

Financieel verslag 2025

Stichting Museumkaart
gevestigd te Amsterdam

mei 2026

Inhoudsopgave

Verslag van het bestuur

Jaarrekening

Overige gegevens

Bijlagen

Verslag van het bestuur

Over Stichting Museumkaart

Met de Museumkaart kun je een jaar lang onbeperkt naar ruim 500 musea in Nederland. De Museumkaart bestaat sinds 1981 en is een initiatief van de musea zelf. De Museumvereniging - de brancheorganisatie van musea in Nederland - geeft de Museumkaart uit. De exploitatie van de Museumkaart is ondergebracht in Stichting Museumkaart, SMK, die ervoor zorgt dat de opbrengsten ten goede komen aan de deelnemende musea. Het bestuur van de vereniging en de stichting vormen een personele unie. De directeur van de vereniging is tevens directeur van de stichting. De stichting heeft haar eigen jaarrekening. De jaarrekening van de Museumvereniging bevat de geconsolideerde cijfers van de vereniging en de stichting.

Collectief en solidair

De Museumkaart ontleent zijn succes aan de collectiviteit en onderlinge solidariteit van alle aangesloten musea. De kaart biedt toegang tot alle musea die lid zijn van de Museumvereniging. Eind 2025 waren dat 490 leden met samen meer dan 500 locaties. We hebben daarmee een uniek en aantrekkelijk instrument in handen om regelmatig museumbezoek toegankelijk te maken voor een breed publiek, waar alle aangesloten musea van profiteren.

Doelstelling

De statutaire doelstelling van Stichting Museumkaart is tweeledig:

- *een zo groot mogelijk (potentieel) publiek interesseren,*
- *(herhaal)bezoek aan musea in Nederland stimuleren.*

Terugblik op 2025

Het gemiddeld aantal kaarthouders bereikte in 2025 een recordaantal van 1.505.625, in 2024 was dit 1.496.280. Het aantal bezoeken dat door kaarthouders aan musea werd afgelegd steeg in 2025 naar 9.729.549, in 2024 bedroeg het aantal bezoeken 9.596.587.

Het bestuur hanteert een nul-lijn-benadering, waarbij het resultaat van het boekjaar door middel van reserveringen zodanig wordt bestemd dat het exploitatieresultaat per saldo op nihil uitkomt. Op basis van het (voorlopig) resultaat en na aanvulling van de reserves op het gewenste niveau heeft het bestuur begin 2026 het uitkeringspercentage bezoekvergoeding over 2025 vastgesteld op 64,4%, waarop gedurende het jaar een voorschot van 55% aan de leden is uitgekeerd.

Om de financiële stabiliteit van de Museumkaart ook in de toekomst te behouden, monitort de Stichting continu alle factoren die een effect op zowel opbrengsten als uitgaven hebben, en stuurt waar nodig bij. Door een eventuele stijging van het gemiddeld aantal bezoeken per kaarthouder en/of eventuele toename van de gemiddelde toegangsprijs van de musea is er een mogelijkheid dat het uitkeringspercentage in de komende jaren lager uitkomt dan de afgelopen jaren.

Marketing & Communicatie

In 2025 lag de nadruk voor publiekscommunicatie op het rijke en gevarieerde museale aanbod dat met de Museumkaart kan worden ervaren. Persoonlijke ervaring (jouw manier om een museum te bezoeken) werd gekoppeld aan gericht aanbod (500+ musea en meer dan 200 tentoonstellingen en activiteiten). Tijdens de zomervakantie periode werd dit aangevuld met een campagne die zich richtte op gezinnen en waarin activiteiten (van suikertrekken tot kantklossen) speciale aandacht kregen.

De verjonging van de populatie Museumkaarthouders zet geleidelijk verder door en tijdens eerdergenoemde campagneperiode (mei t/m augustus) ontwikkelden de algemene bezoekers zich positief, met een piek in bezoek in de maand augustus van meer dan 1 miljoen bezoeken.

Verbinding

In 2025 is gestart met de versterking van de verbinding met het publiek via social kanalen. Hierbij wordt ingespeeld op de belevingswereld en behoeften van het jongere museumpubliek door onverwachte en inspirerende manieren te tonen om het museum te ervaren. Zo is een vervolg gegeven aan de campagne 'Ga zoals je bent' van eind 2024, gericht op de jongerendoelgroep en bewustzijn rondom musea. Via de social content blijven we de boodschap verdiepen en bouwen we aan een duurzame relatie met het publiek.

Digitale Museumkaart

In het voorjaar van 2025 is de Digitale Museumkaart geïntroduceerd. Na een voorzichtige start onder een kleine groep is in april een campagne gestart waarin alle kaarthouders

werden uitgenodigd om over te stappen op de mobiele app. Naast het gemak van de kaart in je mobiel werd hierin eveneens ingespeeld op de aanvullende voordelen van de app en services van de Museumkaart (actueel aanbod en overzicht van musea). Aan het einde van 2025 waren er bijna een half miljoen digitale kaarten actief en is de app een effectief middel geworden om kaarthouders te bereiken en activeren. Eind 2025 is gemiddeld 65% van alle nieuw aangeschafte Museumkaarten digitaal, waardoor de stijging van digitaal versus fysiek continu doorzet.

Bestelsysteem

Parallel met de ontwikkeling van de digitale Museumkaart is het online bestelsysteem verder verbeterd. Door beter inzicht in publieksgedrag en een gerichte aansturing van het verkeer naar het bestelplatform is het aankoopproces van de Museumkaart effectiever en kostenefficiënter ingericht.

Segmentatie

Om het aanbod vanuit de sector optimale zichtbaarheid te geven en het publiek te verbinden met aanbod dat aansluit op hun wensen, is in 2025 de doelgroep segmentatie verder geoptimaliseerd. Bestaande communicatiemiddelen kunnen daardoor effectiever worden ingezet, en de app is toegevoegd aan de middelenmix van Museumkaart. In 2026 zullen we de publieksinzichten verder optimaliseren door datapunten actief te verbinden en gericht onderzoek te doen naar interesses en gedrag.

Nieuwe uitstraling

Vanwege de sterke verschuiving naar digitale middelen, in het bijzonder de digitale Museumkaart, is in 2025 de visuele uitstraling van de Museumkaart verfrist en aangepast. De eerste middelen met de nieuwe visuele uitstraling zijn midden 2025 geproduceerd.

