROC Mondriaan. Wij denken aan de mbo-richting Pedagogisch medewerker kinderopvang, om over te brengen hoe je de leergierigheid en creativiteit van kinderen kunt stimuleren. Daarnaast denken we aan een samenwerking met de mbo-opleiding Mediavormgever van het Grafisch Lyceum Rotterdam. Eschers grafiek heeft namelijk sterke overeenkomsten met grafische vormgeving. We focussen op niveau 3 en 4 van het mbo en willen twee programma's realiseren:

- Kijkwijzers met opdrachten die aansluiten op de studierichting en het bezoek op eigen gelegenheid verrijken.
- Een museumles (een rondleiding met workshop) toegepast op de specifieke mbo-leerrichting.

Nieuwe initiatieven

Wiskunde lespakket: samenwerking met de UvA en voortgezet onderwijs

De studenten aan de bacheloropleiding Wiskunde aan de Universiteit van Amsterdam gaan tijdens het vak 'Onderwijs en communicatie' aan de slag met het bestaande wiskundelespakket en bedenken nieuwe wiskundeopdrachten waarin een niveaudoifferentiatie is opgenomen. Het doel is om het pakket toegankelijker te maken voor vmbo-leerlingen. De studenten zullen nadenken over de vorm waarin het pakket wordt aangeboden, rekening houdend met actuele technologische mogelijkheden van onder andere onze website. Leerlingen (van bijvoorbeeld het Johan de Witt College en Dalton Den Haag) zullen de opdrachten testen en van feedback voorzien. In dit project is het ontwikkelproces net zo belangrijk als het eindresultaat. Docenten, studenten en leerlingen komen elk op hun eigen manier in aanraking met wiskunde en de connectie met M.C. Escher. De samenwerking met de UvA zal voor meerdere jaren worden aangegaan.

Digitalisering lesmaterialen

EiHP heeft als doelstelling leerlingen te blijven stimuleren tot een fysiek museumbezoek, om kunst in het echt te bekijken. Digitalisering wordt ingezet ter voorbereiding op het museumbezoek of om leerlingen te kunnen bereiken die niet naar het museum kunnen komen door een beperking.

EiHP zal deelnemen aan een trainingstraject *Digitalisering in het cultuuronderwijs* van CultuurSchakel. Daar delen we expertise en werken we samen met scholen en andere culturele instellingen aan de onderzoeksvraag hoe we ook in de toekomst met onze educatieve digitale materialen goed aansluiten bij leerlingen en docenten. De focus ligt op het vmbo, omdat verhoudingsgewijs veel havo/vwo-leerlingen het museum weten te vinden, terwijl het percentage vmbo-leerlingen in het voortgezet onderwijs veel hoger is. In het kader van onze maatschappelijke functie en het bevorderen van kansengelijkheid willen wij hier een bijdrage aan leveren.

Activiteitenprogramma vrije tijd

We zetten de succesvolle activiteitenprogramma's voor kinderen en volwassenen in de vrije tijd voort en breiden het uit, omdat wij geloven in het leren door te doen. Zo kom je dichterbij Eschers werken en neemt de bewondering voor zijn makerschap toe:

- We bieden kinder- en familiewerkshops en gratis audiotours aan, net als speurtochten in drie talen.
- Het hele jaar door biedt EiHP alle zondagen van het jaar gratis grafiekworkshops aan. Tijdens deze workshops leren kinderen wat grafiek is en maken ze hun eigen linoleumsnede. In de schoolvakanties biedt EiHP tekenworkshops voor families aan.
- Voor volwassenen bieden we rondleidingen met en zonder workshop aan door zelf in de technieken van Escher te duiken. Hierdoor krijgen deelnemers meer grip op het maakproces en worden de deelnemers gestimuleerd om vanuit hun eigen visie nieuw werk te maken.
- We ontwikkelen nieuwe rondleidingen met workshops voor volwassenen.
- We onderzoeken samen met CultuurSchakel hoe we de verbinding tussen onder schooltijd aangeboden museumlessen en naschoolse activiteiten kunnen vergroten om bij te dragen aan de talentontwikkeling van kinderen en jongeren.

