

# WERELD MUSEUM



**STICHTING NATIONAAL MUSEUM VAN WERELDCULTUREN**

**VERANTWOORDING 2025**

## Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG .....	3
Directieverslag .....	3
Verslag Raad van Toezicht.....	26
JAARREKENING 2025 .....	31
Balans per 31 december 2025.....	32
Categoriale exploitatierekening over 2025 .....	33
<u>Toelichting</u>	
Categoriale en functionele exploitatierekening 2025 .....	34
Kasstroomoverzicht 2025 .....	35
Grondslagen voor de financiële verslaggeving .....	36
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling .....	37
Toelichting op de balans per 31 december 2025 .....	42
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	51
Toelichting op de categoriale exploitatierekening over 2025 .....	52
Toelichting op de functionele exploitatierekening over 2025 .....	61
OVERIGE GEGEVENS.....	63
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....	64

## Directieverslag 2025

Het Nationaal Museum van Wereldculturen (NMVW), gevestigd te Leiden op de Steenstraat 1, is een stichting met als doel door middel van *global art*, geschiedenis en materiele cultuur, huidige en toekomstige generaties te inspireren tot wereldburgerschap en daarmee bijdragen aan een gelijkwaardigere, rechtvaardigere en leefbare wereld. Sinds 1 mei 2017 is het Wereldmuseum Rotterdam als partner verbonden aan het NMVW op basis van een in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegde personele unie op het gebied van bestuur, management en toezicht. De twee stichtingen delen de collectie en dragen dezelfde missie uit.

Sinds 2023 is de publieksnaam van de verschillende locaties van het NMVW veranderd naar één naam: Wereldmuseum.

De jaarrekening 2025 van de Stichting Nationaal Museum van Wereldculturen volgt de door het ministerie van OCW voorgeschreven methodiek, vastgelegd in het 'Handboek Verantwoording Instellingen Erfgoedwetsubsidies 2025-2028', kortweg het 'handboek'.

### Algemeen beleid 2025

Dit jaar was het eerste jaar van de nieuwe beleidsperiode; een voortzetting van in voorgaande jaren gestarte activiteiten, maar ook het begin van (weer) nieuwe ambities.

Voor 2025 stelde NMVW een strategische agenda vast met 10 speerpunten waarop de organisatie gedurende het jaar extra aandacht aan zou besteden. Deze agenda bevatte onderwerpen als merkpositionering, digitale strategie en restitutie, maar ook thema's rondom het welzijn van de medewerkers.

2025 werd daarnaast benoemd tot Jaar van de Basis, een initiatief gericht op het beter intern organiseren van werk en informatie binnen de organisatie. Een jaar waarin procedures en werkwijzen werden geëvalueerd en herzien en de informatievoorziening beter werd ingericht. Met thema's als projectmatig (samen)werken, het impactmodel, CRM-relatiemanagement systeem, beeldrechten en werken met AI, maar ook met de start van een grote digitale opschoonactie. Met het oog op duurzaamheid werd er in totaal 500 GB aan overbodige bestanden verwijderd uit mappen en mailboxen en in SharePoint kwam 2 Terabyte vrij.

In april 2025 ontving Anne Marie Woerlee, strategisch directie-adviseur en tentoonstellingsmaker bij Wereldmuseum, een onderscheiding als Ridder in de Orde van Oranje-Nassau voor haar jarenlange inzet voor erfgoed en publieksbereik, waarvan 45 jaar bij het Wereldmuseum. Haar toewijding aan laagdrempelige, brede toegankelijkheid en de aandacht voor de context van collecties werd landelijk erkend door vakgenoten en de museumsector. Het museum beschouwt deze eer als waardering voor haar werk en als stimulans voor de museale sector om maatschappelijke rol en erfgoedvraagstukken actief te blijven omarmen.

2025 was ook het jaar van lanceren en afsluiten.

Het Wereldlab trapt in februari in Nijmegen af met een spectaculaire showcase. Tijdens deze avond in de Vasim presenteerden we aan 300 samenwerkingspartners en geïnteresseerden wat zij de komende jaren van het Wereldlab kunnen verwachten op het gebied van programmering en educatie in en rond Nijmegen. Het avondprogramma vormde het startschot voor de activiteiten die door het jaar heen plaatsvonden, met als doel om een antwoord te vinden op de vraag: hoe kan een toekomstig Wereldmuseum Nijmegen eruit komen te zien?

Nadat wij op 26 november 2023 al de deuren sloten voor het publiek, gaven wij op 27 december 2024 de sleutels van de locatie Wereldmuseum Berg en Dal terug aan de verhuurder. Hiermee was het fysieke vertrek van het Wereldmuseum uit Berg en Dal een feit.

Het hoofdstuk kon echter nog niet geheel worden afgesloten omdat er nog sprake was van een door NMVW ingesteld hoger beroep. Dit beroep betrof de uitspraak van de laatste, derde rechtszaak die door de Congregatie van de Heilige Geest was aangespannen met betrekking tot het eigendom van de collectie van het voormalige Afrika Museum.

In het laatste kwartaal van 2025 werd hierover alsnog overeenstemming bereikt. Wij verwachten een en ander in het eerste kwartaal van 2026 te kunnen formaliseren, waarmee het vertrek uit Berg en Dal is afgerond.

Na een looptijd van vijf jaar kwam het NWO-onderzoeksproject *Pressing Matter: Ownership, Value and the Question of Colonial Heritage in Museums* tot een einde. Het was een intensieve en intense periode, die in dit slotjaar eindigde met een Winter School programma met inheemse professionals uit tien verschillende regio's, een tentoonstelling specifiek gewijd aan herkomstonderzoek en in het najaar een tweedaagse conferentie met internationale experts, fellows, makers en kritische denkers van het eerste uur.

Op 20 maart 2025 vond, in aanwezigheid van vertegenwoordigers van OCW, in Wereldmuseum Leiden een ceremonie plaats ter gelegenheid van de teruggave uit Nederland van culturele voorwerpen aan de Ysleta del Sur Pueblo gemeenschap. Dit is de eerste keer dat de Nederlandse regering voorwerpen uit het Amerikaanse culturele erfgoed teruggeeft aan de Verenigde Staten. Ook was er grote belangstelling voor de restitutie van 113 'Benin Bronzen' uit de rijkscollectie. Op advies van de Commissie Koloniale Collecties besloot de Minister van OCW tot teruggave van deze cultuuroederen en werd in februari in Wereldmuseum Leiden de overdrachtsovereenkomst ondertekend door minister Bruins (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap), Olugbile Holloway, directeur-generaal van de Nigeriaanse Nationale Commissie voor Musea en Monumenten en wethouder Kasmi van gemeente Rotterdam. De officiële overhandiging vond plaats op 21 juni 2025 in het Nationaal Museum in Lagos, een delegatie vanuit het Wereldmuseum was hierbij aanwezig.

Ook aan het begin van een nieuwe beleidsperiode blijven sommige activiteiten doorlopen en gelden zij bijna als vanzelfsprekend. Zo presenteerden we op alle locaties opnieuw veelzijdige familieprogramma's in alle schoolvakanties, vierden we grote publieksfestivals, faciliteerden en organiseerden wij vele inhoudelijke (internationale) programma's en openden wij nieuwe tentoonstellingen voor ons publiek. In 2025 ontvingen wij in totaal 239.509 bezoekers. Dit aantal omvat alle bezoekers van de Wereldmuseum Amsterdam, Leiden en van het Wereldlab in Nijmegen. Wij zien kansen om onze vier locaties, onder één gezamenlijke naam, de komende jaren sterker te positioneren als één uniform nationaal merk, en ook met één bezoekersaantal. Aangezien onze organisatie juridisch uit twee entiteiten blijft bestaan, vermelden wij in deze verantwoording ook de 81.898 bezoekers van Stichting Wereldmuseum Rotterdam. Hiermee komt het totaal aantal bezoekers aan onze locaties in 2025 op 321.407.

## Organisatiestructuur

De interne organisatiestructuur en het personeelsbestand zijn afgestemd op de omvang van de activiteiten van het museum. De principes van integrale samenwerking, projectmatig werken en zelforganiserende teams vormen hierbij een belangrijke basis.

