Nationaal Glasmuseum

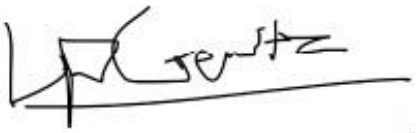
# Bestuursverslag 2025

# Voorwoord

In dit bestuursverslag wordt ingegaan op de resultaten van het jaar 2025 en de ontwikkelingen in de exploitatie van de Stichting Nationaal Glasmuseum.

Ondanks een aanzienlijke groei van het bezoekersaantallen en de waardering voor de tentoonstellingen en activiteiten die wij mogen ervaren - niet mogelijk zonder de grandioze inzet van medewerkers, vrijwilligers en leden van de Raad van Toezicht – blijven uitdagingen – en kansen – groot. De weg in de richting van een echt kenniscentrum is ingeslagen maar vergt nog een behoorlijke wandeling.

Leerdam, april 2026



Laurens Geurtz
Directeur bestuurder

# Visie en doelstellingen

## Van glasfabriek tot Nationaal Glasmuseum

Het ontwerpen en maken van glas is onlosmakelijk verbonden met het verleden en heden van Leerdam. In 1865 werd de glasfabriek in Leerdam opgericht, in 1912 werd P.M. Cochius directeur. Hij zocht contact met kunstenaars zoals De Bazel, Berlage en Frank Lloyd Wright, om glasontwerpen te maken. Andries Copier was de vaste ontwerper van de fabriek en kreeg vanaf 1927 de artistieke leiding. In 1953 werd het toenmalige woonhuis van de bevlogen directeur Cochius ingericht als Glasmuseum (NGM), in 2009 werd deze de villa ernaast erbij getrokken voor een noodzakelijke uitbreiding. De twee panden werden met glazen loopbruggen aan elkaar verbonden. Het Nationaal Glasmuseum beheert de omvangrijke en veelzijdige rijkscollectie kunstnijverheid in glas. Dankzij deze collectie is het museum in staat een representatief beeld te geven van het Nederlandse glas van circa 1880 tot heden.

## Museum én glasblazerij

In 1997 werd in voormalige houtloods 'Holland' in het centrum van Leerdam het Glas Centrum opgericht. Vanaf januari 2008 kreeg deze werkplaats de naam Glasblazerij en werd samengevoegd met het NGM tot één van de twee werkplaatsmusea in Nederland, naast het Textielmuseum, en het enige gericht op het ambacht van geblazen glas. De Glasblazerij is een creatief glaslaboratorium, bestaande uit het zogenaamde 'warme' gedeelte, het glasblazen, en de 'koude' kant, de slijperij. Het NGM maakt het materiaal, de toepassingen ervan en de techniek van het glasblazen toegankelijk voor kunstenaars, ontwerpers, studenten én het brede publiek. Het is de enige plek in Nederland waar je kan zien en ervaren hoe glas gemaakt wordt. Voor jong en oud blijft glasblazen glas een van de meest spectaculaire ambachten. Vuur, behendigheid, pure spierkracht en jarenlange ervaring zijn nodig om de hete, stroperige substantie vorm te geven. Toeschouwers kunnen al deze handelingen op de voet volgen in de Glasblazerij en het eindresultaat bewonderen in het museum. Voor hun ogen worden de meest uiteenlopende kunst- en designobjecten vervaardigd, een magische ervaring. Door de samenwerking met kunstenaars en ontwerpers worden de glasblazers en slijpers keer op keer uitgedaagd de grenzen en mogelijkheden van het materiaal op te zoeken.

## De verbindende factor

Binnen de hedendaagse beeldende kunst en vormgeving in glas speelt het NGM niet alleen een signalerende, maar ook een initiërende en verbindende rol. Glasblazen is een uitstervend ambacht, niet alleen in Nederland, maar over de hele wereld sluiten glasblazerijen en galeries gericht op glas. Omdat in de glasindustrie de ruimte voor artistieke en technische experimenten sterk is afgenomen, is het van groot belang dat wij zorgdragen voor ontwikkeling en vernieuwing. Dit willen we stimuleren en presenteren de resultaten ervan. Op basis van de inspirerende geschiedenis van het ambacht, zoeken we de relatie met de actualiteit en bieden vergezichten voor de toekomst.

> *Het is de missie van het Nationaal Glasmuseum om - geïnspireerd door de Leerdamse geschiedenis - verbindingen voor glas tot stand te brengen die verleden, heden en toekomst samenbrengen op nationaal en internationaal niveau. Wij willen glas het podium geven dat het verdient. Door iedereen - jong en oud, professional en liefhebber, kunstenaar, ontwerper of architect - kennis te laten maken met dit unieke materiaal*.

# Activiteiten, educatie en informatieoverdracht

## Museum

*Nieuwe tentoonstellingen en presentaties in 2025:*

**Tussen kracht en kwetsbaarheid – Wayan Upadana (18 januari 2025 – 9 maart 2025)**

Geïnspireerd door Balinese tradities, moderne kunst en een verbondenheid met natuur en cultuur, zet kunstenaar Wayan Upadana (1983) persoonlijke verhalen en situaties uit zijn omgeving om in kunst. Zijn werk stelt vragen over leven, rituelen en herinneringen en balanceert tussen kracht en kwetsbaarheid. In Indonesië werkt hij met diverse materialen zoals hout en kunsthars, ook maakt hij veel grafisch werk. Upadana ervaart dat materialen een eigen karakter hebben en een kunstwerk tot leven kan brengen. Voor hem is werken met elk materiaal bijzonder, waardoor hij het proces als een reis beschouwt.

In de glasblazerij van het Nationaal Glasmuseum en glasblazerij De Oude Horn maakt hij voor het eerst kennis met het materiaal glas. Ter voorbereiding heeft hij in Bali houten mallen gemaakt om zijn “gezichtenserie” te kunnen blazen. De verschillende figuren hebben varkens en apen op hun hoofd; deze verwijzen naar de Balinese cultuur. Het varken is een belangrijke herinnering uit Upadanas jeugd en doet hem denken aan traditionele ceremonies. Elke familie bezat een varken bestemd voor deze ceremonies. Ook verwijst het naar Waraha, de varkensgod in het hindoeïsme. Deze god verscheen tijdens de Satua yuga, het tijdperk van goedheid, en staat in het werk van Upadana ter herinnering dat we ons moeten leiden door zuivere gedachten. De aap verwijst naar Hanoman, de apengod, en staat voor bescherming.

Speciaal voor de samenwerking in Nederland is de serie "Tribute to Van Gogh" ontstaan. De zonnebloemen verwijzen naar de schilderijen van Van Gogh en de gedachte van herhaling. Om tot een voltooide glazen zonnebloem te komen is steeds een herhaling van dezelfde handelingen nodig, dit proces herkent Upadana in de herhalingen tijdens rituelen op Bali. Ook in deze serie weet hij zijn persoonlijke ervaringen te combineren met traditie en moderne kunst.