Talentontwikkeling en makersklimaat

M.C. Escher was een graficus, voor wie het zélf maken van prenten een kernonderdeel was van zijn werk. Hij had geen assistenten en besteedde zijn werk bijna nooit uit. Escher hield van de techniek die bij het maken van een houtsnede of litho kwam kijken. Het zelf maken van grafiek en het leren van het belang van handwerk is daarom belangrijk voor het museum als het gaat om talentontwikkeling en het stimuleren van het makersklimaat in Den Haag. Dit zal zich de komende jaren uiten in de tentoonstellingen, (buitenschoolse) activiteiten en randprogrammering van het museum.

Tentoonstellingen

In de tentoonstellingen is er altijd aandacht voor het maakproces en de ontwikkeling van Eschers talent. Om nieuw talent te stimuleren, kiest EiHP er bewust voor hedendaagse levende kunstenaars uit te nodigen om het werk van Escher te contextualiseren. Ook wordt er, door de open call voor een tentoonstelling als *Bouw het onmogelijke!*, bewust verbinding gezocht met Haagse makers, die de ruimte krijgen voor een experimentele tentoonstelling rondom Escheriaanse thema's. Bij 'Tentoonstellingen & Collectie 2025-2028' wordt hier op ingegaan. Ook zal er worden gekeken of in de toekomst een dergelijke open call herhaald kan worden. Tevens huurt het museum vaker *art handlers* in die zelf ook kunstenaar zijn, waardoor het museum direct verbonden blijft met kunstenaars.

Museumlessen

De meeste museumlessen bestaan uit een rondleiding en daarna het zelf maken van een tekening, linoleumsnede of collage tijdens de workshop, met Escher als inspiratiebron. Bij EiHP kom je niet om te knutselen: de leerlingen worden begeleid in het creatieve proces door museumdocenten die veelal zelf ook kunstenaar en/of kunsthistoricus zijn en hun passie voor kunst toegankelijk overdragen. Hierbij wordt ook geleerd dat kunstenaarschap waardevol is en dat creativiteit en maken op allerlei manieren een rol spelen in het leven.

Buitenschoolse activiteiten

EiHP zet in op de uitbreiding van een activiteitenprogramma voor kinderen, families en volwassenen. Het museum gaat onderzoeken hoe er een aansluiting gemaakt kan worden bij de museumlessen. Door educatielijnen te ontwikkelen tussen museumlessen en buitenschoolse activiteiten kan EiHP een bijdrage leveren aan de talentontwikkeling van jongeren. Met een nieuw activiteitenprogramma worden Haagse kinderen uitgenodigd voor een herhaalbezoek met bijvoorbeeld hun ouders. Het museum wil ook ouders laten zien hoe Escher zich liet inspireren door o.a. islamitische kunst en hoe kunst en cultuur verbonden zijn met het dagelijks leven. Door samenwerkingen als met de Creative Muslim Club hoopt EiHP deze doelgroep van ouders en kinderen beter te kunnen bereiken. Ook wil EiHP kinderen die in wijkcentra komen en met kunst bezig zijn uitnodigen om naar het museum te komen. We onderzoeken hierbij de mogelijkheden van de SPUK-regeling.

Workshops

Het hele jaar door biedt EiHP op zondag gratis workshops aan. Tijdens deze inloopworkshops leren kinderen wat grafiek is en maken ze hun eigen linoleumsnede. Op de woensdagen in vakanties worden ook gratis familieworkshops vlakvullingen tekenen aangeboden. Daarnaast zijn deze workshops en ook aangepaste workshops te boeken voor jong en oud. Zelf in de technieken van Escher duiken stimuleert deelnemers vanuit hun eigen visie hun eigen talent te ontdekken.

Museumnacht & Museumnacht Kids

De twee Museumnachten zijn voor EiHP een centraal punt in de programmering. Maken en doen zijn tijdens de Museumnacht en de Museumnacht Kids een belangrijk onderdeel, met livedemonstraties van grafische technieken en inloopworkshops voor jong en oud. Ook is er livemuziek aanwezig, van Bachpianisten tot aan lokale dj's, waarbij EiHP dus makers uit andere disciplines dan beeldende kunst erbij betrekt.