Het NMVW beschikt met een algemeen en een inhoudelijk directeur over een tweehoofdige directie. De directie werd in 2025 gevoerd door drs. M.J. (Marieke) Van Bommel, algemeen directeur, en prof. dr. W.A.H. (Wayne) Modest, inhoudelijk directeur. Zij zijn benoemd voor onbepaalde tijd en vormen gezamenlijk het statutair bestuur/directie. De aansturing van de organisatie vindt mede plaats door een Management Team van vijf leden, die gezamenlijk en vormgegeven in vijf sectoren alle disciplines van de organisatie vertegenwoordigen.

Per ultimo 2025 hadden 227 personen een arbeidsovereenkomst bij het NMVW (2024: 218) met een omvang van 148,7,1 fte (2024: 147,7 fte). Daarnaast zijn er 18 vrijwilligers actief en hebben we over heel 2025 vijftien stagiairs begeleid.

De Ondernemingsraad bestaat uit negen leden die zowel collega's van NMVW als Wereldmuseum Rotterdam vertegenwoordigen.

## Financiële positie

Het jaar 2025 is afgesloten met een exploitatieresultaat van € 647.870 waar een exploitatieresultaat resultaat van € 679.606 was begroot. Van het resultaat is € 314.609 toegevoegd aan de algemene reserve en € 133.261 toegevoegd aan bestemmingsreserves/fondsen.

De algemene reserve bedraagt hierdoor per ultimo 2025 € 2.924.635. Deze omvang bevindt zich binnen de bandbreedte waartussen het vrije vermogen (algemene reserve) zich zou moeten bevinden. We hebben deze bandbreedte vastgesteld bij een interne analyse naar de streefhoogte van het vrije vermogen. Hierbij is rekening gehouden met organisatierisico's, sectorvergelijking en de financieringsfunctie van dit vermogen.

De solvabiliteit van het NMVW is 0,22 en de liquiditeit komt per ultimo 2025 uit op 5,28. Deze cijfers geven een solide financiële positie weer. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat een aanzienlijk deel van het vermogen, te weten € 4.203.001, is ondergebracht in bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen met geormerkte bestemming.

Ten aanzien van de omvang van de liquide middelen dient opgemerkt te worden dat dit vooral samenhangt met de ontvangen gelden voor de huisvesting in Leiden.

Met betrekking tot het Liefkesfonds kan nog gemeld worden dat het legaat waaruit dit fonds is gevormd deels in de vorm van een effectenportefeuille aan het museum werd overgedragen. Een positief beleggingsresultaat komt ten goede aan het bestemmingsfonds, net als een eventueel negatief resultaat ten laste van dit bestemmingsfonds zou komen. Het fonds staat in dat opzicht dan ook buiten de exploitatie van het museum en het museum loopt geen risico's die de algemene reserve zouden kunnen belasten. Het museum hanteert een defensief beleggingsprofiel. In 2025 was er een positief (bruto) resultaat van € 58.069.

De vergaande bestuurlijke samenwerking met het Wereldmuseum Rotterdam vertaalt zich in een financiële relatie tussen de beide stichtingen. Immers, kernpunt van de samenwerking is de dienstverlening vanuit het NMVW aan het Wereldmuseum, die is gebaseerd op de in 2017 aangegane samenwerkingsovereenkomst. In deze samenwerkingsovereenkomst zijn de specifieke functies aangegeven die in het kader van de samenwerking ook werkzaam zullen zijn voor het Wereldmuseum. Dit betreft met name het management, enkele ondersteunende functies, de conservatoren en het online-team.

Vanaf medio 2024 wordt ook het systeembeheer door NMVW uitgevoerd. Voor elke functie is een percentage van de loonkosten afgesproken dat door NMVW wordt doorbelast aan het Wereldmuseum.

## Continuïteit

Met de wijziging van de *Regeling beheer Rijkscollectie en subsidiëring van museale instellingen* in een wettelijke taak vervalt de verplichting om iedere vier jaar een subsidieaanvraag in te dienen. Met deze wijziging is de continuïteit van het NMVW vanaf 1 januari 2021 verder verstevigd. Wij gaan daarbij uit van continuïteit van de gebruikelijke jaarlijkse indexeringen.

Na de sluiting van Wereldmuseum Berg en Dal werd onze aanwezigheid in regio Nijmegen in 2025 voortgezet met de vestiging van het Wereldlab.

Na het vaststellen van de (meerjaren)begroting, de activiteitenplannen en de daarvoor benodigde personele formatie volgen wij interne en externe behoeften en ontwikkelingen nauwgezet. We spelen in op kansen die zich voordoen en actualiseren en sturen bij waar nodig en mogelijk. In 2025 hebben wij bewust stilgestaan bij het tempo en de voortgang van onze werkzaamheden, evenals bij de flexibiliteit in het plannen en voorbereiden van ons aanbod. Daarbij zijn activiteiten, personele inzet en de benodigde competenties voortdurend afgewogen binnen onze financiële mogelijkheden. Met voldoende mogelijkheden om in te kunnen springen op onverwachte kansen, maar met aandacht en respect voor personele en financiële capaciteit. In 2026 zetten wij deze lijn voort en richten wij ons specifiek op de wijze waarop wij tentoonstellingen ontwikkelen. We onderzoeken hoe dit proces duurzamer en eenvoudiger kan worden ingericht, met behoud van inhoudelijke kwaliteit.

## Huisvesting

Sinds 2017 is NMVW zelf verantwoordelijk geworden voor het beheer en onderhoud van de panden, terreinen en installaties behorend bij de locatie Wereldmuseum Leiden. De panden van de locaties Wereldmuseum Amsterdam en Wereldlab Nijmegen worden van derden gehuurd, waarop het huisvestingsstelsel voor rijksmusea niet van toepassing is.

Met ingang van 2024 ontvangen wij, naast de subsidie in het kader van de Culturele basisinfrastructuur (BIS) en de zorg voor het beheer van museale cultuurgoederen (Erfgoedwetssubsidie), een verduurzamingssubsidie van jaarlijks € 288.000 ten behoeve van de verduurzaming van de panden waarvoor wij verantwoordelijkheid dragen (locaties Leiden en 's-Gravenzande waar het depot staat). Deze subsidie is gebaseerd op een actueel meerjarig onderhouds- en investeringsplan (MOIP) met een looptijd van 40 jaar. Dit MOIP vormt de basis voor de korte en middellange planning van het onderhoud en de investeringen voor de panden, installaties en terreinen voor de locatie Leiden en de depotlocatie in 's-Gravenzande.

Duurzaamheid en verduurzaming maken nadrukkelijk deel uit van het huisvestingsbeleid en spelen een grote rol bij alle vervangingen. Na een intensieve voorbereiding en een aanbesteding in 2024 startten in het voorjaar van 2025 de werkzaamheden voor de aanleg van een duurzame energie-opwekinstallatie op basis van warmtepompen en warmte-koude opslag (WKO) met eigen bron op het terrein van Wereldmuseum Leiden. In december werd de installatie in werking gesteld en konden de oude en luidruchtige koelmachines buiten werking worden gesteld. De eerste resultaten met betrekking tot vermindering van het energiegebruik en de CO2 uitstoot zijn al zichtbaar.

Gezien de financiële omvang van deze investering wordt de jaarlijks verleende verduurzamings-subsidie geheel voor de WKO aangewend.

Een volgende stap in ons verduurzamingsproces wordt het gefaseerd vervangen van alle verlichtingsarmaturen door LED. Dit vervangingsproces zal het herinrichtingschema van de tentoonstellingszalen en publieke ruimtes volgen, en is in 2025 gestart.

#### Ondernemerschap en eigen inkomsten

Het eigen inkomsten-percentage van het NMVW bedroeg in 2025 24,6% en in 2024 was dit ook 24,6%. Hiervoor worden de eigen inkomsten gedeeld door de structurele subsidies (zijnde OCW en subsidies uit gemeenten).

Naast de entree-opbrengsten droegen de opbrengsten uit de museumshops, de horeca en de verhuur van zalen en overige accommodaties bij aan de inkomsten van onze musea. Deze publieksinkomsten bedroegen in 2025 € 2.588.075, een stijging van 5,1% ten opzichte van 2024. De bijdrage uit private middelen bedroeg in 2025 € 1.041.876 (2024: € 1.234.884). Deze daling is grotendeels te verklaren door een in 2024 verkregen nalatenschap.