**100 jaar Art Deco (15 maart 2025 – 15 juni 2025)**

Precies 100 jaar eerder, in 1925, is Parijs het bruisende middelpunt van de wereld met het beste dat 21 landen in huis hebben op het gebied van architectuur en toegepaste kunst. Op de Exposition internationale des arts décoratifs et industriels modernes wordt alleen werk toegestaan dat “origineel is met een uitgesproken esthetische vernieuwing’’. Om aan de eis van vernieuwing te voldoen, gebruiken ontwerpers een eclectische mix van bekende stijlelementen uit eerdere periodes. Ook is er een grote drang naar het ‘nieuwe’ en het ‘moderne’. Dit blijkt uit experimenten met moderne materialen en technieken, ook de vernieuwende mogelijkheden van glas vallen op.

In het interbellum, de periode tussen de twee wereldoorlogen, verandert de maatschappij enorm. Ondanks verschillende crises in 1921 en 1929, groeit de middenklasse. Steeds meer huishoudens krijgen betere sanitaire voorzieningen en worden voorzien van gas en elektriciteit. De snel moderniserende industrie speelt hier beter dan ooit op in met een aanbod gericht op het moderne huishouden. Met aantrekkelijke reclame wordt geprobeerd klanten te verleiden, helemaal in de stijl van het moment: Art Deco.

**Bubbled Matter door Merel Karhof (5 april 2025 – 15 juni 2025)**

De tentoonstelling Bubbled Matter van de innovatieve en internationaal bekende ontwerper Merel Karhof (1978) biedt een unieke kijk in het proces dat Karhof met ervaren glasblazers heeft doorlopen en waaruit een nieuwe techniek is ontstaan. Een techniek die aanvankelijk door glasblazers als onmogelijk werd beschouwd, totdat Karhof het tegendeel bewees

In het project Bubbled Matter maakt Karhof het onzichtbare element lucht zichtbaar. Ze wil lucht begrenzen, om op die manier een ademtocht te visualiseren. Om dit te realiseren vangt Karhof de uitgeblazen lucht in

glazen bellen en stapelt deze tot gebruiksvoorwerpen. Ze combineert twee technieken: glasblazen en slumping, waarbij normaal gesproken vlakglas met hitte over een mal in elkaar zakt. Het vernieuwende van haar werkwijze is dat de luchtbellen luchtdicht afgesloten zijn, wat tegen de 'natuurwetten' van het glasblazen ingaat. Hierdoor zakken de bellen tijdens het slumpingsproces niet in elkaar en breken ze niet.

Het uiteindelijke resultaat vereist een unieke combinatie van factoren, die niet eenvoudig te vinden waren. Zo werkte Karhof samen met glasexpert Ab Evenhuis en met glasblazerijen in Zweden en in Nederland, waaronder het Nationaal Glasmuseum. Samen met glasblazer Marc Barreda slaagde Karhof er uiteindelijk in het proces voor het maken van Bubbled Matter te doorgronden. Het samenspel van hete lucht en expansie biedt spannende creatieve mogelijkheden. De zoektocht van Karhof naar Bubbled Matter gaat dan ook door.

Bezoekers van de tentoonstelling krijgen de kans om de verschillende fasen van het creatieve proces te ontdekken, van het eerste idee tot het uiteindelijke eindproduct. Glas is een uitdagend materiaal dat precisie en perfecte timing vereist. Het is een proces vol verrassingen, waarbij niet alles in één keer lukt. Deze tentoonstelling benadrukt het belang van vakmanschap en laat zien hoe trial-and-error essentieel is voor het bereiken van een succesvol ontwerp.

Karhof probeert het onopgemerkte te onthullen met haar werk. In eerdere projecten was dat bijvoorbeeld de wind (Wind Knitting Factory) of de kleurvariëteiten van water in Venetië (Thirty Days Acquamarine). Met het werk Bubbled Matter maakt Karhof een ademzucht zichtbaar. Glas is door zijn transparantie bij uitstek een materiaal dat uitnodigt om vragen te stellen bij (on)zichtbaarheid.

**Optisch glas (5 april 2025 – 15 juni 2025)**

Ter gelegenheid van het verschijnen van de dubbelbiografie Gecompliceerd en glashelder – glasverzamelaars Sam Jonker en Valentine Zaremba toont het Nationaal Glasmuseum in Optisch Glas een selectie uit de collectie van Stichting Modern Glas. De Stichting Modern Glas is in 2001 opgericht door Sam Jonker (1930-2009) en Valentine Zaremba (1936-2017). Hun glasverzameling maakt deel uit van de stichting en is in bruikleen gegeven aan het Kunstmuseum in Den Haag en het Nationaal Glasmuseum in Leerdam.

Optisch glas wordt van origine voor praktische doeleinden toegepast, bijvoorbeeld voor het maken van geslepen lenzen. Dit soort glas is heel zuiver. In de jaren '60 ziet de kunstenaar Václav Cigler andere mogelijkheden voor optisch glas. Hij maakt geometrische objecten van geslepen optisch glas waar maanden specialistisch werk in gaat zitten. Licht speelt een grote rol in zijn oeuvre, de reflectie valt langs en door het object en zorgt ervoor dat het object meerdere facetten krijgt. In 1965 richt hij aan de kunstacademie van Bratislava (Slowakije) de afdeling 'Glas in architectuur' op en zijn leerlingen worden gegrepen door de mogelijkheden en schoonheid van het optische glas.

In het huis van Sam Jonker en Valentine Zaremba stond een bijzondere collectie optisch glas van Tsjechische en Slowaakse glaskunstenaars. Vanaf het begin van de jaren '80 zijn Sam en Valentine glaskunst gaan verzamelen. Ze kopen de optische glasobjecten aan van Václav Cígler. Later kopen Sam en Valentine hoofdzakelijk werk aan van zijn belangrijkste leerlingen, onder wie Miloš Balgavý, Štěpán Pala, Zora Palová en Lubomír Arzt, ze ondersteunen deze groep kunstenaars met wie ze een goede band hadden opgebouwd.

**Bernardine de Neeveprijs 2024 (5 april 2025 – 15 juni 2025)**

Deze prijs is een eerbetoon aan Bernardine de Neeve (1915-1996), een van de grondleggers van de Vereniging van Vrienden van Modern Glas (VVMG).

De driejaarlijkse prijs bestaat sinds 1990 en de VVMG wil hiermee de artistieke ontwikkeling van glaskunstenaars uit Nederland en België steunen. De jury bestaat deze keer uit Titia Felderhof, Myriam Knol en Barbara Nanning. Belangrijke criteria voor de jury zijn diversiteit in uitingswijzen en technieken en het stimuleren van kunstenaars die nieuwe wegen willen inslaan.

De jury heeft uit 58 inzendingen drie kunstenaars genomineerd voor de laatste ronde: Florian van Dalen, Krista Israel en Patricia Overdam. Voor deze ronde hebben de genomineerden een bijdrage van € 2000,- gekregen om

nieuw werk te maken dat hier te zien is. Tijdens deze tentoonstelling wijst de jury de winnaar aan van de Bernardine de Neeve-prijs 2024. De winnaar – Florian van Dalen - ontvangt een cheque van € 5000,-.