Hoofdstuk 4. Financiële gegevens: meerjarenbegroting 2025-2028 en balans 2021-2022

Meerjarenbegroting 2025-2028

A. Baten:	Begroting 2025	Realisatie 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
<i>EIGEN INKOMSTEN</i>				
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5)	1590750	1121184	1738756	1546152
2 Kaartverkoop	1521050	1063012	1656413	1477550
3 Uitkoop en partage	0	0	0	0
4 Horeca bij uitvoeringen	0	0	0	0
5 Overige publieksinkomsten	69700	58172	82343	68602
6 Publieksinkomsten buitenland	0	0	0	0
7 Publieksinkomsten (1+6)	1590750	1121184	1738756	1546152
8 Sponsorinkomsten	10000	10000	20000	10000
9 Overige directe inkomsten	18025	13871	20542	17500
10 Totaal directe inkomsten (7+8+9)	1618775	1145055	1779298	1573652
11 Indirecte inkomsten	105350	103695	156105	103500
12 Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen	0	0	0	0
13 Private middelen - bedrijven	0	0	0	0
14 Private middelen - private fondsen	0	0	0	0
15 Private middelen - goede doelenloterijen	0	0	0	0
16 Totaal bijdragen uit private middelen (12+13+14+15)	0	0	0	0
17 Totaal indirecte inkomsten (11+16)	105350	103695	156105	103500
18 Totaal eigen inkomsten (10+17)	1724125	1248750	1935403	1677152
<i>SUBSIDIES</i>				
19 Totaal structureel ministerie OCW	0	0	0	0
20 Totaal structureel Cultuurfondsen	0	0	0	0
21 Totaal structureel provincie	0	0	0	0
22 Totaal structureel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	426350	375439	397764	426098
23 Totaal incidenteel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	0	0	0	0
24 Totaal incidentele subsidies/bijdragen uit publieke middelen (zie	0	9880	0	0
25 Totaal subsidies (19+20+21+22+23+24)	426350	385319	397764	426098
26 Totale baten (18+25)	2150475	1634069	2333167	2103250
B. Lasten en resultaat:	Begroting 2025	Realisatie 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
<i>LASTEN</i>				
1a Directie	222000	178645	208653	222000
1b Secretariaat	0	0	0	0
1c Personeelszaken	0	0	0	0
1d Financiële zaken	120000	57645	32395	87000
1e Huisvesting	80500	73062	83169	80500
1f Personeel overig	12000	-28028	6746	12000
1 Beheerlasten personeel totaal (1a+1b+1c+1d+1e+1f)	434500	281324	330963	401500
2a Huisvestingskosten	335000	221990	242985	335000
2b Organisatiekosten	160000	171567	148376	160000
2c Onderhoud gebouw en installaties	101000	101013	101016	101000
2d Algemene publiciteitskosten	0	0	0	0
2e Afschrijvingskosten	10000	7991	9757	10000
2f	0	0	0	0
2 Beheerlasten materieel totaal (2a+2b+2c+2d+2e+2f)	606000	502561	502134	606000
3 Totaal beheerlasten (1+2)	1040500	783885	833097	1007500
4a Artistieke leiding	0	0	0	0
4b Uitvoerende kunstenaars	0	0	0	0
4c Collectiebeheer	0	0	0	0
4d Talentontwikkeling	48000	49070	47869	48000
4e Educatie	197000	139903	150545	182500
4f Suppoosten	331250	311437	418419	331250
4g Overig (Kassa)	134500	106647	137106	134500
4 Activiteitenlasten personeel totaal (4a+4b+4c+4d+4e+4f+4g)	710750	607057	753939	696250
5a Zaalhuur (voor repetities en uitvoeringen)	0	0	0	0
5b Collectiebeheer	0	0	0	0
5c Talentontwikkeling	0	0	0	0
5d Educatie	20000	2917	22632	20000
5e Reis- en transportkosten	15000	6488	11484	15000
5f Specifieke publiciteitskosten	65000	55686	89376	65000
5g Vergunningen	0	0	0	0
5h Marketing en Communicatie	156225	68779	245070	154000
5i Inrichting tentoonstellingen + Aankopen	158000	291839	255296	158000
5 Activiteitenlasten materieel totaal (5a+5b+5c+5d+5e+5f+5g+5h+5i)	414225	425709	623858	412000
6 Totaal activiteitenlasten (4+5)	1124975	1032766	1377797	1108250
7 Totale lasten (3+6)	2165475	1816651	2210894	2115750
<i>RESULTAAT</i>				
8 Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-15000	-182582	122273	-12500
9 Saldo rentebaten / -lasten	15000	-8119	2379	12500
10 Saldo overige buitengewone baten / lasten	0	0	0	0
11 EXPLOITATIERESULTAAT (8+9+10)	0	-190701	124652	0
<i>RESUMÉ PERSONEELSKOSTEN</i>				
12 Totaal personeelslasten (1+4)	1145250	888381	1084902	1097750
13 waarvan vast contract	0	0	0	0
14 waarvan tijdelijk contract	0	0	0	0
15 waarvan inhuur (zzp'ers e.d.)	0	0	0	0