Boekenweek

In 2025 is gestart met een samenwerking met CPNB. Op de laatste dag van de Boekenweek (23 maart) was het Boekenweekgeschenk goed voor een gratis bezoek aan het museum. Omdat dit een gratis bezoek is, was de deelname van musea op inschrijving. Tijdens deze eerste editie deden bijna 200 musea mee en waren de reacties positief. In 2026 wordt deze samenwerking gecontinueerd.

Museumweek 2025

In 2025 is de Museumweek verplaatst naar het einde van het jaar en gekoppeld aan het Museumcongres en de publicatie van de Museumcijfers. Na twee jaar de actie 'leen je kaart uit' was een nieuwe insteek nodig, want de digitale Museumkaart maakt het uitlenen minder eenvoudig. Dit keer werd ingespeeld op de behoefte van het publiek om 'samen' naar het museum te gaan (dit blijkt uit onderzoek van de Museumvereniging). Door letterlijk mensen 'samen' te tonen werd de Museumweek neergezet als hét sociale uitje. Een winactie via social kanalen activeerde het publiek verder. Het resultaat was een stijging in bezoek van meer dan 30% ten opzichte van dezelfde periode in 2024.

Technische ontwikkelingen en services

2025 stond vooral in het teken van de ontwikkeling en lancering van de Museumkaart app, waarin de digitale Museumkaart is opgenomen. Tegelijkertijd is de online bestelomgeving van de Museumkaart kritisch bekeken en opnieuw vormgegeven, zodat logica en gebruikersgemak zijn verbeterd.

De online klantomgeving “mijn Museumkaart” werd verbeterd en tegelijkertijd is een start gemaakt met de ontwikkeling van een AI chatbot die kaarthouders met vragen sneller en beter kan helpen. Deze tool zal in 2026 worden gelanceerd.

Om de services aan kaarthouders verder te verbeteren en de efficiëntie bij de klantenservice te vergroten hebben we in 2025 de workflows binnen Salesforce geanalyseerd en waar nodig aangepast.

Resultaten 2025

De Stichting Museumkaart sluit het jaar 2025 af met een positief resultaat van € 3.025.760. Dit resultaat is toegevoegd aan de continuïteitsreserve die na dotatie € 8,9 miljoen bedraagt, waar € 9,0 miljoen gewenst is.

De hoogte van de bezoeksvergoeding voor Museumkaartbezoeken over 2025 is door het bestuur vastgesteld op 64,4% van de gewogen gemiddelde toegangsprijs. Over 2024 was de vergoeding 63%.

- Het aantal actieve kaarten op 31 december 2025 kwam uit op 1.541.701, op 31 december 2024 was dit 1.492.280. Een toename van 49.421, of wel 3,3%.
- De kaarthouders brachten 9.729.549 bezoeken aan de ruim 500 musea waar de Museumkaart geldig is, ten opzichte van 9.596.587 miljoen bezoeken in 2024. Een toename van 132.962 of wel 1,39%.
- De bezoekfrequentie van kaarthouders in 2025 was 6,46, in 2024 was deze 6,41
- De gewogen gemiddelde toegangsprijs van de musea - exclusief btw - steeg naar € 12,80 in 2025, deze was in 2024 € 12,41. Een toename van € 0,39 of wel 3,14%.

Fiscale positie

De Stichting Museumkaart is gevestigd te Amsterdam en staat ingeschreven in het Handelsregister onder nummer 41234676. De stichting is aangemerkt als ondernemer in de zin van de Wet op de Omzetbelasting omdat zij deelneemt aan het economisch verkeer, een organisatie van arbeid en kapitaal is en streeft naar continuïteit. De stichting heeft de status van Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). De Geefwet bevat een aantal maatregelen die giften aan een door de Belastingdienst als culturele instelling aangemerkte ANBI extra aantrekkelijk maken. Het door de stichting ingenomen standpunt dat geen vennootschapsbelasting is verschuldigd, is in oktober 2018 desgevraagd bevestigd door de Belastingdienst. In 2023 heeft All Arts belastingadviseurs

dit op verzoek van Stichting Museumkaart getoetst en bevestigd dat Stichting Museumkaart geen vennootschapsbelasting is verschuldigd.

Financiële instrumenten

De stichting maakt geen gebruik van beleggingen, valutatermijncontracten en/of valutaopties en handelt niet in deze financiële derivaten. De stichting beperkt zich tot het spreiden van de gelden over enkele banken. In 2023 heeft het bestuur van Stichting Museumkaart besloten om een deel van de liquide middelen onder te brengen in termijndeposito's. In 2025 werden termijndeposito's aangehouden bij ABN AMRO N.V. en ING Bank N.V. Op 31 december 2025 betreft dit een bedrag van € 49.000.000.

Het bureau ziet erop toe dat voor de stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen richting de leden te kunnen voldoen en rapporteert daar per kwartaal over aan de Financiële Commissie van het bestuur. De liquiditeitspositie blijft naar verwachting goed. Het kredietrisico wordt als beperkt ervaren en dat geldt eveneens voor de risico's ten aanzien van de kasstromen.

Risicoparagraaf

De Stichting Museumkaart sluit het jaar 2025 af met een positief resultaat van € 3.025.760. Het eigen vermogen bedraagt op 31 december 2025 € 20.465.474.

Kijkend naar de liquiditeit, de hoogte van de reserves en ontwikkelingen in het verloop van het aantal kaarthouders concludeert de Stichting Museumkaart dat de continuïteit is geborgd.

Privacy

Privacy heeft voor Stichting Museumkaart de hoogste prioriteit. Omdat de Museumkaart een persoonlijke kaart is, leggen we persoonsgegevens vast in een database waarin ook de afgelegde bezoeken geregistreerd worden. Een pasfoto is verplicht, ook om de toegangscontrole door het museum te vereenvoudigen en wachtrijen te voorkomen. Wij behandelen en beveiligen persoonlijke gegevens met de grootst mogelijke zorgvuldigheid, in lijn met de Algemene Verordening Gegevensverwerking.

Sinds 2019 is De Vos & Partners de externe Functionaris Gegevensbescherming (FG) van de Museumvereniging en Stichting Museumkaart. Periodiek overleggen wij met de FG waar we zaken kunnen aanscherpen en bespreken we eventuele actuele onderwerpen.

In 2025 betrof dit onder andere de privacyverklaring en gebruiksvoorwaarden van de (digitale) Museumkaart, de inzet van een AI Chatbot voor kaarthouders en de daarbij toepasselijke wet- en regelgeving.