Bernardine de Neeve (1915-1996) was de eerste hoofdconservator kunstnijverheid in het Museum Boijmans Van Beuningen in Rotterdam. Haar visie op verzamelen zorgde voor een omslag in die collectie want ze richtte haar aandacht op eigentijdse kunstnijverheid.

**Van Klein naar Groot – Mieke Groot (21 juni 2025 – 9 november 2025)**

Kunstenaar Mieke Groot (1949) heeft een indrukwekkend oeuvre in glas op haar naam staan. De tentoonstelling Van Klein naar Groot toont een bloemlezing uit haar werk vanaf de jaren '70 toen zij tijdens haar studie aan de Gerrit Rietveld Academie voor het eerst kennismaakte met glas.

Sinds 2001 past Mieke Groot achterglasschilderkunst toe in haar werk. Deze techniek is in Nederland vrij onbekend maar staat in Senegal op zeer hoog niveau. Mieke reist regelmatig af naar dit land, waar zij zich omringt met een netwerk van vakmensen. Recentelijk werkte zij samen met de Senegalese achterglasschilder Mamy Thiam en metaalwerker Moussa Thiam aan een serie nieuwe sieraden die nu voor het eerst in deze tentoonstelling te zien zullen zijn.

**Inflatable Thoughts – Marinke van Zandwijk (21 juni 2025 – 9 november 2025)**

Voor Inflatable Thoughts heeft kunstenaar én glasblazer Marinke van Zandwijk (1987) grote nieuwe installaties gemaakt, geïnspireerd door de beroemde Rorschachtest. In deze psychologische test worden tien platen met abstracte, symmetrische vormen gepresenteerd, ontstaan door het dubbelvouwen van een papier met inktvlekken. Wat je in deze afbeeldingen ziet, zou iets kunnen zeggen over je karakter. Net zoals de inktvlekken bedoeld zijn om de psyche en de innerlijke beleving van de kijker bloot te leggen, speelt Van Zandwijk met perceptie en interpretatie. Elke installatie roept associaties op die voor elke bezoeker anders kunnen zijn. Wat zie jij? Een vorm, een gevoel, een herinnering?

Van Zandwijk valt op door haar dubbelrol als glasblazend kunstenaar. Ook haar beeldtaal is bijzonder: zij werkt altijd met glazen bellen. Deze bellen vormen de bouwstenen van haar installaties. Wanneer de bellen samenkomen, vaak gecombineerd met andere materialen, ontstaat er een beeld dat verder vorm krijgt door de ruimte en omgeving waarin het werk wordt getoond.

In de tentoonstelling Inflatable Thoughts zien we in de museumtuin – en ook bij de entree, in het museum, in het trappenhuis en het café – installaties opgebouwd uit glazen bellen. Haar eerdere werk is te zien in de kassen in de tuin en in het café, en haar nieuwe werk, speciaal gemaakt voor deze tentoonstelling, is tentoongesteld in de museumzalen en in het trappenhuis. Van Zandwijk daagt de toeschouwer uit haar werk zelf te interpreteren. Bekijk deze kunstwerken met een open blik en laat je fantasie de vrije loop. Wat zie jij in de installaties van deze bellen?

**Licht in de duisternis (15 november 2025 – 15 maart 2026)**

Energietransitie, het overvolle net, salderingsregeling; begrippen die tegenwoordig vaak ter sprake komen. Dit proces verloopt niet zonder obstakels. Zo'n 100 jaar geleden was er ook sprake van een energietransitie. De zogenaamde elektrificatie; elektriciteit in huis. In Nederland komt het wat langzaam op gang, maar dan gaat het ook razendsnel. Vele handige apparaten doen hun entree. In plaats van petroleum- en gaslampen komt er elektrisch licht.

De Glasfabriek in Leerdam zag kansen in deze ontwikkeling. Karel de Bazel ontwierp de eerste elektrische lamp. Al snel volgden Andries Copier en Jaap Gidding met hun eigen ontwerpen. Toch slaagden zij er niet in om een marktaandeel te veroveren. De belangstelling was echter gering en de kosten en moeite waren te groot.

In de jaren 60 en 70 komt de lampenproductie in Leerdam weer op en met meer succes dan voor de oorlog. Floris Meydam weet precies de Space Age tijdgeest te vatten met zijn ontwerpen.

Nu worden er in de glasblazerij van het Nationaal Glasmuseum regelmatig door kunstenaars en ontwerpers, in samenwerking met de glasblazers, lampen gemaakt. Zoals met Gabrielle van de Laak, studio Aikina, studio Thier & Van Daalen en Kiki van Eijk.

**De nieuwe generatie (15 november 2025 – 15 maart 2026)**

Op de eindexamenexpositie van de Gerrit Rietveld Academie presenteren de eindexamenstudenten ieder jaar hun ideeën en werk aan een breed publiek. Het werk van drie afgestudeerden van de glasafdeling wordt ook getoond in het Nationaal Glasmuseum.

Maak kennis met Sofie de Leeuw van Weenen, Jack van Leeuwen en Rocco Enzo ter Haar; de nieuwe generatie kunstenaars die nu voor het eerst zelfstandig voet zet in de kunstwereld.

**Collectie verrijkt (15 november 2025 – 15 maart 2026)**

Het Nationaal Glasmuseum breidt haar collectie jaarlijks uit met bijzondere schenkingen en gerichte aankopen. Zo kan het museum het verhaal van glas steeds completer vertellen en verschillende invalshoeken belichten. Van kunstnijverheid tot beeldende kunst, vervaardigd met diverse technieken en uit verschillende perioden. Iedere toevoeging draagt bij aan een rijker en veelzijdiger beeld van glas door de tijd heen.

*Op locatie in de RK Mariakerk in Leerdam:*

**All you need is glass (12 september 2025 – 31 oktober 2025)**

In de Rooms-Katholieke Kerk in Leerdam presenteert het Nationaal Glasmuseum, in samenwerking met de Tsjechische gemeente Nový Bor, International Glass Symposium (IGS) Nový Bor, Glass Museum Nový Bor (SMNB) en gemeente Vijfheerenlanden, een collectie glaskunst gemaakt tijdens IGS 2024.

Het IGS is een gevestigde naam binnen de glaswereld. Vorig jaar vond de 15e editie plaats met deelname van 45 internationale kunstenaars en 10 glasblazerijen.

Het idee om een internationale bijeenkomst voor glasmakers in Bohemen, Tsjechië te organiseren, ontstond al in 1981. Internationale kunstenaars werden uitgenodigd om samen met lokale glasblazers uiteenlopende objecten te vervaardigen. Het evenement groeit met elke editie, trekt steeds meer internationale deelnemers en weet ook een groeiend publiek te bereiken. Het Glass Symposium biedt een driedaags programma met rondleidingen in glasfabrieken en -scholen, ontmoetingen met internationale glasmakers en een scala aan (muziek)evenementen.