## Begroting 2026

Op 11 december 2025 werd de begroting voor het jaar 2026 door de Raad van Toezicht geaccordeerd. Hierna wordt de begroting op hoofdlijnen weergegeven:

Bedragen (x € 1000,-)			
Totaal eigen inkomsten	€	4.960	
Totaal structureel subsidie OCW	€	24.696	
Incidentele publieke subsidies	€	818	
Totale Baten		€	30.474
Personeelslasten	€	13.174	
Huisvestingslasten	€	9.597	
Afschrijvingen	€	1.249	
Aankopen	€	120	
Overige lasten incl. rente	€	6.644	
Totale Lasten			€ 30.784
Saldo gewone bedrijfsuitoefening	-	€	-310
Saldo rentebaten/ -lasten	€	350	
Resultaatbestemming	€	-40	
Resultaat na bestemming		€	0

## Risico's

Risicomanagement is een integraal onderdeel van het gevoerde beleid, verdeeld in de onderdelen strategie, operationeel, financieel en wet- en regelgeving.

De directie blijft op de hoogte van de belangrijkste risico's en onzekerheden binnen de branche en is van mening dat de interne risicomanagement- en controlesystemen waarmee de organisatie-brede risico's worden beheerst in 2025 adequaat hebben gewerkt.

Operationele en financiële risico's zijn vastgelegd in de managementinformatie en worden periodiek geanalyseerd. De bewaking van de financiële positie en het bijstellen op basis van de financiële risico's vinden eveneens periodiek plaats.

We verstrekken maandelijks financiële realisatierapportages ter analyse en stellen tweemaal per jaar een herijkte jaarresultaatprognose op.

Deze prognoses worden tevens besproken met de Audit Commissie van de Raad van Toezicht en met de volledige Raad van Toezicht. Risicomanagement wordt structureel geagendeerd in de overleggen van de bestuurder met de Audit Commissie en de Raad van Toezicht.

Medewerkers die zich geconfronteerd zien met (vermoedens van) fraude, misstanden of andere bedrijfs- of persoonlijke risico's kunnen gebruik maken van diverse hulpmiddelen en richtlijnen bij het melden of bespreekbaar maken hiervan. Hiervoor zijn procedures en regelingen met betrekking tot onder andere de toegang tot een (externe) vertrouwenspersoon, melding van klachten bij intimidatie, geweld en discriminatie en het omgaan met vermoedens van een misstand (klokkenluidersregeling) beschikbaar.

Voor nu identificeren wij de volgende mogelijke risico's:

- Toename personele lasten ten gevolge van een nieuwe museum cao;
- Inflatie en prijsontwikkelingen;
- Wijziging van het subsidiebeleid en/of wet- en regelgeving naar aanleiding van nieuw politiek beleid;
- Onzekerheden ten aanzien van de huurovereenkomst en het structureel onderhoud van Wereldmuseum Amsterdam als gevolg van de organisatorische en financiële situatie van de verhuurder;
- Risico's met betrekking tot weerbaarheid, met name op het gebied van cyberveiligheid en de fysieke veiligheid van de collectie bij externe dreigingen.

## Een kwalitatieve beschrijving van de verrichte activiteiten

### Tentoonstellingen

Aan de start van 2025 presenteerden wij de volgende tijdelijke tentoonstellingen aan het publiek: *Imprints* en *Martial Arts* in Amsterdam en *In de ban van GOUD* in Leiden. Daarna openden we in 2025 nog vijf tijdelijke tentoonstellingen: *Poetry of the People*, *Onvoltooid Verleden*, *K-pop: A Snapshot*, *Building Black Civilizations – THE NILE 3025 CE* van Ekow Nimako en *Made in China* en we toonden in Amsterdam een herdenkingsaltaar geïnitieerd door Manuwi C. Tokai. Met dit aanbod van tentoonstellingen toont het Wereldmuseum zich als een plek voor *global art*, geschiedenis en materiële cultuur. Hieronder een kort overzicht.

#### Imprints (Amsterdam, tot 2 maart 2025)

In 2022 opende het Wereldmuseum Amsterdam de semipermanente expositie *Onze koloniale erfenis*. De tentoonstelling laat zien hoe kolonialisme de wereld van nu mede heeft gevormd, en hoe mensen kolonialisme doorstonden. De galerij grenzend aan de tentoonstelling, toont wisseltentoonstellingen met hedendaagse kunst die dienen als verdieping op *Onze koloniale erfenis*. *Imprints* was na *Someone's getting rich* de tweede tentoonstelling vanuit dit format.

In de tentoonstelling *Imprints* reflecteren drie hedendaagse kunstenaars op wat het betekent om nu te leven met het koloniale verleden – met name de erfenis van de Nederlandse overheersing in Indonesië.

#### Martial Arts (Amsterdam, tot 31 augustus 2025)

De tentoonstelling *Martial Arts* in Wereldmuseum Amsterdam laat met een combinatie van persoonlijke verhalen en maatschappelijke thema's zien waarom mensen vechtsporten uitoefenen. *Martial Arts* toont de kracht en schoonheid van krijgskunsten maar ook de tradities en verhalen achter de sport. Het publiek dat deze tentoonstelling bezocht was jong (33% van de bezoekers was onder de 40 jaar) en nieuw: 41% was nog nooit eerder in WMA geweest. Zo'n 3.000 mensen betraden zelf de mat en deden mee in een van de workshops of live lessen. Ook in de media en online scoorde *Martial Arts* goed, met € 1.1 miljoen mediawaarde en ruim 1 miljoen views op sociale media. In april 2026 opent de doorplaatsing van *Martial Arts* in MAS, Antwerpen.

#### In de ban van GOUD (Leiden, tot 26 oktober 2025)

In deze tentoonstelling konden bezoekers in Wereldmuseum Leiden zien hoe goud mensen wereldwijd en door tijden heen drijft tot uitersten. Naast gouden juwelen, grafgiften, dodenmaskers, kronen en huwelijksgeschenken, was ook werk te zien van hedendaagse kunstenaars en modeontwerpers.

Met meer dan 436 objecten, variërend van historische artefacten tot hedendaagse kunstwerken van 19 kunstenaars uit 10 verschillende landen wereldwijd, ontdekten bezoekers de dualiteit van goud: hoe het zowel verbindt als verblindt, en hoe het zowel bewondering als verdeeldheid zaait. De tentoonstelling werd met name in weekenden en vakanties veel bezocht; de familieroute Goudzoekers sluit goed aan en maakt de tentoonstelling toegankelijker voor jong publiek. In de laatste weken trok de tentoonstelling extra veel bezoekers. 93% vond *GOUD* geslaagd, vooral omdat zowel de schoonheid als de keerzijde van goud werd getoond. Bezoekers waardeerden de veelomvattende inhoud en leerden veel nieuws (82%).

*Poetry of the People – Stemmen uit West-Azië en Noord-Afrika* (Amsterdam, vanaf 13 februari 2025)

Op donderdag 13 februari was de feestelijke opening van *Poetry of the People – Stemmen uit West-Azië en Noord-Afrika* in Wereldmuseum Amsterdam. De expositie liet zien hoe poëzie zowel op individueel als collectief niveau het leven van mensen kan beïnvloeden. Van gedichten die vreugde of romantiek uitdrukken tot poëzie die de motor is achter massaprotesten. De opening werd goed bezocht en de reacties zijn positief. In de week van de opening verschenen (lovende) recensies in zowel *De Volkskrant* als *Het Parool*. De tentoonstelling was tot 24 augustus 2025 te zien in Amsterdam, en werd daarna doorgeplaatst naar Wereldmuseum Rotterdam.

*Onvoltooid Verleden* (Amsterdam, vanaf 8 mei 2025)

De tentoonstelling *Onvoltooid Verleden* werd geopend met een inhoudelijk programma met veel belangstelling van wetenschappelijk geïnteresseerd publiek. In deze tentoonstelling stappen bezoekers midden in het actuele debat over restitutie. Bezoekers krijgen verschillende perspectieven, dilemma's en verhalen achter de objecten voorgelegd en werden meegenomen in de complexiteit rondom het eigenaarschap en culturele waarde van erfgoed aan de hand van de centrale vraag: "Welke toekomst zie jij voor de collecties van Wereldmuseum? Teruggeven, houden, of...?" Naast historische objecten werd ook hedendaagse kunst getoond. Kunstenaars en collectieven die vanuit het onderzoeksproject *Pressing Matter* een artist in residence of fellowshipbeurs ontvingen, geven hun kritische, creatieve en emotionele visie op de toekomst van dit cultureel erfgoed.

