Jaarrekening
2025

Zeeuwse Museumstichting

19 maart 2026

INHOUDSOPGAVE

Bestuursverslag	1
Verslag Raad van Toezicht	26
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2025	28
Staat van baten en lasten 2025	30
Algemene toelichting	31
Toelichting bij de balans per 31 december 2025	33
Toelichting staat van baten en lasten 2025	42
Overige toelichtingen	
- gebeurtenissen na balansdatum	53
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening 2025	54
Overige gegevens	
- statutaire regeling resultaatbestemming	55
- controleverklaring van de onafhankelijke accountant	56
Bijlage 1: verdeling prestaties Provincie Zeeland	57
Bijlage 2: verantwoording BIS subsidie OCW	59

BESTUURSVERSLAG 2025

De Zeeuwse Museumstichting, hierna genoemd Zeeuws Museum, gevestigd te Middelburg, Abdij 3, stelt zich ten doel Zeeuws cultureel erfgoed te bewaren, verzamelen, conserveren, onderzoeken, ontsluiten en produceren. De stichting wordt aangestuurd door directeur/bestuurder mevrouw M.J. (Marjan) Ruiter.

De stichting heeft een onbezoldigde Raad van Toezicht en volgt de meest recente Governance Code Cultuur. De samenstelling van de Raad van Toezicht per 2025 is als volgt:

Mevrouw Natalie Bos (voorzitter)
De heer Kees Verheijen, (lid, financiële commissie)
Mevrouw Sophie Heijkoop (lid, financiële commissie)
Mevrouw Kris Reijnierse (lid)
Mevrouw Sabien Raams (lid)

Het Zeeuws Museum is een missie-gedreven organisatie. Missie en visie van het museum zijn daarom leidend bij alle activiteiten van de organisatie.

Missie
Het Zeeuws Museum zet kunst en erfgoed in voor een veerkrachtige samenleving waarin iedereen ertoe doet.

Visie
We geloven in de verbindende kracht van erfgoed, juist in een tijd van klimaatverandering, migratie, vergrijzing en polarisatie. Door verschillende perspectieven samen te brengen, inspireren we bezoekers om na te denken over veranderingen in onze samenleving en om te leren omgaan met verschillen. Ons museum is een uitnodigende plek waar verhalen worden gedeeld, nieuwe inzichten ontstaan en gemeenschappen zich kunnen ontwikkelen.

Strategische doelen 2025–2028
We versterken onze positie in de samenleving door een bredere doelgroep aan te spreken en, samen met partners, maatschappelijke uitdagingen te adresseren. Programma's - fysiek en digitaal - maken het museum toegankelijker en relevanter voor iedereen. De samenwerking met de provincie levert een toekomstbestendige huisvesting op een A-locatie op. Co-creatie, betrokkenheid en innovatie zijn leidende principes en we reserveren tijd en ruimte voor experiment en ontwikkeling. Dat doen we zo:

- ✓ ZM VERWELKOMT
  Iedereen mag meedoen.

- ✓ ZM ONTMOET
  Het ZM brengt mensen van verschillende achtergronden en generaties samen waarbij de collectie wordt ingezet als startpunt van de ontmoeting. Je komt zo in aanraking met andere perspectieven. Dat verruimt je blik en maakt je weerbaarder in een snel veranderende wereld.

- ✓ ZM DAAGT UIT
  Kunst en verbeelding kunnen helpen bij het zoeken naar een nieuwe gemeenschappelijke toekomst. Het ZM gebruikt daarvoor de collectie als inspiratiebron en zet de kennis, de technieken en verhalen achter de collectie in voor nieuwe ideeën en toepassingen.

- ✓ ZM BRENGT TOT BLOEI
  Je kunt het ZM inzetten als een hulpmiddel, voor ontspanning, om je geest lenig te houden en je dagelijks leven te verrijken.

TERUGBLIK

Het jaar 2025 stond voor het Zeeuws Museum in het teken van luisteren en verbinden. In een tijd waarin cijfers vaak bepalen wat van waarde wordt geacht, kozen wij ervoor stil te staan bij datgene wat werkelijk betekenis heeft. Onze aandacht ligt bij mensen: bij de verhalen die hen raken, de gesprekken die ontstaan en de gezamenlijke ruimte waarin heden en verleden met elkaar worden verbonden.
Wij ervaren het spanningsveld tussen maatschappelijke betrokkenheid en de druk van meetbare resultaten. Juist daaruit putten wij onze kracht. Achter iedere bezoeker schuilt een ontmoeting, achter iedere activiteit een gedeelde ervaring en achter ieder project een poging om betekenis te geven aan Zeeland, haar inwoners en haar toekomst.
Met vertrouwen zien wij uit naar 2026, een jaar waarin wij de verbinding met onze omgeving verder willen versterken en verdiepen.

COLLECTIE

Het Zeeuws Museum bewaart en verzamelt Zeeuws cultureel erfgoed voor mensen van nu en later. Met behulp van de museale collectie verbeelden we verhalen over de samenleving en tonen we historische ontwikkelingen. Collectiestukken zijn een middel om met andere ogen naar jezelf en naar de samenleving te kijken. Door de collectie actief te gebruiken en te delen, helpen we mensen om zich te kunnen verplaatsen in een andere tijd, in een andere wereld en ook in andere gezichtspunten. Mensen worden gestimuleerd zich er blijvend mee te identificeren en nieuwe netwerken en gemeenschappen kunnen dit gebruiken voor hun ontwikkeling.

De meeste objecten zijn niet gemaakt om eeuwenlang mee te kunnen gaan. Een collectie voor de toekomst bewaren gaat dan ook niet vanzelf. Objecten hebben voortdurend aandacht en onderhoud nodig om verval en ouderdomsverschijnselen tegen te gaan. Er wordt dan ook door eigen medewerkers en externe deskundigen doorlopend aan de collectie gewerkt. Daarnaast is aan de collectie nog steeds veel te ontdekken, mede als gevolg van nieuwe onderzoekstechnieken, waardoor nieuwe vragen worden opgeroepen.

De collectie is niet statisch, maar is voortdurend in beweging, door bruiklenen, schenkingen en aankopen. Soms gaat het om tijdelijke aanvullingen in verband met een tentoonstelling, waarvoor het Zeeuws Museum van andere instellingen of particulieren bruiklenen mag ontvangen. Uit de eigen collectie gaan ook regelmatig objecten op reis. Zo kan ook buiten de eigen museummuren en zelfs buiten de provincie van het cultureel erfgoed van Zeeland worden genoten.

BEHOUD EN BEHEER

In een meerjarenproject, uitgevoerd door metaalrestauratoren Iris Mahu en Emma van Duijn, worden de gecorrodeerde en vervuilde etsplaten van graficus en kunstenaar Cor de Wolff (1889-1963) schoongemaakt. Het museum beschikt over een groot aantal van zijn grafiek, textiel- en papierdrukken maar ook van de bijbehorende etsplaten en houtdrukblokken. Het zijn net name deze objecten die in het verleden minder aandacht kregen, lang verpakt zijn geweest in oude kranten en nu door een gerichte behandeling de nalatenschap compleet en toonbaar maken. Binnen het onderzoek naar het leven en werk van Cor de Wolff, gedaan door Questionmark Research, zijn zij belangrijke informatiebronnen.

Overige behandelingen en restauraties in 2025

Iris Mahu Metaalrestauratie:

- Zwaard met zilveren schede, VOC-kamer Middelburg, 1774, collectie Zeeuws Museum, M01-006; De schede vertoonde gescheurde losse delen en het zilver veel vuil aanslag
- Knottenkistje, 1575-1649, bruikleen collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, AB1398; het object vertoonde een groene aanslag van onbekende oorzaak; na verwijdering van de oude laklaag is het schoongemaakt
- Een groot aantal steekwapens uit de etnografica collectie van het Zeeuws Genootschap; metalen onderdelen waren vuil en bedekt met zeer oude vergeelde vernis; er was sprake van loslatende delen en krimping in de schedes

Boekrestauratie De Valk:

- Conservering tekeningen van Vanita Monk / Joke Noest, Provinciale Kunstcollectie Zeeland i.v.m. bruikleen aan galerie A tale of A Tub, Rotterdam

Bijzondere restauratie

Hoe leuk is het als jonge kijkers thuis of via schooltelevisie avonturen beleven die in een schilderij plaatsvinden, terwijl dit eigenlijk ver weg in een museum hangt. Dat is het plezier dat in 2026 plaatsvindt via de avonturen van twee eigenwijze poesjes Pim & Pom, getekend door Fiep Westendorp en uitgezonden via AVROTROS. In 2026 krijgen de Spelende Katjes, geschilderd door Henriette Ronner-Knip in 1894, een hoofdrol in dit programma. Dit schilderij uit de collectie van het Zeeuws Museum hangt in een van de Wonderkamers en is speciaal voor deze presentatie en

uitzending gerestaureerd door Atelier Iddi. Het werk komt oorspronkelijk uit het Middelburgs Kunstmuseum en is omstreeks 1964 opgegaan in de kunstcollectie van het Zeeuws Museum. Het doek vertoont duidelijk sporen van de slechte klimaatomstandigheden van het tentoonstellingsgebouw dat van 1887 tot 1961 was gevestigd in de tuin van het Schuttershof in Middelburg. Zichtbare vochtsporen, slechte doekspanning, sterke craquelering en zeer vergeelde vernis brengen het doek in de loop van de jaren uit balans. Door de zorgvuldige restauratie die loopt vanaf het voorjaar tot het najaar van 2025 spelen de katjes weer als vanouds.

Onderzoek

Provinciale subsidie
Dankzij een in de periode 2023-2024 door de Provincie Zeeland beschikbaar gestelde subsidie kan ook in 2025 nog collectie-gerelateerd onderzoek worden uitgevoerd. Deze aanvulling op het eigen zeer beperkte onderzoeksbudget van het Zeeuws Museum wordt gebruikt om het potentieel van de museale collectie beter te kunnen benutten en breder in te zetten. Hiermee kunnen een aantal onderzoeken die in de Collectiewaardering 2022) zijn geïdentificeerd worden uitgevoerd. In het kader van deze subsidie zijn twee onderzoeken afgerond:

- collectie-gerelateerd onderzoek naar kunstenaar Cor de Wolff afgerond door Questionmark Research, en
- onderzoek naar de collectiewerken van kunstenaar Louis Heymans, waarvoor een junior conservator was aangesteld in het kader van het Erfgoedtalent project van detacheringsbureau Vriens Archeo Flex.

Daarnaast is door Iris Mahu Metaalrestauratie verder gewerkt aan het Zeeuws zilveronderzoek, gefinancierd door een onderzoeksbeurs van de Vereniging Rembrandt. In het kader van deze subsidie wordt Zeeuws zilver uit de periode 1750-1800, de periode waaruit de meeste stukken bewaard zijn gebleven, stilistisch vergeleken met vergelijkbare objecten van zilversmeden uit onder meer Den Haag en Amsterdam.

Als trainee bij het Zeeuws Museum heeft Sanne Rossel onderzoek verricht voor de tentoonstelling *Bodemjuweeltjes* en provenance-onderzoek gedaan naar onder meer objecten uit Afrika en Zuid-Amerika.

In het depot
In 2025 is regelmatig gebruik gemaakt van de mogelijkheid om in het depot van het Zeeuws Museum onderzoek te doen naar de collectie. Dit betreffen onderzoeksactiviteiten van onder meer medewerkers van collega-instellingen en individuele onderzoekers. Zo bezochten medewerkers van het Wereldmuseum uit Rotterdam ons depot voor bestudering van de etnograficacollectie van het Zeeuws Genootschap. Een medewerker van Portable Antiquities of the Netherlands (PAN) liet zich informeren over de archeologische collectie van het Zeeuws Genootschap. Een medewerker van adviesbureau voor archeologie en cultuurhistorie RAAP bezocht het depot in het kader van onderzoek naar Romeinse collecties. Een UCR-student bezocht het depot in het kader van een onderzoeksproject ten behoeve van zijn afstuderen. Een individuele onderzoeker kwam voor de bestudering van munten. Een glas- en keramiekrestaurator bezocht het depot ter voorbereiding op toekomstige keramiekrestauraties.

Lezingen, seminars, trainingen en artikelen

Caroline van Santen, conservator / tentoonstellingsmaker:

- Artikelen: ‘Detectorvondsten en PAN. Bijdragen aan de archeologie’ en ‘Hoe maak je een dopring?’ (co-auteur Harriët van Moolenbroek). In: tentoonstellingsmagazine *Bodemjuweeltjes*: 28-33 en 42-43 (tevens redacteur), verschenen als bijlage bij *Vind Magazine* 58.

- Artikel ‘Bodemjuweeltjes, Archeologische sieraden uit Nederlandse bodem’. In: *Archeologie Magazine* 2025 (4).

- ‘‘Onder ons’ - Bodemjuweeltjes (Zeeuws Museum)’. In: *RMO magazine* 26 (60): 23-27.

- ‘Het Middelburgse relatienetwerk van Adriaen van de Venne’. In: *Archief. Mededelingen van het Koninklijk Zeeuwsch Genootschap der Wetenschappen, 2025* (in druk).

Sanne Rossel, trainee

- Artikelen: ‘Een goudsmid in zijn werkplaats. Sieraden als blijk van Rijkdom en devotie’, ‘Voor de eeuwigheid. Diamanten en de liefde’ en ‘Glans en geloof. Over de betekenis van edelstenen’. In: tentoonstellingsmagazine *Bodemjuweeltjes*: 12-13, 26-27 en 50-53, verschenen als bijlage bij *Vind Magazine* 58.

Răzvan-Iulian Rusu, junior conservator

- Artikel ‘Nieuw licht op het leven van een kunstenaar’. In: *Tijdschrift Zeeland* 2025 (4): 83-89.

Marjan Ruiter, directeur/bestuurder

- Polderhuis Westkapelle. Sessie met vertegenwoordiging vanuit de organisatie t.b.v. SWOT-analyse, 26 februari
- Bestuur Museum Stoomtrein – advies m.b.t. overgang Raad van Toezicht-model
- Ethische Commissie Musea - panelgesprek tijdens seminar Museale schenkingen met onduidelijke of twijfelachtige herkomst
- Contactdag Erfgoed Zeeland; presentatie “Waarom zouden we eigenlijk erfgoed bewaren?” 22 mei
- Vereniging Zeeuwse Musea: Training “Van missie en visie naar strategisch plan”, 25 augustus
- Zeeuwse Onderwijsdag, Onder één vlag. Verbinden en een verdeelde wereld”, 8 oktober
- Contactdag Vereniging Zeeuwse Musea: Wet- en regelgeving, 13 oktober

Roosje Vreeman, medewerker sociale programma’s

- Sistema Musei Toscani per l’Alzheimer, presentatie over impactonderzoek *eenZM* tijdens online symposium getiteld: Take Part Evaluation Strategies, 25 november

<u>Onderzoek honorair conservatoren Zeeuws Genootschap</u>

Malacologie
In 2025 overleed Peter Moerdijk (66), sinds 2024 honorair conservator malacologie en specialist fossiele schelpen. Hij was bijna elke maandag in het museum aanwezig en bleef, ook tijdens zijn ziekte, publiceren op het gebied van de malacologie. Dankzij zijn eerdere werk verscheen in 2010 het standaardwerk *De fossiele schelpen van de Nederlandse kust* bij Naturalis. Hij was de beoogde opvolger van Freddy van Nieulande en hoopte na zijn pensionering intensief aan de collectie te werken; zijn overlijden betekent een groot verlies voor de zorg voor de fossiele schelpen.

Herman Nijhuis, eveneens conservator malacologie en specialist tropische schelpen, zette de her-determinatie en herordening voort van de grote en historische collectie tropische schelpen, waarvan de laatste catalogus uit de 19e eeuw dateert. Oude namen werden gecontroleerd, soorten gesplitst en in moderne families ondergebracht, waardoor een nieuwe, goed gedocumenteerde ordening ontstond. Door toenemende weerstand tegen de gevolgen van dit werk voor de registratie besloot hij, na overleg met de voorzitter, zijn werkzaamheden met pijn in het hart te beëindigen. Daarmee is de belangrijke collectie recente tropische schelpen momenteel nu zonder conservator.

Freddy van Nieulande zette zijn werk voort aan het invoegen en etiketteren van zijn omvangrijke, aan het Genootschap geschonken, persoonlijke collectie. Door persoonlijke omstandigheden - waaronder het overlijden van zijn echtgenote - vorderde dit werk langzamer dan gehoopt. Een groot deel van de schelpen heeft echter inmiddels nieuwe etiketten gekregen en afronding wordt in het komende jaar verwacht. Door zijn beperkte aanwezigheid kon hij in 2025 slechts in beperkte mate aandacht besteden aan de schenking van mollusken van Gerrit de Zeeuw uit Zaamslag. Uit deze grote verzameling zullen alleen stukken worden opgenomen die een inhoudelijke aanvulling vormen op de bestaande collectie. De collectie bevat onder meer talrijke “Zwinwachters” (eocene gesteenten met

fossiele schelpen en sponzen) en een compleet “keutjesspel” met kauri-schelpen, een typisch Zeeuws gezelschapsspel, wat de cultuurhistorische betekenis van de schenking benadrukt.

Zee- en landzoogdieren
De conservatoren Jan Piet Bekker en Mark Bosselaers hebben in 2025 de collectie zeezoogdieren systematisch voorzien van etiketten met plaatsaanduiding, collectienummer, soortnaam en beschrijving van het anatomische deel. Enkele sinds de bottenvistochten van 2015 en 2017 aanwezige stukken, waaronder materiaal uit de Westerschelde, zijn alsnog correct gedetermineerd en gelabeld; enkele objecten wachten nog op definitieve determinatie en etikettering.

De in 2024 door schenking van de Museumfabriek in Enschede ontvangen en inmiddels gedetermineerde en gecontroleerde zoogdierobjecten zijn opgenomen in de KZGW-collectie en voorzien van nieuwe labels. Een fragment van een onderkaak, aanvankelijk aangeboden als zuidelijke olifant (Mammuthus meridionalis, nr. 400000413), is geherdetermineerd als Afrikaanse olifant (Loxodonta africana, mogelijk bosolifant) en geregistreerd onder nummer NHG26587.