De interne ICT en privacy gedragscode is aangevuld met een AI-beleid. Deze aanvulling sluit aan bij de toenemende aandacht voor de inzet van AI binnen de organisatie, en de daarbij passende terughoudendheid en zorgvuldigheid bij het gebruik hiervan. Ook is in 2025 het verwerkersregister waar nodig geactualiseerd. Jaarlijks rapporteert de FG in een notitie aan het bestuur over de ontwikkelingen op het gebied van gegevensbescherming.

In 2025 hebben zich geen incidenten voorgedaan; wel zijn er enkele vragen geweest van kaarthouders omtrent privacy, die we hebben kunnen afhandelen.

Sinds 2024 hebben we NFIR, specialist in cyber security, als partner aan ons verbonden. Hun incident response team zal in geval van een groot IT-incident de regierol op zich nemen om (mogelijke) schade te beperken, zo snel mogelijk onze systemen weer operationeel te krijgen en ons te ondersteunen in de (crisis) communicatie.

Kostentoerekening en dienstenovereenkomst

De Museumvereniging, in het bijzonder haar bureau en directie, verzorgt de activiteiten en operationele uitvoering van Stichting Museumkaart. De in 2018 vastgelegde dienstenovereenkomst voorziet sinds 2019 in een vaste bijdrage voor activiteiten en een variabele bijdrage voor overhead en personeelslasten.

Jaarlijks vindt een definitieve afrekening plaats en bij het vaststellen van de begroting kan de bijdrage voor het daaropvolgende jaar worden herzien. In 2024 is deze systematiek geëvalueerd en is besloten de vaste bijdrage van € 350.000 te continueren. Deze bijdrage ondersteunt de ontwikkeling van beleid door de Museumvereniging dat bijdraagt aan een professionele en toekomstbestendige museumsector, met als doel een divers en aantrekkelijk aanbod mogelijk te maken en een zo breed mogelijk publiek te interesseren voor museumbezoek in het algemeen en de aanschaf en het gebruik van de Museumkaart in het bijzonder. In 2025 is 60% van de overhead- en personeelslasten aan Stichting Museumkaart toegerekend.

Interne beheersing van processen en kwaliteit

Risicomanagement en compliance maken deel uit van de bedrijfsvoering bij Stichting Museumkaart. Het gaat vooral om de verwerking van privacygevoelige informatie en van financiële data van particulieren en musea. Het risico op datalekken en daarmee op reputatieschade voor de stichting en voor de musea, is inherent aanwezig. Met de verplichting van een profielfoto op de kaart is de kans op oneigenlijk gebruik door anderen dan de kaarthouder klein. Deze maatregel wordt dan ook voortgezet.

De Stichting Museumkaart hanteert een procuratieregeling geënt op het vierogen principe. De interne beheersing is van voldoende niveau en passend bij een organisatie van deze omvang. Op kwartaalbasis brengt de stichting de realisatie in de vorm van managementrapportages in beeld. Het hoofd bedrijfsvoering bespreekt de rapportage met de directeur en deze agendeert dit in de Financiële Commissie en het bestuur.

Duurzaamheid

Een belangrijke stap in ons duurzaamheidsbeleid is de introductie van de digitale Museumkaart. Naast een verbetering in service voor kaarthouders, draagt digitalisering op termijn bij aan een lagere milieu-impact. Er hoeven aanzienlijk minder plastic kaarten te worden geproduceerd en verzonden, wat bovendien leidt tot kostenbesparing.

Op 31 december 2025 was 29,5% van alle Museumkaarten digitaal; dit komt neer op bijna 500.000 digitale kaarten. Voor kaarthouders die toch kiezen voor een fysieke kaart is de

productie duurzamer ingericht: plastic Museumkaarten worden niet langer jaarlijks vervangen, maar slechts eens in de vijf jaar.

Met deze maatregelen verminderen we het gebruik van plastic en zetten we een belangrijke stap richting een duurzamere toekomst van de Museumkaart.

Governance

De Museumvereniging en Stichting Museumkaart onderschrijven de principes en best practice bepalingen zoals deze in de Governance Code Cultuur worden beschreven en passen deze ook toe.

Er wordt gewerkt met een bestuur/directiemodel. Zoals vastgelegd in de statuten van de Museumvereniging en de Stichting Museumkaart en het directiestatuut, verschaft de directie - gevraagd en ongevraagd, en tijdig (no surprises) - alle informatie die nodig is voor een goede taakvervulling door het bestuur.

Het bestuur van de Museumvereniging en Stichting Museumkaart vergadert minimaal vier keer per jaar.

De directie schrijft voor elke vergadering van het bestuur een notitie met de algemene stand van zaken betreffende de organisatie waarin de lopende projecten, organisatieontwikkeling, financiën, personeel en de relaties met andere belanghebbende partijen aan de orde komen.

In de mei vergadering keurt het bestuur, mede op basis van een jaarlijks gesprek met de accountant, het (financieel) jaarverslag van Stichting Museumkaart goed. Deze wordt vervolgens na akkoord ter beschikking gesteld aan de aangesloten musea.

In het najaar vindt een bestuursvergadering plaats waar het door de directie ingebrachte beleid en de begroting van de Stichting Museumkaart van het komende jaar worden besproken. In deze vergadering vindt de goedkeuring van het beleid en de begroting van de Stichting Museumkaart plaats.

In januari wordt op basis van het resultaat van de Stichting Museumkaart door de directie een voorstel gedaan voor het definitieve percentage bezoekerterugbetaling van het jaar ervoor (55% wordt als voorschot gedurende het jaar in maandelijkse termijnen uitgekeerd). Na goedkeuring door het bestuur, worden op basis hiervan de deelnemende musea geïnformeerd en wordt definitieve (na)betaling per museum vastgesteld en uitbetaald.

In april vond het jaarlijks gesprek met de directeur plaats. Gedurende het jaar heeft het bestuur enkele keren tussentijds zijn eigen functionarissen besproken.

Financiële Commissie

Twee bestuursleden vormen de Financiële Commissie: Stephan Warnik en penningmeester Peter Tieleman. Namens het bestuur monitoren zij de financiële ontwikkelingen en informeren het bestuur hierover. Ook ondersteunen ze de directeur en het hoofdbestuur met hun specifieke kennis. Tevens speelt de Financiële

Commissie een actieve rol in de voorbereiding van de financiële documenten die geagendeerd worden op de bestuursvergaderingen.