Leerdam heeft in de afgelopen decennia een speciale band opgebouwd met de Tsjechische gemeente Nový Bor. Beide steden kennen een lange geschiedenis met glas en hebben beide een eigen handelsmerk ontwikkeld. Om deze bijzondere band te vieren, wordt dit jaar een selectie van de tijdens het Glass Symposium vervaardigde objecten óók in Leerdam tentoongesteld.

Tijdens het weekend van Glas Leeft! zijn kunstwerken van onder meer Anna Mlasowsky, Lara Bohinc, Laco Déczi en Bernard Heesen in de architectonisch prachtige Rooms-Katholieke Kerk te bewonderen. Een bezoek is gratis.De kunstenaars hebben hun werk vervaardigd in de volgende glasfabrieken: Ajeto Lindava, Ave Clara, AZ Design, Kolektiv Ateliers, Novotný Glass, Pačinek Glass, Sklárna Jílek, glaschool in Kamenický Šenov, glasschool in Nový Bor, TGK – skalice u české lípy.

*Op locatie in het AMC en VUmc in Amsterdam:*

**Fading facts - Agâh Barış Can Aksakal (mei 2025 – september 2025)**

Dat er altijd vreselijke dingen gebeuren in de wereld, ver weg en dichtbij is een vaststaand gegeven. Je voelt de verbijstering en wanhoop van de ander maar dat gevoel zakt ook weer weg. Je kan niet het leed van de wereld op je schouders dragen, dan heb je zelf geen leven. Ook omdat je er vaak niks aan kan veranderen.

Deze werken van Aksakal zijn een reflectie op dat overlevingsmechaniek.

De gegraveerde vissen staan voor ons, we zwemmen dagelijks stilletjes verder. We bespreken elke dag nieuwe narigheden, wennen eraan en vergeten ze.

Agâh Barış Can Aksakal is geboren en getogen in het Turkse Aydin in 1989. Na zijn studie schilderkunst studeerde hij verder bij de glasafdeling van de Anadolu Universiteit. In 2014 haalde hij zijn Master in glas aan de Mimar Sinan Fine Arts University (MSGSU) en in 2023 promoveerde hij aan deze universiteit. Hierna is hij docent geworden van het glasprogramma van MSGSU.

## Glasblazerij

De Glasblazerij is onlosmakelijk aan het museum verbonden. Het is een plek waar 6 dagen per week publieksdemonstraties worden gegeven en toelichting wordt gegeven over het ambacht en de geschiedenis ervan. Gedurende het jaar is in de glasblazerij gewerkt aan een grote diversiteit aan projecten: beeldend kunstenaars en vormgevers hebben, in samenwerking met glasblazers, gewerkt aan de werken van hun verbeelding, glasblazers die zich ook richten op een beroepspraktijk als beeldend kunstenaars hebben hun eigen ontwerpen kunnen verwezenlijken en voor diverse partijen zijn kleinere en grotere series van unieke mondgeblazen objecten vervaardigd.

In het kader van de tentoonstelling **Inflatable Thoughts** heeft het Nationaal Glasmuseum samengewerkt met beeldend kunstenaar en glasblazer Marinke van Zandwijk voor het maken van een installatie – ondersteund door het Mondriaanfonds onder de regeling *Kunst in opdracht*.

**Made in Leerdam (12 september 2025 – 14 september 2025)**

In de glasblazerij van het Nationaal Glasmuseum is tijdens het evenement 'Glas Leeft' (12, 13 en 14 september 2025) een mini-tentoonstelling te zien van objecten die gemaakt zijn door glasblazers van het Nationaal Glasmuseum in opdracht van kunstenaars en ontwerpers.

Te zien is werk van:

Gijs Assmann
Ans Bakker
Studio Thier & van Daalen
Leolux (ontwerp Studio Truly Truly)
Klaar Prims
Anna Oudhof
Lidi Bus
Fons Uytdehaag
Hanne Arends
Lieke Bakker
Paul Mulder
Koos Buster
Studio Job

## Educatie en onderwijs

**Educatie**

Onder educatie verstaan we alle activiteiten in het museum en de glasblazerij die bijdragen aan een verbredende en verdiepende blik op glas, regelmatig toegespitst op specifieke doelgroepen. Het doel is de nieuwsgierigheid van bezoekers te prikkelen, interactie te zoeken en bezoekers anders te laten kijken naar glas. *Art Based Learning* wordt ingezet via de volgende methodes: *Visible thinking in the museum* en *Visual Thinking Strategies*. Het beter kijken, dieper denken wordt daarbij aangesproken.

De uitbreiding van de educatie-activiteiten in combinatie met de verdere professionalisering in cultuureducatie in het onderwijs heeft geleid tot een punt waarop geconcludeerd moet worden dat in de komende jaren extra aandacht voor het doorontwikkelen van de educatie door inzet van hierop specifiek te werven medewerkers noodzakelijk is.

**Onderwijs**

**Primair en voortgezet onderwijs**

Met name de glasblazerij kan zich verheugen in bezoeken van scholen van diverse schooltypes en buitenschoolse opvang. In 2023 is geconstateerd dat een aantal van de bestaande programma's in de regio's Alblasserwaard en Vijfheerenlanden een update kunnen gebruiken. Tevens is de beperking van de eigen gemeentegrenzen hierin gebleken weinig groei te kunnen genereren. In het schooljaar 2025/2026 heeft een nieuwe samenwerking met het Kunst Centraal geleid tot een bestendiging van het aantal schoolbezoeken.

**Hoger en universitair onderwijs**

Glas is een moeilijk materiaal om mee kennis te maken. Dat gold niet alleen voor externe ontwerpers van vroeger maak ook voor de hedendaagse ontwerpers en kunstenaars. Het Nationaal Glasmuseum zet eropin dat studenten aan (Kunst)academies al tijdens hun studie eens met het materiaal glas kunnen werken. Dit geldt onder meer voor studenten van de Design Academy Eindhoven en Zuyd Hogeschool.

Hiernaast heeft het Nationaal Glasmuseum de samenwerking met de opleiding kunstgeschiedenis van Universiteit Utrecht bestendigd en zal in de komende periode deze samenwerking willen uitbreiden met kunsthistorische stages.

# Marketing en communicatie en publiek

**Hoofddoelgroepen**

Omdat het grootste deel van het publiek van het Nationaal Glasmuseum uit Nederlandse bezoekers bestaat, wordt een belangrijk deel van de promotionele activiteiten bewust gericht op de binnenlandse museumbezoeker.

A. Recreanten
   Dagrecreanten, zowel passanten (fietsers en wandelaars) als groepen die via georganiseerde (dag)reizen ons en de glasstad Leerdam bezoeken, vaak met een arrangement.
B. Cultureel geïnteresseerden
   Kunst- en cultuurminnende personen. Ook de echte glas- en designliefhebbers en -verzamelaars.
C. Onderwijs groepen
   Leerlingen van het lager en voortgezet onderwijs die deelnemen aan een onderwijsprogramma. Maar ook cursisten glasblazen en amateurs die bij ons een activiteit bezoeken en studenten van het (kunst)vakonderwijs die we via diverse opleidingen bereiken.
D. Families
   Gezinnen of kinderen met (groot)ouders en verzorgers.
E. Leerdammers en regiobewoners
   We zullen meer betekenisvolle activiteiten voor de eigen gemeenschappen moeten organiseren, met en door hen, om een betere binding te krijgen. Hierdoor zal men zijn omgeving, de geschiedenis en verhalen herkennen in de activiteiten van het NGM.