In 2026 zullen we deze tentoonstelling als casus gebruiken voor een impactmeting. Op die manier krijgen we meer inzicht in wat de tentoonstelling daadwerkelijk teweegbrengt bij ons publiek en welke impact we ermee maken die aansluit bij onze missie te inspireren tot wereldburgerschap.

*Made in China* (Amsterdam, vanaf 16 oktober 2025)

De tentoonstelling belicht het verleden en heden van 'makerschap' met casestudy China om een nieuwe blik te werpen op dit onderwerp. Met een samenstelling van objecten, tijdlijnen, kunst, mode, foto's en video's toonden we de maakcultuur in China, hoe die eeuwenoud en tegelijkertijd springlevend is en onlosmakelijk verbonden is aan het mens zijn. Voor deze tentoonstelling werkten we samen met kunstenaars en ontwerpers uit China en met Chinese *roots*. Er werden nieuwe verbeeldingen gemaakt op ambachtswerk, zoals porselein en glaswerk, en we daagden bezoekers uit de scheidslijn tussen imitatie en kopiëren en de geschiedenis van massaproductie te bevragen. Wie bepaalt de prijs van goedkope productie en die impact ervan op omgeving? We zagen verschillende groepen de tentoonstelling bezoeken. Zo bezochten Chinese gezinnen de tentoonstelling om hun kinderen over de Chinese cultuur te vertellen en we zagen dat zowel speciaal, als primair en voortgezet onderwijs specifiek voor deze tentoonstelling een bezoek boekten. Het online-team wist de tentoonstelling in de kijker te spelen, onder andere met een videoreeks met drie hedendaagse makers uit de Chinese gemeenschap, waarin zij lieten zien dat het 'Made in China' veel meer is dan alleen een label; het is ook een verhaal over creativiteit en verbinding dat vandaag nog steeds van betekenis is.

*Made in China* was tot 21 augustus 2025 te zien in Wereldmuseum Rotterdam.

*Building Black Civilizations – THE NILE 3025 CE* (Amsterdam, vanaf 31 oktober 2025)

De spectaculaire tentoonstelling *Building Black Civilizations – THE NILE 3025 CE* toont een afrofuturistisch kunstwerk van de Ghanese-Canadese kunstenaar Ekow Nimako.

Centraal staat een bijna zeven meter lange sculptuur langs de rivier de Nijl, opgebouwd uit meer dan één miljoen zwarte LEGO®-stenen.

Het werk vormt een monumentale en visionaire voorstelling van een toekomstig Afrika dat bloeit, grenzen overstijgt en vrij is van koloniale onderbrekingen, en biedt een ode aan de kracht van verbeelding en Afrikaanse beschavingen. Naast het bewonderen van Nimako's werk konden bezoekers in een interactieve zaal zelf creatief aan de slag met tienduizenden LEGO®-stenen om hun ideeën voor een gezamenlijke toekomst vorm te geven.

### Herdenkingsaltaar (Amsterdam)

In 2025 toonde Wereldmuseum Amsterdam een herdenkingsaltaar dat, in samenwerking met het kunst- en erfgoedcollectief Beyond Walls en kunstenaar Manuwi C. Tokai, diende als een plek van herinnering en reflectie voor voorouders wiens overblijfselen zich in de museumcollectie bevinden. Het altaar is voortgekomen uit de gezamenlijke initiatieven van diverse gemeenschappen en biedt een contemplatieve ruimte om stil te staan bij de verhalen achter voorouderlijke en menselijke overblijfselen die in het depot worden bewaard. Met het altaar confronteert het museum het pijnlijke erfgoed van het koloniale verleden, erkent het de historische onrechtvaardigheden rond verwerving van menselijke overblijfselen en wil het samen met gemeenschappen tot erkenning, rouw, dialoog en heling komen. In 2025 is er in het kader van het samenwerkingsverband Consortium Koloniale Collecties een gezamenlijk onderzoek gestart binnen de museumsector om (internationale) richtlijnen en handelingsperspectief te bieden aan collega instellingen die ook menselijke overblijfselen in hun collectie

### Galerij tentoonstellingen (Leiden)

Naast tijdelijke opstellingen ontwikkelen onze conservatoren en tentoonstellingsmakers doorlopend nieuwe galerijtentoonstellingen. Dit zijn relatief kleinere opstellingen in aanvulling op de presentatie van de eigen collectie. In Leiden werd in de Azië-galerij *Hanuman reist de wereld over* gepresenteerd. In deze kleine expo zijn verschillende beelden, schaduw-poppen en prints te vinden waarop Hanuman in verschillende vormen staat afgebeeld. Je ziet hoe hij - als diasporafiguur - verandert door tijden en plekken. Vanaf 18 oktober 2025 is een jaarlang *K-pop: A Snapshot* te zien waarin wordt ingegaan op de visuele kracht van K-pop, de storytelling en esthetiek erachter, inclusief de rol van die de fans spelen in het succes van het genre. De tentoonstelling werd geopend met een festival waar fans uit de community in grote getalen op af kwamen voor een middag vol muziek, dans, workshops en ontmoeting met andere leden uit de community.

In 2024 en 2025 werkte Wereldmuseum Leiden nauw samen met de Mapuche Stichting FOLIL uit Nederland aan tentoonstellingen en programma's die de verhalen, geschiedenis en cultuur van de Mapuche-gemeenschap centraal stellen. Dankzij deze samenwerking realiseerde het museum de fototentoonstelling *Mapuche, een gemeenschap in beweging*, waarin fotografie uit de museumcollectie wordt gecombineerd met foto's, performance-registraties en persoonlijke beelden van Mapuche families uit de diaspora. Deze expositie verbindt migratieverhalen met historische en hedendaagse ervaringen van de Mapuche uit Chili en Argentinië en nodigt bezoekers uit tot reflectie op identiteit, veerkracht en het zoeken naar een thuis. Vervolgens zette de samenwerking zich voort met de kunstinstallatie *Fillke Pewma* (Dromen), waarin Mapuche-kunstenaars samen met het museum werkten met textiel, hout en historische foto's om droomlandschappen te vormen en kennis te delen over voorouderlijke perspectieven. Deze projecten werden in co-creatie ontwikkeld met Mapuche-gemeenschappen, waaronder het EPEW Collectief en FOLIL, en ondersteund door gezamenlijke workshops, lezingen en publieksactiviteiten. De samenwerking met FOLIL versterkt de rol van het Wereldmuseum als plek voor mondiale dialoog, inclusieve interpretatie van collecties en duurzame relaties met inheemse gemeenschappen.