Verder zijn 6.037 exemplaren van veertien soorten kleine zoogdieren, voornamelijk uit Zeeland, geëtiketteerd, van plaatslabels voorzien en per soort in afzonderlijke lades ondergebracht. Het gaat onder meer om diverse spitsmuizen (waaronder gewone bosspitsmuis, tweekleurige bosspitsmuis, dwerg- en waterspitsmuis), woelmuizen (rosse, noordse, aard-, veld- en ondergrondse woelmuis), dwergmuis en de algemene soorten bosmuis en huismuis. Door deze ordening is het materiaal nu goed toegankelijk voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek.

Overige naturalia
Na afronding van de inventarisatie van de overige naturalia (vogels, reptielen, amfibieën, vissen en ongewervelden, maar met uitzondering van de schelpen) kon in 2025 een algemene controle van standplaatsen en etiketten worden uitgevoerd door conservator Gerard Heerebout. Deze controle is in het verslagjaar voltooid. De afronding van de inventarisatie van nesten en eieren vergde veel tijd, vooral vanwege de grote variatie in kenmerken van losse eieren per soort.

Voor nesten met eieren kon veelal worden uitgegaan van de 19e-eeuwse determinaties, gebaseerd op veldwaarnemingen van terugkerende vogels; voor de losse eieren bood de documentatie van de 19e-eeuwse conservator dr. J.C. de Man waardevolle steun, al bleven enkele exemplaren onzeker. Uiteindelijk zijn 45 nummers met nest en eieren en dertien nummers met losse eieren geregistreerd. De collectie opgezette vogels (inclusief enkele geraamtes) omvat 284 nummers.

Het Excel-bestand van de overige naturalia (exclusief vogels en eieren) telt 355 regels en bestrijkt onder meer reptielen, amfibieën, vissen, wormen, holtedieren, spinnen en duizendpoten, mosdiertjes, kreeftachtigen, stekelhuidigen, insecten, sponzen en zakpijpen. Ook de vloeistofpreparaten van schelpdieren (39 regels) zijn hierin opgenomen; de nummering daarvan moet nog worden afgestemd met de collectie mollusca. Enkele droge preparaten in een ander depot worden later geïnventariseerd. Waar mogelijk zijn historische bijzonderheden bij objecten genoteerd, als uitgangspunt voor toekomstig archiefonderzoek binnen het KZGW. Bij de controle zijn glazen potten zo nodig opnieuw volledig met alcohol gevuld.

Het in 2024 geschonken 18e-eeuwse schelpenkastje leverde in 2025 enkele interessante nieuwe historische aanwijzingen op. Briefjes met wetenschappelijke namen, deels van Linnaeus, wijzen op een datering na 1758; een notitie verwijst naar een naam uit een boek van 1784 en één briefje vermeldt een in een spons uit Vlissingen gevonden schelpje, gedateerd 7 mei 1790. Mogelijk was het kastje eigendom van mr. Egbert Philip van Visvliet, die in 1799 in Middelburg overleed en bekendstond om zijn grote schelpenverzameling. De aanwezige fossiele kokkels wijzen op herkomst van Domburg-Oostkapelle, waar de familie Van Visvliet geregeld verbleef; later toegevoegde recente schelpen en twee invasieve exoten (Amerikaanse boormossel en Nieuw-Zeelandse zeepok) tonen aan dat het kastje ook na de 18e eeuw nog is aangevuld.

Archeologische voorwerpen (Aagje Feldbrugge)
In overleg met het KZGW-bestuur en provinciaal archeoloog Ludo Snijders is in 2025 aan Bureau SAGA (Maurice Janssen en Mette Langbroek) opdracht gegeven tot het uitwerken van een synthese van de vroegmiddeleeuwse handelsnederzetting Villa Walichrum. Hierbij worden de vele artefacten betrokken die in de loop der tijd bij het Zeeuws Genootschap zijn terechtgekomen, zowel in het depot van het Zeeuws Museum als in het Zeeuws Archeologisch Depot, aangevuld met de resultaten van onderzoek door de Walcherse Archeologische Dienst (WAD). Het project zal meerdere jaren duren en moet resulteren in een Engelstalige wetenschappelijke publicatie en, zo mogelijk, een Nederlandstalig publieksboek.

Dr. Pieterjan Deckers (KU Leuven) en dr. Letty ten Harkel (Universiteit Leiden), die eerder al een vergelijkbaar project startten, nemen opnieuw deel en brengen hun eerdere uitwerkingen in. Tijdens de eerste verkennende gesprekken in 2025 is tevens vastgesteld dat enkele objecten in de archeologische collectie ontbreken; daarom is verzocht te onderzoeken of zich nog materiaal in de opslag bij firma Bouwens bevindt.

Voor de expositie *Bodemjuweeltjes* (24 juni 2025–1 maart 2026) selecteerde conservator Caroline van Santen (Zeeuws Museum) in samenspraak met de conservator archeologie diverse objecten uit zowel het museumdepot als het Zeeuws Archeologisch Depot, met nadruk op sieraden uit de KZGW-collectie. Daarnaast startte UCR-student Amani Flynn in november een onderzoek naar het gebruik van spinsteentjes door de eeuwen heen, op basis van materiaal in het Zeeuws Museum en het Zeeuws Archeologisch Depot; de resultaten worden in 2026 verwacht. Veel aandacht ging ook uit naar het verfijnen van de registratie om objecten online te kunnen presenteren en zo de collectie beter te ontsluiten voor curatoren en onderzoekers.

Munten en penningen
Binnen het KZGW zijn in 2025 diverse projecten rond de collectie munten en penningen uitgevoerd, in nauwe samenwerking met onderzoekers, studenten en landelijke partners. UCR-student Quinn Scanlon onderzocht van augustus tot december 2024 de Romeinse muntvondsten bij Domburg en hun relatie tot de Romeinse legerplaats bij Oranjezon; zijn rapport, gepubliceerd op het KZGW Wetenschapsplatform, laat zien dat de spreiding van munten niet uitsluitend door militaire aanwezigheid verklaard kan worden; hij pleit voor een bredere, nieuwe inventarisatie van Romeinse munten in Zeeland.

Een gildepenning van het Middelburgse Schippersgilde (1599) is geselecteerd voor de publicatie De Camino de Santiago in 101 voorwerpen, die in april 2026 verschijnt. Intussen is doorgewerkt aan de registratie van middeleeuwse munten in NUMIS, de nationale database van De Nederlandsche Bank; na de invoer van de sceatta's in 2024 zal de verwerking van de overige munten in 2026 worden afgerond.

Een inventarisatie van lavasteen- en gipsafdrukken van penningen uit de 18e en 19e eeuw leverde nieuwe inzichten op in herkomst en context van deze deelcollectie; hierover bereidt onderzoeker Geert van der Hofstad een artikel voor. De in 2003 in bruikleen ontvangen collectie Van Citters is in 2025 officieel geschonken aan het Genootschap en toegevoegd aan de online collectie. Dankzij steun van het Familiefonds Schorer kon bovendien een zeldzame penning uit 1897, gewijd aan jhr. J.W.M. Schorer, worden verworven.

Tijdens de Genootschapsdag op 22 november 2025 gaf conservator Rien Sanderse een toelichting bij de gesponsorde aanschaf van gildepenningen. In samenwerking met onder andere Cultuurfonds Zeeland en de Numismatische Kring Zeeland werd daarbij het belang van deze objecten voor het Zeeuwse erfgoed benadrukt.

Aankopen

Bijzondere aankoop
Adriaen Coorte (1665-1707) *Stilleven met een testje aardbeien, een takje kruisbessen, een bos asperges en een takje rode bessen op een stenen plint*. Olie op doek.
Midden in het aspergeseizoen 2025 is het Zeeuws Museum de trotse eigenaar geworden van het schilderij *Stilleven met een testje* aardbeien, een takje kruisbessen, een bos asperges en een takje rode bessen op een stenen plint* (1695) van Adriaen Coorte. Het museum heeft het kunstwerk sinds 2011 in bruikleen van een particulier. Al een aantal jaren is het opgenomen in de langlopende presentatie *Dit is Zeeland*. Het is altijd de nadrukkelijke wens van de eigenaar geweest dat het schilderij permanent en openbaar te zien is en niet thuis of ergens verstopt in een depot. Na diens overlijden boden de erfnamen het Zeeuws Museum het recht op eerste koop. Dankzij de deelnemers van de VriendenLoterij kon de Coorte daadwerkelijk worden aangekocht. Zonder deze belangrijke financiële steun was dit niet mogelijk geweest.

Belangrijke aanvulling collectie
Het schilderij is een belangrijke aanvulling op de collectie schilderkunst van het Zeeuws Museum. Het smakelijke stilleven met asperges en aardbeien is een voorbode voor het latere werk van de kunstenaar en door de veelheid van afgebeelde producten van bijzondere kunsthistorische betekenis. Vanaf 1696 maakt hij namelijk alleen nog werk met een enkel object. Adriaen Coorte (werkzaam c. 1683 - 1707) wordt gezien als de laatste vertegenwoordiger van de bloeiperiode van de kunst en wetenschap in Zeeland van de late 16e tot en met eind 17e eeuw. Dit schilderij draagt ertoe bij het verhaal over deze periode (beter) te vertellen aan de bezoeker.

*een testje is een aardewerken schaaltje

Schenkingen

Bijzondere schenking
In 2025 mocht het Zeeuws Museum opnieuw veel bijzondere schenkingen ontvangen. De aanwinsten variëren van prachtige streekdrachtcollecties tot opmerkelijke vondsten zoals kogels afkomstig van het VOC-schip *Ravensteyn*.

Het jaar werd echter vooral gekenmerkt door twee indrukwekkende particuliere schenkingen op het gebied van hedendaagse schilderkunst. We ontvingen een groot aantal werken van de Zeeuwse kunstenaars Reimond Kimpe en Antoine Mes. Beide schilders spelen een belangrijke rol in het Zeeuwse kunstveld: Kimpe met zijn expressieve stijl en vernieuwende kleurgebruik, waarmee hij het Zeeuwse landschap en leven een moderne zeggingskracht gaf, en Mes met zijn verstilde schilderijen waarin het alledaagse van Zeeland een poëtische lading krijgt.

Dankzij deze schenkingen is het Zeeuws Museum nu in staat om de artistieke ontwikkeling van beide kunstenaars vrijwel volledig te laten zien. Daarmee groeit niet alleen onze collectie, maar ook het verhaal dat we kunnen vertellen over de rijkdom en diversiteit van de hedendaagse Zeeuwse schilderkunst.

PRESENTATIES

Het Zeeuws Museum presenteert een deel van de eigen collecties aan het publiek in semipermanente tentoonstellingen. De (collectie)presentatie *Dit is Zeeland* (geopend in 2017) biedt een introductie op de Zeeuwse cultuur en vormt de ruggengraat van het museum. Voor verdieping op bepaalde thema's zoals Watersnood 1953, Bevrijding en Tweede Wereldoorlog, maritieme geschiedenis en streekgebonden geschiedenis worden bezoekers doorverwezen naar de andere Zeeuwse (thema)musea. Met *Dit is Zeeland* maken we de Zeeuwse identiteit en het verhaal van Zeeland (beter) zichtbaar, voelbaar en leesbaar.

HEDEN VAN HET SLAVERNIJVERLEDEN
25 mei 2024 t/m 18 mei 2025
Actuele erfenissen van slavernij en kolonialisme

Het is ruim 160 jaar geleden dat slavernij is afgeschaft maar de ongelijke raciale verhoudingen die in honderden jaren zijn opgebouwd, zijn daarna niet vanzelf verdwenen. Is de relatie tussen het slavernijverleden en het heden voor veel witte Nederlanders niet helder, voor de meeste zwarte Nederlanders is de link met ongelijkheid, racisme en discriminatie pijnlijk duidelijk. In deze tentoonstelling stellen we de vragen: Wat is ons gedeelde slavernijverleden? Hoe gaan we er tegenwoordig mee om? En hoe kunnen we een gemeenschappelijke toekomst maken? Dit doen we aan de hand van historische objecten, kunstwerken en interviews met wetenschappers en andere deskundigen.
Het Zeeuws Museum neemt *Heden van het slavernijverleden* over van het Wereldmuseum. Het gebruikt de presentatie om met experts en publiek te onderzoeken hoe verhalen over de Zeeuwse rol in de slavernij en koloniale geschiedenis in de toekomst kunnen worden toegevoegd aan de tentoonstelling *Dit is Zeeland*. De versie van het Wereldmuseum is uitgebreid met een aantal Zeeuwse stukken zoals de documentaire *Kom* (2023) van Zeus Hoenderop. Deze film laat het proces rondom het plaatsen van het slavernijmonument in Vlissingen zien. Ook keren de originele protestborden van de Black Lives Matter-demonstratie in 2020 in Middelburg terug naar het Abdijplein. Het is een bruikleen van het Rijksmuseum die de hele reeks van deze borden heeft opgenomen in de collectie. De installatie *White Hand* (2008) van Remy Jungerman komt uit de eigen collectie. Het werk is aangekocht door het Zeeuws Museum naar aanleiding van zijn tentoonstelling *Heimwee* in 2008.
In *Heden van het slavernijverleden* is ook 'spoken word' van Onias Landveld en Dorothy Blokland, zijn er interviews met Karwan Fatah-Black, Marian Markelo, Amade M'charek en Gloria Wekker en films van Elizeth Labega, Jean Hellweg en Wijnand Stomp.

CARGAZOEN, ARMAZOEN, RETOUREN
Draden van ons Nederlandse slavernijverleden
Zeeuws Museum en diverse locaties in Zeeland
25 mei 2024 t/m 18 mei 2025

Tegelijkertijd met de presentatie *Heden van het slavernijverleden* start de Zeeuwse editie van het handwerkproject *Draden van ons Nederlandse slavernijverleden*. In werkplaatsen in heel Zeeland wordt samengewerkt aan een driedelig wandkleed. Iedereen mag meedoen. De werkplaats in het Zeeuws Museum maakt onderdeel uit van *Heden van het slavernijverleden*. Het ontstaan van het wandkleed is te volgen in het Maritiem muZEEum in Vlissingen. Als het tapijt af is, zal het een rondreis maken door de provincie.
Kunstenaar Liesbeth Labeur maakt het ontwerp. Inhoudelijk heeft zij zich gebaseerd op de driehoekshandel waarvan een uniek handelsarchief in het Zeeuws Archief bewaard wordt. Om naast dit economische perspectief ook andere perspectieven en verhalen te verwerken, betrekt de kunstenaar nazaten van tot slaaf gemaakte mensen bij het ontwerpproces. In de drie delen van het wandtapijt staan drie reizen centraal: die met Cargazoen, Armazoen en Retouren. Cargazoen is de lading koopwaar op het schip vanuit Middelburg of Vlissingen naar Afrika die werd geruild voor tot slaaf gemaakte mensen. Als Armazoen werden deze naar het Caribisch gebied gebracht, waar ze gedwongen werden zonder betaling te werken op verschillende plantages. De lading Retouren bestond uit de verbouwde producten die weer naar Zeeland werden verscheept.

Draden van ons Nederlandse slavernijverleden is een landelijk initiatief van Stichting Villa Maecenatis. In 2022 werd een wandkleed in Groningen gemaakt door maar liefst 400 Groningers.

Deelnemende partners naast het Zeeuws Museum zijn: Discriminatie.nl Zeeland, Keti Koti Zeeland, Maritiem MuZEEum Zeeland, ZB Bibliotheek van Zeeland, en Zeeuws Archief in samenwerking met Four Freedoms Door het Jaar Heen.

DARN
30 nov 2024 t/m 25 jan 2026

Op 30 november opende in het Zeeuws Museum de nieuwe modetentoonstelling *DARN*. Je kent dit Engelse woord misschien als verwensing maar het betekent ook 'gestopt gat in kleding'. Want, verdorie, wat doe je met een gat in je lievelingsbroek of -trui: je repareert het! Vertrekkend vanuit de verzameling merklappen en eindeloos verstelde hemden uit de textielcollectie van het museum, laat deze tentoonstelling de schoonheid van het betere herstelwerk zien én de emoties die ermee samengaan. Een paar eeuwen lang zijn de lessen borduur- en stopwerk de belangrijkste in het meisjesonderwijs. De steken moeten tot in de perfectie worden uitgevoerd, iedere keer opnieuw. Als je naar de oefenlappen kijkt, krijg je bewondering voor de jonge maaksters en realiseer je je hoeveel bloed, zweet en tranen erin zitten. De kunst van het herstellen raakt in de vergetelheid door welvaart en de komst van 'fast fashion'. Er zijn hele generaties die nog geen knoop kunnen aannaaien. Inmiddels is zelf kleding maken en repareren weer helemaal 'hot'. Opvallend veel hedendaagse modeontwerpers en kunstenaars halen inspiratie uit 'ouderwets' brei-, haak- en stopwerk en passen het toe in hun creaties. Dat op deze manier met je handen bezig zijn ook een therapeutische waarde heeft, zie je aan objecten gemaakt door mensen in geestesnood. Binnen de muren van een psychiatrische instelling vinden ze in het handwerken troost, therapie en een vorm van protest.

DARN biedt een podium aan jonge talenten als modeontwerpers Bastiaan Reijnen (ArtEZ, Arnhem, lichting 2023) en kunstenaars Wolfgang Tant en Elvira Mulkay (beide KASK, Gent, lichting 2024). Modeontwerper en kunstenaar Rianne de Witte is sinds de tentoonstelling *Rood* in 2008 een bekende van het Zeeuws Museum. Haar zogenaamde *Littekenlap* past naadloos in *DARN*. Bijzonder detail is dat er ook werk van haar moeder Mien de Witte-Verhage te zien is. Dankzij een bruikleen van Museum Arnhem is het werk *Liggend paar* van Barbara Polderman toegevoegd. Ook het MoMu in Antwerpen heeft een aantal bijzondere stukken aan ons uitgeleend. Feministische handwerkinitiatief Club Geluk neemt je mee in een vrolijke, sensuele brei-, borduur- en haakwereld waarin de rol van de vrouw vooral die van zichzelf is.