De Financiële Commissie wordt tussentijds door de directie geïnformeerd en geraadpleegd over ontwikkelingen die relevant zijn rond financiën en bedrijfsvoering. Waar nodig kan zij hier aanwijzingen geven of besluiten een punt te agenderen op de bestuursvergadering. De Financiële Commissie vergadert minimaal drie keer per jaar. Eind 2025 was het bestuur als volgt samengesteld:

- Marise Voskens, voorzitter
- Peter Tieleman, penningmeester, lid Financiële Commissie
- Ward Rennen, bestuurslid
- Marianne Splint, bestuurslid
- Stephan Warnik, bestuurslid, lid Financiële Commissie
- Janneke van der Wijk, bestuurslid
- Marjan Ruiter, bestuurslid

In november 2025 is Saskia Bak, directeur van Museum Arnhem, vanwege het verstrijken van haar tweede termijn afgetreden als bestuurslid. Meer recent was zij vicevoorzitter. Wij danken Saskia hartelijk voor haar inzet gedurende acht jaar voor de Museumvereniging en de Stichting Museumkaart en haar grote bijdrage aan de bestuurstafel.

Voorzitter en penningmeester ontvingen een vacatievergoeding voor hun gecombineerde functie bij de Museumvereniging en Stichting Museumkaart, de overige bestuurders (allen vertegenwoordigers van de musea) ontvingen in 2025 ten hoogste een onkostenvergoeding.

Benoemingstermijnen en huidige (neven)functies van de bestuursleden zijn opgenomen in bijlage 1.

Profiel

Bestuursleden worden benoemd voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid tot verlenging met nog eens vier jaar. De besturen van Stichting Museumkaart en Museumvereniging vormen een personele unie. Het bestuur bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste zeven personen en heeft het volgende profiel:

- Twee van deze vijf zetels zijn voor directeurs van rijksmusea, waarvan één voor de directie van Stichting Het Rijksmuseum in Amsterdam
- Eén van de museumdirecteurs wordt benoemd tot vicevoorzitter
- Voorzitter en penningmeester zijn niet werkzaam bij een museum en maken geen deel uit van een bestuur of een raad van toezicht van een museum
- De voorzitter heeft een netwerk in het openbaar bestuur, heeft affiniteit met kunst, cultuur en erfgoed en ervaring met belangenbehartiging
- De penningmeester heeft financiële kennis en ervaring in bankwezen, bedrijfsleven of accountancy, en affiniteit met kunst, cultuur en erfgoed
- De overige leden zijn directeurs van musea

- Bij de samenstelling wordt gestreefd naar diversiteit in sekse, leeftijd en culturele achtergrond
- De samenstelling weerspiegelt de veelzijdigheid van musea binnen de Museumvereniging en stichting Museumkaart.

Vera Carasso is sinds 1 januari 2022 directeur van de Museumvereniging en Stichting Museumkaart en als zodanig verantwoordelijk voor de gang van zaken en de personele organisatie. Hoewel de exploitatie van de Museumkaart is ondergebracht in de Stichting Museumkaart, voeren medewerkers van de Museumvereniging de werkzaamheden uit. De Museumvereniging brengt hiervoor, op grond van een dienstenovereenkomst, kosten in rekening aan de stichting. In het bestuursverslag van de Museumvereniging is een toelichting opgenomen over de personele organisatie, de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code.

Externe accountant

Het bestuur heeft Dubois+Co registeraccountants als externe accountant voor de controle van de jaarrekening 2025 aangesteld.

Namens het bestuur Stichting Museumkaart,

Marise Voskens,
Voorzitter

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

Activa		31-dec-25		31-dec-24	
	Ref.	€	€	€	€
Vaste activa					
Immateriele vaste activa	1		456.050		547.260
Vlottende activa					
Vorderingen	2	1.648.532		3.145.863	
Liquide middelen	3	<u>92.189.453</u>		<u>85.347.155</u>	
			<u>93.837.985</u>		88.493.018
TOTAAL Activa			<u>94.294.035</u>		<u>89.040.278</u>
Passiva					
	Ref.	€	€	€	€
Eigen vermogen					
Algemene reserve	4	0		4.196.203	
Continuïteitsreserve	5	8.905.863		2.100.000	
Bestemmingsreserves	6	<u>11.559.611</u>		<u>11.143.511</u>	
			20.465.474		17.439.714
Kortlopende schulden	7		<u>73.828.561</u>		<u>71.600.564</u>
TOTAAL Passiva			<u>94.294.035</u>		<u>89.040.278</u>

Staat van baten en lasten over 2025

		2025		Begroting 2025		2024	
	Ref.	€	€	€	€	€	€
Baten							
Verkopen Museumkaart	8	91.137.548		86.126.000		87.645.694	
Baten overige activiteiten	9	181		0		635	
Subsidies en bijdragen derden	10	<u>201.881</u>		<u>100.000</u>		<u>224.724</u>	
			91.339.610		86.226.000		87.871.053
Organisatielasten Museumkaart							
Directe lasten Museumkaart	11	5.030.408		5.503.000		4.924.436	
Bureaulasten	12	1.717.283		1.755.037		1.475.040	
Afschrijvingen	13	<u>91.210</u>		<u>0</u>		<u>0</u>	
			<u>6.838.901</u>		<u>7.258.037</u>		<u>6.399.476</u>
Resultaat Museumkaart			84.500.709		78.967.963		81.471.577
Activiteitenlasten							
Bezoekvergoedingen	14	80.347.686		76.082.000		75.362.002	
Vergoedingen Museumspel	15	29.667		40.000		30.717	
Marketing activiteiten	16	2.157.003		2.170.000		2.185.452	
Overige activiteiten	17	<u>350.000</u>		<u>350.000</u>		<u>350.000</u>	
			82.884.356		78.642.000		<u>77.928.171</u>
Exploatieresultaat			1.616.353		325.963		3.543.406
Financiële baten en lasten	18	<u>1.409.407</u>		<u>1.300.000</u>		<u>1.616.834</u>	
Saldo van baten en lasten			<u>3.025.760</u>		<u>1.625.963</u>		<u>5.160.240</u>
Resultaatbestemming							
Mutatie bestemmingsreserve Bezoekvergoedingen			416.100			703.009	
Mutatie continuïteitsreserve			2.609.660			600.000	
Mutatie algemene reserve			<u>0</u>			<u>3.857.231</u>	
			3.025.760			5.160.240	

Vooruitlopend op de vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening is het saldo van baten en lasten conform bovenstaand verwerkt.