## Wereldlab

Wereldlab heeft in 2025 het onderzoek naar hoe het toekomstige Wereldmuseum in Nijmegen vorm kan krijgen verder voortgezet. We proberen antwoorden te vinden op de hoofdvraag: Welke rol moet een toekomstig Wereldmuseum als nationaal museum spelen in Oost-Nederland? In breder perspectief daagt het Wereldlab ons ook uit om de rol van het 'volkenkundige museum' met in beheer een omvangrijke etnografische collectie opnieuw vorm te geven. Veel etnografische collecties op het Europese continent zijn gevormd in de 19e en vroege 20e eeuw, vaak als onderdeel van het koloniale project waar er sprake was van ongelijkwaardige machtsrelaties. Kunnen deze collecties fungeren als ijkpunten in het collectieve geheugen over de nationale geschiedenis? Wat als we alle museale conventies buiten beschouwing laten, en als etnografisch museum vooral de samenwerking opzoeken met alle gemeenschappen om ons heen? In februari traptten we Wereldlab officieel af met een eerste publieksprogramma om het publiek bij deze vragen te betrekken. Deze showcase was bedoeld als eerste grote presentatie van onszelf aan de stad en als uitgestoken hand naar Nijmegen. Op basis van deze showcase lieten we zien dat Wereldlab niet standaard of conventioneel is; het is onderzoek, experiment en innovatie. Binnen het culturele veld van Nijmegen wordt er met grote belangstelling gekeken naar de ontwikkelingen rondom Wereldlab. Het internationale karakter van onze organisatie in combinatie met de nieuwe perspectieven die we naar de stad brengen, maakt onze zoektocht naar meer impact van onze missie in oost Nederland aantrekkelijk.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag, en partnerschappen in de omgeving te versterken, zijn naast de showcase in februari nog twee initiatieven ontwikkeld: met de Openbare Bibliotheek Gelderland Zuid en Stichting Hubungan Hatert organiseerden we een kleine tentoonstelling met en over de Molukse gemeenschap uit Hatert. Bezoekers konden de tentoonstelling in het wijkcentrum gratis bezoeken. Ook organiseerden we in 2025 een eerste *artist in residency* met kunstenaar Rita Mawuena Benissan. Deze jonge maar internationaal al zeer gerespecteerde kunstenaar uit Ghana maakt werk dat al tentoongesteld werd in Dortmund, New York, Marrakesh, Venetië en Kaapstad. Met deze jaarlijkse residenties stimuleert Wereldlab internationale creativiteit. Op 20 mei gaf Rita haar eindpresentatie tijdens een evenement gehost door Wereldlab en Besiendershuis in LUX, waarbij zij haar ervaringen in Nijmegen deelde (inclusief het eten van poffertjes en het vieren van Koningsdag) en inzicht gaf in haar onderzoek en creatieve proces. Door het hele jaar heen vonden bovendien vier zgn. Luisterlunches plaats, waarbij verschillende (doel-)groepen en gemeenschappen het podium kregen om antwoord te geven op de vraag: "Wat vraag jij van een toekomstig (wereld)museum?". Ook sloot het lab aan bij kleinere pop-up acties in de stad en werd een educatief programma ontwikkeld voor scholen.

## Publieksprogrammering en educatie

Onze publieksprogramma's richten zich op het versterken van wereldburgerschap. Het aanbod is verbonden met de 3 programmalijnen, de aansluitende thema's en de actuele tentoonstellingen. De programma's versterken de toegankelijkheid van het museum en de betrokkenheid van de bezoekers middels een focus op meer begrip en beleving. Daarnaast positioneren de programma's het Wereldmuseum als een museum van *global art* (inclusief design en mode), geschiedenis en materiële cultuur. Rode draad is dekolonisatie, voorbij de beperkte Europese canon. In aansluiting op de eerder geformuleerde beleidsdoelen heeft elke locatie een eigen inhoudelijke focus.

Wereldmuseum Amsterdam richt zich op de kunst van het leven en onderzoekt wereldwijde en actuele thema's zoals self-fashioning, taal, koloniale geschiedenis en klimaatverandering. Daarbij ligt de nadruk op hedendaagse en populaire kunstvormen, zoals fashion en fotografie. Deze worden gebruikt om de verbinding tussen verleden, heden en internationale relaties inzichtelijk te maken.

Wereldmuseum Leiden richt zich op iconen van het werelderfgoed en wereldwijde geschiedenis. Het belicht inheemse leefwerelden wereldwijd en presenteert kunst en cultuurgeschiedenis in een mondiale context. Hiermee legt het museum de nadruk op de verbondenheid en diversiteit van culturen.

Hieronder lichten we kort een selectie van de activiteiten uit het publieksprogramma 2025 toe.

### Wereldmuseum Amsterdam

T/m 5 januari was het vakantieprogramma voor families gericht op de *Raad van de Raaf*; de interactieve Wereldmuseum Junior doe-tentoonstelling voor kinderen vanaf 6 tot 12 jaar.

Zij ontdekken hier aan de hand van persoonlijke verhalen, spel- en doe-elementen hoe gemeenschappen in o.a. Groenland, Peru, Marokko en Bangladesh leven met de gevolgen van klimaatverandering en worden daarbij uitgedaagd zelf na te denken over een duurzame toekomst. In de Lichthal boden we in aansluiting daarop workshops *Posters for the Planet*, in samenwerking met de Turing Foundation.

In de schoolvakanties waren de activiteiten onder andere gericht op ramadan en Eid al-Fitr en vonden we aansluiting bij de tentoonstelling *Poetry of the People* waar bezoekers tijdens workshop hun eigen gedicht konden schrijven.

Naar aanleiding van de opera *Geweld en Vibrato* over westerse expansiedrift en kolonialisme die in KIT Live te zien was, boden we rondleidingen in *Onze Koloniale Erfenis* en een makers-gesprek in de Studio onder leiding van Eva Verboon. Het onderwerp: hoe ga je als makers om met de verbeelding van (nog bestaande) scheve machtsverhoudingen uit het koloniale verleden?

In onze serie Ongemakkelijke Gesprekken vond in maart een gesprek plaats over *De pijn van perfectie* onder leiding van Sheralynn Adriaansz en Jorgen Gario. Deze editie was indirect verbonden met de tentoonstelling *Martial Arts*.

Naar aanleiding van deze gesprekkenserie publiceerden wij het boek *Ongemakkelijke gesprekken – Survivalgids*. De publicatie werd zeer goed ontvangen en resulteerde in veel mediabelangstelling en workshop- en interviewverzoeken.

In samenwerking met *Poetry Circle* organiseerden wij rond de tentoonstelling *Poetry for the People* onder meer drie *For the love of poetry* tours met dichters/spoken word artiesten Benzokarim, Zeinab El Bouni en Houda Bibouda.

Hoogtepunt was een speciale *RUMI CLUB dag* op zaterdag 12 april 2025 rond Rumi, misschien wel de populairste dichter ter wereld. De middag stond in het teken van denken en doen met korte inhoudelijk talks, tours door de tentoonstelling en workshops kalligrafie en schrijven met je hart. De avond richtte zich meer op beleving. Een afgeladen Lichthal was ingericht als een taverne en werd gevuld met spirituele muziek, dans, poëzie, talkshow over hoe actueel Rumi nog is en een enerverende quiz. Na afloop veel enthousiasme en dankbaarheid vanuit de bezoekers.

Op 28 mei 2025 werd de programmareeks *Gitaren uit de Oost* - over de oorsprong en invloed van Indorock – in Wereldmuseum Amsterdam gestart. Een programma met muziek en een talkshow waar de verschillende omgang van de tweede en derde generatie Indo-Europeanen en Molukkers met de koloniale geschiedenis besproken werd. Een voorafgaand bezoek aan *Onze Koloniale Erfenis* maakte het programma voor de 225 deelnemers compleet.

Ook bij *Onze koloniale Erfenis* en *Keti Koti* een bijzonder programma in een uitverkochte studio: *De plantagehouder in mijn familie*. Met als hoofdgast auteur Elena Beelearts van Blokland die zeven jaar onderzoek deed naar haar beladen familiegeschiedenis en er het boek *Ach Freule* over schreef. Rode draad waren de prenten van Thodore Brayu (Elena's voorvader) uit de collectie van het Wereldmuseum die ook in de tentoonstelling zijn te zien. Diverse artiesten en historici werkten mee aan een inhoudelijke, creatieve en soms emotionele uitwisseling.

In de zomer wisten bezoekers voor de tweede keer op rij de *Martial Arts Summerschool* goed te vinden. Zowel de reguliere lessen als het aanbod voor de kleinste fans werden goed bezocht en we ontvingen mooie reacties. Er waren onder meer lessen (kick)boksen, Kungfu, Wushu, Pencak Silat, en Summer tours. Zo'n 3.000 bezoekers vonden hun weg naar de *Martial Arts Summerschool*.

We presenteerden voor het eerst bij het *Ambacht in Beeld Festival* dat in het weekend van 27-28 september werd georganiseerd in de NDSM Loods in Amsterdam. Een grote ambachtelijke werkplaats, waar ambachtslieden uit binnen- en buitenland hun passie delen. Het festival trok 5.000 bezoekers; in twee dagen deden 800 deelnemers mee aan de workshops en een lezing rond *Made in China*.

Tijdens het Amsterdam Dance Event 2025 organiseerden we het programma *ADE x 750: Chinese Club Culture*, waarin de hedendaagse clubcultuur uit China centraal stond met liveoptredens, DJ-sets en een talkshow met artiesten zoals Yu Su en SUNK.

De avond vond plaats in de Lichthal van het museum en combineerde muziek met gesprekken over creatieve kruisbestuiving, culturele invloeden en de groeiende *undergroundscene*, aangevuld met een Chinese *medicine* cocktail en toegang tot de nieuwe tentoonstelling *Made in China*. Het evenement bood bezoekers een unieke blik op hoe Chinese artiesten traditionele elementen met internationale *sounds* vermengden en zo een levendige clubcultuur voortbrengen.