Werkplaats
De Werkplaats maakt onderdeel uit van de modezalen waar *DARN* te zien is. Het is een openbare ontmoetingsplek in het museum waar iedereen welkom is.De activiteiten in de Werkplaats zijn gratis en je hoeft je niet van tevoren aan te melden. Er worden verhalen gedeeld, tips gegeven, nieuwe technieken geleerd en diverse handwerken gemaakt. De werkplaats is ook onderdeel van *eenZM*. Bij de tentoonstelling *DARN* is hiervoor samengewerkt met bovengenoemde modeontwerpster Rianne de Witte.
Het werk van Rianne de Witte vormt een tegenreactie op sociale ongelijkheid, milieuproblematiek en de uitputtende mode-industrie. Geïnspireerd door de natuur maakt zij mode en mode-gerelateerde kunst waarin zorg, veerkracht en een lange levensduur centraal staan. Voor de werkplaats en bij de tentoonstelling DARN maakt zij *Littekenlap.* Een meer dan zes meter lang tafeldoek waarbij de print in het midden, gecreëerd met een radeerwieltje, de grond vormt. De donkergrijze randen eromheen symboliseren de afgrond. Meer dan een jaar ligt *Littekenlap* in de Werkplaats van het Zeeuws Museum waar bijna 500 bezoekers met naald en draad, op de grens van grond en afgrond, een litteken achterlaten. Zo ontstaat er een collectief weefsel van persoonlijke verhalen. Elk achtergelaten spoor bevestigt de kracht van kwetsbaarheid en bloeit uit tot teken van genezing en groei. Vier middagen in de week begeleiden de Werkplaatsvrijwilligers de bezoekers bij het plaatsen van hun persoonlijk litteken. Zij bieden een luisterend oor, soms zelfs troost maar vooral veerkracht en medemenselijkheid. Dit bezoekersparticipatieproject brengt, onverwachts, veel emoties los bij de maker, de bezoekers én de vrijwilligers.

Naast *Littekenlap* organiseert het Zeeuws Museum met Rianne de Witte het project *Aarddoek.* In het Pennywafelhuis, het aan de rand van Middelburg gelegen sociaal artistiek project voor de wijkbewoners van Daewendaele en daarbuiten, worden *Aarddoeken / Earthcloths* gemaakt. Textiel met de afmeting van een grote zakdoek waar de participanten hun eigen voetafdruk borduren, op en onder geborduurde elementen en sporen uit het land van afkomst, samen met tekenen van de plek waar zij nu verblijven. Een geborduurde mix van culturen vermengd met persoonlijk verdriet en vreugde.

BODEMJUWEELTJES
14 juni 2025 t/m 1 maart 2026

Het is de eerste keer dat zoveel in Nederlandse bodem gevonden archeologische sieraden zijn samengebracht. Ze zijn ooit gemaakt en gedragen door bewoners van ons land en bestrijken een periode van duizenden jaren, van de Steentijd tot (bijna) nu. *Bodemjuweeltjes* is onderdeel van het project Onder ons van het Rijksmuseum van Oudheden (RMO) in Leiden. Dat maakt dat een belangrijk deel van de objecten uit de indrukwekkende rijkscollectie van het RMO komt, aangevuld met particuliere en overheidscollecties uit het hele land.
Ieder opgegraven sieraad voegt iets toe aan de manier waarop we naar het verleden en naar onszelf kijken. Sieraden zijn van alle tijden; een van de oudste stukken in de tentoonstelling is een hanger gemaakt van zwijnentand uit de periode 9000 - 4000 v. Chr.. Sommige van deze sieraden zijn verrassend tijdloos en zouden niet misstaan bij een hedendaagse outfit. Ze vertellen iets over smaak en mode maar ook over handelsnetwerken, culturele contacten, sociale status en geloof.

Bodemjuweeltjes gaat in op de betekenis en het materiaal van de sieraden maar laat vooral de schoonheid zien van soms duizenden jaren oude hangers, kettingen, ringen, armbanden, kledingspelden, gespen en haarnaalden. Hiervoor zijn we afhankelijk van wat daadwerkelijk in de bodem is gevonden. Metalen als brons en goud, glas en edelsteen blijven bewaard, terwijl organische materialen als zaden en plantenvezels vaak vergaan. Er zijn relatief veel sieraden uit de vroege middeleeuwen teruggevonden, omdat het in deze periode gebruikelijk was dat mensen in hun mooiste kleding met sieraden werden begraven.

Een deel van de tentoonstelling staat in het teken van het maakproces van sieraden en gaat in op de gebruikte materialen en technieken. Zo wordt de eeuwenoude filigreintechniek verder uitgelicht. Filigrein is te zien in verschillende archeologische sieraden en wordt in opvallend veel Zeeuwse streeksieraden gebruikt. Als bezoeker kun je hier zelf ook mee aan de slag. De inloopactiviteit is ontwikkeld met medewerking van filigreinspecialisten en edelsmeden Eva van Kempen en Cor Kuijf en Zeeuwse edelsmid en juwelier van streekdrachtsieraden Piet Minderhoud.
In samenwerking met het tijdschrift *Vind* verschijnt een speciaal magazine bij *Bodemjuweeltjes*. Abonnees en kopers van *Vind* nr. 58 krijgen het magazine er gratis bij.

ASOCIACIÓN DE ARTE ÚTIL - PRESENTATIE ARCHIEF
21 januari 2025

Arte Útil maakt gebruik van artistiek denken om tactieken te verzinnen, creëren en implementeren die ons gedrag in de samenleving veranderen. Het Zeeuws Museum maakt gebruik van de uitgangspunten van en laat zich inspireren door het archief van Arte Útil. Arte Útil laat zich in het Nederlands grofweg vertalen als ‘bruikbare kunst', maar gaat verder dan dat en stelt kunst voor als gereedschap of instrument. Of het nu gaat om zelfgeorganiseerde groepen, individuele initiatieven of de opkomst van door gebruikers gegenereerde inhoud, mensen ontwikkelen nieuwe methoden en sociale netwerken om zaken aan te pakken die ooit het domein van de staat waren. De casestudies van Arte Útil laten zien dat deze initiatieven geen geïsoleerde gebeurtenissen zijn, maar deel uitmaken van een grotere historische beweging die nu vormgeeft aan onze hedendaagse wereld. Geïnspireerd op een initiatief van Tania Bruguera werd in 2013 de Asociación de Arte Útil opgericht. Het is een zich steeds verder uitbreidend netwerk van toegewijde personen en culturele organisaties die zich inzetten om het concept van Arte Útil op wereldwijde schaal te promoten en te ondersteunen. Het uitgebreide archief bevat bijna 300 casestudies uit de hele wereld die reageren op

belangrijke maatschappelijke uitdagingen. In de presentatie is het mogelijk om online te bladeren door het archief van Arte Útil of een selectie van casestudies te lezen die in de ruimte zijn gepresenteerd.

Arte Útil criteria:
1) Voorstellen tot nieuwe gebruiksmogelijkheden voor kunst in de samenleving.
2) Gebruik van artistiek denken om het veld waar wordt geopereerd uit te dagen.
3) Reageren op actuele urgenties.
4) Functioneren op een 1:1 schaal.
5) Vervangen van auteurs door initiatiefnemers en toeschouwers door gebruikers.
6) Praktische, voordelige uitkomsten opleveren voor gebruikers.
7) Nastreven van duurzaamheid.
8) Terugbrengen van esthetiek als een systeem van transformatie.
Deze criteria zijn ontwikkeld door Tania Bruguera samen met curatoren van het Queens Museum of Art (New York, VS), het Van Abbemuseum (Eindhoven, NL) en Grizedale Arts (Coniston, UK) om Arte Útil te definiëren en een kader voor projecten te creëren.

Initiatiefnemer: Tania Bruguera. Bestuurders van de Asociación de Arte Útil: Tania Bruguera en Alistair Hudson. Archiefonderzoekers en -coördinatoren: Gemma Medina Estupiñán en Alessandra Saviotti (www.arte-util.org).

PROGRAMMA

Het Zeeuws Museum heeft in 2025 verder geïnvesteerd in duurzame samenwerkingen met onderwijsinstellingen, culturele en maatschappelijke partners, kunstenaars en het bedrijfsleven. Daarmee vervult het museum zijn rol als verbindende factor in Zeeland en daarbuiten. Door het bieden van context en verrassende invalshoeken stimuleert het museum het maatschappelijk debat over actuele thema's, zoals gelijkwaardigheid, identiteit en erfgoed.

Het educatieve aanbod is vakoverstijgend en domeinverbindend. Cultuur en erfgoed worden gepresenteerd als levende onderdelen van de maatschappij. In nauwe samenwerking met docenten en studenten worden programma's ontwikkeld, getest en aangepast, zodat ze aansluiten bij zowel het onderwijscurriculum als de leefwereld van de leerlingen.

Onderwijs

Vernieuwing in het onderwijsveld
Het onderwijs verandert snel: scholen fuseren, lesstijlen worden diverser en klassen bestaan uit leerlingen met uiteenlopende achtergronden en leerniveaus. In dat landschap biedt het Zeeuws Museum onderwijs op maat. Het museum faciliteert ruimte voor zelfwerkzaamheid, samenwerking in kleine groepen en het gebruik van digitale middelen - aansluitend bij eigentijdse onderwijsvormen.

Verdiepingsprogramma bij Bodemjuweeltjes
Bij de tentoonstelling *Bodemjuweeltjes* (geopend tijdens de Stadsfeesten en de Nationale Archeologiedagen) is een uitgebreid verdiepingsprogramma ontwikkeld. Dit aanbod richt zich op verschillende doelgroepen: algemeen publiek, families, kinderen, anderstaligen en onderwijs.
Er is een magazine, een audio-app, en een bibliotheek op zaal. In samenwerking met goudsmid Eva van Kempen is bovendien de inloopactiviteit "Filigree with the People" gestart, waarbij bezoekers bijdragen aan een collectief kunstwerk.
Het onderwijsproject bij *Bodemjuweeltjes* sluit aan bij de ontwikkeling van nieuwe vakken, zoals het keuzevak edelsmeden in het VMBO. Met het Goese Lyceum zijn oriëntatiebezoeken georganiseerd aan het Nederlands Zilvermuseum in Schoonhoven en DIVA Antwerpen.

Onderwijsprogramma Heden van het Slavernijverleden
In samenwerking met CKV-docenten, kunstenaar en museumdocent Liesbeth Labeur en de Mondia Scholengroep (vanaf 2026 VO Walcheren) werd een educatief traject ontwikkeld rond thema's als burgerschap, gelijkwaardigheid en slavernijverleden. Ruim 300 leerlingen volgden een les op school, bezochten de tentoonstelling en reflecteerden in beeld en tekst op maatschappelijke thema's.

Samenwerking met scholen
- Basisonderwijs: Binnen het Cultuurmenu is intensief samengewerkt met Cultuurpunt Walcheren (voorheen Kunsteducatie Walcheren). Meer dan 570 leerlingen bezochten het museum voor de programma's *Beeldtaal* en *Beestenbal*, samengesteld op basis van de *Enquiry-Based Learning* methode. Leerlingen, ouders en museumdocenten gingen in dialoog over kunst en erfgoed, wat leidde tot betekenisvolle gesprekken en nieuwe perspectieven.
- Kinderkunstweek: Tijdens de vijftiende editie medio maart bezochten 170 leerlingen het museum. Scholen kunnen het programma sindsdien het hele jaar boeken.
- Voortgezet Onderwijs: Voor de onderbouw blijft de kennismakingsrondleiding populair. Voor de bovenbouw wordt steeds vaker gekozen voor maatwerkprogramma's waarin zelfstandig en onderzoekend leren centraal staan. Leerlingen werken in duo's of kleine groepen aan opdrachten op zaal.
- Technasium: Het Zeeuws Museum trad in december op als opdrachtgever voor 60 Technasiumleerlingen van scholengemeenschap Nehalennia. Hun opdrachten - het ontwerpen van infographics en multimediatoepassingen - sloten aan bij hun digitale en mediawijze vaardigheden.

Toegankelijkheid en participatie
Om de drempel tot cultuurparticipatie te verlagen, biedt het museum:

- Gratis toegang voor jongeren t/m 18 jaar en voor studenten van de HZ, Scalda en University College Roosevelt.
- 50% korting voor andere schoolgroepen en studenten.
- Programma's die aansluiten bij verschillende niveaus en ontwikkelfasen van de deelnemers.

Werkgroep Slavernij en Koloniaal Verleden

In 2025 heeft de Werkgroep Slavernij en Koloniaal Verleden voortgebouwd op de goede start van 2024. Tijdens verschillende verdiepende sessies heeft de werkgroep, die grotendeels bestaat uit mensen wiens herkomstgeschiedenis verbonden is met de voormalige Nederlandse koloniën, gewerkt aan het onderzoeken van vaak pijnlijke aspecten van de Zeeuwse betrokkenheid bij slavernij en ander geweld overzee en hoe die doorwerken tot op de dag van vandaag.

De werkgroep onderzocht diverse thema's en keek naar verschillende collecties, vooral die van het Zeeuws Genootschap. Dit gebeurde onder andere door middel van emotienetwerken, een gesprekstechniek die niet alleen feiten en data centraal stelt, maar ook ruimte biedt voor emoties, persoonlijke verhalen en collectieve reflectie. Deze aanpak maakte het mogelijk om dieper in te gaan op de impact van het koloniale verleden en slavernij, en om de verbinding te leggen tussen het verleden en het heden.

In december heeft de werkgroep een conceptadvies opgeleverd dat in de daaropvolgende maanden zal worden uitgewerkt tot een definitief advies. Met dit advies streeft het Zeeuws Museum naar een aanpassing van het verzamelbeleid en de ontwikkeling van een concreet plan om de koloniale geschiedenis en slavernij een nadrukkelijke en zichtbare plek te geven in de vaste collectiepresentatie.

Ons doel is om de koloniale geschiedenis en de erfenis van slavernij niet alleen als historisch gegeven te presenteren, maar ook als een actueel en relevant thema dat vraagt om reflectie, dialoog en een hernieuwd perspectief. Door deze aanpassingen wil het museum bijdragen aan een inclusievere en kritischere weergave van de geschiedenis, die recht doet aan de diverse stemmen en ervaringen die hiermee verbonden zijn.

eenZM

Samen tegen eenzaamheid: een terugblik op vier jaar *eenZM* (2021–2025)

In 2025 sloten we een belangrijke periode af: vier jaar lang heeft het Zeeuws Museum, als onderdeel van de regionale Basisinfrastructuur (BIS), gewerkt aan het zichtbaar en bespreekbaar maken van eenzaamheid. Ons doel was om te onderzoeken hoe de inzet van kunst en erfgoed eenzame gevoelens kunnen verminderen, en om opgedane kennis en succesvolle strategieën te delen en voort te zetten. Met het programma *eenZM* benaderen we eenzaamheid als een maatschappelijk en cultureel vraagstuk, waarbij kunst en cultuur fungeren als verbindende kracht.

Kennisdeling en sector overstijgende samenwerking
In januari en februari 2025 organiseerden we twee *eenZM* Meet-ups, een terugkerend evenement waar we ervaringen en kennis delen met geïnteresseerden en vakgenoten uit zowel de culturele als sociale sector. Deze bijeenkomsten stonden in het teken van leren van elkaar: wat werkt in de strijd tegen eenzaamheid, welke dilemma's komen we tegen, en hoe kunnen we onze aanpak versterken? Tijdens de eerste *eenZM* Meet-up maakten deelnemers kennis met onze programma's via interactieve sessies, en nodigden we andere initiatieven uit het land uit om hun projecten te presenteren. Dit resulteerde in een waardevolle uitwisseling en nieuwe inzichten over hoe kunst en cultuur kunnen bijdragen aan het verminderen van eenzaamheid.
Een bijzondere bijdrage aan het programma kwam van Gemma Medina en Alessandra Saviotti van Arte Útil, die hun archief ter beschikking stelden. Dit archief kreeg een fysieke plek in het museum en

diende als inspiratiebron voor onze aanpak, waarbij kunst als middel wordt ingezet om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken.
De tweede *eenZM* Meet-up van februari draaide om de vraag hoe je samen impact kunt maken.

Onderzoek en impact: wat werkt echt?
Om te leren hoe we werkelijk een verschil kunnen maken hebben we ook in 2025 onderzoek gedaan naar de effecten van onze projecten. Centraal stond de vraag: Hoe kunnen we onze impact vergroten? Dat leverde dit jaar een rapport op over onze bijzondere samenwerking met de Protest Banner Lending Library.

Sociale programma's zijn inmiddels een onmisbaar onderdeel geworden van de identiteit van het Zeeuws Museum. Toch is onze organisatie er nog niet helemaal op ingericht om deze programma's optimaal te integreren en te borgen. In 2025 hebben we dan ook gewerkt aan het verankeren van opgedane kennis en netwerken binnen de organisatie. Dat is essentieel om onze sociale missie duurzaam te kunnen voortzetten.

Verdieping en toekomst: eenZM 2025–2028
2025 markeerde ook de overgang naar een verdieping van het *eenZM*-programma. In de komende jaren (2025–2028) richten we ons op de dieperliggende maatschappelijke oorzaken van eenzaamheid. Als proeftuin hierbij fungeert het Abdijplein waar we sinds september 2025 maandelijks gesprekken voeren met buurtbewoners en lokale organisaties. Deze gesprekken hebben als doel om te onderzoeken welke lokale interventies we kunnen ontwikkelen om eenzaamheid tegen te gaan. In 2026 zullen de uitkomsten van deze gesprekken worden omgezet in concrete voorstellen en interventies, waarbij we kunstzinnige strategieën inzetten om de oorzaken van de eenzaamheidsepidemie aan te pakken.