**Communicatie middelen**

Het museum zet een mix in van communicatiemiddelen: persberichten, nieuwsbrieven, flyers, posters, advertenties, social media promotions, acties en arrangementen.

**Promotionele samenwerkingen en acties**

In 2025 werd samengewerkt met diverse partijen marketingpartijen, w.o. ‘Tussen Lek en Linge’ voor de gebiedsmarketing, Visit Utrecht Region en Het Groene Hart van Holland.

Het museum is lid van de Nederlandse Museumvereniging en neemt deel aan de Museumkaart: de gezamenlijk promotie via o.m. de platformen van www.museum.nl.

**Online Communicatie 2025**

| | **2024** | **2025** |
|---|---|---|
| X (voorheen: Twitter) (volgers) | 3.473 | 3.378 |
| Instagram (volgers) | 4.173 | 4.768 |
| Facebook (volgers) | 4.350 | 4.450 |
| Nieuwsbrief (ontvangers) | 2.996 | 3.103 |

**Website 2025**

In 2025 zijn 107.000 gebruikers van de website geregistreerd. Dit aantal ligt redelijk in lijn met eerdere jaren.

**Bezoekersaantallen Nationaal Glasmuseum**

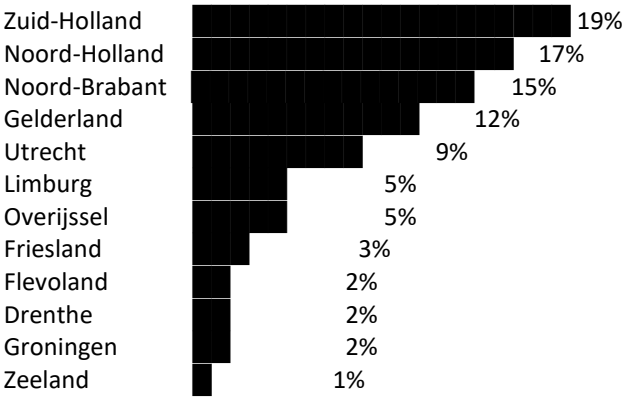
In prognoses m.b.t. de te verwachten bezoekersaantallen is het Nationaal Glasmuseum de laatste jaren uitgegaan van een gemiddeld cijfer van 55.000 bezoeken (25.000 bezoeken museum en 30.000 bezoeken glasblazerij). In 2024 kon de grens van 60.000 bezoeken overschreden worden en deze groei heeft zich – sterker - voortgezet in 2025.

| Totaal aantal bezoeken | Waarvan museum | Waarvan glasblazerij |
|---|---|---|
| 69.944 | 29.529 | 40.415 |

Het aantal bezoeken met Museumkaart bedroeg: 34.811

**Herkomst bezoekers**

Bij de entree worden de bezoekers naar hun plaats van herkomst gevraagd. Volgens de opgaven komt het overgrote deel uit met name de provincies omliggende provincies.



# Collectie en kennisdeling waaronder reflectie op planmatig beleid voor het beheer

**Collectiebeleid**

Het algemene verwervingsbeleid richt zich meer op de verhoging van de kwaliteit van de collectie dan op een kwantitatieve uitbreiding. De aandacht gaat vooral uit naar verbetering van de onderlinge samenhang van de diverse deelcollecties. Het museum ontvangt regelmatig uiteenlopende schenkingen die delen van de collectie aanzienlijk versterken. Dankzij een bijdrage van Vereniging Rembrandt kon het Nationaal Glasmuseum in 2025 een belangrijke aankoop doen: het glas in lood raam 'Sterren' (1925) naar ontwerp van Johan Thorn Prikker. Dit raam – uit het huis van industrieel en verzamelaar Hugo Tutein Nolthenius – is een aanvulling op een serie ramen die eerder verworven is.

**Collectiebehoud en -beheer**

In de afgelopen jaren hebben in zowel museum als depot actualisering van de standplaatsregistratie en fotografie van de collectie plaatsgevonden, waardoor een stabiele situatie is ontstaan. Hiernaast is een hoger bewustzijn op klimatologische omstandigheden ontstaan door een opgestelde klimaatvisie en vindt doorlopend monitoring plaats met dataloggers. In het verlengde hiervan blijft 'Glasziekte' (degradatie) – al dan niet in relatie tot bewaarklimaat - een aandachtspunt. Verdere stappen in het collectiebehoud vereisen investeringen in verbeterde omstandigheden – een professionele depotsituatie - en de daarmee gepaarde gaande uitbreiding van het team. Hier is momenteel nog geen financiële ruimte voor.

In het najaar van 2025 heeft het Nationaal Glasmuseum een aanvraag ingediend in het kader van Metamorfoze - het nationale programma van de KB voor het behoud van en duurzame toegang tot het papieren erfgoed van Nederland. Onder het beheer van het Nationaal Glasmuseum vallen nog ruim 58.000 (ontwerp)tekeningen uit de rijkscollectie die nog niet gedigitaliseerd noch ontsloten zijn en een aanzienlijk aantal tekeningen op groot formaat (ontwerptekeningen voor ruiten) die tevens restauratie behoeven. Daarnaast hebben in de laatste jaren veel archieven van de Glasfabriek Leerdam hun weg naar het museum gevonden; ook deze zijn onderdeel geworden van de aanvraag. Eind 2025 heeft een voorlopige honorering plaatsgevonden. Na restauratie en digitalisering zullen de tekeningen en archiefstukken duurzaam opgeborgen dienen te worden. Hierbij de hoop gevestigd op samenvoeging met de eerder gedigitaliseerde tekeningen zijn ondergebracht bij het Regionaal Archief Zuid Utrecht (RAZU). Dit is echter geen permanente bewaarplaats.

In 2025 zijn daarnaast - met inzet van een trouwe groep vrijwilligers - ruim 15.000 negatieven van de fabrieksfoto's van de Glasfabriek Leerdam (rijkscollectie) omgepakt in nieuwe enveloppen. Hiermee is versnelde veroudering en degradatie een halt toegeroepen.

Met steun van Vereniging Rembrandt kon in 2025 een belangrijk stuk in de collectie gerestaureerd worden: een unieke beschilderde voorraadpot (ca. 1918) van Chris Lanooy. Vanaf mei 2026 zal deze deel uitmaken van de basispresentatie.

**Veilig Erfgoed**

Op basis van de agendering van 'Veilig erfgoed' en met name het verhogen van weerbaarheid bij militaire en hybride dreiging heeft het Nationaal Glasmuseum ook het afgelopen jaar gekeken naar de mogelijke dreigingen en risico's en de beschikbaarheid van adequate mogelijkheden om de collectie veilig te houden. Op 14 januari 2025 heeft dit geresulteerd in een presentatie van de collectiebeheerder van het Nationaal Glasmuseum tijdens een themabijeenkomst over dit onderwerp bij Landschap+ Erfgoed Utrecht.