Kasstroomoverzicht over 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Explotatieresultaat		1.616.353		3.543.406
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	91.210		0	
Mutaties voorzieningen	0		0	
Aanpassing in balans	0		0	
		<u>91.210</u>		<u>0</u>
		1.707.563		3.543.406
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>				
Vorraden	0		0	
Vorderingen	1.497.331		220.680	
Kortlopende schulden	2.227.997		7.120.182	
		<u>3.725.328</u>		<u>7.340.862</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		5.432.891		10.884.268
Ontvangen interest	1.409.407		1.616.834	
Betaalde interest	0		0	
		<u>1.409.407</u>		<u>1.616.834</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		<u>6.842.298</u>		<u>12.501.102</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Desinvesteringen materiële vaste activa	0		0	
Investerings materiële vaste activa	0		-547.260	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>0</u>		<u>-547.260</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>0</u>		<u>0</u>
Netto kasstroom		6.842.298		11.953.842
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen		0		0
Toenemen/afname geldmiddelen		<u>6.842.298</u>		<u>11.953.842</u>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:				
Stand per 1 januari		85.347.155		73.393.313
Mutatie boekjaar		<u>6.842.298</u>		<u>11.953.842</u>
Stand per 31 december		<u>92.189.453</u>		<u>85.347.155</u>

Toelichting op balans en staat van baten en lasten

Algemene toelichting

De Museumkaart wordt uitgegeven door de Museumvereniging die de exploitatie van de kaart heeft ondergebracht in Stichting Museumkaart. De stichting heeft volgens zijn statuten ten doel zorg te dragen voor een gezonde uitbating van de Museumkaart waarbij de stichting zo veel mogelijk rekening houdt met de belangen van de aangesloten musea en de - potentiële - Museumkaarthouders.

Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

De Stichting Museumkaart is feitelijk gevestigd op Piet Heinkade 181F, 1019 HC te Amsterdam en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41234676.

Verbonden partijen

De Stichting Museumkaart is verbonden met de Museumvereniging. Het bestuur van de stichting is dezelfde als die van de vereniging. Hoewel de exploitatie van de Museumkaart is ondergebracht in de Stichting Museumkaart, voeren medewerkers van de Museumvereniging de werkzaamheden uit. De Museumvereniging brengt hiervoor kosten in rekening aan de stichting. De jaarrekening van de Stichting Museumkaart is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de Museumvereniging te Amsterdam.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van de Stichting Museumkaart zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Vreemde valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van de Stichting Museumkaart.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in dat overzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening als 'Gebeurtenissen na balansdatum'.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde verslaggevingsregels, waaronder de in de “Richtlijnen voor de jaarverslaggeving” opgenomen richtlijn 640. Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van en verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen van de stichting bestaat uit reserves. Het bestuur van de Stichting Museumkaart heeft een deel van de reserves afgezonderd in bestemmingsreserves voor een bepaald doel.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde verslaggevingsregels, waaronder de in de “Richtlijnen voor de jaarverslaggeving” opgenomen richtlijn 640.

De resultaten worden verantwoord op het moment van levering van prestaties. De baten en lasten worden, met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen, toegerekend aan de perioden waarop ze betrekking hebben.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Baten

De baten zijn gewaardeerd tegen reële waarde en zijn tegen de reële waarde verwerkt in de staat van baten en lasten.

Baten omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen en het verlenen van diensten worden per prestatieverplichting verwerkt als het bedrag of resultaat betrouwbaar kan worden geschat. De opbrengsten worden verwerkt voor het bedrag waarop de rechtspersoon verwacht recht te hebben in ruil voor het overdragen van toegezegde goederen of diensten, dit is de transactieprijs. Dit bedrag is exclusief de bedragen die namens derden worden geïnd (waaronder over de omzet geheven belastingen). De transactieprijs bestaat uit een vaste vergoeding en variabele vergoedingen in de vorm van kortingen. Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt geen rekening gehouden met het kredietrisico. Voor het bepalen van de transactieprijs is het uitgangspunt dat de goederen of diensten in overeenstemming met de desbetreffende overeenkomst zullen worden geleverd en dat deze overeenkomst niet zal worden geannuleerd, verlengd of anderszins zal worden gewijzigd.

Er is geen sprake van belangrijke financieringscomponenten omdat de betaling van de transactieprijs bij levering plaatsvindt. Eveneens is geen sprake van vergoedingen aan afnemers van goederen.

Verkoen Museumkaart

Het opgenomen bedrag is berekend op basis van de activatiedatum van de in omloop zijnde Museumkaarten. Een tijdsevenredig deel van de opbrengst is als bate meegenomen.

Baten overige activiteiten

De baten inzake de activiteiten worden verantwoord in het jaar waarin de verkoop heeft plaatsgevonden.

Bijdragen derden

Bijdragen derden worden als baten verantwoord in het jaar waarin deze worden ontvangen.

Lasten

De lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Bezoekvergoedingen

De bezoekvergoedingen worden als last genomen op basis van een overeengekomen gemiddelde toegangsprijs en het aantal in een jaar geregistreerde bezoeken dat met de Museumkaart is afgelegd. Het voorschot is bepaald op 55%. Het bestuur van de Stichting stelt na afloop van het jaar het definitieve uitkeringspercentage vast op basis waarvan per museum een eindafrekening wordt gemaakt en een verplichting wordt opgenomen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

1. Immateriële vaste activa

	ICT €	Totaal €
Stand per 1 januari		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	547.260	547.260
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	0	0
Boekwaarde	<u>547.260</u>	<u>547.260</u>
Mutaties		
Investerings	0	0
Afschrijvingen	-91.210	-91.210
Saldo	<u>-91.210</u>	<u>-91.210</u>
Stand per 31 december		
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	547.260	547.260
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-91.210	-91.210
Boekwaarde	<u>456.050</u>	<u>456.050</u>

Dit betreft investeringen in de app, de bestelflow en de digitale kaart. De investeringen worden afgeschreven in 5 jaar.

2. Vorderingen

	<u>31 december 2025</u> €	<u>31 december 2024</u> €
Debiteuren	218.387	961.059
Nog te ontvangen POS verkopen Museumkaarten	743.900	1.284.778
Overige vorderingen en overlopende activa (2.1)	<u>686.245</u>	<u>900.026</u>
	<u>1.648.532</u>	<u>3.145.863</u>

Nog te ontvangen POS verkopen Museumkaart betreft de verkoop december 2025 van de zogenaamde POS kaarten (tijdelijke Museumkaarten) aan musea.