Op zaterdagavond 1 november deden we samen met meer dan 70 musea mee aan de 25ste editie van Museumnacht Amsterdam en wij ontvingen daarbij 2.835 bezoekers. Met creativiteit en makerschap als rode draad door het gehele aanbod, konden bezoekers met LEGO® meebouwen aan de visie van Ekow Nimako en aan de slag bij de workshop - passend bij de tentoonstelling *Made in China* – met Chinese papiersnijkunst en traditionele theerituelen. In de Lichthal speelde de interactieve kunstperformance van Ting Gong, dansten bezoekers op de sounds van DJ SUNK uit Beijing werd er afgesloten met de DJ-acts van Chinnamasta en DE SCHUURMAN.

Deze avond hebben we 2.835 bezoekers verwelkomd.

In november organiseerden we samen met Brainwash Festival een uitverkochte *Brainwash Special* met de invloedrijke filosoof Achille Mbembe waarin we kritisch reflecteerden op solidariteit in een steeds meer verdeelde wereld. In gesprek met inhoudelijk directeur Wayne Modest en later met denkers als Clarice Gargard, Nani Jansen Reventlow en Shivant Jhagroe zette Mbembe zijn visie op een wereldomvattende solidariteit centraal, als antwoord op ongelijkheid, klimaatcrisis en koloniale machtsstructuren - een thema dat diep aansloot bij onze tentoonstellingen over koloniale erfenissen. Het evenement was bijzonder omdat het niet alleen intellectuele verdieping bood, maar ook onze bezoekers inspireerde om solidariteit voorbij grenzen en identiteiten te denken en zo bijdroeg aan het publieke debat over inclusieve toekomstbeelden.

Naar aanleiding van het laureaat van Achille Mbembe en *Het recht om te ademen* ontwikkelden we in Wereldmuseum Amsterdam ook een nieuw lespakket. In samenwerking met Baltan Laboratories en Stichting Spinozalens werd dit pakket (podcast, instructievideo en een gids voor docenten) aangeboden ter ondersteuning van studenten. De volgende thema's staan centraal: activisme en klimaat, eerherstel en (gestolen) erfgoed en digitale kolonisatie.

De thema's worden toegelicht aan de hand van de denkbeelden van Mbembe. Zeven finalisten presenteerden hun ontwerp in het Wereldmuseum Leiden. Allemaal verrassende en praktische oplossingen van actuele problemen.

Voordat we de kerstvakantie activiteiten inluiden, sloten we voor de eerste keer aan bij het jaarlijkse Amsterdam Light Festival, op 27 november in Wereldmuseum Amsterdam officieel geopend door burgemeester Femke Halsema. Zij gaf het startsein gaf voor de veertiende editie van dit internationale lichtkunstfestival en benadrukte onze samenwerking met de stad. In de Lichthal toonden wij het nieuwste werk van de internationale kunstenaar en creatief technoloog Raven Kwok die, geïnspireerd door de traditionele Chinese knoopkunst, bezoekers uitnodigde in een dynamisch en poëtisch spel van mens en licht. Tijdens het festival hebben we avondopenstellingen gefaciliteerd om bezoekers van het festival te ontvangen. Dit initiatief evalueren we in 2026 en we bekijken of deelname aan Amsterdam Light Festival, met avondopenstellingen, voor herhaling vatbaar is.

### Wereldmuseum Leiden

Het nieuwe jaar begon met het vakantieprogramma voor families in het kader van Feest Wereldwijd, waarin het feest van het licht centraal stond, met speciale aandacht voor kerst. Bezoekers konden deelnemen aan workshops rondom goud. Op 16 januari werd de tentoonstelling *In de ban van GOUD* feestelijk geopend tijdens de nieuwjaarsborrel voor relaties van het museum. Kunstenaars, bruikleengevers, artiesten en makers uit Leiden en omgeving genoten van een muzikale performance van *The Ecstasy of Gold*, een speciaal geschreven tekst van Tyler Koudijzer en muziek door DJ Ezriz.

Tijdens het Lentefestival in februari stonden 15 dagen lang harmonie, familiebijeenkomsten en traditionele rituelen centraal. Bij de viering van Chinees Nieuwjaar genoten ruim 1.600 bezoekers van dans, workshops, muziek, spellen en eten.

Het Lentefestival maakte deel uit van de activiteiten die sinds 2024 op de UNESCO-lijst voor immaterieel erfgoed staan. In de voorjaarsvakantie lag de focus op de ramadan en Eid al-Fitr, met activiteiten zoals het maken van gouden ramadanlantaarns, familieroutes, blockprintworkshops met goud en gouden henna-handversieringen.

Traditioneel organiseerde Wereldmuseum Leiden in maart ook dit jaar weer het Hanami Festival, een dag geïnspireerd op de Japanse traditie van het bewonderen van de kersenbloesem (*sakura*). De volop in bloei staande bomen in onze eigen museumtuin - bij de aanleg ervan geschonken door de Japanse ambassade - speelden daarbij een hoofdrol. Het festival bood een feestelijke gelegenheid om kennis te maken met Japanse cultuur en tradities. De bijna 9.000(!) bezoekers konden deelnemen aan diverse culturele activiteiten, waaronder workshops, lezingen, muziekoptredens en een foodmarkt, zowel binnen als buiten het museum. Maar ook gewoon picknicken op een kleedje onder de kersenbloesem. De ambassadeur van Japan bezocht samen met zijn echtgenote verschillende activiteiten.

Vanaf 11 april startten we in samenwerking met Museum De Lakenhal het project *Draden van ons Nederlandse slavernijverleden*, waarin verhalen van Nederlands slavernijverleden worden belicht via een interactieve en reflectieve tentoonstelling. Het project bood bezoekers om bij te dragen aan een indrukwekkend groot wandkleed dat de geschiedenis van slavernij in de regio vertelt. Er stond een raamwerk met daarop een groot doek waarop bezoekers onder begeleiding met textiele werkvormen als borduren, quilten, viltten, punchen aan de slag konden. Of je nu veel of weinig ervaring hebt met handwerken, iedereen was welkom om mee te doen. Er werd op verschillende locaties in Zuid-Holland aan het kleed gewerkt. Naast Leiden waren er ook locaties in Delft, Den Haag, Rotterdam en Dordrecht.

Op 14 juni hebben we met een programma aansluitend op de tentoonstelling *In de ban van GOUD* deelgenomen aan de Museumnacht Leiden en wij ontvingen op deze avond 2.264 bezoekers. Het aanbod was specifiek gericht op studenten, jongeren, jongvolwassenen en uitgaanspubliek. Het Leidse collectief Kalima opende de avond met een aanstekelijke, dansbare set. Vervolgens zette de Belgisch-Colombiaanse band La Chiva Gantiva het publiek in beweging met hun wereldwijd geroemde liveperformance. Binnen in het museum trok de Vintage Arabische Discotheek volle zalen en ook de workshop werden goed bezocht. Even was het Wereldmuseum Leiden een bruisend festivalterrein vol ritme en energie. Ook tijdens de Museumnacht konden bezoekers bijdragen aan het wandkleed van het project *Draden van ons Nederlandse Slavernijverleden*.

Het jaarlijkse Matariki Festival werd op 20 juli gevierd met een uitgebreid festivalprogramma rondom de Nieuw-Zeelandse Maori-jaarwisseling.

Het festival vindt zijn oorsprong in 2010 met de schenking van een ceremoniële Waka door het Nieuw-Zeelandse Toi Maori Aotearoa aan het toenmalige Museum Volkenkunde (nu: Wereldmuseum Leiden). Het is de enige ceremoniële Waka ter wereld die zich permanent buiten Nieuw-Zeeland bevindt. Bezoekers konden, samen met samenwerkingspartners die over waren gekomen uit Nieuw-Zeeland, genieten van muziek, verhalen, workshops en culturele presentaties, waarbij de verbinding met sterren, natuur en gemeenschap centraal stond. Vanwege het 15-jarige jubileum werd er in het museum en in samenwerking met de ambassade een receptie in het museum voorzien waar de premier van Nieuw-Zeeland gasten uit het bedrijfsleven ontving.