**Kennisdeling**

Onder aanvoering van het Rijksmuseum is een intensievere samenwerking van de musea met een glascollectie en eventuele andere kennisinstellingen en verenigingen tot stand gekomen. Het Nationaal Glasmuseum is een

actieve partner in de zogenaamde “glasgenoten” die onder meer middels een jaarlijks symposium kennis uitwisselen.

Het Nationaal Glasmuseum heeft een aanzienlijke bibliotheek met publicaties over glas. In de afgelopen jaren heeft hier geen “onderhoud” aan plaatsgevonden. Eind 2024 is een team van vrijwilligers gestart met een nieuwe registratie van de publicaties. In 2025 is de eigen bibliotheek op orde gebracht en heeft een aantal verwervingen plaatsgevonden die de bibliotheek met honderden titels heeft uitgebreid.

**Taxatiedagen**

In 2025 hebben opnieuw enkele taxatiedagen plaatsgevonden door beëdigd taxateur Marcel Brouwer en conservator Hélène Besançon. De taxatiedagen zijn een hooggewaardeerde manier van kennisdeling en leveren regelmatig nieuwe inzichten op t.a.v. de collectie. Het Nationaal Glasmuseum mag zich daarnaast bijna elke taxatiedag verheugen in schenkingen door bezoekers.

# Gebouwen en onderhoud waaronder reflectie op het DMJOP

**Museumlocatie**

Het museum heeft in 2025 een nieuw meerjaren onderhoudsplan op laten stellen waarin ook verduurzamingsmaatregelen zijn opgenomen. Het DMJOP – opgesteld door DVTadvies - is het uitgangspunt voor zowel het uitvoeren van groot onderhoud op basis van de opgebouwde dotatie uit eigen middelen als het reserveringsfonds op basis van de door het Ministerie van OCW beschikbaar gestelde gelden voor verduurzaming.

**Glasblazerij**

In 2024 heeft de Gemeente Vijfheerenlanden – eigenaar van de houtloods waarin de glasblazerij van het Nationaal Glasmuseum is gehuisvest – het dak vernieuwd en geïsoleerd. Gelijktijdig met deze werkzaamheden is de constructie van de houtloods verzwaard als voorbereiding op het mogelijk plaatsen van zonnepanelen. Voor een solide toekomst van het gebouw zal een vernieuwing van de damwand aan de zijde van de Linge nodig zijn om een solide vloer en fundament voor de raamopbouw te hebben (voorzien najaar 2026). Op dit moment (april 2026) wordt – met enige vertraging - de uitbouw aan de loods (landzijde) – bestaande uit units die ver over hun levensduur zijn – vervangen door een nieuwe integrale uitbouw.

Met verduurzaming en energietransitie in de glasblazerij is inmiddels een start gemaakt door de aanschaf van een elektrische smeltoven (ter vervanging van de afgeschreven gasoven). Voor plaatsing dient de vernieuwing van de damwand – als boven genoemd – plaats te vinden.

**Depot**

Het werkdepot is gevestigd op de bovenverdieping van een voormalig bankkantoor in Leerdam. Bij het ingaan van het gebruik in 2019 is een toezegging verkregen voor het gebruik van deze locatie voor een periode van 4-5 jaar. In 2024 is de bibliotheek van Leerdam – tot dan toe gevestigd in het aanpalende Stadskantoor van de Gemeente Vijfheerenlanden - tijdelijk geherhuisvest op de begane grond van het gebouw. De bibliotheek zal tot deze kan terugkeren in het verbouwde Stadskantoor hier gevestigd zijn, waarmee ook voor het Nationaal Glasmuseum voortzetting van het depot tot 2027 gegarandeerd is. In 2021 is reeds een inventarisatie en kosteninschatting voor externe opslag gemaakt. In de kosteninschatting zijn ook de kosten meegenomen voor het schoonmaken en verpakken van de collectie en de coördinatie van dit project. Wegens het ontbreken van de middelen hiervoor heeft het Nationaal Glasmuseum nog geen verdere stappen kunnen maken in het vinden van een depot dat beter voldoet aan de wensen die gesteld mogen worden aan een depot.

**DMJOP**

Het DMJOP biedt een goed uitgangspunt voor de ten uitvoer legging van maatregelen op het gebied van groot onderhoud en verduurzaming. Met de indiensttreding van een Manager Bedrijfsvoering per 1 februari 2026 – met een kerntaak op dit gebied – verwachten wij stappen te kunnen zetten hierin.

# Risico's en onzekerheden

**Collectiebeheer**

Binnen het collectiebeheer is met name de depotsituatie een aandachtspunt. Het werkdepot is gevestigd op de bovenverdieping van een voormalig bankkantoor in Leerdam. Bij het ingaan van het gebruik in 2019 is een toezegging verkregen voor het gebruik van deze locatie voor een periode van 4-5 jaar. In 2024 is de bibliotheek van Leerdam – tot dan toe gevestigd in het aanpalende Stadskantoor van de Gemeente Vijfheerenlanden - tijdelijk geherhuisvest op de begane grond van het gebouw. De bibliotheek zal tot deze kan terugkeren in het verbouwde Stadskantoor hier gevestigd zijn, waarmee ook voor het Nationaal Glasmuseum voortzetting van het depot tot 2027 gegarandeerd is. De bruggen tussen de twee villa's die het Nationaal Glasmuseum vormen hebben jarenlang gediend als 'transparant depot'. Het transparant depot werd door de bezoeker onvoldoende begrepen en door het groeien van de collectie is een - volwaardig - depot meer dan eens een voorwaarde voor het collectiebeheer.

Sinds de verhuizing van de RCE uit Rijswijk hebben het Nationaal Glasmuseum en de Gemeente Vijfheerenlanden zich ontfermt over de tekeningencollectie (ruim 40.000 gedigitaliseerde ontwerptekeningen) en de fotocollectie (ruim 15.000 negatieven en contactafdrukken) die op dat moment nog onder beheer van de RCE vielen. Wegens een toen aanstaande verbouwing van het stadskantoor in Leerdam – waar de tekeningen in de archiefkluis waren opgeslagen – diende voor deze tekeningen in 2024 een nieuwe locatie gevonden te worden. Voor de komende jaren is deze gevonden in het Regionaal Archief Zuid Utrecht (RAZU). Dit is echter geen permanente bewaarplaats. Tijdens de overgang van het beheer van RCE naar Nationaal Glasmuseum is in onvoldoende mate rekening gehouden met middelen voor deze situatie en het feit dat de binnen afzienbare tijd de conditie van de (zuurvrije) verpakking van de tekeningen teneinde raakt. Beide vormen extra, niet voorziene, posten. Met de eerdergenoemde voorlopige honorering van een nieuwe digitaliseringsronde wordt het duurzaam onderbrengen van nog groter belang.