Bereik en impact
Conclusie: Het Zeeuws Museum als sociaal gedreven museum heeft met het *eenZM*-programma de afgelopen vier jaar laten zien dat kunst en cultuur een cruciale rol kunnen spelen in het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken zoals eenzaamheid. We hebben geleerd, gedeeld en samengewerkt aan een toekomstbestendige aanpak, waarbij we onze sociale missie steeds verder verankeren in onze organisatie. De komende jaren zullen we deze inzet voortzetten, met een focus op diepgaande samenwerking, onderzoek en innovatieve interventies die eenzaamheid niet alleen tijdelijk verlichten, maar structureel aanpakken.

Zeeuws Museum x Museum Plus Bus op locatie

We continueren de samenwerking met de Museum Plus Bus op locatie. Het Zeeuws Museum is moeilijk toegankelijk voor groepen met (meerdere) rollators en rolstoelen. Daarom hebben we samen met de Stichting Museum Plus Bus een programma ontwikkeld waarbij een museumdocent zorginstellingen bezoekt en de bewoners een programma van een uur aanbiedt. Tijdens de ontmoeting gaan de deelnemers kijken, luisteren, voelen, ruiken en proeven. Ze wisselen verhalen en herinneringen uit, waarbij de aanzet wordt gegeven door voorwerpen uit het Zeeuws Museum. Er zijn in 2025 dertien locaties bezocht.

In 2025 was het thema 'Dagelijks Brood'. Dagelijks brood betekent dat we elke dag brood op ons bord hebben. Dagelijks brood komt ook voor in het Onze Vader, een gebed uit de christelijke traditie. Dan gaat het om het gesprek met God en vraagt de gelovige om geen honger te hoeven lijden. Dagelijks brood is ook verbonden met je beroep, want daarmee verdien je het dagelijks brood op de plank.
Met het thema Dagelijks Brood maken we een kleine reis langs *Gebed voor de maaltijd*, een schilderij van Jan Toorop. Een molenbeker van zilver geeft een andere invalshoek over het maken van brood. Zout is onmisbaar in brood, en daarbij hoort een verrassend voorwerp. Als laatste is een ander schilderij aan de beurt, waarbij van het graan bier gemaakt wordt in plaats van brood.

Take pART

Take pART is een project voor mensen met dementie en hun mantelzorgers. Wij vinden dat een museum een plek moet zijn waar iedereen zich welkom voelt, en waar de museumcollectie gebruikt wordt als middel om relaties tussen mensen te versterken. Het doel van dit project is dus om onderlinge relaties sterker te maken. Het is dus geen 'normale' museumrondleiding. Samen een fijne middag hebben waar iedereen aan het woord komt, vinden wij belangrijker dan de overdracht van veel feitelijke kennis over kunstwerken. We ontmoeten elkaar vijf middagen in het museum. Elke middag bespreken we een ander thema. We spreken alle zintuigen aan: we gaan verhalen vertellen, bewegen, kijken, voelen en ruiken. Wel heeft elke middag ongeveer dezelfde opbouw. In 2025 hebben we samen met onze Italiaanse collega's van het netwerk Musei Toscani d'Alzheimer het impactonderzoek van de bijeenkomsten Take pART verwerkt tot een rapport, gevolgd door een bijeenkomst met workshops in Florence om een gezamenlijk format voor impactreportages te ontwerpen voor toekomstig gebruik. De rapportage wordt in 2026 gepubliceerd.

Gekozen familie

In het voorjaar van 2025 organiseren we voor het eerst een Drag King Workshop. Op initiatief van community collective Qball Zeeland werken we samen met Drag King Antoine Panaché (Lilia Scheerder) die een groep enthousiaste deelnemers ondersteunt in het creëren van hun eigen alter ego. We laten ons inspireren door Drag-geschiedenis én onze eigen collectie en tentoonstellingen. We bezoeken samen *Dit is Zeeland* en *DARN*. De workshopreeks eindigt met een fotoshoot samen met beeldend kunstenaar Marcel de Buck.

Draden van ons Nederlandse Slavernijverleden

Samen met alle vrijwilligers en betrokken instellingen sluiten we in de zomer van 2025 het project *Draden van ons Nederlandse Slavernijverleden* af. Na ruim een jaar handwerken is het wandkleed, ontworpen door Liesbeth Labeur, klaar. Het was voor het Zeeuws Museum een bijzondere en leerzame ervaring om met verschillende partners tegelijkertijd samen te werken, namelijk Maritiem Muzeeum Vlissingen, de ZB Bibliotheek van Zeeland, het Zeeuws Archief en Discriminatie.nl Zeeland. We organiseren samen handwerkmiddagen bij het Industrieel Museum in Sas van Gent en zijn te gast bij Toonbeeld in Terneuzen. Na afronding van het wandkleed reist het door heel de provincie. In 2026 wordt het wandkleed met de titel CARGAZOEN ARMAZOEN RETOUREN opgenomen in onze collectie.

ONSITE en ONLINE

Nieuwe website
Onze voormalige website partner is in 2025 gestopt met het maken van nieuwe en onderhouden van bestaande websites. Daarom hebben wij de overstap gemaakt naar een ander bedrijf en een nieuwe website laten ontwikkelen. De wens voor een nieuwe website bestaat al langer, maar door de beëindiging van het contract is het proces in sneltreinvaart gegaan. Om toch een gedegen keuze te maken hebben wij verschillende, potentiële websitebouwers onze situatie voorgelegd met een aantal vragen en voor ons relevante uitgangspunten. Het streven is het ontwikkelen van een toegankelijke website, die voldoet aan de richtlijnen in de WCAG wetgeving voor wat betreft het toegankelijk maken van digitale content voor mensen met beperkingen en aansluit op onze huisstijl. De website fungeert als online museumbezoek, waarbij informatie en inspiratie belangrijker zijn dan ticketverkoop.
De nieuwe websitepartner is gekozen aan de hand van een aantal criteria, zoals locatie, portfolio en ervaringen van andere musea.

In september zijn we gestart met de 'kick-off' voor fase 1. In deze fase wordt een basiswebsite ontwikkeld waarop de belangrijkste informatie vindbaar is, zoals actuele tentoonstellingen en activiteiten, openingstijden, tarieven, faciliteiten, missie, visie en beleidsplan. Deze website is sinds 18 december live. In fase 2, uit te voeren in eerste en tweede kwartaal 2026, wordt de website verder

uitgebreid en richten we ons op de verdiepende content, verhalen en een koppeling met de collectie vanuit onze collectiedatabase MuseumPlus.

Social media
De invloed van (internationale) politiek op sociale media leidt tot duidelijke veranderingen in platformbeleid, algoritmes en de moderatie van inhoud. Intern voeren we hier regelmatig gesprekken over om te kijken of we nog achter onze keuzes staan, of nieuwe beleidsvormen nog wel aansluiten bij ons beleid en hoe we platformen inzetten. Hierdoor zijn we onder andere (tijdelijk) gestopt met het zelf plaatsen van content op X. En ander besluit is dat wij op dit moment niet overstappen naar betaalde accounts.
Opvallende verschuivingen zijn onder meer de voorkeur van consumenten voor authenticiteit in de vorm van onbewerkte, 'echte' content, wat mede wordt veroorzaakt door de toenemende AI-content, en selectiever gebruik van social media-kanalen. Social media-gebruikers bezoeken per dag minder platformen en verkiezen kwalitatieve inhoudelijke content boven kwantiteit. Om hierop in te spelen zou het Zeeuws Museum in de toekomst kunnen overwegen om minder kanalen te bedienen, om zodoende met meer focus de geselecteerde platformen in te kunnen zetten.
Door de vele veranderingen en onzekerheid over de toekomst van social media kiest het Zeeuws Museum er in ieder geval voor de kanalen in eigen beheer, de website en de nieuwsbrief, als belangrijkste platformen in te zetten en deze verder te ontwikkelen en optimaliseren.

Bezoekcijfers onsite en online
In 2025 ontvingen wij 43.450 bezoekers. Dit is inclusief de bezoekers op locatie. Volgens verwachting was het aantal bezoekers iets lager dan in 2024, doordat toen de succesvolle tentoonstelling *De omgekeerde wereld van Adriaen van de Venne* te zien was. Ook organiseren we sinds twee jaar niet meer de programmering van activiteiten op het Abdijplein tijdens de N8vdn8.

Volgers of abonnees op 31-12-2025 met tussen haakjes de aantallen van 2024.

Facebook	4.915	(4.994)
Instagram	4.478	(4.111)
X	9.970	(10.949)
LinkedIn	1.792	(1.492)
YouTube	368	(462)
Pinterest	1.746	(1.745)
Nieuwsbrief	4.289	(4.187)
Website visits	133.503 (tot 18 december vanwege livegang nieuwe website)	(147.233)
Ads clicks	14.302 (tot 18 december vanwege livegang nieuwe website)	(n.v.t.)

FINANCIEEL VERSLAG

Het boekjaar werd afgesloten met een negatief resultaat van € 726.000. Dit resultaat wordt met name veroorzaakt door de aankoop van collectie in 2025. Het tekort wordt volledig gedekt door de vrijval van de reserves, met name de vrijval uit de voor dit doel gereserveerde bijdrage van de VriendenLoterij. In positieve zin wijken de huisvestingslasten af van de begroting. Dit is het gevolg van naar 2026 uitgesteld onderhoud en investeringen; daarnaast kon een energiecontract met gunstigere tarieven worden afgesloten.

De stijging van met name loon- en energiekosten waren de afgelopen jaren een bron van zorg. De indexering van de subsidies bleef meerdere jaren achter bij de loon- en prijsontwikkeling. In 2025 is door de provincie een incidentele structurele verhoging van de subsidie toegekend van € 140.000, die de kostenstijgingen tot en met 2024 grotendeels compenseert.

De liquiditeits- en vermogenspositie zijn per balansdatum gezond. Per saldo werd € 782.000 onttrokken aan de bestemmingsreserves en € 57.000- toegevoegd aan het eigen vermogen.

De organisatie heeft een gezonde financiële basis, maar blijft in hoge mate afhankelijk van subsidies en fondsbijdragen.

Samenvatting van de jaarrekening 2025

	2025 werkelijk	2025 begroot	2024 werkelijk
	* € 1.000	* € 1.000	* € 1.000
Lasten:			
Personeel	2.297	2.306	2.198
Projecten	569	711	570
Huisvesting	734	824	710
Overige	1400	454	347
Totaal lasten	5.000	4.295	3.825
Baten:			

Subsidies en bijdragen	3.402	3.257	2.966
Projecten	404	546	404
Entreegelden	365	357	352
Overige	103	99	167
Totaal baten	4.247	4.259	3.889
Exploitatiesaldo	-726	-36	64

Het financieel verslag is afgeleid van de jaarrekening 2025 met goedkeurende controleverklaring van Moore DRV.

Begroting 2026

De begroting voor 2026 is als volgt: *€ 1.000

Lasten:	
Personeel	2.324
Projecten	689
Huisvesting	826
Overige	515
totaal lasten	4.354
Baten:	
Subsidies en bijdragen	3.342
Projecten	520
Entreegelden	364

Overige	102
Totaal baten	4.328
Exploitatiesaldo	-26

Het tekort wordt volledig gedekt door vrijval uit bestemmingsreserves.

Risicoanalyse

De risicoanalyse wordt jaarlijks geactualiseerd. Het eigen vermogen is voldoende om de financiële gevolgen van de voorziene risico's te dekken.

Ten opzichte van risico's wordt een voorzichtige houding aangenomen. Risico's worden waar mogelijk gemeden en door preventieve maatregelen beperkt. Daar waar bij het cultureel ondernemerschap behorende risico's worden aangegaan, wordt vooraf getoetst of de omvang van het eigen vermogen afdoende is ter dekking van deze risico's. Aan risico's waar sprake kan zijn van imagoschade wordt extra aandacht besteed. In onderstaande tabel worden de risico's weergegeven die mogelijk een grote impact kunnen hebben, alsmede de genomen maatregelen om de verschillende risico's te beheersen. De kans op het zich voordoen van de risico's is gebaseerd op een schatting aan de hand van ervaringen uit het verleden en bekende situaties bij andere organisaties.

Bij de analyse zien we ten opzichte van 2024 een stijgende trend voor risico's van cybercriminaliteit, gegevensverlies, stroomuitval en uitval internet. Andere aandachtsgebieden zijn klimaatverandering, beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde medewerkers en de loon- en prijsstijgingen. Een relatief nieuw risico vormt het melden van grensoverschrijdend gedrag, dat als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen als hoog wordt geacht.

Risico-categorie	Omschrijving risico	Kans x effect	Genomen maatregelen
Maatschappelijk / politiek / omgeving	Klimaatverandering: (wateroverlast en stormschade, binnenklimaat)	Hoog/ Midden	Preventie (bouwkundig en organisatorisch) en verzekering Optimaliseren klimaatbeheersing
	Wijzigingen wet- en regelgeving	Hoog	Monitoring en inwinnen adviezen
Operationeel	Cybercriminaliteit, gegevensverlies, stroomstoring en uitval internet	Zeer hoog/ hoog	Preventie (technisch en organisatorisch)

	Brand, inbraak en diefstal, schade door insecten en ongedierte	Hoog/ Midden	Preventie (technisch en organisatorisch) en verzekering
	Organisatorisch: ziekteverzuim, krapte op arbeidsmarkt, bedrijfsongeval, grensoverschrijdend gedrag	Hoog	Preventieve zorg, organisatieontwikkeling, wervingsbeleid, verzuimbegeleiding, verzekering, insourcing, registratie en analyse
Financieel	Online kansspelen verdringen VriendenLoterij	Hoog	Flexibele schil personele inzet. Onderhouden van nauwe contacten en goede relaties met partners, onderzoek naar alternatieve inkomstenbronnen, verhogen prijzen
	Loon- en prijsstijgingen	Hoog	
	Energiecrisis, prijzen en netcongestie	Hoog	Monitoring verbruik en piekvermogen, optimaliseren klimaatbeheer

ORGANISATIE

Het Zeeuws Museum is een compacte, missiegedreven organisatie met ongeveer achttien FTE, twee projectmedewerkers en ongeveer vijftig vrijwilligers. Het museum onderschrijft en past de Governance Code Cultuur (2019), de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie toe. Deze drie codes vormen gezamenlijk het kader voor de wijze waarop het museum wordt bestuurd, hoe het met medewerkers en opdrachtnemers omgaat en hoe het werkt aan een inclusieve, toegankelijke organisatie.

1. Governance Code Cultuur

Missie en manieren van werken
Het Zeeuws Museum zet kunst en erfgoed in voor een veerkrachtige samenleving waarin iedereen ertoe doet. Deze missie wordt gerealiseerd langs vier routes: ZM Verwelkomt (iedereen mag meedoen), ZM Ontmoet (ontmoeting tussen generaties en achtergronden), ZM Daagt Uit (kunst en verbeelding als bron voor nieuwe ideeën) en ZM Brengt tot Bloei (het museum als hulpmiddel om het dagelijks leven te verrijken). Deze routes geven richting aan programmering, educatie, publieksbenadering en samenwerking met partners.

Bestuur en toezicht
Het museum past de principes van de meest recente Governance Code Cultuur integraal toe. In 2024 vond een statutenwijziging plaats; in 2025 zijn het directiereglement, het reglement voor de Raad van Toezicht en de toezichtvisie hierop aangepast. De Raad van Toezicht hanteert een rooster van aftreden, met een maximale zittingstermijn van twee maal vier jaar. Leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging, maar krijgen wel ruimte om hun kennis te verdiepen en te verbreden.

De Raad van Toezicht kent een financiële commissie van twee leden, die twee à drie keer per jaar bijeenkomt. Jaarlijks voeren de voorzitter en een lid van de raad een functioneringsgesprek met de directeur. De directeur doet daarnaast regelmatig een beroep op de specifieke expertise van individuele raadsleden.

Transparantie, verantwoording en risicobeheersing
Transparantie is een belangrijk uitgangspunt. Reglementen van de Raad van Toezicht en de directie zijn via de website toegankelijk en zijn in 2025 geactualiseerd naar aanleiding van de statutenwijziging. Samen met de Raad van Toezicht zijn kritische succesindicatoren geformuleerd, zowel voor de kerntaken als voor “de basis op orde”. De directeur rapporteert hierover in elke vergadering van de Raad van Toezicht, evenals over de voortgang op strategische doelstellingen.

De directie stelt jaarlijks een prestatieaanbod op voor de Provincie Zeeland en de Gemeente Middelburg, waarin de artistieke, educatieve en maatschappelijke activiteiten van het volgende kalenderjaar worden beschreven. Over de realisatie hiervan wordt gerapporteerd in bestuurs- en jaarverslag. Eén keer per jaar wordt een integrale risicoanalyse geactualiseerd en afgestemd met de Raad van Toezicht.

Belangenverstrengeling en integriteit
Alle (neven)functies van leden van de Raad van Toezicht en directie worden besproken in de Raad van Toezicht. Er zijn geen belangenverstrengelingen geconstateerd. Leden van de Raad van Toezicht, hun bedrijven en directies verrichten geen betaalde diensten voor het museum.

Het museum hanteert een strikt beleid ten aanzien van opdrachten aan (familie)relaties van medewerkers. Opdrachten worden vooraf beoordeeld door directeur en Hoofd Bedrijfsvoering gezamenlijk (vier-ogen-principe). Daarbij wordt gekeken naar de proportionaliteit van de opdracht, de mogelijkheid tot het vinden van alternatieve opdrachtnemers en het belang van het museum. Per relatie geldt een maximum van € 5.000 exclusief btw per opdracht, met een cumulatief maximum van € 10.000 per jaar. Er worden geen opdrachten verleend aan leden van de Raad van Toezicht of hun (familie)relaties, noch aan Hoofd Bedrijfsvoering en directeur/bestuurder of hun (familie)relaties. In 2025 is niet van deze afspraken afgeweken.