Toelichting op de meerjarenbegroting 2025-2028

Algemeen

Jaarrekening 2022

In 2022 is er door diverse oorzaken een begrotingstekort van € 190.701 ontstaan, ondanks de rijks- en gemeentelijke subsidies. Zonder deze subsidies zou het tekort € 241.134 zijn geweest. De hoofdzakelijke reden was een forse daling in inkomsten vanwege tegenvallende bezoekersaantallen ten gevolge van de coronapandemie. De hoge organisatiekosten hebben te maken met het digitaliseren van het Escherarchief, het uit veiligheidsoverwegingen overstappen naar een cloud-omgeving op het gebied van ICT en de extra accountantskosten voor de afwikkeling van de NOW en TVL. Het bedrag van € 9.880 betreft de eindafrekening van de TVL.

Verwachte organisatieoverschotten 2023

Het jubileumjaar 2023 waarin we de 125ste verjaardag van M.C. Escher hebben gevierd heeft zijn vruchten afgeworpen voor zowel de stad Den Haag als voor EiHP. Het positieve exploitatieresultaat zal in overeenstemming met de gemeente gebruikt worden ter aanvulling van de diverse aangesproken reserves om de tekorten in 2022 op te vangen. Ook wordt een deel van het overschot gebruikt voor het aankopen van werk van Escher en als reserve voor onderzoek naar de mogelijke overgang naar de voormalige Amerikaanse ambassade.

Subsidie 2025-2028

De gemeente heeft in haar brief met kenmerk OCW/10622037 van 10 oktober 2023 kenbaar gemaakt dat voor de periode 2025-2028 jaarlijks een subsidie van € 426.352 is gereserveerd voor EiHP. Conform de inrichtingseisen is de trend niet meegenomen in de begrotingscijfers en is uitgegaan van het verwachte loon- en prijspeil en structurele subsidieniveau van 2024. Om de begroting op peil te houden, moet rekening worden gehouden met een loon- en prijscompensatie.

Onderhoudsvoorziening

Vanwege de aanzienlijke stijging van de prijzen als gevolg van inflatie heeft EiHP besloten het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) aan te passen naar de actuele prijzen. Uit deze bijgewerkte versie kunnen we concluderen dat de jaarlijkse onderhoudssubsidie die we van de gemeente ontvangen nog steeds toereikend is voor het verwachte onderhoud. In samenspraak met architectenbureau Braaksma & Roos zijn echter drie essentiële aanvullende taken gepland in de periode 2024-2028, namelijk het vernieuwen van het hang- en sluitwerk in het paleis, het herstellen van het tegelwerk en het aanpassen van de verlichting en armaturen aan de hedendaagse standaard. De kosten van deze werkzaamheden bedragen in totaal € 323.000. Deze extra kosten kunnen worden gefinancierd uit de onderhoudsvoorziening, die op het moment van schrijven € 434.500 bedraagt.

Baten

Begrotingspost en publieksinkomsten

De inkomsten uit kaartverkoop zijn berekend op basis van een verwacht aantal van 145.000 bezoekers per jaar. Hierbij zijn diverse entreprijzen voor verschillende bezoekerscategorieën in overweging genomen. Voor het jaar 2025 hanteert EiHP een tarief van € 13,- voor volwassenen. Het museum blijft zich inzetten voor brede toegankelijkheid door o.a. de Ooievaarspas. In vergelijking met andere Haagse musea is de entreprijs van € 13,- laag, wat een bewuste keuze is om het museum breed toegankelijk te houden.