2.1 Overige vorderingen en overlopende activa

	<u>31 december 2025</u> €	<u>31 december 2024</u> €
Borgsommen	68.585	68.585
Nog te ontvangen rente	517.295	722.376
Overige nog te ontvangen bedragen	42.673	46.232
Vooruitbetaalde bedragen	<u>57.692</u>	<u>62.833</u>
	<u>686.245</u>	<u>900.026</u>

De vooruitbetaalde bedragen betreffen o.a. kosten aan Findoc tot mei 2026 voor verwerking van de kaartbetalingen en NFIR tot oktober 2026.

3. Liquide middelen

	<u>31 december 2025</u> €	<u>31 december 2024</u> €
Liquide middelen	<u>92.189.453</u>	<u>85.347.155</u>

De liquide middelen zijn voor een bedrag ad € 49.000.000 op zeven deposito's uitgezet. Zes deposito's hebben een looptijd van 9 maanden, en een deposito heeft een looptijd van 3 maanden. De rentevergoeding varieert van 1,69% tot 2,03%. De overige liquide middelen staan de organisaties ter vrije beschikking.

4. Algemene reserve

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	4.196.203	338.972
Overheveling naar continuïteitsreserve	-4.196.203	3.857.231
Stand per 31 december	0	4.196.203

In het verslagjaar is de algemene reserve hergeclassificeerd naar een continuïteitsreserve. Hiermee sluit de Stichting aan bij het ANBI-beleidsbesluit en het bestedingscriterium, waarin is bepaald dat geen vrij besteedbare reserves worden aangehouden zonder onderbouwing.

5. Continuïteitsreserve

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	2.100.000	1.500.000
Overheveling vanuit algemene reserve	4.196.203	0
Mutatie	2.609.660	600.000
Stand per 31 december	8.905.863	2.100.000

De continuïteitsreserve zoals vastgesteld door het bestuur, is een financiële buffer die wordt aangehouden om onverwachte kosten op te vangen die voortvloeien uit calamiteiten of verstoringen in de bedrijfsvoering. De reserve is bedoeld om de organisatie in staat te stellen haar kernactiviteiten voort te zetten, ook wanneer sprake is van ernstige IT-problemen. Gestreefd wordt deze reserve volgend jaar minimaal te verhogen naar 9 mil, anderhalf jaar van de vaste kosten.

6. Bestemmingsreserves

	2025	2024
	€	€
<i>Bestemmingsreserve bezoekertergoedingen</i>		
Stand per 1 januari	11.143.511	10.440.502
Mutatie 2025	416.100	703.009
Stand per 31 december	11.559.611	11.143.511

De bestemmingsreserve bezoekertergoeding is bedoeld om schommelingen in bezoek en kosten op te vangen en zo de continuïteit van vergoedingen aan musea te waarborgen. De reserve stabiliseert uitkeringen aan musea ondanks fluctuaties in bezoekfrequentie en toegangsprijzen. Daarnaast voorkomt zij dat onverwachte kostenstijgingen direct leiden tot prijsverhogingen van de Museumkaart. Deze reserve fungeert daarmee als een financieel stabilisatiemechanisme dat zowel de museale sector, de kaarthouder als de financiële gezondheid van de Museumkaart ten goede komt. De rekenregel is dat de stichting virtueel één extra museumbezoek van alle kaarthouders kan vergoeden tegen 60% van de gemiddelde prijs van één vol betalend bezoek.

7. Kortlopende schulden

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Schulden aan leveranciers (6.1)	18.182.655	16.183.833
Belastingen, sociale premies en pensioenen (6.2)	408.647	479.022
Overige schulden en overlopende passiva (6.3)	55.237.259	54.937.709
	<u>73.828.561</u>	<u>71.600.564</u>

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

6.1 Schulden aan leveranciers

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Uit te keren aan Musea	17.995.423	15.970.904
Crediteuren	<u>187.232</u>	<u>212.929</u>
	<u>18.182.655</u>	<u>16.183.833</u>

Het bedrag uit te keren aan Musea bestaat uit: € 6,29 mio bezoekertergoeding december en aanvullende betalingen over 2025 te weten € 11,7 mio afrekening bezoekertergoeding 2025 op basis van 64,4% van de gemiddelde toegangsprijs.

6.2 Belastingen, sociale premies en pensioenen

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Omzetbelasting	408.647	239.418
Aanvulling omzetbelasting als gevolg van fourterstel	<u>0</u>	<u>239.604</u>
	<u>408.647</u>	<u>479.022</u>

6.3 Overige schulden en overlopende passiva

	31 december 2025	31 december 2024
	€	€
Vooruit ontvangen verkopen Museumkaarten	54.564.347	53.383.288
Schuld aan de Museumvereniging	158.676	840.089
Tussenrekening abonnementsgelden	167.177	144.461
Vooruit ontvangen bedragen	36.009	36.009
Nog te betalen kosten	<u>311.050</u>	<u>533.862</u>
	<u>55.237.259</u>	<u>54.937.709</u>

Vooruit ontvangen verkopen Museumkaart: het opgenomen bedrag is berekend op basis van de activatiedatum van de in omloop zijnde Museumkaarten.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Met de bij de operatie van de Museumkaart verbonden IT-leveranciers zijn verschillende meerjarige oevenkomsten afgesloten.

Te betalen in €

Binnen één jaar : 774.817

Tussen één en vijf jaar: 348.316

Totaal : 1.123.133

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op deze rapportage.

8. Verkopen Museumkaart

	<u>2025</u>	<u>Begroting 2025</u>	<u>2024</u>
	€	€	€
Verkopen Museumkaart	<u>91.137.548</u>	<u>86.126.000</u>	<u>87.645.694</u>

De verkopen Museumkaart zijn toegenomen door een toename van het aantal kaarthouders. En door de prijsverhoging die pas in 2025 volledig doorwerkt.

9. Baten overige activiteiten

	<u>2025</u>	<u>Begroting 2025</u>	<u>2024</u>
	€	€	€
Overige opbrengsten activiteiten	<u>181</u>	<u>0</u>	<u>635</u>
	<u>181</u>	<u>0</u>	<u>635</u>

10. Subsidies en bijdragen derden

	<u>2025</u>	<u>Begroting 2025</u>	<u>2024</u>
	€	€	€
Vriendenloterij Geoormerkt Werven	<u>201.881</u>	<u>100.000</u>	<u>224.724</u>

Stichting Museumkaart ontvangt jaarlijks een bijdrage van de Vriendenloterij op basis van eerder "geoormerkt werven". De jaarlijkse bijdrage zal in de loop der jaren afnemen. Een deel van de bijdrage geoormerkt werven is bestemd voor deelnemende musea en is verantwoord onder de post vergoeding Museumspel. De realisatie 2025 komt hoger uit dan de begroting. In de begroting was er vanuitgegaan dat een deel bestemd zou worden voor de Museumvereniging, uiteindelijk zijn alle bijdragen opgenomen bij Stichting Museumkaart.