Vanuit het oogpunt van transparantie worden in het hoofdstuk van de raad van toezicht de nevenfuncties van de toezichthouders vermeld. Hieronder volgen de nevenfuncties van directeur/bestuurder Marjan Ruiter in 2025:

- Lid Ethische Commissie
- Lid bestuur Vereniging Zeeuwse Musea
- Lid Raad van Toezicht Vizita (Middelburg)
- Lid stuurgroep Sprekende geschiedenis
- Lid kerngroep Zeeuws Cultureel Overleg
- Lid visitatiecommissie Zuiderzeemuseum (Enkhuizen)
- Lid deskundigenteam Toetsingscommissie Beschermwaardigheid
- Lid bestuur Museumvereniging
- Lid bestuur Museumkaart

Organisatiecultuur en interne dialoog
Het Zeeuws Museum is aangesloten bij Mores, het meldpunt voor ongewenste omgangsvormen in de culturele en creatieve sector. Medewerkers kunnen daarnaast terecht bij de medewerker Personeelszaken. Ongeveer tien keer per jaar vindt er een teambijeenkomst plaats waarin informatie wordt gedeeld en thema's worden uitgediept. In 2024 is een concept-gedragscode besproken tijdens drie uitgebreide sessies; deze gesprekken zijn in 2025 vervolgd. De gesprekken hebben opgeleverd dat in werkgroepen aan de volgende drie onderwerpen (werkdruk, gedragscode en processen) gewerkt wordt aan voorstellen voor de hele organisatie.

De organisatie (h)erkent dat medewerkers verschillen in opvattingen en ideeën. Dit kan spanningen opleveren, vergelijkbaar met de samenleving als geheel. Daarom wordt ingezet op het formuleren van gedeelde waarden als basis voor samenwerking. Daarnaast heeft een groot deel van de organisatie (85%) een (vervolg)training Geweldloos Communiceren gevolgd. Deze training heeft tot doel bij te dragen aan de onderlinge communicatie en feedbackvaardigheden, inclusief gedrag. Informele momenten, zoals borrels en het jaarlijkse nazomerdiner, evenals seizoensopeningen voor vrijwilligers en rondleiders, dragen bij aan onderlinge verbondenheid en uitwisseling.

Duurzaamheid
Het museum werkt aan duurzaamheid in brede zin: duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het bestendigen van relaties met partners en communities, het hergebruik van tentoonstellingsmaterialen, langere looptijden van tentoonstellingen en een sterkere focus op publiek uit de eigen regio. Deze keuzes moeten zowel ecologisch als maatschappelijk en financieel bijdragen aan een toekomstbestendige organisatie.

2. Fair Practice Code

De Fair Practice Code is leidend in het handelen van het Zeeuws Museum als werkgever en opdrachtgever.

Arbeidsvoorwaarden en beloning
Werknemers van het Zeeuws Museum worden betaald volgens de CAO Provincies. Gedetacheerde medewerkers ontvangen dezelfde beloning als medewerkers in dienst van de museumstichting. Museumdocenten (zzp'ers) worden gehonoreerd volgens de richtlijn van beroepsvereniging BRAM. Kunstenaars ontvangen een fee en werkbudget volgens de richtlijnen van het Mondriaan Fonds. Het resulterende kunstwerk blijft eigendom van de kunstenaar; het museum heeft een recht van eerste koop. Afspraken over auteursrechten worden expliciet gemaakt en vastgelegd.

Het museum hanteert als uitgangspunt dat werkzaamheden die horen bij betaalde functies niet door vrijwilligers worden uitgevoerd en omgekeerd. De inzet van vrijwilligers is aanvullend op professionele taken, niet vervangend.

Transparantie, partners en inhuur
De bedrijfsorganisatie is online inzichtelijk. De meest recente Governance Code Cultuur wordt gevolgd en toegepast, en kennis en expertise worden waar mogelijk gedeeld met andere organisaties in de cultuur- en not-for-profitsector. In gesprekken met opdrachtnemers en

onderaannemers wordt het belang van eerlijke beloning en toepassing van de Fair Practice Code besproken. Bij aanbestedingen bestaat een voorkeur voor partijen die de Fair Practice Code onderschrijven en in elk geval de cao van hun eigen branche hanteren. Een knelpunt is dat cao's en richtlijnen per branche sterk verschillen, met name bij inhuur; het museum blijft dit thema actief agenderen.

Duurzame inzetbaarheid
Medewerkers ontvangen volgens de CAO Provincies een Persoonlijk Ontwikkelbudget (POB) om hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Een deel van de medewerkers heeft dit budget in 2025 volledig benut; een ander deel ervaart dat opleidingen en trainingen lastig te combineren zijn met hun levensfase. De organisatie blijft zoeken naar vormen van leren en ontwikkelen die aansluiten bij verschillende situaties van medewerkers.

3. Code Diversiteit & Inclusie

Het Zeeuws Museum ziet diversiteit als een gegeven en inclusie als een actieve handeling. Op basis van de Code Diversiteit & Inclusie werkt het museum aan meer diversiteit en inclusie binnen de vier P's: Personeel, Publiek, Programma en Partners.

Personeel
Het museum hanteert sinds 2021 een op diversiteit en inclusie gerichte wervingsmethode, ontwikkeld samen met Diversity Recruitment. Kernpunten zijn: solliciteren via gerichte vragen in plaats van traditionele motivatiebrieven, de mogelijkheid om - indien passend bij de functie - via video te solliciteren, een vast draaiboek met dezelfde vragen en tijd voor alle kandidaten, en het gebruik van de STARR-methode (Situatie, Taak, Aanpak, Resultaat, Reflectie) om concrete ervaringen van kandidaten te bespreken. De beoordeling verloopt via scoreformulieren, zodat de selectie zo objectief en transparant mogelijk is. Salaris en arbeidsvoorwaarden worden voor alle (nieuwe) medewerkers vastgesteld volgens de CAO Provincies en het functiehuis van het museum. Voor indiensttreding wordt een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) gevraagd.

Na selectie wordt bij twee/drie referenten informatie ingewonnen over sterke punten en ontwikkelpunten van de kandidaat. Daarnaast wordt eventueel een ontwikkelassessment ingezet, met als doel de nieuwe medewerker zo goed mogelijk te ondersteunen bij de start in de functie en de geschiktheid voor de te vervullen rol verder te toetsen.

Het museum volgt sectorbrede ontwikkelingen rondom nulmetingen op diversiteit bij musea. Vanwege de kleine omvang van de organisatie is vertrouwelijkheid en anonimiteit daarbij een aandachtspunt. Tot op heden is nog geen passende methode gevonden die zowel bruikbare gegevens oplevert als de privacy van medewerkers waarborgt.

Publiek
De medewerker sociale programma's richt zich op het opbouwen en versterken van een netwerk van met name ondervertegenwoordigde groepen. Dit vertaalt zich in een meer diverse samenstelling van het publiek. In communicatie-uitingen worden bezoekers van het museum als modellen ingezet, zodat uiteenlopende groepen zich herkennen in de beeldtaal. Via langdurige partners, zoals De Vrolijkheid en Pennywafelhuis, komen nieuwe bezoekers en herhaalbezoekers naar het museum. Hoewel de aantallen (nog) niet groot zijn, dragen deze samenwerkingen bij aan een merkbare verandering in het publieksprofiel.

Programma
Op inhoudelijk vlak werkt het Zeeuws Museum aan het beter zichtbaar maken van het gedeelde koloniale en slavernijverleden. Naast de bestaande werkgroep Ongemakkelijk Erfgoed (in samenwerking met het Zeeuws Genootschap), die zich richt op (herkomst)onderzoek naar objecten met koloniale relaties, werd in 2024 de werkgroep Koloniaal en Slavernijverleden ingericht. Deze werkgroep bestaat uit personen met een relatie tot dit verleden en adviseert het museum over de verankering hiervan in de vaste opstelling en over eventuele uitbreiding van de collectie. In het voorjaar van 2026 zal de werkgroep haar advies aan het museum presenteren. Inmiddels is reeds

Partners
Het museum streeft naar gelijkwaardige en langdurige samenwerkingen met partners. Samen met zes Zeeuwse partners (onder andere ZB Bibliotheek van Zeeland, Maritiem Muzeeum Zeeland en Discriminatie.nl Zeeland) werd gewerkt aan een wandtapijt in het kader van het landelijk project Draden van ons Nederlandse slavernijverleden. Dit wandtapijt wordt in 2026 opgenomen in de collectie van het Zeeuws Museum. De samenwerking met Pennywafelhuis, De Vrolijkheid en de Gekozen Familie (LHBTQIA+) is in 2024 bestendigd. Dergelijke partnerschappen leveren niet alleen programma-inhoud op, maar versterken ook de verbinding met uiteenlopende communities in de regio.

Slot
In 2025 bouwt het Zeeuws Museum voort op de ingezette lijn: versterking van transparant bestuur en toezicht en toepassing van eerlijke en zorgvuldige werkpraktijken en verdere verankering van diversiteit en inclusie in alle onderdelen van de organisatie. Daarbij blijft het museum zoeken naar een goede balans tussen zijn compacte schaal, de ambities op het gebied van maatschappelijke impact en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, vrijwilligers, partners en collectie.

Vrienden van het Zeeuws Museum
De stichting Vrienden van het Zeeuws Museum is een zelfstandige stichting. De stichting zet zich in voor het actief en financieel ondersteunen van de missie en activiteiten van het Zeeuws Museum. Daarbij staat het versterken van de band tussen het museum en zijn achterban centraal. Samen met het museum organiseerde de stichting in 2025 onderstaande activiteiten voor haar Vrienden:

- **Nieuwjaarsbijeenkomst - 11 januari 2025**
  De nieuwjaarsbijeenkomst werd geopend door de voorzitter, de heer Bram de Muijnck. Aansluitend gaf de directeur van het Zeeuws Museum, Marjan Ruiter, een toelichting op het museumbeleid vanaf 2007 en de ontwikkelingen in visie en programmering sindsdien. De bijeenkomst werd afgesloten met een gezamenlijk bezoek aan een aantal museumzalen.
- **Exclusieve preview *Bodemjuweeltjes* - 14 juni 2025**
  Op 14 juni vond een exclusieve preview plaats van de tentoonstelling *Bodemjuweeltjes*. De Vrienden werden ontvangen door directeur/bestuurder Marjan Ruiter en kregen hierbij inhoudelijke toelichting, onder meer van edelsmid en filigreinspecialist Eva van Kempen.

Zeeuws Museum Zakelijk
Het netwerk Zeeuws Museum Zakelijk is een community van maatschappelijk betrokken ondernemers, die geïnteresseerd zijn in de Zeeuwse cultuur. Het netwerk heeft als doelstelling financieel bij te dragen aan activiteiten van het Zeeuws Museum en het vergroten van draagvlak voor het museum in Zeeland. Het netwerk telt eind 2025 elf leden.
Jaarlijks wordt voor de leden een netwerkbijeenkomst georganiseerd rondom een actueel thema in het museum. De ontvangen bijdragen worden besteed aan het organiseren van sociale programma's voor specifieke doelgroepen. Voor deze groepen vormt de entreeprijs in combinatie met de prijs voor een rondleiding een belemmering, terwijl de groep tegelijkertijd speciale behoeften heeft waarvoor een bijzondere aanpak nodig is.

MET DANK AAN
Het Zeeuws Museum wordt structureel ondersteund door de Provincie Zeeland en de Gemeente Middelburg.
Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ondersteunt het museum vanaf 2021 voor vier jaar vanuit de Culturele Basisinfrastructuur (BIS).
We zijn vaste partner van de VriendenLoterij en daar zijn we trots op! Dankzij de bijdrage van de VriendenLoterij worden bijzondere tentoonstellingen en projecten mogelijk.

Marjan Ruiter
Directeur/bestuurder Zeeuws Museum
Middelburg, februari 2026

Directeur/bestuurder Zeeuws Museum
Middelburg, maart 2026

Raad van Toezicht
Het Zeeuws Museum wordt geëxploiteerd door de Zeeuwse Museumstichting. De stichting wordt aangestuurd door directeur/bestuurder Marjan Ruiter. De toezichthoudende taken worden vervuld door de Raad van Toezicht. De hoofdstructuur, doelstelling, bevoegdheden en werkwijze zijn in de statuten vastgelegd. De statuten zijn in 2024 gewijzigd en verder in lijn gebracht met de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Wbtr).

Bestuur en toezicht verhouden zich voorts zoveel mogelijk tot elkaar conform het raad-van-toezichtmodel, zoals beschreven in de meest recente Governance Code Cultuur. De in deze Code beschreven principes en best practices worden toegepast en zijn uitgewerkt in het Directiereglement en het Reglement voor de Raad van Toezicht.
In de praktijk betekent dit dat de directeur verantwoordelijk is voor het artistiek en zakelijk beleid en voor de bedrijfsvoering - het reilen en zeilen - van het museum. Hieronder vallen ook de naleving van wet- en regelgeving, risicobeheersing en goed werkgeverschap richting medewerkers en vrijwilligers van de stichting. De Raad van Toezicht heeft een toezichthoudende en adviserende rol inzake het realiseren van de maatschappelijke doelstelling, inzake de strategie, identiteit en continuïteit van de organisatie, inzake de verhouding met publieke en private financiers en inzake de dialoog met interne en externe belanghebbenden. De jaarrekening en de begroting, opgesteld door de directeur, worden voorafgaande aan de vaststelling goedgekeurd door de raad.

De raad wordt door de directeur regelmatig geïnformeerd over de gang van zaken in het museum en bespreekt met de directie de plannen die het museum ontwikkelt op inhoudelijk en financieel gebied. Regelmatig wordt een beroep gedaan op de expertise van individuele raadsleden. De raad kent één commissie, te weten de financiële commissie, bestaande uit twee leden. Deze commissie komt jaarlijks twee- tot driemaal bijeen. De Raad van Toezicht heeft bovendien de werkgeversrol richting directeur. De voorzitter van de Raad van Toezicht plus een lid voeren jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur en doen, indien daartoe aanleiding is, voorstellen aan de raad inzake de honorering van de directeur.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor zijn eigen samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. De zittingstermijn is statutair gemaximeerd op twee keer vier jaar en middels een rooster van aftreden wordt in vernieuwing en herbenoeming voorzien. Benoeming van de leden van de raad vindt plaats door de zittende raad, na consultatie van de directeur. Leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen bezoldiging voor hun werkzaamheden. Er wordt aan hen de ruimte geboden voor verdieping en verbreding van kennis.

In het verslagjaar vergaderde de Raad van Toezicht vijf keer. Daarnaast heeft de raad samen met de directeur aan meerdere musea een werkbezoek afgelegd dat in het teken stond van diversiteit en inclusie. Er zijn daarnaast meerdere informele overlegmomenten geweest tussen raad en directeur over uiteenlopende onderwerpen.
De Raad van Toezicht van het Zeeuws Museum bestaat uit vijf leden inclusief de voorzitter.

Natalie Bos
Voorzitter raad van toezicht.
Amsterdam, maart 2026

Samenstelling Raad van Toezicht

Mevrouw Natalie Bos (voorzitter)
Eigenaar Bureau Natalie Bos – (programma)management I PR I communicatie I in de museale sector

De heer Kees Verheijen, (vice voorzitter, financiële commissie)
Voormalig directeur dienst Financiën, Inkoop en Projecten, Scalda - sinds 1 september 2023 met prepensioen

Nevenfunctie
Penningmeester bij TY Zeeuws kamerorkest

Mevrouw Sophie Heijkoop (lid, financiële commissie)
senior adviseur DEN Academie, DEN Kennisinstituut cultuur & digitale transformatie

Mevrouw Kris Reijnierse (lid)
Projectmanager Vastgoed bij de HZ University of Applied Sciences

Mevrouw Sabien Raams (lid)
Bestuurder Emergis

Nevenfuncties
Bestuurslid – Mental Health Europe
Voorzitter raad van toezicht - GGZ-VS (Opleidingsinstelling Verpleegkundig Specialist)
Voorzitter Platform Internationaal Verbinden - de Nederlandse ggz
Voorzitter GLAG-Mental Health - Global Leadership Exchange
Arbiter (categorie bestuurders) namens de Nederlandse ggz - Scheidsgerecht gezondheidszorg

ACTIVA **BALANS NA RESULTAATBESTEMMING PER**

	31 december 2025		31 december 2024	
	€	€	€	€
VASTE ACTIVA				
MATERIELE VASTE ACTIVA				
Bedrijfsmiddelen				
Inrichting en inventaris	241.861		159.004	
Direct in gebruik t.b.v. doelstelling				
Kunstvoorwerpen (P.M.)	p.m.		p.m.	
		241.861		159.004
FINANCIËLE VASTE ACTIVA				
Vermogen Heijmans Stichting, verwerkt in het kader van de doelstelling		53.999		53.513
VLOTTENDE ACTIVA				
VOORRAAD WINKELARTIKELEN		20.734		14.990
VORDERINGEN OP KORTE TERMIJN/ OVERLOPENDE ACTIVA				
Debiteuren	4.968		443	
Te vorderen belastingdienst	77.934		98.421	
Vooruitontvangen facturen	21.442		91.465	
Nog te ontvangen bedragen	114.906		88.340	
		219.249		278.669
GELDMIDDELEN				
Kassen	4.803		7.105	
Banken	3.147.729		3.871.068	
		3.152.532		3.878.172
		3.688.376		**4.384.348**

PASSIVA **BALANS NA RESULTAATBESTEMMING PER**

	31 december 2025		31 december 2024	
	€	€	€	€
EIGEN VERMOGEN				
Besteedbaar vermogen				
Algemene reserve Zeeuws Museum		1.251.981		1.195.152
Vastgelegd vermogen				
Bestemmingsfondsen:				
Fonds catalogus aankopen PKCZ	11.920		11.920	
Fonds beheer en behoud PKCZ	38.070		28.664	
Heijmans Stichting	53.999		53.513	
Fonds egalisatiereserve provinciale subsidie	201.980		94.790	
Bestemmingsreserves:				
Reserve aankopen	354.322		332.837	
Reserve strategisch personeelsbeleid	117.893		117.893	
Zeeuws Museum zakelijk	52.496		46.496	
Reserve ontvangen legaten	25.684		25.684	
Reserve coronaschade	108.131		115.359	
Reserve vriendenloterij	0		919.780	
		964.497		1.746.937
Totaal eigen vermogen		2.216.478		2.942.088
VOORZIENINGEN				
Voorziening jubilea	20.026		25.650	
Voorziening PBDI/ POB	95.834		109.244	
Voorziening onderhoud collecties	18.350		14.154	
Voorziening onderh.gebouwen/installaties	57.939		53.189	
		192.149		202.238
LANGLOPENDE SCHULDEN		288.846		289.712
SCHULDEN OP KORTE TERMIJN/ OVERLOPENDE PASSIVA				
Crediteuren	79.480		150.624	
Nog te betalen aan de Belastingdienst	89.430		82.723	
Nog te betalen pensioenfonds	21.521		0	
Nog te betalen bedragen overige	176.756		154.118	
Vooruit ontvangen bedragen	623.716		562.844	
		990.902		950.309
		3.688.376		**4.384.348**

STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025 Realisatie		2025 Begroting		2024 Jaarrekening	
	€	€	€	€	€	€
BATEN						
Bijdragen						
Exploitatiesubsidies		3.128.353		3.121.045		2.965.914
Overige bijdragen		274.264		136.000		53.983
Entreegelden		364.631		357.000		352.235
Opbrengst projecten		403.664		546.000		403.774
Overige opbrengsten						
Overige opbrengsten		43.289		33.300		46.975
Verkopen museumwinkel		59.895		65.000		66.143
TOTALE BATEN		4.274.096		4.258.345		3.889.024
LASTEN						
Personeel						
Personeelskosten		2.296.975		2.305.600		2.197.772
Kosten van activiteiten						
Projectlasten		569.342		711.000		570.431
Overige bedrijfslasten						
Huisvesting	734.397		823.600		709.776	
Afschrijvingen	37.810		58.000		35.413	
Communicatie/ educatie	218.314		183.200		138.493	
Collectiebeheer en aankoop	1.022.228		72.800		39.255	
Zakelijke en overige lasten	159.698		174.800		186.875	
		2.172.447		1.312.400		1.109.811
Financiële baten en lasten						
Rentebaten/ bankkosten		39.058-		34.500-		53.114-
TOTALE LASTEN		4.999.706		4.294.500		3.824.901
EXPLOITATIESALDO		725.611-		36.155-		64.123
Bestemming exploitatiesaldo						
Mutatie algemene reserve		56.829		215-		82.558
Toevoeging aan bestemmingsfondsen/ -reserves		155.973		260		17.569
Onttrekking aan bestemmingsfondsen/ -reserves		938.413-		36.200-		36.004-
		725.611-		36.155-		64.123
Resultaat na bestemming		-		-		-

ALGEMENE TOELICHTING

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het vorige verslagjaar. De grondslagen zijn gebaseerd op de continuïteit van de stichting.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN VAN BEPALING VAN HET RESULTAAT

Bij het opmaken van de jaarrekening zijn de richtlijnen voor de jaarverslaglegging 640 (organisaties - zonder-winststreven) gehanteerd. Activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde tenzij een andere waarderingsgrondslag is vermeld.

Materiële vaste activa

Bedrijfsmiddelen :

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op aankoopprijs verminderd met lineair berekende afschrijvingen gebaseerd op de verwachte economische levensduur dan wel op de lagere bedrijfswaarde. Bedrijfsmiddelen die in het verleden met subsidie zijn aangeschaft, zijn opgenomen onder de materiële activa.

Direct in gebruik t.b.v. de doelstelling :

De kunstvoorwerpen die in het Zeeuws Museum in eigendom heeft, worden in de jaarrekening op nihil gewaardeerd. De verzekerde waarde bedraagt € 31.929.883 inclusief langdurige bruiklenen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden tegen nominale waarde gewaardeerd en staan niet vrij ter beschikking van de stichting.

Voorraad winkelartikelen

De voorraden (handelsgoederen) worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of lagere netto opbrengstwaarde. Deze lagere netto opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De waardering van de voorraden komt tot stand op basis van 'first in first out'.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde en staan ter vrije beschikking van de stichting.

Bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves.

De bestemmingsfondsen betreffen vermogen waarvan de bestemming is vastgelegd door derden. Bij bestemmingsreserves is de bestemming vastgelegd door het bestuur van de stichting en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Voorzieningen
De voorziening jubileumuitkeringen is gebaseerd op basis van de toekomstige vergoedingen in het kader van jubilea, waarbij rekening wordt gehouden met het verwachte toekomstige verloop van werknemers en de verwachte loonstijgingen.
De voorzieningen voor onderhoud gebouwen/ installaties en onderhoud collecties zijn gebaseerd op meerjarige onderhoudsplannen en gewaardeerd tegen de nominale waarde omdat het effect van de tijdswaarde niet materieel is als gevolg van de lage rentestand en de relatief korte looptijd.
De voorziening PBDI is gebaseerd op het beschikbare budget per medewerker, na aftrek van de bestedingen en is gewaardeerd tegen de nominale waarde omdat het effect van de tijdswaarde niet materieel is als gevolg van de lage rentestand en de relatief korte looptijd. Het PBDI maakt onderdeel uit van de CAO.

Kortlopende schulden en overlopende passiva
Schulden en overlopende passiva worden bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde, daarna tegen geamortiseerde kostprijs. Daar waar geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten, is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominaarde waarde.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT
De baten en lasten van het boekjaar worden in de jaarrekening opgenomen, ongeacht of deze tot ontvangsten of uitgaven in het betreffende boekjaar hebben geleid.

Bijdragen en subsidies
Bijdragen en subsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsideerde uitgaven komen/ waarin de opbrengsten zijn gederfd/ waarin het exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De algemene subsidieverordening van de provincie Zeeland (ASV 2023) en de algemene subsidieverordening Middelburg (2022) zijn van toepassing.

Opbrengsten
Opbrengsten worden opgenomen naar rato waarin de diensten en verkopen zijn verricht. Opbrengsten van activiteiten en projecten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de activiteiten en projecten zijn verricht.

Overige bedrijfskosten
De kosten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en lasten
De financiële baten en lasten worden aan het verslagjaar toegerekend op basis van de werkelijke ontvangsten en uitgaven, rekening houdend met transitoria.

Pensioenen
De voor het personeel geldende pensioenregelingen worden gefinancierd door afdrachten aan de pensioenuitvoerder. De verschuldigde premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Als de reeds betaalde pensioenbedragen de verschuldigde premie overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als overlopend actief, voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Indien er, naast de verplichting voor periodieke pensioenpremies, een verplichting bestaat voor per balansdatum opgebouwde pensioenrechten (backservice verplichtingen), wordt de verplichting in de balans opgenomen tegen contante waarde. Ultimo 2025 (en 2024) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijks aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie. De pensioenuitvoerder is het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds.

TOELICHTING BIJ DE BALANS PER 31 december 2025

ACTIVA

Materiële vaste activa	**2025**	**2024**
Het verloop van de materiële vaste activa was als volgt:		
Stand per 1 januari	€ 159.004	€ 136.438
Bij: investeringen	€ 120.668	€ 59.702
Af: desinvesteringen (boekwaarde)	€ 0	€ 1.724-
Af: afschrijvingen	-€ 37.810	€ 35.413-
Stand per 31 december	**€ 241.861**	**€ 159.004**

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:
Inventaris en inrichting 3-20 jaar

Direct in gebruik t.b.v. doelstelling
Kunstvoorwerpen
De collecties in eigendom van het museum worden p.m. vermeld op de balans.

Financiële vaste activa

Specificatie :	**2025**	**2024**
Vermogen "Heijmans Stichting"		
Stand per 1 januari	€ 53.513	€ 52.570
Toevoeging	€ 486	€ 943
Stand per 31 december	**€ 53.999**	**€ 53.513**

Het bestuur van de "Heijmans Stichting" heeft in 1980 het volgende besloten:

- de administratie van de "Heijmans Stichting" wordt ondergebracht bij de administratie van de van de Zeeuwse Museumstichting. Op de balans van de Zeeuwse Museumstichting zullen onder de activa de geldmiddelen c.q de vorderingen en onder de passiva het vermogen van de "Heijmans Stichting" worden opgenomen.
- ingevolge artikel 2a van het testament van wijlen L. Heijmans, houdende statuten van de "Heijmans Stichting" gevestigd te Middelburg, werken aan te kopen van kunstenaars welke overgaan in eigendom aan de Zeeuwse Museumstichting.
- de rente van het kapitaal van € 22.689, zijnde € 31.310,33 mag gebruikt worden voor de aankoop van werken van kunstenaars.

Voorraad winkelartikelen	**31-12-2025**	**31-12-2024**
Voorraad	27.400	27.423
Af: voorziening wegens incourant	6.666-	-12.433
Stand	**€ 20.734**	**€ 14.990**

De voorziening incourant is gemuteerd op basis van individuele beoordeling van de onder de voorraad opgenomen posten. Hierbij worden de artikelen waarvan de voorraad hoger is dan wat er naar verwachting in het komende jaar verkocht zal worden afgewaardeerd. . Door aanpassingen in het inkoopbeleid is de voorziening wegens incourant lager dan in 2024.

Vorderingen op korte termijn/ overlopende activa

Debiteuren	**31-12-2025**	**31-12-2024**
Diverse debiteuren	4.968	443
Totaal	**€ 4.968**	**€ 443**

Een voorziening voor oninbaarheid wordt niet noodzakelijk geacht.

Te vorderen omzetbelasting	**31-12-2025**	**31-12-2024**
Totaal	**€ 77.934**	**€ 98.421**

Vooruitbetaalde facturen	**31-12-2025**	**31-12-2024**
Hosting websites en licenties	2.958	11.448
Licentie collectiedatabase	14.757	-
Communicatiekosten volgend jaar	1.696	40.380
Projectlasten komend boekjaar	-	2.175
Verzekering	919	30.326
Diversen	1.111	7.136
Totaal	**€ 21.442**	**€ 91.465**

Nog te ontvangen bedragen	**31-12-2025**	**31-12-2024**
Energiebijdrage	13.008	13.745
VIP-kaart en Museumkaart vergoeding	43.678	15.759
Bijdrage Vereniging Rembrandt	13.436	-
Donatie vrienden	3.000	-
Rente	38.672	52.760
Diversen	3.111	6.077
Totaal	**€ 114.906**	**€ 88.340**

Het Zeeuws Museum ontvangt als culturele instelling een teruggave van 50% van de in rekening gebrachte energiebelasting, minus de EB-heffingskorting.

De vorderingen hebben alle een looptijd korter dan een jaar.

Geldmiddelen

Kassen	**31-12-2025**	**31-12-2024**
Kassen	4.803	7.105
Totaal	**€ 4.803**	**€ 7.105**

Banken	**31-12-2025**	**31-12-2024**
Rekening courant saldi	77.235	53.345
Deposito saldi	3.070.494	3.817.723
Totaal	**€ 3.147.729**	**€ 3.871.068**

PASSIVA

Eigen vermogen Museum

Besteedbaar vermogen

		2025		2024
Saldo per 1 januari		1.195.152	€	1.175.008
Foutenherstel		-	€	62.415-
Saldo per 1 januari na foutenherstel		1.195.152		1.112.593
Toevoeging resultaat				
Resultaat		56.829	€	82.558
Stand per 31 december	**€**	**1.251.981**	**€**	**1.195.152**

Exploitatieresultaat 2025

Het exploitatieresultaat 2025 bedraagt
€ 725.611- en is als volgt bestemd:

Toevoeging aan algemene reserve		56.829
Toevoeging aan/ onttrekking overige bestemmingsfondsen/- reserves per saldo		782.440-
Stand per 31 december	**€**	**725.611-**

Het resultaat van het boekjaar 2025 is het saldo van baten en lasten die geen deel uit maken van de prestatieafspraken met de provincie Zeeland en de gemeente Middelburg. Na verrekening van de onttrekking uit bestemmingsfondsen - en reserves kan € 56.829 worden toegevoegd aan de algemene reserve.

Vastgelegd vermogen

Bestemmingsfondsen:

De bestemming van de bestemmingsfondsen is vastgelegd door derden.

Fonds catalogus aankopen PKCZ		**2025**		**2024**
Stand per 1 januari		11.920	€	11.920
Toevoeging		-	€	-
Onttrekking		-	€	-
Stand per 31 december	**€**	**11.920**	**€**	**11.920**

In 1992 is ten behoeve van de catalogus aankopen PKCZ een fonds ingesteld. In overleg met de provincie Zeeland wordt dit fonds aangewend voor het ontsluiten van afbeeldingen van de collectie in de online database.

Fonds beheer en behoud PKCZ		**2025**		**2024**
Stand per 1 januari		28.664	€	31.402
Toevoeging		9.406	€	-
Onttrekking		-	€	2.738-
Stand per 31 december	**€**	**38.070**	**€**	**28.664**

Sinds 2020 wordt jaarlijks een bijdrage ontvangen van de provincie in de kosten van het beheer van de provinciale kunstcollectie. Het gedeelte van de bijdrage dat in enig jaar niet wordt besteed wordt toegevoegd aan het desbetreffende bestemmingsfonds. Indien meer wordt besteed wordt dit onttrokken uit de reserve.

Fonds Heijmans Stichting		**2025**		**2024**
Stand per 1 januari		53.513	€	52.570
Toevoeging		487	€	943
Onttrekking		-		-
Stand per 31 december	**€**	**53.999**	**€**	**53.513**

Voor een nadere toelichting zie de financiële vaste activa.

Fonds egalisatiereserve provinciale subsidie

	2025	2024
Stand 1/1	94.790	49.042
Effect foutenherstel		62.415
Aangepaste stand per 1 januari	94.790	111.457
Onttrekking 2024:		
- besteding onderzoeksubsidie	0	7.677-
- besteding subsidie achterstand corona (volledig besteed)	0	8.990-
Onttrekking 2025:		
- besteding onderzoekssubsidie	-11.405	-
Toevoeging 2025:		
- niet besteed IKS 2025	118.595	-
Stand per 31 december	**€ 201.980**	**€ 94.790**

dit betreft:	
- niet besteed deel onderzoeks subsidie 2023	17.844
- niet besteed IKS 2023-2025	121.722
- vrijval voorziening onderhoud 2023	62.415

Conform het algemeen subsidiebesluit van de provincie Zeeland is het vormen van een egalisatiereserve voor de subsidies van de provincie toegestaan. Het verschil tussen de vastgestelde provinciale subsidie en de werkelijke kosten van activiteiten waarvoor deze subsidiewerd verleend, komt ten gunste onderscheidenlijk ten laste van de egalisatiereserve waarbij wordt aangegeven inhoeverre deze reserve is opgebouwd uit provinciale subsidie.

De totale omvang van de egalisatiereserve, voor zover gevormd met provinciale middelen, bedraagt nooit meer dan 10% van de laatst verstrekte integrale kosten subsidie.

Van het gedeelte van de reserve dat was gevormd vanuit de onderzoekssubsidie is in 2025 € 11.405 besteed. Het overige deel van de reserve heeft een algemene bestemming en dit wordt de komende jaren besteed aan de prestaties t.b.v. de provincie.

De berekening van de toevoeging in 2025 is als volgt:

Totale kosten prestaties ten behoeve van de provincie		€	3.431.251
Bij: niet besteed deel aankoopbudget		€	21.485
Bij: niet besteed deel PKCZ beheer subsidie		€	9.406
Af: hogere inkomsten dan begroot		€	-59.495
Subsidiabele kosten		€	3.402.647
Maximale subsidie provincie Zeeland	82%	€	2.790.171
Toegezegd		€	2.908.766
toevoegen aan reserve		€	118.595

Bestemmingsreserves:

Reserve aankopen	2025	2024
Stand per 1 januari	332.837	€ 322.211
Toevoeging	21.485	€ 10.626
Onttrekking	-	-
Stand per 31 december	**€ 354.322**	**€ 332.837**

De reserve aankopen is gevormd door dotatie van het jaarlijkse restant van het budget aankopen voor de collectie.
De reserve is bestemd voor aankopen die de omvang van het jaarlijks budget overschrijden.

Reserve strategisch personeelsbeleid	**2025**		**2024**
Stand per 1 januari	117.893	€	117.893
Toevoeging	-	€	-
Onttrekking	-	€	-
Stand per 31 december	**€ 117.893**	**€**	**117.893**

Vanuit het resultaat van 2013 is een reserve gevormd voor het strategisch personeelsbeleid in de komende jaren. Als gevolg van teruglopende subsidies en gewijzigde inzichten in de museale sector, wordt van de organisatie de komende jaren meer cultureel ondernemerschap en andere, voor de organisatie nieuwe, deskundigheden verwacht. In 2025 zijn geen kosten ten laste van de reserve gebracht.

Reserve Zeeuws Museum zakelijk	**2025**	**2024**
Stand per 1 januari	46.496	41.776
Toevoeging	6.000	6.000
Onttrekking	-	1.280-
Stand per 31 december	**€ 52.496**	**€ 46.496**

Vanuit het netwerk van zakelijke vrienden van het Zeeuws Museum is een reserve gevormd ten behoeve van het mogelijk maken van sociale programma's van het museum. In 2025 zjin geen kosten ten laste van de reserve gebracht.

Reserve *ontvangen legaten*	**2025**	**2024**
Stand per 1 januari	25.684	25.684
Toevoeging	-	-
Onttrekking	-	-
Stand per 31 december	**€ 25.684**	**€ 25.684**

De reserve is gevormd vanuit de sinds 2014 ontvangen legaten en donaties van particuliere schenkers. Het bedrag is gereserveerd voor een passende besteding in overeenstemming met de wensen van de schenkers

Reserve coronaschade	**2025**	**2024**
Stand per 1 januari	115.359	130.678
Toevoeging	-	-
Onttrekking	7.228-	15.319-
Stand per 31 december	**€ 108.131**	**€ 115.359**

Deze reserve is gevormd om projecten die zijn uitgesteld als gevolg van de coronaperiode, de komende jaren alsnog te kunnen realiseren. De toevoeging aan deze reserve kon worden gedaan vanuit een in 2022 ontvangen nabetaling van coronaschade over 2020 van € 93.585 van de provincie Zeeland. Daarnaast moest ook in 2022 noodzakelijk, maar niet dringend onderhoud worden uitgesteld, waardoor budget vrij viel. Ook dit budget is toegevoegd aan de reserve. Het restant van de reserve zal worden besteed aan de uitvoering van onderhoud aan de collectie. De besteding van 2025 betreft eveneens uitgevoerd onderhoud aan de collectie.