Op de laatste zaterdag van augustus vond de vierde editie van Pasar Leiden plaats, die dit jaar voor de eerste maal in, rond en mede door het Wereldmuseum werd georganiseerd. Het festival viert de Indische en Indonesische cultuur en versterkt de verbinding tussen de stad, haar inwoners, de communities en het museum. Naast een groot aanbod van stands met Indisch eten, drinken en artikelen bood het grootschalige festival ook een boekenplein, kidscorner, cultuurpodium en hoofdpodium met de hele dag muziek, dans, workshops, lezingen en films. Meer dan 6.000 bezoekers bezochten dit evenement, zowel in de museumtuin alsook in het museum.

Aansluitend op de tentoonstelling *K-pop: A Snapshot* vond op 18 oktober het K-Pop Festival plaats, dat met 1.650 veelal jeugdige bezoekers (met hun ouders) volledig uitverkocht was. Het evenement trok veel superenthousiaste en uitbundige jonge K-Pop fans, waar ook de museummedewerkers nog veel van konden leren op het gebied van de K-Pop cultuur en de beleving en betekenis voor de aanhangers ervan. Het festival kreeg landelijke media-aandacht, onder meer via het Jeugdjournaal en TikTok.

Voor familiebezoek met kinderen in het museum hebben we de familytool ontwikkeld die bestaat uit een soundbox en een set kaarten met als titel: de *objectfluisteraar*. Families zoeken objecten die op de kaarten staan en plaatsen de kaart op hun *soundbox* waarna deze een 'verhaal' afspeelt. De tool ontsluit in Amsterdam *Things That Matter* en *Onze Koloniale Erfenis* op een laagdrempelige en speelse manier. Het geeft kinderen autonomie en prikkelt hun nieuwsgierigheid.

Om de tentoonstelling *Hanuman* in Leiden toegankelijker te maken voor kinderen zijn verhalen en workshops ontwikkeld met dezelfde familietool (*de objectfluisteraar*).

### Imagine Peace

In een wereld vol spanningen en verlies zoeken we naar nieuwe manieren om samen te zorgen, te herstellen en vrede te verbeelden. Daarom zijn we gestart met de serie *Imagine Peace*: bijeenkomsten waarin we ruimte maakten voor reflectie op verlies, conflicten en de rol van cultuur en natuur, en zo gezamenlijk onderzoeken wat rouw en vrede betekenen in een veranderende wereld. Gedurende vier thematische bijeenkomsten stonden bezoekers stil bij uiteenlopende vraagstukken - van de ecologische gevolgen van geweld tot de kracht van vrouwenstemmen in de diaspora. Het programma daagde uit tot bewustwording en ontmoeting, met gesprekken en activiteiten die ons hielpen stil te staan bij wat verloren was gegaan en manieren te zoeken om opnieuw met elkaar en de wereld te verbinden. De serie wordt in 2026 voortgezet.

## Onderwijsaanbod

Het Wereldmuseum presenteert zich als één museum met vier locaties in plaats van verschillende musea met een eigen aanbod.

### Wereldmuseum Amsterdam

De medewerkers van Wereldmuseum Junior hebben diverse *Keti Koti* lessen gegeven op de basisscholen in Amsterdam-oost en Amsterdam-noord, een bereik van ruim 1.000 kinderen. Leerlingen krijgen in twee maanden voorafgaand aan Keti Koti lessen over het slavernijverleden en volgen creatieve workshops. Op 27 juni werd de lessenreeks afgesloten met een viering in de Lichthal. Het was opnieuw een levendig programma met kinderburgermeester Rūya, Marjolein Moorman, Raïsha Zeegelaar, Koto Dames, Wayamu, Opo Strey en Black Harmony en met ruim 500 aanwezige kinderen twee keer zoveel als in vorige jaren. Het programma is in samenwerking met NiNsee, Rode Loper, Stichting Noortje en de deelnemende basisscholen opgesteld. Dit is het vijfde jaar dat we deze lessen op scholen bieden en de derde keer dat we de viering in de Lichthal van het museum organiseren.

Op 3 maart 2025 startte de eerste onderwijsgroepen in de nieuwe Wereldmuseum Junior editie *Raad van de Raaf*. Het lesmateriaal kwam ook online beschikbaar via LessonUp en is getest in stageklassen van derdejaars Pabo studenten. Aan de docentavond om leerkrachten laagdrempelig kennis te laten maken met de *Raad van de Raaf* namen ruim 40 docenten deel.

In mei presenteerden wij de *Raad van de Raaf* op de bijeenkomst 'Even afkoelen: is jouw museum klaar voor de toekomst?' over duurzaamheid, de klimaatcrisis en de rol van musea. Deze middag werd georganiseerd door ICOM en de Museumvereniging. Zo'n 50 museale collega's namen deel aan onze interactieve presentatie.

In september nam het Wereldmuseum voor het eerst deel aan het Ambacht in Beeld Festival dat werd georganiseerd in de NDSM Loods in Amsterdam. Een grote ambachtelijke werkplaats, waar ambachtslieden uit binnen-en buitenland hun passie delen. Het festival trok 5.000 bezoekers, in twee dagen ontvingen lieten wij 800 deelnemers kennismaken met workshops en lezingen rond de *Made in China* tentoonstelling in Wereldmuseum Amsterdam.

#### *Onderwijsconferentie Wereldburgerschap*

Op 5 november kwamen 120 onderwijs- en cultuurprofessionals samen voor de Conferentie Wereldburgerschap met als thema 'Maak de wereld mee' in Wereldmuseum Amsterdam. Met in de ochtend internationale keynote sprekers als inheems leider Hernando Chindoy Chindoy over onderwijs en omgang met de aarde, onderwijsdeskundige Ginie Servant-Miklos over hoopvol onderwijs in tijden van crises en historicus Daisha Brabham over lesgeven over complexe geschiedenissen. Alles onder de verbindende leiding van dagvoorzitter Karim Amghar en afgewisseld met energizers van Democratie Fitness.

#### Wereldmuseum Leiden

In januari vond door wethouder Abdelhaq Jermoumi (kansengelijkheid, jeugd en onderwijs) de feestelijke afsluiting plaats van de Ontdekweek, een samenwerking met Jes Rijnland in Leiden.

In samenwerking met de Gemeente Leiden en Leidse erfgoedinstellingen is een doorstart van het project *Sprekend Erfgoed* gerealiseerd en heeft het Wereldmuseum de eerste serie van dit jaar voor NT2 studenten verzorgd. Tijdens de jaarlijkse ICLON-dag hebben we een workshop verzorgd voor geschiedenisdocenten. In Leiden is in 2025 een educatief programma rondom restitutie ontwikkeld i.s.m. de herkomstonderzoekers van het museum voor de studenten van de *Webster University* waarmee we eerder dit jaar een MOU hebben getekend.

Het najaar stond traditiegetrouw in het teken van de training en professionalisering van alle museum-docenten. We organiseerden trainingdagen, gesprekken, nodigden externe workshopgevers uit om beter te kunnen 'spelen met denken'.

#### Online educatieaanbod

In 2024 werden er 2.579 lessen gegeven. In 2025 waren dat er 1.850. Daar zien we dus helaas een daling. Echter als een les aan een klas van tussen de 20 en 30 leerlingen gegeven is, hebben we in totaal alsnog meer dan 40.000 leerlingen bereikt met ons online aanbod. Naast Nederland zijn er ook lessen gegeven in België, Frankrijk, Duitsland, de VS, Indonesië, Uruguay en Suriname.

Omdat we in 2026 graag weer willen groeien in ons bereik hebben we met het educatieteam de ambitie om het lesaanbod op te schonen waardoor het overzichtelijker wordt voor de gebruiker en de lessen die we over houden opnieuw vorm te geven zodat ze er beter uitzien.

## **Relaties, communities en partners**

#### *Perslunch*

Twintig gasten uit de media, zoals EO, Omroep Zwart en NPO, en de online wereld schoven 30 september aan voor een lunch in Amsterdam waar we een overzicht van ons programma voor het komende jaar presenteerden. In korte *pitches* vertelden onze tentoonstellingsmakers en conservatoren over de komende tentoonstellingen en hoe onze programma's ingebed zijn in samenwerkingsstructuren met internationale en inheemse gemeenschappen. De perslunch ontving positieve reacties en gaf structuur en sturing aan de persrelaties die het team van de Sector Publiek & Partners nauw onderhouden. Voor volgend jaar zijn we voornemens om opnieuw een dergelijk persmoment te organiseren.