Sponsorinkomsten

EiHP kan blijven rekenen op sponsoring van € 10.000 door Stichting De Paleiswinkel voor de gratis toegankelijke workshops die plaatsvinden in de weekenden en tijdens vakantieperiodes ook op de woensdagen. Dit bedrag wordt onder andere gebruikt voor de aanschaf van linoleum, inkt en het dekken van personeelskosten.

Indirecte inkomsten

De zakelijke verhuur blijft een markt in beweging en is voorzichtig begroot. Hierbij is rekening gehouden met het effect van het Escherjaar in 2023 (veel meer persaandacht dan in 2025 wordt verwacht) en het feit dat er steeds vaker tentoonstellingen plaatsvinden in de balzaal met niet-verplaatsbare bruiklenen, waardoor deze niet doorlopend gebruikt kan worden voor o.a. zakelijke diners.

Totaal structureel gemeente Den Haag

Dit betreft de post jaarlijkse structurele subsidie gemeente Den Haag in het kader van het meerjarenbeleidsplan voor het bedrag van € 426.352.

Lasten

Beheer- en activiteitenlasten personeel

Dit betreffen zowel de personeelslasten van eigen personeel als de kosten van inhuur van personeel.

De personeelslasten van eigen personeel zijn gebaseerd op:

1. Personeelsformatie van 7,1 fte in vaste dienst.
2. De museum-cao voor vaste en tijdelijke contracten (geldend tot en met 1 juli 2024).

In lijn met de onder 2 genoemde cao zijn in de loop van 2023 verhogingen doorgevoerd. De impact hiervan is meegenomen in het budget voor 2024. Conform de inrichtingseisen zijn er geen verwachte cao-verhogingen meegenomen voor de jaren 2025-2028.

Inhuur van personeel vindt met name plaats voor de beveiliging en de publieksopvang. Zzp'ers worden ingehuurd voor het geven van rondleidingen en lessen aan scholen op aanvraag.

Het verschil tussen 2024 en 2025 komt voort uit extra ondersteuning van de conservator en ondersteuning op educatie en marketing & communicatie.

Huisvestingskosten

Deze zijn gelijk gebleven aan 2024, waarin een significante stijging van de kosten te zien is vanwege het nieuw afgesloten contract voor gas en elektra. Dit contract loopt tot en met 2027.

Specifieke publiciteitskosten

Hierin zijn tevens de kosten opgenomen voor de zakelijke verhuur van de zalen aan bedrijven en instanties.

Marketing en communicatie

EiHP start in 2024 met diverse publieksonderzoeken en gaat werken met een zzp'er op het gebied van marketing en PR om het gecreëerde momentum van het jubileumjaar te continueren. Vanuit de opgedane contacten en leermomenten uit 2023 gaat het museum diverse doelgroepen actiever benaderen.

Balans 2021-2022

C. Balans:		Realisatie 2021	Realisatie 2022
	ACTIVA		
1	Immateriële vaste activa	0	0
2	Materiële vaste activa	18216	24360
3	Financiële vaste activa	0	0
4	Totaal vaste activa (1+2+3)	18216	24360
5	Voorraden	0	0
6	Vorderingen	218028	132192
7	Effecten	0	0
8	Liquide middelen	2371300	2094503
9	Totaal vlottende activa (5+6+7+8)	2589328	2226695
10	Totaal activa (4+9)	2607544	2251055
	PASSIVA		
11	Algemene reserve	175927	175927
12	Bestemmingsreserve(s)	1648501	1457800
13	Overige bestemmingsfonds(en)	0	0
14	Totaal eigen vermogen (11+12+13)	1824428	1633727
15	Aankoopfonds (alleen musea)	0	0
16	Voorziening onderhoud gemeentepand	632411	443302
17	Overige voorzieningen	0	0
18	Totaal voorzieningen (15+16+17)	632411	443302
19	Totaal langlopende schulden	0	0
20	Totaal kortlopende schulden	150705	174026
21	Totaal schulden (19+20)	150705	174026
22	Totaal passiva (14+18+21)	2607544	2251055
	D. Ratio's:	2021	2022
23	Solvabiliteitsratio	n.v.t.	72,58%
24	Current ratio	n.v.t.	12,8