Bestemmingsreserve Vriendenloterij	2025	2024
Stand per 1 januari	919.780	919.780
Onttrekking	919.780-	-
Stand per 31 december	**€ -**	**€ 919.780**

Deze reserve is gevormd vanuit gelden ontvangen van de Vriendenloterij uit overeenkomsten van vóór 2021. De reserve is gevormd om in de komende jaren tentoonstellingen en aankoop van collectie mogelijk te maken met een budget dat hoger is dan de jaarlijkse bijdrage van de Vriendenloterij. De bijdrage is in 2025 volledig besteed.

Voorzieningen

Voorziening jubilea	2025		2024
Stand per 1 januari	25.650	€	29.173
Toevoeging		€	-
Onttrekking	5.624-	€	3.523-
Stand per 31 december	**€ 20.026**	**€**	**25.650**

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van te betalen jubileumgratificaties van medewerkers van het Zeeuws Museum in vaste loondienst en wordt jaarlijks gemuteerd n.a.v. onder andere de wijzigingen in het personeelsbestand.

Voorziening Persoonlijk Budget Duurzame Inzetbaarheid (PBDI)	2025		2024
Stand per 1 januari	109.244	€	100.782
Toevoeging	12.000	€	31.000
Vrijval	-	€	14.001-
Onttrekking	25.410-	€	8.537-
Stand per 31 december 2023	**€ 95.834**	**€**	**109.244**

Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van het Persoonlijk Budget Duurzame Inzetbaarheid conform paragraaf 9.3 van de CAO Provincies. Alle werknemers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd langer dan 6 maanden kunnen aanspraak doen op een persoonlijk budget van € 6.000 per vijf jaar. Gedurende deze 5 jaar kan het budget worden besteed aan duurzame inzetbaarheid op basis van het persoonlijk ontwikkelplan van de werknemer. Na afloop vervalt het eventueel resterende budget. De voorziening heeft voor het grootste deel een resterende looptijd van 2 jaar per balansdatum. Op dit moment hebben 23 medewerkers recht op deze voorziening.

Voorziening onderhoud collecties	2025		2024
Stand per 1 januari	14.154	€	14.567
Toevoeging	15.000	€	15.000
Onttrekking	10.805-	€	15.413-
Stand per 31 december	**€ 18.350**	**€**	**14.154**

Op basis van een conserveringsplan voor de komende vier jaar is een voorziening gevormd voor de kosten restauratie en conservering. Het plan wordt jaarlijks geactualiseerd. Rekening houdend met de toekomstige dotaties in de komende vier jaar, is het saldo per 31 december toereikend om de kosten in de komende jaren te dekken.

Voorziening onderhoud gebouw en installaties	2025	2024
Stand per 1 januari	53.189	49.000
Toevoeging	4.750	4.750
Onttrekking	-	561-
Stand per 31 december	**€ 57.939**	**€ 53.189**

Het meerjarig onderhoudsplan opgesteld voor de gebouwen van het Zeeuws Museum wordt jaarlijks geactualiseerd. Rekening houdend met de toekomstige dotaties in de komende vier jaar, is het saldo per 31 december toereikend om de kosten in de komende jaren te dekken te dekken.

Langlopende schulden

	2025	2024
Nog te besteden Vriendenloterij:		
Stand per 1 januari	289.712	193.772
Besteding	312.730-	181.445-
Ontvangen	311.864	277.385
Totaal	**€ 288.846**	**€ 289.712**

Dit betreft het nog niet bestede deel van de bijdrage uit de meerjarige partneroverenkomst. Deze heeft een looptijd tot en met 31 december 2025. Deze bijdrage kan conform de overeenkomst worden besteed tot 31 december 2026.

Crediteuren	31-12-2025	31-12-2024
Diverse crediteuren	79.480	150.624
Totaal	**€ 79.480**	**€ 150.624**

Nog te betalen bedragen	31-12-2025	31-12-2024
Saldo vakantiedagen	69.896	70.397
Te besteden subsidie PKCZ 2004	5.996	5.996
Projectlasten	12.970	33.337
Accountantskosten	13.830	14.600
Personeelskosten	30.376	1.837
Inhuur deskundigen	15.671	6.504
Energielasten	9.744	9.693
Diversen	18.272	11.753
Totaal	**€ 176.756**	**€ 154.118**

De nog te betalen bedragen hebben een looptijd van korter dan een jaar.

Vooruit ontvangen bedragen	**31-12-2025**	**31-12-2024**
Vooruitontvangen tickets	278	1.753
BIS bijdrage OCW EenZM 2021-2024	320.538	522.010
Bis bijdrage OCW EenZM 2025-2028	289.929	-
Vereniging Rembrandt	-	7.519
Bijdrage Muzeeum traineeship	-	23.591
Diversen	12.972	7.970
Totaal	**€ 623.717**	**€ 562.844**

De vooruit ontvangen bedragen hebben een looptijd van korter dan een jaar, met uitzondering van de BIS bijdrage.

In 2020 is een projectsubsidie toegezegd door het Ministerie van OCenW in het kader van de Basis Infrastructuur – Regionale musea. In de periode 2021-2026 wordt uitvoering gegeven aan het project EenZM. Tussentijds is er overleg met het ministerie en de Raad voor Cultuur over voortgang en eventuele gewenste en/of noodzakelijke wijzigingen. De verwachting is dat het volledige subsidiebedrag niet zal worden besteed. Er is rekening mee gehouden dat dit restant wordt teruggevorderd door het Ministerie van OCenW na de eindafrekening van het project.

In 2024 is ook het tweede deel van het project EenZM toegezegd met een looptijd van 2025-2028. Dit project is in de loop van 2025 gestart.

Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

Het jaarlijks bedrag van de met de provincie Zeeland aangegane huurverplichtingen van onroerend goed bedraagt in totaal circa € 336.358 inclusief € 26.673 verwarmingskosten. Voor de huurovereenkomst geldt een opzegtermijn van een jaar.
De bijdrage van de Vriendenloterij is gebaseerd op een meerjarige partnership overeenkomst, met een looptijd tot en met 2025. De bijdrage is in 2026 verlengd met 5 jaar.
De bijdrage van uit de BIS betreft twee meerjarige projectsubsidie voor de periode 2021-2024 en 2025-2028

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	**Begroting**	**Jaarrekening**
Toelichting Baten			
Bijdragen			
Exploitatiesubsidies			
Provincie Zeeland	2.908.766	2.908.766	2.753.634
Gemeente Middelburg	218.885	211.585	211.585
Overige gemeenten	702	694	695
	€ 3.128.353	**€ 3.121.045**	**€ 2.965.914**

De subsidie van de Provincie Zeeland wordt als volgt gespecificeerd:

Exploitatiesubsidie	2.436.538	2.436.538	2.340.574
Huur depot/ museum	309.722	309.722	306.655
Beheerssubsidie PKCZ	22.506	22.506	21.620
Onderzoeksbijdrage	-	-	50.000
Eenmalige structurele verhoging	140.000	140.000	-
Bijdrage verhuizing collectie	-	-	34.785
	€ 2.908.766	**€ 2.908.766**	**€ 2.753.634**

De provincie Zeeland heeft de subsidie geindexeerd met 4,11 %. De subsidie voor de huur is gelijk aan de huur die aan de provincie wordt betaald. De gemeente Middelburg heeft de subsidie in 2025 geindexeerd met 3,45%. Deze verhoging was voorzichtheidshalve niet begroot. De subsidies van de gemeente en de provincie hebben een structureel karakter.

Als gevolg van de gekozen systematiek voor de indexering van de provincie Zeeland, bleef de index de laatste jaren fors achter bij de stijging van personele lasten en overige kosten. De afgelopen jaren kon dit tekort door incidentele meevallers worden opgevangen, maar het is niet langer verantwoord om op deze manier te werken. Bij de provincie is daarom met ingang van 2025 een structurele indicentele verhoging van de subsidie aangevraagd van € 140.000. Deze verhoging is inmiddels toegezegd als een eenmalige structurele verhoging..

In de subsidie van de provincie is structureel een bedrag opgenomen voor de beheerskosten van de Provinciale Kunstcollectie. Indien deze subsidie niet volledig besteed wordt, wordt het restant opgenomen in een voor dit doel opgericht bestemmingsfonds, waaruit de kosten van komende jaren zullen worden gedekt.

De exploitatiesubsidie en de beheerssubsidie van de provincie en de gemeente Middelburg hebben een structureel karakter. De subsidies van de gemeente en de provincie zijn zijn tot en met 2024 vastgesteld.

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	**Begroting**	**Jaarrekening**
Overige subsidies en bijdragen			
De overige subsidies en bijdragen zijn als volgt te specificeren:			
Bijdrage VriendenLoterij communicatie	140.010	122.500	30.000
Bijdrage Vriendenloterij aankoop	55.220	-	-
Zakelijke sponsoring ZM zakelijk	6.000	6.000	6.000
Bijdrage Vrienden Zeeuws Museum	3.000	3.000	3.000
Bijdrage traineeship via Muzeeum	47.855	-	10.572
Bijdrage Vereniging Rembrandt - zilveronderzoek	20.956	-	2.481
Donaties en diversen	1.224	4.500	1.931
	€ 274.264	**€ 136.000**	**€ 53.983**

De bijdrage van de Vriendenloterij is gebaseerd op een meerjarige partnershipovereenkomst. In 2021 is de samenwerking verlengd tot en met 2025. Zoveel als mogelijk wordt de bijdrage van de Vriendenloterij ingezet voor niet-structurele kosten.

In 2025 werden de volgende bijdragen ontvangen:	
- partnership bijdrage 2024	250.000
- geoormerkt werven 2024	11.692
- geoormerkt werven 2025	50.172
totaal	**€ 311.864**

De besteding van de bijdrage van de Vriendenloterij was in 2025 als volgt :

Aankoop collectie	975.000
Communicatie en programmering	140.010
Tentoonstelling *bodemjuweeltjes*	33.500
Tentoonstelling *dit is Zeeland*	9.000
Digitale strategie	75.000
totaal	**1.232.510**
Waarvan ten laste van de reserve Vriendenloterij	919.780-
uit bijdrage lopend contract	**312.730**

De bijdrage van de Vriendenloterij wordt gedurende de looptijd van de overeenkomst verantwoord als vooruitontvangen en komt ten gunste van de resultatenrekening in het jaar dat de bijdrage besteed is. Vanuit de vooruitontvangen bijdragen van de vorige overeenkomst is een reserve gevormd, deze wordt in 2025 benut als dekking voor de besteding die boven de jaarlijkse bijdrage uitgaat. De bijdrage voor communicatie is hoger dan begroot doordat is meegedaan aan een campagne van de Vriendenloterij voor geoormerkt werven. Een deel van de opbrengst van de verkochte loten wordt de komende jaren uitgekeerd als extra bijdrage.

Door de provincie is een subsidie toegekend aan drie themamusea om elk een trainee aan te stellen in 2024 en 2025. De bijdrage wordt ontvangen via het Muzeeum.

Door de Vrienden van het Zeeuws Museum is een bijdrage toegezegd voor de uitvoering van de sociale programma's (€3.000)

Door de Vereniging Rembrandt is in 2024 een bijdrage toegezegd van € 25.000 voor het onderzoek naar de zilvercollectie dat eind 2024 is gestart en in 2026 zal worden afgerond.

Het netwerk Zeeuws Museum Zakelijk heeft 12 leden. De bijdrage is exclusief het deel dat in natura ontvangen wordt.

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025		2025		2024	
	Realisatie		**Begroting**		**Jaarrekening**	
Entreegelden						
Arrangementen en rondleidingen	20.138		20.000		15.525	
Entreegelden	141.323		150.900		154.047	
Entree VIP kaarten	27.136		22.300		22.401	
Entree museumkaarten	176.034		163.800		160.262	
	€ 364.631		**€ 357.000**		**€ 352.235**	
De bezoekersaantallen waren als volgt:						
Volwassenen	9.129	21%	9.700	21%	9.939	22%
Kinderen/ jongeren	4.857	11%	3.600	11%	3.760	8%
Entree korting/ acties/	1.407	3%	1.800	3%	1.865	4%
VIP-kaart	3.136	7%	2.700	7%	2.726	6%
Museumkaarthouders volwassenen	19.842	46%	21.800	45%	21.250	47%
Museumkaarthouders jongeren	802	2%	1.000	2%	932	2%
Entree gratis	3.615	8%	3.500	8%	4.538	10%
	42.788		44.100		45.010	
Op locatie (gratis)	662		500	0	442	
	43.450		44.600		45.452	
gemiddelde entreeprijs (excl. op locatie)	8,05		7,64		7,48	
gemiddelde entreeprijs VIP kaart	8,65		8,26		8,22	
gemiddelde entreeprijs museumkaart	8,87		7,51		7,54	
gemiddelde entreeprijs overig	7,13		7,70		7,32	

Het aantal bezoekers is iets lager dan in 2024, doordat in 2024 de tentoonstelling *De omgekeerde wereld van Adriaen van de Venne* voor extra publiek zorgde.

De entreeprijs is in 2025 niet gewijzigd. De bijdrage per museumkaart bedraagt 64% en per VIPkaart-bezoeker bedragen in 2025 63%. Voor de museumkaart is dit inclusief de nabetaling die naar afloop van het jaar wordt gedaan, afhankelijk van resultaat van de stichting Museumkaart. Andere jaren werd de nabetaling verantwoord in het jaar volgend op het boekjaar, als nagekomen bate. De reden hiervoor was dat de hoogte van de nabetaling meestal niet bekend was bij het opmaken van de jaarrekening. Dit jaar is besloten de nabetaling in het jaar waarop deze betrekking heeft te boeken, omdat de afgelopen jaren de hoogte van de nabetaling tijdig bekend is gemaakt en de verwachting is dat dit ook de komende jaren het geval zal zijn. Doordat alleen het voorschot van de Museumkaartvergoeding van 55% begroot was, zijn de opbrengsten hoger dan begroot.

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	**Begroting**	**Jaarrekening**
Opbrengst projecten			
De specificatie van de bijdragen voor projecten is als volgt:			
Tentoonstellingen:			
Vriendenloterij Dit is Zeeland	9.000	-	6.610
Vriendenloterij vd Venne	-	-	75.000
Bijdrage symposium van de Venne	-	-	1.322
Vriendenloterij Heden van het slavernijverleden	-	-	15.000
Vriendenloterij Darn	-	-	50.000
Vriendenloterij Bodemjuweeltjes	33.500	-	-
Bijdrage RMO Bodemjuweeltjes	46.320	46.000	-
Diverse opbrengsten tentoonstellingen	2.679	-	-
Overige projecten:			
Ministerie OCW - BIS project EenZM	201.473	500.000	251.007
Ministerie OCW - BIS project EenZM-2	34.991	0	-
Overige projectinkomsten EenZM	701	-	-
Vriendenloterij Digitale Strategie	75.000	-	4.835
	€ 403.664	**€ 546.000**	**€ 403.774**

De bijdrage van de Vriendenloterij wordt in 2025 ingezet voor de digitale strategie en de tentoonstellingen *Bodemjuweeltjes* en *Dit is Zeeland.*

Van het RMO is een bijdrage ontvangen voor de tentoonstelling Bodemjuweeltjes die in samenwerking is ontwikkeld.

De bijdrage van het Ministerie voor het BIS project is toegezegd voor 4 jaar (tot en met 2024) voor het programma waarin het museum onderzoekt hoe musea kunnen bijdragen aan de bestrijding van eenzaamheid in de maatschappij. De baten zijn gelijk aan de uitgaven voor het project in 2025. Het project zal in 2026 worden afgerond; als gevolg van vertraging door de coronacrisis heeft het museum meer tijd gekregen voor de uitvoering. In 2024 is een tweede aanvraag voor de periode 2025-2027 goedgekeurd. De bijdrage is lager dan verwacht doordat de kosten in 2025 lager zijn dan verwacht. Dit doordat besloten is het eerste project af te ronden voordat het tweede start. Op dit moment is het de verwachting dat de subsidie niet volledig besteed zal worden in 2026. Het nog niet bestede bedrag is opgenomen als vooruitontvangen. Met OCW vindt hierover overleg plaats.

De bijdragen van de Vriendenloterij en OCW zijn ontvangen.

De wijzigingen in de begroting zijn per saldo neutraal.

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	**Begroting**	**Jaarrekening**
Overige opbrengsten			
Doorberekende kosten, diversen	3.512	6.800	8.310
Nagekomen baten	39.777	26.500	38.665
	€ 43.289	**€ 33.300**	**€ 46.975**

De nagekomen baten betreffen met name de nabetaling van de Museumkaart en de winstdeling van de verzekering.

Verkopen museumwinkel			
Verkoopartikelen winkel	59.895	65.000	66.143
	€ 59.895	**€ 65.000**	**€ 66.143**
Gemiddeld per bezoeker	1,40	1,47	1,47
De inkoopkosten van de winkel bedragen:			
Inkoopprijs van de verkopen	47.153	47.700	51.942
	€ 47.153	**€ 47.700**	**€ 51.942**
Netto bijdrage museumwinkel	12.741	17.300	14.200
marge	21%	27%	21%

De netto bijdrage van de winkel is iets lager dan begroot door het lagere bezoekersaantal en een lagere omzet per bezoeker dan verwacht. In de inkoopkosten zijn de personele kosten niet meegerekend.