11. Directe kosten museumkaart

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Materialen (productie, drukwerk en verzending)	1.318.340	1.967.000	1.930.024
Bezoekregistratie en verwerking	172.672	208.000	175.905
Klantenservice	1.446.577	1.300.000	1.283.283
Compliance	23.604	50.000	109.401
Doorontwikkeling Museumkaart	984.073	775.000	482.285
Beheer Museumkaart	555.970	601.000	515.071
Licenties en hosting	282.296	313.000	278.473
Kosten betalingsverkeer	246.876	289.000	149.994
	<u>5.030.408</u>	<u>5.503.000</u>	<u>4.924.436</u>

De directe kosten komen lager uit dan begroot, dit komt vnl. omdat de door de introductie van de digitale Museumkaart in 2025 er ruim € 600.000 minder is uitgegeven aan productie, drukwerk en verzendkosten. Deze introductie zorgde wel voor hogere ontwikkelkosten en hogere kosten bij de klantenservice.

12. Bureaulasten

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Personele lasten	1.366.859	1.309.797	1.139.728
Materiele lasten	228.638	330.240	216.071
Rechtstreekse bureaulasten	121.786	90.000	82.479
Bankkosten	0	25.000	36.762
	<u>1.717.283</u>	<u>1.755.037</u>	<u>1.475.040</u>

De exploitatie van de Museumkaart is ondergebracht in de Stichting Museumkaart. De stichting heeft geen medewerkers in dienst. Medewerkers van de Museumvereniging, allen werkzaam in Nederland, voeren de werkzaamheden uit. De Museumvereniging brengt 60% van de personeelslasten in rekening bij de Stichting Museumkaart. De materiele lasten betreffen 60% van de bureaulasten die de Museumvereniging aan Stichting Museumkaart in rekening brengt.

13. Afschrijvingen

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Afschrijvingen	<u>91.210</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

14. Bezoekvergoedingen

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Bezoekvergoedingen	<u>80.347.686</u>	<u>76.082.000</u>	<u>75.362.002</u>
	<u>80.347.686</u>	<u>76.082.000</u>	<u>75.362.002</u>

De betaalde bezoekersvergoedingen zijn in 2025 ruim € 5 mio hoger dan in 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de toename van het aantal kaarthouders, een iets hogere bezoekfrequentie en hoger uitkeringspercentage.

15. Vergoeding Museumspel

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Vergoeding Museumspel	<u>29.667</u>	<u>40.000</u>	<u>30.717</u>

In het verlengde van het gestelde onder punt 9, hier verantwoord de vergoeding Museumspel voor de deelnemende musea.

16. Marketing activiteiten

	<u>2025</u>	<u>Begroting 2025</u>	<u>2024</u>
	€	€	€
(mijn) museumkaart.nl	10.895	50.000	102.371
Onderzoeken	35.984	20.000	57.299
Werving en behoud	1.973.194	2.000.000	2.025.782
Overige kosten marketing	136.930	100.000	0
	<u>2.157.003</u>	<u>2.170.000</u>	<u>2.185.452</u>

17. Overige activiteiten

	<u>2025</u>	<u>Begroting 2025</u>	<u>2024</u>
	€	€	€
Overige activiteiten Museumvereniging	350.000	350.000	350.000
	<u>350.000</u>	<u>350.000</u>	<u>350.000</u>

De lasten overige activiteiten Museumvereniging betreft de bijdrage vanuit de stichting Museumkaart aan de Museumvereniging, zoals deze is opgenomen in de dienstenovereenkomst ter ondersteuning van het beleid van de Museumvereniging, dat bijdraagt aan een aantrekkelijke sector en daardoor aan de meerwaarde van de Museumkaart.

18. Financiële baten en lasten

	<u>2025</u>	<u>Begroting 2025</u>	<u>2024</u>
	€	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.409.407	1.300.000	1.616.834

De rentetarieven die de banken hanteren zijn lager dan in 2024, maar doordat een groter bedrag is weggezet in korte termijn deposito's (49 mil. in 2025, tegen 42 mil. in 2024) komen de rente baten uit op 1,4 ml.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur van Stichting Museumkaart.

A. Verklaring over de in het financieel verslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Museumkaart te Amsterdam gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit financieel verslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Museumkaart op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Museumkaart zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. Verklaring over de in het financieel verslag opgenomen andere informatie

Het financieel verslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Wamberg Offices
Wamberg 37
1083 CW Amsterdam
Postbus 53028
1007 RA Amsterdam
Telefoon 020 571 23 45

E-mail info@dubois.nl
www.dubois.nl
KvK nummer 34374865

De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- overige gegevens;
- bijlagen bij de jaarrekening.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, in overeenstemming met RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen, of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze controleverklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 8 juni 2026

Dubois & Co. Registeraccountants

Digitaal ondertekend door:

J.J.M. Huijbregts RA
8 juni 2026 16:21 +02:00

J.J.M. Huijbregts RA

Digitaal ondertekend door:

T.C.W. Yau RA
8 juni 2026 16:25 +02:00

T.C.W. Yau RA

Bijlage 1

Overzicht (neven)functies bestuur en directie Stichting Museumkaart in 2025

Marise Voskens, voorzitter bestuur Stichting Museumkaart
(eerste termijn, 15 september 2022, tot 15 september 2026)

- Voorzitter bestuur Museumvereniging
- Voorzitter raad van toezicht van Internationaal Theater Amsterdam
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Fondation Constant
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Kenniscentrum Kinderpalliatieve Zorg
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Gelijkspel
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Flamenco Biënnale
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Vocaal Talent Nederland/Nationale Jeugdkoren
- Voorzitter raad van advies Stichting Het Sikkelfonds
- Voorzitter jury Johannes Vermeerprijs
- Raad van advies Stichting Time Out
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Pastforward Ensemble i.o.