**Financiële continuïteit**

Hoewel met het resultaat van 2025 een positief signaal afgegeven wordt, blijven de beperkte middelen vanuit de exploitatie een zorg. Ondanks een relatief hoog verdienvermogen is toch sprake van een situatie waarin het museum erin slaagt om de beide locaties van het Nationaal Glasmuseum te exploiteren maar hierin onvoldoende middelen heeft voor groei of ruimere mogelijkheden om de rol te spelen die verwacht mag worden van het Nationaal Glasmuseum.

**Risicoanalyse en management**

Het museum heeft op dit moment geen geformaliseerd risicomanagement of vastgelegde risicoanalyse. Er wordt gewerkt aan een risicoanalyse en het risicomanagement zal worden vastgelegd en gemonitord en geactualiseerd.

# Organisatie en toezicht waaronder Fair Practice Code, Culturele diversiteit en Cultural Governance Code

**Organisatie**

De organisatie heeft twee locaties: een museumgebouw en een glasblazerij. Ze liggen ongeveer 20 minuten verwijderd van elkaar. Het heeft een unieke combinatie van museale functie en een werkplaats, wat elkaar in de programmering versterkt.

**Medewerkers**

De organisatie bestaat uit een kern van 15,29 FTE medewerkers in dienst en circa 100 vrijwilligers. Daarnaast is er een flexibele schil van circa 10 freelancers.

**Directie en Raad van Toezicht**

Sinds 1 november 2022 is Laurens Geurtz directeur-bestuurder.

In 2025 bestond de Raad van Toezicht van het Nationaal Glasmuseum uit de volgende leden:

| Naam | Beroep, deskundigheid, nevenfuncties | aanstelling | Afloop termijn |
|---|---|---|---|
| Tijs van Ruiten | Voorzitter<br>• Vm directeur Nationaal Onderwijs Museum<br>• Zelfstandig museaal adviseur | 13-12-2017 | 13-12-2025 |
| Hans Kars | Lid: ontwikkeling glasblazerij<br>• Eigenaar Mens, Merk & Ruimte<br>• Mede-eigenaar Ruimte voor kunst | 13-12-2017 | 13-12-2025 |
| Marike Gelderblom | Lid: remuneratie<br>• Kunsthistoricus/kunstmecenaat<br>• Teamleider NEN te Delft | 1-10-2023 | 1-10-2027 |
| Karen Drost | Lid: Marketing en communicatie<br>• Manager Bureau Spoorbouwmeester | 1-1-2024 | 1-1-2028 |
| Andries de Jong | Lid: Financiën<br>• Afdelingshoofd Bedrijfsvoering bij Stichting het Utrechts Landschap<br>• Eigenaar Andries de Jong Interim en Advies | 1-2-2024 | 1-2-2028 |

**Cultural Governance Code**

Het Nationaal Glasmuseum onderschrijft de Governance Code Cultuur en heeft deze in 2025 nageleefd. Het museum hanteert een Raad van Toezicht model met een directeur-bestuurder.

*Zie verderop voor het verslag van de Raad van Toezicht 2025*

**Fair Practice Code**

De Fair Practice Code beoogt om werkenden in de culturele sector op een juiste en rechtvaardige wijze te belonen en om een duurzame en transparante bedrijfsvoering te voeren.

Met ingang van 2025 is een structurele extra bijdrage van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap vanuit vrijgemaakte middelen voor Fair Pay toegekend aan het Nationaal Glasmuseum die de hogere kosten gedeeltelijk zal opvangen.

Het museum volgt in alle samenwerkingsprojecten de honorariumrichtlijnen voor kunstenaars en ontwerpers.

**Code Culturele Diversiteit en Inclusie**

*Programma*
Het publieksprogramma wordt door het museum zo breed mogelijk ingevuld, met een breed scala aan informatieoverdracht. Zowel de kerncollectie van Leerdams glas, werk van hedendaagse kunstenaars en ontwerpers, als het maakproces van glas, biedt de mogelijkheid om een divers publiek aan te trekken en daardoor programmeren we ook breed. Hierin kijken we met name ook naar een koppeling naar de Turkse en Molukse achtergrond van een deel van de Leerdamse bevolking.

*Publiek*
Door de brede programmering en informatieve tentoonstellingen en voorlichtingen in de glasblazerij, is het museum toegankelijk voor een breed publiek dat op verschillende wijze informatie tot zich kan nemen. Het museum ontvangt nog steeds relatief meer museumkaartbezoekers dan de glasblazerij. In de glasblazerij komen meer groepen, die met arrangementen met partners een bezoek boeken.

*Personeel*
Het personeelsbestand is divers wat betreft het type arbeidsrelaties (vast, vrijwillig, freelance). Het museum is klein, in een kleine stad (20.000 inwoners) waar geen HBO of Universiteit een studentenpopulatie genereert – deze ontbreekt dan ook vrijwel in ons personeelsbestand. De freelance glasblazers die voor ons publieksdemonstraties verzorgen, zijn tussen de 28 jaar en 40 jaar. Doordat er weinig doorstroom van personeel is, kun je nauwelijks actief diversiteit in het aannamebeleid toepassen, waar we dat wel in ons aannamebeleid zouden willen doen. Van de vrijwilligers is het merendeel gepensioneerd, maar er zijn ook enkele jongere vrijwilligers die afstand tot de arbeidsmarkt hebben. We verwelkomen hen graag, om een mogelijkheid te bieden weer in het arbeidsproces in te treden.

*Partners*
De partners van het museum zijn zeer divers, voortvloeiend uit de diverse programmering van het museum. Van musea, tot werkplaatsen, wandelverenigingen, academies, historische verenigingen, welzijnsorganisaties, plaatselijke ondernemers. We richten ons op lokale, nationale en internationale partners om onze doelstellingen te verwezenlijken.

# Digitalisering en online publiek

In relatie tot het advies van de Raad voor Cultuur om deze periode de ontwikkeling van digitalisering en online publiek te monitoren volgen hieronder enkele opmerkingen betreffende verleden, heden en toekomst hiervan binnen het Nationaal Glasmuseum.

**Digitalisering**

Na verwerving van de fabriekscollectie heeft een grote digitaliseringsslag geleid tot een collectie van – inmiddels – ruim 84.000 records: objecten, tekeningen, fabrieksfoto's en cataloguspagina's. Al in een vroeg stadium werden deze via de website van het Nationaal Glasmuseum openbaar gemaakt, waarbij relaties en associaties zijn gedefinieerd waardoor voor objecten werden gekoppeld aan tekeningen en cataloguspagina's of werden getoond in relatie tot verwante objecten.

Wegens een gebrek aan middelen en wellicht ook prioritering is bij het noodzakelijk worden van een grote upgrade van het achterliggende systeem (Memorix / Picturae) de openbaarmaking via de eigen website komen te vervallen. De collectie is wel te raadplegen via Collectie Nederland maar wegens de opzet met een beperkt aantal gegevens zijn de essentiële relaties en associaties – die in de database nog steeds beschikbaar zijn – niet zichtbaar.