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025		2025		2024	
	Realisatie		**Begroting**		**Jaarrekening**	
Toelichting lasten						
Personeel						
Salarissen / inhuurkrachten	2.004.895		2.050.000		1.875.066	
Ziekteverzuim	66.357		47.000		65.833	
Inhuur vakspecialisten	96.611		83.600		156.117	
Overige personeelskosten	129.112		125.000		100.756	
	€ 2.296.975		**€ 2.305.600**		**€ 2.197.772**	
De salariskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:						
Brutoloon	1.302.505		1.336.100		1.215.043	
Pensioenlasten/ FPU	181.813	14,0%	167.500	14,0%	157.481	13,0%
Sociale lasten	185.982	14,3%	162.400	13,4%	175.009	14,4%
Af: doorberekend aan projecten/ overige	-72.272		-		0	
Inhuurkrachten/ freelancers	406.867		384.000		327.533	
	2.004.895		2.050.000		1.875.066	
Aantal medewerkers						
In loondienst (gemiddeld in FTE)	19		18		18	

Salarissen
De salariskosten zijn lager dan begroot, onder andere doordat meer kosten zijn toegerekend aan projecten.

Inhuurkrachten
De post inhuurkrachten/ freelancers betreft de medewerkers die zijn aangesteld op detacheringsbasis of worden ingehuurd als ZZP-er.

Eind 2024 is het team publieksontvangst en veiligheid via een detachering uitgebreid met 2 medewerkers. De uitbreiding is noodzakelijk om het team minder afhankelijk te maken van externe inhuur. Door de krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds lastiger om beveiligers in te huren. Doordat de inhuur vooralsnog via payrolling plaats vindt leidt dit tot een stijging van de kosten van inhuurkrachten ten opzichte van 2024.

De kosten van inhuur zijn verder hoger dan begroot door de kosten van de trainee. Deze kosten worden deels gedekt door extra opbrengsten vanuit een hiervoor bestemde subsidie (€48.000).

Ziekteverzuim
Ter dekking van langdurige ziekte heeft het Zeeuws Museum een verzuimverzekering afgesloten. Met deze verzekering wordt het verzuim vanaf 30 werkdagen gedekt. De vervangingskosten voor het langdurig verzuim en de kosten van deze verzekering komen ten laste van dit budget. De uitkeringen komen ten gunste van dit budget. De kosten zijn hoger door het hogere verzekeringsbedrag als gevolg van de gestegen loonkosten. Daarnaast zijn de kosten van vervanging wegens ziekte in 2025 hoger doordat het noodzakelijk was om ook het verzuim in de eerste 30 dagen te dekken en door de hogere kosten van vervanging via een uitzendbureau.

Inhuur vakspecialisten
De post inhuur vakspecialisten is bestemd voor onder andere juridisch advies en specifieke deskundigheid voor de collectie, bijvoorbeeld voor het doen van onderzoek en op het gebied van veiligheid. De post inhuur is in 2024 en 2025 hoger dan gebruikelijk door de inhuur van deskundigen ten behoeve van de collectie. Deze kosten worden gedekt door een bijdrage van de Vereniging Rembrandt (€ 21.000) en de vrijval uit de reserves onderzoek en achterstanden .

Overige personele kosten
In de overige personele kosten zijn de opleidingskosten inbegrepen, waaronder een geraamde dotatie van € 12.000 aan de voorziening voor het persoonlijk budget duurzame inzetbaarheid (PBDI). Dit is conform de CAO bepalingen.
De kosten zijn hoger dan begroot door een aantal verschilende oorzaken:
- verwachte opleidings- en reiskosten van de trainee (gedekt door subsidie)
- verschoven kosten van BHV vergoedingen
- wervingskosten van de administrateur
- kosten van het uniform en reiskosten van de nieuwe collega beveiligers

Naast de medewerkers in loondienst zetten circa 50 vrijwilligers zich wekelijks in voor het museum.

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	**Begroting**	**Jaarrekening**

Toelichting in het kader van de Wet Normering Topinkomens

De WNT is van toepassing op de Zeeuwse Museumstichting. Het voor de stichting toepasselijke bezoldigingsmaxium is € 246.000

Bezoldiging topfunctionarissen

1a)Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Functiegegevens	
M. J. Ruiter	directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning + belastbare onk. vergoedingen	124.220
Beloningen betaalbaar op termijn	20.381
Subtotaal	144.602
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet ontvangen	0
Bezoldiging	**144.602**

Gegevens 2024

Aanvang en einde functievervulling 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning + belastbare onk. Vergoedingen	119.720
Beloningen betaalbaar op termijn	18.123
Subtotaal	*137.843*
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000
Bezoldiging	**137.843**

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	Begroting	Jaarrekening

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

Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

De raad van toezicht van het Zeeuws Museum is onbezoldigd.

Gegevens 2025

Naam topfunctionaris	Functie
N. Bos	Voorzitter Raad van Toezicht
C. Verheijen	Lid Raad van Toezicht
S. Heijkoop	Lid Raad van Toezicht
S. Raams	Lid Raad van Toezicht
K. Reijnierse	Lid Raad van Toezicht

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	**Begroting**	**Jaarrekening**
Kosten van tentoonstellingen en activiteiten			
Tentoonstellingen			
Dit is Zeeland	15.809	32.000	6.610
Hotchpotch: Duran Lantink & Pennywafelhuis	-	-	6.068
De wondere wereld van Adriaen van de Venne	-	-	93.806
Heden van het slavernijverleden	7.652	10.000	105.784
Darn 1 en 2	14.301	28.000	91.360
Bodemjuweeltjes	215.319	120.000	
Tentoonstellingen 2026 e.v./ div	1.066	1.000	9.681
Overige projecten en activiteiten			
BIS project EenZM	202.174	275.000	251.007
BIS project EenZM-2	34.991	225.000	
Digitale strategie/ Overige projecten	78.030	20.000	4.835
ZM in de school	-	-	1.280
	€ 569.342	**€ 711.000**	**€ 570.431**

De eigen bijdrage in tentoonstellingen en activiteiten is als volg te specificeren

Projectbaten	€ 403.664	€ 546.000	€ 403.774
Projectlasten	€ 569.342	€ 711.000	€ 570.431
Saldo eigen bijdrage	-€ 165.678	-€ 165.000	-€ 166.657

De kosten van de tentoonstelling *Bodemjuweeltjes* zijn hoger dan begroot doordat er naast de RMO collectie meer collectie getoond wordt van verschillende bruikleengevers dan verwacht en door de uitgave van een magazine. Het magazine is ingezet voor de promotie van de tentoonstelling. Daarnaast zijn de kosten van publiekswerking hoger door het educatieve programma dat bij de tentoonstelling is ontwikkeld. De kosten worden gedekt door de bijdrage van de Vriendenloterij.

De kosten van het project EenZM zijn lager dan begroot doordat besloten is het tweede deel van het project later te starten en doordat voor deel een van het project minder is besteed dan begroot.

De kosten van de digitale strategie zijn hoger dan begroot doordat de website in 2025 is vernieuwd. Doordat de webpartner per 1 januari 2026 de werkzaamheden stopt is met een nieuwe partner een volledig nieuwe website ontwikkeld, die onder andere voldoet aan de eisen van toegankelijkheid van de WCAG-richtlijnen. De kosten worden gedekt door de bijdrage van de Vriendenloterij.

De wijzigingen in de projectbegrotingen zijn per saldo vrijwel budgettair neutraal.

Van de eigen bijdrage betreft € 165.000 het gedeelte van de projectlasten dat ten laste van het budget voor prestaties ten behoeve de provincie komt. Dit bedrag is met de provincie overeengekomen als maximum voor 2025.

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	**Begroting**	**Jaarrekening**
Huisvesting			
Huur	365.926	365.400	359.723
Onderhoud installaties en schoonmaak	255.385	308.200	212.980
Electra en water	106.566	143.600	130.436
Belastingen/ zakelijke lasten	6.520	6.400	6.637
	€ 734.397	**€ 823.600**	**€ 709.776**

In de onderhoudslasten is een jaarlijkse dotatie opgenomen aan de voorziening groot onderhoud van € 4.750. Doordat een deel van het onderhoud kon worden uitgesteld naar 2026 zijn de kosten lager dan begroot. Daarnaast zijn de energielasten lager doordat voor 2025 gunstigere tarieven onderhandeld konden worden.

De verwarmingslasten zijn met ingang van 2020 opgenomen in de huur als vaste component voor een vast bedrag van € 25.000 exclusief indexering. Dit is aangepast vanwege de saldering met de warmtelevering aan de provincie vanuit de WKO installatie van het museum. Van de energiebelasting ontvangt het Zeeuws Museum als culturele instelling 50% retour.

Het museum verbruikt alleen electriciteit, de warmte wordt grotendeels verwekt met behulp van een Warmte Koude Opslag. Inmiddels is een traject gestart om te onderzoeken of verdere energiebesparing mogelijk is.

Afschrijvingen	**€ 37.810**	**€ 58.000**	**€ 35.413**

De afschrijvingskosten zijn begroot in een meerjaren investeringsbegroting. Waar mogelijk worden investeringen uitgesteld als de technische levensduur van apparatuur en inventaris langer blijkt te zijn dan verwacht.

De afschrijvingskosten zijn overigens momenteel relatief laag doordat de inventaris van het depot is afgeschreven. Er wordt dit jaar niet in het depot geinvesteerd in afwachting van de plannen voor het collectiecentrum Zeeland.

Communicatie/ educatie			
Promotie en PR	162.027	117.500	94.385
Websitebeheer	13.651	12.900	11.652
Educatie en programmering	42.636	52.800	32.456
	€ 218.314	**€ 183.200**	**€ 138.493**

De kosten van promotie en pr zijn hoger dan begroot door de campagne voor geoormerkte loten in samenwerking met de Vriendenloterij. Deze kosten worden gedekt door de bijdrage van de Vriendenloterij en zullen naar verwachting in de toekomst tot meer inkomsten leiden.

In totaal worden de kosten van communicatie en educatie voor € 140.100 gedekt door de bijdrage van de Vriendenloterij.

TOELICHTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	2025	2024
	Realisatie	**Begroting**	**Jaarrekening**
Collectiebeheer			
Beheer en behoud	41.213	45.300	22.381
Aankopen collectie	981.015	27.500	16.874
	€ 1.022.228	**€ 72.800**	**€ 39.255**

Ten behoeve van het onderhoud van de collecties is een voorziening gevormd. Op basis van het onderhoudsplan wordt jaarlijks € 15.000 aan de voorziening gedoteerd. De kosten van beheer en behoud zijn hoger dan in 2024 door de overgang naar een nieuwe collectiedatabase .In 2024 werden door de overgang geen licentiekosten in betaald.

In 2025 is dankzij de bijdrage van de Vriendenloterij de aankoop van een schilderij mogelijk gemaakt. De overschrijding van het aankoopbudget wordt gedekt door de de vrijval van de hiervoor bestemde reserve van de Vriendenloterij en een deel van de jaarlijkse bijdrage.

Het gedeelte van het aankoopbudget dat niet wordt besteed, wordt toegevoegd aan de reserve aankopen. Deze is bedoeld om aankopen van collectie mogelijk te maken die het jaarlijks budget overschrijden.

Zakelijke en overige lasten			
Kantoorkosten	26.169	29.300	22.453
Verzekeringen	38.182	44.000	38.876
Accountantskosten	25.830	22.000	25.037
Organisatiekosten	21.139	22.800	30.117
Sponsorwerving	0	4.000	-
Inkopen museumwinkel	47.153	47.700	51.943
Nagekomen lasten/ onvoorzien	1.419	-	12.542
Diversen/ onvoorzien	-195	5.000	5.906
	€ 159.698	**€ 174.800**	**€ 186.875**

De verzekeringskosten zijn lager doordat de collectieverzekering van een aantal langdurige bruiklenen is aangepast. In overleg met de bruikleengevers wordt deze collectie niet langer voor totaal verlies verzekerd. Dit in navolging van de convenanten die het Ministerie van OCW heeft afgesloten met verschillende lagere overheden.

De accountantskosten zijn hoger dan verwacht, met name door een hogere indexering.

Financiële baten en lasten			
Rente opbrengsten	42.513	40.000	57.107
Bankkosten/ online kaartverkoop	3.455-	5.500-	3.992-
	€ 39.058	**€ 34.500**	**€ 53.115**

Door de besteding van de reserve van de Vriendenloterij en lagere rentetarieven zijn de renteopbrengsten in 2025 lager dan in 2024.

Overige toelichting

Gebeurtenissen na balansdatum
Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

Resultaatbestemming	werkelijk
Het exploitatiesaldo bedraagt	-725.611
Mutatie algemene reserve	
a) algemene reserve	
resultaat 2025	56.829
	56.829
b) bestemmingsfondsen en -reserves:	
Reserve ZM zakelijk	6.000
Reserve Heijmansstichting	487
Reserve aankopen	21.485
Reserve PKCZ beheer en behoud	9.406
Egalisatiereserve *subsidies provincie Zeeland*	107.190
	144.568
Onttrekking aan	
a) bestemmingsfondsen- en reserves:	
Reserve ZM Zakelijk	0
Reserve achterstanden	-7.228
Reserve strategisch personeelsbeleid	0
Reserve Vriendenloterij	-919.780
	-927.008
Totaal	**-725.611**

Zeeuws Museum **Bijlage 1** **Herziene begroting 2025**

Bijlage toerekening kosten prestaties afspraken provincie Zeeland

	Totaal		**Totaal Provincie**		**Collectie**				**Prestatie en programma**				**Bijdragen aan de maatschapij**				**Overige activ**	**Overige activiteiten**	
	Realisatie 2025	Begroting	Realisatie 2025	Begroting	Realisatie 2025		Begroting		Realisatie 2025		Begroting		Realisatie 2025		Begroting		Realisatie 2025	Herziene begroting	Begroting
Lasten																			
Personele kosten	2.296.975	2.305.600	2.257.386	2.269.400	338.608		340.410		1.241.562		1.248.170		677.216		680.820		39.589	11.405	36.200
Materiële kosten:																			
- Publiekswerking/ werving	787.656	894.200	243.304	225.700	0		0		186.249		178.950		57.055		46.750		544.352	578.741	668.500
- Huisvesting	734.397	823.600	734.397	823.600	183.599		205.900		367.199		411.800		183.599		205.900		0	0	0
- Afschrijving inventaris en presentatie	37.810	58.000	37.810	58.000	3.781		5.800		28.358		43.500		5.672		8.700		0	0	0
- Collectiebeheer	1.060.410	116.800	85.410	116.800	85.410		116.800		0		0		0		0		975.000	975.000	0
- Zakelijke lasten/ nagekomen/ onvoorzien	74.362	83.100	72.943	79.100	10.941		11.865		40.119		43.505		21.883		23.730		1.419	1.100	4.000
Totale lasten	**4.991.611**	**4.281.300**	**3.431.251**	**3.572.600**	**622.340**		**680.775**		**1.863.487**		**1.925.925**		**945.424**		**965.900**		**1.560.360**	**1.566.246**	**708.700**
Dekking																			
Subsidies																			
Provincie Zeeland	2.599.044	2.599.044	2.599.044	2.599.044	571.790	20%	571.790	22%	1.273.532	50%	1.273.532	49%	753.723	30%	753.723	29%	0	0	0
Huursubsidie Prov. Zeeland	309.722	309.722	309.722	309.722	77.431	25%	77.431	25%	154.861	50%	154.861	50%	77.431	25%	77.431	25%	0	0	0
Gemeente Middelburg	218.885	211.585	218.885	211.585	0		0		109.443	50%	105.793	50%	109.443	50%	105.793	50%	0	0	0
Overige subsidies en bijdr.	702	694	702	694	0		0				0		702	100%	694	100%	0	0	0
	3.128.353	3.121.045	3.128.353	3.121.045	649.220		649.220		1.537.836		1.534.185		941.297		937.640		0	0	0
Projectinkomsten																			
Sponsoring	6.000	6.000	0	0	0		0		0		0		0		0		6.000	6.000	6.000
Fondsen/ overige	403.664	546.000	0	0	0		0		0		0		0		0		403.664	441.259	546.000
	409.664	552.000	0	0	0		0		0		0		0		0		409.664	447.259	552.000
Publieksinkomsten																			
Rondleidingen / activiteiten	20.138	20.000	20.138	20.000	0		0		0		0		20.138		20.000		0	0	0
Entreegelden algemeen	168.460	173.200	168.460	173.200	0		0		168.460		173.200		0		0		0	0	0
Entree museumkaarten alg.	176.034	163.800	176.034	163.800	0		0		176.034		163.800		0		0		0	0	0
Netto bijdrage museumwinkel	12.741	17.300	0	0	0		0		0		0		0		0		12.741	16.300	17.300
	377.372	374.300	364.631	357.000	0		0		344.493		337.000		20.138		20.000		12.741	16.300	17.300
Overige inkomsten																			
Overige bijdragen	268.264	130.000	50.855	3.000	47.855		0		0		0		3.000		3.000		217.409	193.620	127.000
Doorb. Kosten/ nagekomen baten	43.289	33.300	3.501	6.800	2.688		3.400		813		3.400		0		0		39.787	35.450	26.500
Rente/ bankkosten	39.058	34.500	0	0	0		0		0		0		0		0		39.058	37.400	34.500
	350.611	197.800	54.356	9.800	50.543		3.400		813		3.400		3.000		3.000		296.255	266.470	188.000
Totaal baten	**4.266.000**	**4.245.145**	**3.547.340**	**3.487.845**	**699.763**		**652.620**		**1.883.142**		**1.874.585**		**964.435**		**960.640**		**718.660**	**730.029**	**757.300**
Saldo	**-725.611**	**-36.155**	**116.089**	**-84.755**	**77.423**	**0**	**-28.155**	**0**	**19.655**	**0**	**-51.340**	**0**	**19.011**	**0**	**-5.260**	**0**	**-841.700**	**-836.217**	**48.600**

Model b: Verantwoording van projectsubsidies, doorlopend tot in het volgende verslagjaar
BIS 1

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van toewijzing	Saldo 01-01-2025	Ontvangen t/m verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale kosten	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
	Kenmerk - datum	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
BIS-subsidie 2021-2024	148055 / 25097259 - 15-09-2020	€ 1.078.508	€ 522.010	€ 1.160.650	€ 202.174	€ 840.112	€ 320.538
BIS-subsidie 2025-2028	1507522/46129407 - 17-09-2024	€ 1.299.680	€ -	€ 324.920	€ 34.991	€ 34.911	€ 289.929