Peter Tieleman, penningmeester bestuur Stichting Museumkaart
(tweede termijn, tot 24 november 2026)

- Penningmeester bestuur Museumvereniging
- Lid raad van commissarissen Landgoed Anderstein NV
- Voorzitter raad van commissarissen Aalberts Beheer BV
- Voorzitter raad van commissarissen Teslin Capital Management BV



Marianne Splint, bestuurslid Stichting Museumkaart

(tweede termijn, tot 19 november 2026)

- Algemeen directeur Kunsthal Rotterdam
- Bestuurslid Museumvereniging
- Voorzitter Stichting Museumpark Rotterdam
- Jurylid Museum Talentprijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (tot 1-12-2024)



Stephan Warnik, bestuurslid Stichting Museumkaart

(tweede termijn, tot 2 maart 2029)

- Algemeen directeur Zuiderzeemuseum
- Bestuurslid Museumvereniging



Ward Rennen, bestuurslid Stichting Museumkaart

(eerste termijn, tot 30 mei 2027)

- Directeur-bestuurder Eindhoven Museum
- Bestuurslid Museumvereniging
- Lid raad van toezicht van Stichting Innovatiedistrict Spoorzone Zwolle



Janneke van der Wijk, bestuurslid Stichting Museumkaart
(eerste termijn tot 26 mei 2029)

- Directeur Publiek Rijksmuseum
- Bestuurslid Museumvereniging
- Bestuurslid ELJA Foundation
- Bestuurslid Prinsengrachtconcert
- Directeur Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen, Haarlem



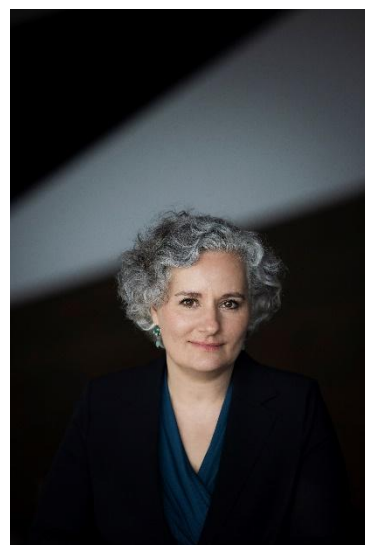
Marjan Ruiter – bestuurslid Stichting Museumkaart
(eerste termijn tot 16 november 2029)

- Directeur/Bestuurder Zeeuws Museum
- Bestuurslid Museumvereniging
- Lid bestuur Vereniging Zeeuwse Musea
- Lid Raad van Toezicht Vizita (Middelburg)
- Lid stuurgroep Sprekende geschiedenis
- Lid kerngroep Zeeuws Cultureel Overleg
- Lid deskundigenteam Toetsingscommissie Beschermwaardigheid
- Lid visitatiecommissie Zuiderzeemuseum (Enkhuizen)
- Lid Ethische Commissie (beëindigd december 2025)



Vera Carasso - directeur Museumvereniging & Stichting Museumkaart
(1 januari 2022 – heden)

- Voorzitter Vereniging Federatie van Werkgeversverenigingen in de Cultuur (FC)
- Vicevoorzitter Network of European Museum Organisations (NEMO)
- Lid Hoofdbestuur Koninklijke Vereniging MKB-Nederland
- Bestuurslid Stichting Projecten MKB-Nederland
- Lid raad van toezicht Cultuur Kwartier Sneek (CKS)
- Lid raad van advies Koninklijk Oudheidkundig Genootschap (KOG)
- Voorzitter Bestuur Stichting MusEAna
- Voorzitter Stichting Nynke's Pleats
- Lid Nederlandse Unesco commissie



Bijlage 2

Vastgesteld door het besluit op 30 oktober 2025

Begroting 2026 Stichting Museumkaart

Stichting Museumkaart		2023	2024	2024	2025	2025	2026
EXPLOITATIE BATEN		Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting
		*1.000 euro	*1.000 euro	*1.000 euro	*1.000 euro	*1.000 euro	*1.000 euro
1	Netto omzet Museumkaart	71.338	83.257	87.646	86.126	91.138	89.326
2	Opbrengsten overige activiteiten	9,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0
	-netto omzet advertenties	9					
	-overige opbrengsten	0,5	0,5	0,5			
3	Bijdragen derden	240	100	224	100	202	100
	- Vriendenloterij geoormerkt werven	240	100	224	100	201	100
Totale baten		71.587	83.358	87.871	86.226	91.340	89.426
4	Directe kosten Museumkaart	5.320	5.132	4.925	5.503	5.030	4.904
5	Materialen(productie en verzending)	2.003	2.094	1.930	1.967	1.318	1.216
6	Bezoekregistratie en verwerking	180	209	176	208	173	163
7	Klantenservice en webcare	1.311	850	1.284	1.300	1.446	1.380
8	Compliance	59	54	109	50	24	52
9	Licenties	534	290	279	313	282	319
10	Kosten betalingsverkeer		250	150	289	247	277
11	Beheer IT-systemen	529	460	515	601	556	642
12	Product- en doorontwikkeling Museumkaart	704	925	482	775	984	855
13	Bureaunkosten (rechtstreeks en doorbelasting vanuit Museumvereniging)	1.367	1.539	1.475	1.755	1.717	1.860
14	Afschrijvingen IT Museumkaart App					91	91
Totaal organisatiekosten Museumkaart		6.687	6.671	6.400	7.258	6.838	6.855
13	Bezoekvergoedingen aan musea	68.797	74.603	75.362	76.082	80.348	77.362
14	Vergoedingen aan musea Museumspel Vriendenloterij	40	40	31	40	30	40
15	Marketing en Communicatie	2.090	2.120	2.185	2.170	2.157	2.441
	Evenementen	223					
	(mijn) Museumkaart.nl / museum.nl websites	124	100	102	50	11	52
	Onderzoek	15	20	57	20	36	60
	Werving en behoud Museumkaarthouders	1.728	2.000	2.026	2.000	1.973	2.329
	Ontwikkeling visuele taal Museumkaart				100	137	
16	Bijdragen aan Museumvereniging voor beleid	350	350	350	350	350	350
17	Bijdrage eenmalig aan Museumvereniging voor Jubileum						55
Totaal activiteitslasten / aangewend voor musea		71.277	77.113	77.928	78.642	82.885	80.248
Totaal lasten		77.964	83.784	84.328	85.900	89.723	87.103
Exploitatieresultaat		-6.377	-427	3.543	326	1.617	2.323
Financiële baten en lasten		554	1.196	1.617	1.300	1.409	1.014
Resultaat voor bestemming		-5.823	770	5.160	1.626	3.026	3.337