Voorafgaand aan het herstellen en verder brengen van de digitale toegankelijkheid van de collectie is in 2024 gestart met de voorbereiding van een aanvraag voor een tweede digitaliseringsronde (zie onder collectiebeheer). In het digitaal toegankelijk maken zal rekening gehouden worden met de toevoeging van archiefmateriaal binnen of naast het collectieregistratiesysteem. De digitalisering is een belangrijke stap maar deze vergt ook inzet van mensen en middelen voor ontsluiting die op andere wijze gezocht dient te worden.

**Online publiek**

Het creëren van bereik bij een online publiek ligt in het verlengde van bovenstaande digitalisering.

Allereerst is het de wens om kennis over met name Nederlands glas samen te brengen en handzaam te presenteren. Dit beslaat zowel een historisch perspectief (glasblazerijen in Nederland), kunstenaars monografieën (specifiek op glas) en een bibliotheek van (fabrieks)catalogi. Hiernaast is met de Vereniging Vrienden van Modern Glas ook gesproken over de wens om – in vervolg op een papieren versie - een Lexicon van Nederlandse glaskunst openbaar toegankelijk te maken.

Na afronden van de herinrichting van de basispresentatie zal specifiek ook worden gezocht naar een koppeling van de offline en online wereld, zowel om de context van de collectie beter te duiden, koppelingen te leggen naar andere collecties en om online toegankelijke informatie in te zetten om het museumbezoek te stimuleren.

# Verslag van de Raad van Toezicht 2025

Met het aflopen van de termijnen van Tijs van Ruiten (voorzitter) en Hans Kars (lid) per 01-01-2026, is door de RvT unaniem gekozen voor Marike Gelderblom als nieuwe voorzitter. Vervolgens heeft Karen Drost de functie van secretaris aanvaard.  Marike Gelderblom en Karen Drost vormen tevens de remuneratiecommissie.

Eind 2025 zijn twee profielen voor twee nieuwe RvT-leden geformuleerd (profiel lid Educatie en profiel lid Maakindustrie) en via diverse vacature-kanalen uitgezet. Naar aanleiding van de sollicitaties is een eerste selectie gedaan door de RvT, waarop vervolgens op woensdag 17 december de eerste gesprekken hebben plaatsgevonden.

**Rollen van de RvT**

Alle leden, inclusief de voorzitter, zijn belast met onder andere:

- Het toezichthouden op de algemene gang van zaken in het NGM;
- Het toezichthouden op het door de directie gevoerde beheer en beleid;
- Het goedkeuren van directiebesluiten;
- Het benoemen en ontslaan van de directie;
- Het vaststellen van de bezoldiging en arbeidsvoorwaarden van de directie;
- De taken en bevoegdheden die de leden van de RvT bij de statuten zijn toegekend;
- De vaststelling en wijziging van opgestelde beleidsplannen;
- De vaststelling van de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening;
- De benoeming van de accountant.

De functie van de RvT-leden is onbezoldigd.

**Onderwerpen van toezicht**

In 2025 heeft de RvT verder gestuurd op de onderwerpen in het Meerjarenbeleidsplan. Het Meerjarenbeleidsplan is in 2025 afgerond. Het Nationaal Glasmuseum wil uitgroeien tot het nationale centrum voor glaskennis, vakmanschap en educatie. De focus ligt op het herstellen en vernieuwen van het digitale kenniscentrum, het versterken van de glasblazerij als museumwerkplaats en het uitbreiden van educatieve programma's. Daarnaast zet het museum in op duurzame bedrijfsvoering, publieksverbreding en samenwerking met scholen, universiteiten en makers.

De RvT vergaderde - overwegend op de museumlocatie - in 2025 regulier op 21 januari, 18 maart, 24 juli, 16 september, 4 november en 25 november. Daarnaast is, waar nodig, extra overleg geweest met de directeur en overheden en heeft de RvT een personeelsbijeenkomst georganiseerd.

**Governance Code Cultuur**

Reflectie op de 8 principes:

1. Realiseren van de maatschappelijke doelstelling

Reflectie: Onze maatschappelijke doelstelling staat centraal in het beleidsplan.

Toepassing 2025: Via het in 2025 afgeronde Meerjarenbeleidsplan stuurt de RvT op de maatschappelijke en artistiek-inhoudelijke doelstellingen.

2. Toepassen en/of toelichten (Pas toe én leg uit)

Reflectie: Wij passen de principes toe. Waar aanbevelingen afwijken door schaalgrootte, leggen we dit uit.

Toepassing 2025: Vanwege onze kleine omvang (5 fte) was er in 2025 geen aparte auditcommissie. De RvT heeft de jaarrekening daarom integraal in de voltallige vergadering besproken.

3. Onafhankelijkheid en integriteit

Reflectie: Handelen in het belang van de organisatie, zonder tegenstrijdige belangen.

Toepassing 2025: Alle RvT-leden zijn scherp op mogelijke belangenverstrengeling. De WBTR is in 2021 van kracht gegaan. Tot 1 juli 2026 is een overgangsperiode ingesteld om de statuten te wijzigen.

4. Rolbewust handelen

Reflectie: Duidelijk onderscheid tussen toezicht (RvT) en uitvoering (Directeur-Bestuurder).

Toepassing 2025: De RvT voert de werkgeversrol uit, door het voeren van een jaargesprek met de directeur-bestuurder. De RvT verwerkt dit in een verslag met werkafspraken.

5. Verantwoordelijkheden van het bestuur

Reflectie: Het bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en naleving van de code.

Toepassing 2025: De Fair Practice Code is geïntegreerd in de contractering van freelancers/zzp'ers.

6. Toezicht en verantwoording

Reflectie: De RvT houdt toezicht op hoofdlijnen en staat op afstand van de operatie.

Toepassing 2025: Door het afronden van het Meerjarenbeleidsplan, wat een middel is om te sturen op hoofdlijnen en het nemen van strategische beslissingen.

7. Kwaliteit van het toezicht

Reflectie: De RvT beschikt over de juiste competenties en diversiteit.

Toepassing 2025: Met het vertrek van voorzitter en lid, zijn bij de werving van twee nieuwe de profielen opnieuw onder de loep genomen.

8. Werkgeverschap

Reflectie: Goed werkgeverschap voor de directeur-bestuurder en medewerkers.

Toepassing 2025: Het verder versterken van de positie van de medewerkers door de invoering van de Museum CAO, de professionalisering van de pensioenen en de werving van een Manager Bedrijfsvoering.

**Conclusie en verbeterpunten**

Op 4 november heeft RvT een zelfevaluatie uitgevoerd. De RvT functioneert als hecht en respectvol team en adviseert de directeur-bestuurder effectief. Betrokkenheid bij museumactiviteiten kan beter door tijdige informatievoorziening. De samenstelling van de RvT is passend, de zichtbaarheid naar externe stakeholders mag groeien en de statuten moeten tijdig worden aangepast aan de WBTR.

**Aandachtspunten voor 2026**

- professionalisering/rolduidelijkheid: met de komst van de nieuwe leden de statuten met de RvT en directeur-bestuurder doorlopen; tenminste 1x per jaar een heidag organiseren, met een inkijk in de organisatie;

- zichtbaarheid: organiseren van een personeelsbijeenkomst op beide locaties; afstemmen aanwezigheid bij openingen.