Hoofdstuk 5. Kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028

F.	MUSEA	Eenheid	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Realisatie 2023	Prognose 2024
	COLLECTIE EN TENTOONSTELLINGEN							
1	Voorwerpen in beheer (a)	aantal	0	0	0	0	0	0
2	Tentoonstellingen in Den Haag	aantal	3	3	3	3	3	3
	BEZOEK TENTOONSTELLINGEN							
4	Bezoeken tentoonstellingen	aantal	145.000	145.000	145.000	145.000	186.835	145.000
	<i>specificatie bezoeken</i>							
5	Gratis bezoeken	aantal	2.900	2.900	2.900	2.900	13.415	2.900
6	Betaalde bezoeken	aantal	142.100	142.000	142.000	142.000	173.420	142.100
	VERHURINGEN							
7	Verhuringen (b)	aantal	30	30	30	30	27	30
H.	CULTUUREDMUCATIE HAAGSE SCHOLEN	Eenheid	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Realisatie 2023	Prognose 2024
	DEELNEMENDE LEERLINGEN LESSEN/ACTIVITEITEN CULTUUREDMUCATIE HAAGSE SCHOLEN							
13	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten voorschoolse educatie	aantal	-	-	-	-	-	-
14	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal	3000	3000	3000	3000	2407	2500 (c)
15	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	600	600	600	600	600	600
16	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten mbo	aantal	250	250	250	250	(d)	(e)
17	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten h.o.	aantal	-	-	-	-	-	-
18	Totaal deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/ activiteiten cultuureducatie Haagse scholen (13+14+15+16+17)	som	3850	3850	3850	3850	3007	3100
I.	CULTUUREDMUCATIE NIET-HAAGSE SCHOLEN	Eenheid	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028	Realisatie 2023	Prognose 2024
	DEELNEMENDE LEERLINGEN LESSEN/ACTIVITEITEN CULTUUREDMUCATIE NIET-HAAGSE SCHOLEN							
13	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten voorschoolse educatie	aantal	-	-	-	-	-	-
14	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal	750	750	750	750	680	750
15	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	6650	6650	6650	6650	6.656	6650
16	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten mbo	aantal	250	250	250	250	(d)	(e)
17	Deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten h.o.	aantal	-	-	-	-	-	-
18	Totaal deelnemende leerlingen schoolgebonden lessen/activiteiten cultuureducatie niet-Haagse scholen (13+14+15+16+17)	som	7650	7650	7650	7650	7336	7400

Toelichting op kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028

- a. EiHP heeft geen eigen collectie. Kunstmuseum Den Haag draagt zorg over de Eschercollectie van gemeente Den Haag, waardoor er geen objecten in eigen beheer zijn.
- b. Onder verhuringen wordt alle verhuur aan externe partijen tegen betaling verstaan. Dit gaat om verhuur van de balzaal, de zilverkamer, het MC Café en andere openstellingen zowel binnen als buiten de reguliere openingstijden.
- c. De groei bij primair onderwijs Den Haag is een positief gevolg van het nieuwe programma voor groep 3 en 4.
- d. EiHP ontvangt mbo-klassen, maar registreert deze niet als zodanig, omdat er op dit ogenblik geen aparte programma's zijn. Momenteel worden programma's voor het voorgezet onderwijs voor het mbo ingezet. Vanaf april 2024 wordt het team uitgebreid met een medewerker educatie, zodat er in samenwerking met cultuurcoaches en mbo-scholen een passend programma ontwikkeld kan worden.
- e. Vanaf 2024 gaat EiHP ook mbo-scholen registreren aan de kassa en in het reserveringssysteem om ook deze aantallen te kunnen meten en hierop te kunnen sturen. Met de start van de medewerker educatie in april 2024 en de implementatie van de programmering voor mbo vanaf 2025 is het nog niet mogelijk om een volledige prognose van het aantal mbo-leerlingen te maken voor 2024.