#### *Mondriaan Fonds x Wereldmuseum*

Op 10 november 2025 organiseerden we met het Mondriaan Fonds het kennisevent "HERE: Heritage Reflections 2025" in Wereldmuseum Amsterdam. Het evenement bracht nieuwe en ervaren erfgoedprofessionals samen om inzichten te delen en innovatie binnen de erfgoedsector te stimuleren, met deze keer als centraal thema restitutie. De dag bood een rijk programma met inspirerende gesprekken, interactieve break-outs, workshops en rondleidingen. Centrale onderdelen waren onder meer een plenaire sessie over de bijzondere bruikleen en terugkeer van het Balot-sculptuur, verdiepende workshops over herkomstonderzoek en discussies over de rol van gemeenschappen en alternatieve vormen van restitutie.

Deelnemers kregen de kans om met toonaangevende sprekers uit binnen- en buitenland, waaronder CATPC, van gedachten te wisselen over complexe vraagstukken binnen museumpraktijken. Verschillende sessies en workshops werden gefaciliteerd door onze medewerkers. Het evenement werd positief ontvangen en droeg bij aan waardevolle kennisuitwisseling en netwerking binnen het erfgoedveld.

### *Communities*

Samenwerken met gemeenschappen loopt als een rode draad door de programma's van het Wereldmuseum. Onze missie om tot wereldburgerschap te inspireren en bij te dragen aan een meer inclusieve en rechtvaardige samenleving wordt verdiept door participatieve en gemeenschapsgerichte publieksprogramma's. Het samenwerken met gemeenschappen kost tijd, wederzijds vertrouwen en betrokkenheid. Hoewel de inzet en zorg die hierin gestoken wordt niet uitgedrukt kan worden in cijfers, zien we dat het betrekken van gemeenschappen over de gehele linie van onze activiteiten gebeurt. Zowel op internationaal vlak, bijvoorbeeld de samenwerking met de Mapuche gemeenschap dat resulteerde in de presentatie van de kunstininstallatie *Fillke Pewma* (Dromen) en de hereniging van de culturele en ceremoniële voorwerpen aan de Ysleta del Sur Pueblo, als in nationaal verband.

Zo is de Pasar Leiden een vast evenement in samenwerking met de Indische gemeenschap, werken we in Nijmegen naar aanleiding van de tentoonstelling met de Stichting Hubungan Hatert samen met de Molukse gemeenschap voor een volgende tentoonstelling in 2026, en is er dit jaar achter de schermen hard gewerkt aan de komende *Tijd voor Papoea* tentoonstelling (2026) waar actieve bijdrage vanuit de Papoea gemeenschap in Nederland deel van het ontwikkelproces is. Ook de programmareeks *Imagine Peace* bracht een nieuwe dimensie aan onze rol als museum. De reeks aan verdiepende gesprekken vormt een levend platform waarin gemeenschappen van kunstenaars, activisten, denkers en gemeenschappen samenkomen om te rouwen, herstellen en nieuwe vormen van vrede te verbeelden. Collega Minella van Bergeijk, relatiemanager Communities, werd voor het Museumcongres 2025 van de Museumvereniging uitgenodigd om collega-instellingen te vertellen over hoe het museum ruimte en dialoog kan faciliteren waarin mensen elkaar kunnen vinden.

### *Fondsenwerving en partnerships*

In 2025 heeft het museum 1,9 miljoen euro kunnen werven voor onze programma's en tentoonstellingen. Dit ervaren wij als een erkenning voor Wereldmuseum en voor de kwaliteit van de programma's en activiteiten die we realiseren. Toekenningen waren er voor aankomende tentoonstellingen, waaronder *Tijd voor Papoea* en *Rogue Agents of History*, die beide in 2026 openen.

Daarnaast is er succesvol geworven voor andere projecten zoals een aankoop, Wereldlab en de digitalisering en toegankelijkheid van de collectie (€ 200.000). Onze grootste dank gaat uit naar de VriendenLoterij (€ 800.000) en Provincie Zuid-Holland en Gemeente Leiden voor de Wereldtuin (€ 550.000). In 2026 zullen we inzetten op de herinrichting van Wereldmuseum Leiden en hopen we ook voor educatie en aankopen extra budget mogelijk te maken.

## Onderzoek, wetenschappelijke functie en internationale activiteiten

### *Research Center for Material Culture (RCMC)*

Ieder jaar nodigt het Research Center for Material Culture onderzoekers uit om voor bepaalde tijd met ons te komen werken. We zijn nieuwsgierig wat hun werk kan betekenen voor onze museum-organisatie en we willen hen een plek bieden om in gesprek met ons onderzoek te doen naar onze collecties.

In 2025 verwelkomden we vijf research fellows Dr. Yanique Hume, Richard en Sally Prince, Andil Gosine, Christine Chivallon en Joiri Minaya. Het doel van de RCMC Research Fellows is om (internationale) onderzoekers uit te nodigen om tijdelijk bij het RCMC te verblijven en onderzoek te doen in dialoog met de RCMC-collega's en de museumcollectie. Elk hebben zij dan ook bijdragen aan de programmering van RCMC door het geven van lezingen, opzoeken van interactie met ons netwerk, het geven van workshops of het voeren van vraaggesprekken met ons publiek en medewerkers.

In het voorjaar en de zomer van 2025 organiseerde RCMC een reeks evenementen die in het teken stond van kritische curatorschap en dekoloniale denkpraktijken. In september werd een *Artist Talk* met Joiri Minaya georganiseerd in het Wereldmuseum Amsterdam over het spanningsveld en de ethiek van gastvrijheid vanuit een (neo)koloniaal perspectief, met in de week eraan voorafgaand een praktische workshop *Bija Lab | A Workshop* van Joiri Minaya en Raziel Perin.

Een hoogtepunt in 2025 was de internationale conferentie *De-Imperialising Histories and Blazing Forms: Conversations on Art from Global Asias* die plaatsvond van 25-27 juni in Wereldmuseum Rotterdam en Wereldmuseum Leiden.

Deze driedaagse bijeenkomst, georganiseerd in samenwerking met Asia Forum, bracht internationale kunstenaars, academici en curatoren samen om de canon van kunstgeschiedenis, materialiteit, waarde en samenhang ervan kritisch te bevragen. Het programma bestond uit lezingen, paneldiscussies en artists' talks van onder anderen Sopheap Pich, Winnie Wong, Ming Tiampo en Deep Kailey & Nep Singh Sidhu.

Op 24 oktober organiseerde RCMC de lezing *Displaying to Erase. Decolonising to Colonise* rond het gebruik van hedendaagse kunst in plantatiemusea in Martinique, gevolgd door *Decolonizing Archaeological Epistemologies* in Wereldmuseum Leiden. Deze sessies droegen bij aan RCMC's inzet om de epistemologische fundamenten van museale praktijk en geschiedenis kritisch tegen het licht te houden. Eveneens in oktober vond de presentatie *The Reading Material Project* plaats, waarin Professor Jessica Hemmings haar onderzoeksresultaten deelde als afsluiting van haar RCMC-fellowship dat in 2023 eindigde. Hemmings richtte haar onderzoek op de batikcollectie en interpretaties daarvan.

In november speelde RCMC een belangrijke rol in een serie reflectieve en publieke dialogen. Op 25 november was er een gesprek met het Nchivi Nuu Savi Collective in Wereldmuseum Leiden, met een dag daarna een uitnodigende conversatie met Achille Mbembe in Wereldmuseum Amsterdam. Als afsluiting van het jaar organiseerde RCMC de internationale conferentie *Rethinking the Restitutionary Moment: What Next?* over restitutie, erfgoed en de toekomst van museale praktijken. Deze internationale conferentie vormde de laatste live-bijeenkomst in de reeks van kennisuitwisselingsmomenten binnen het NWO-onderzoeksproject *Pressing Matter*. We zijn alle betrokken denkers, onderzoekers, historici, activisten, kunstenaars en kritische vrienden dankbaar voor hun bijdrage aan het project; het heeft voorgoed het denken en de omgang met erfgoed en restitutie veranderd. In 2026 willen we het gedachtegoed voortzetten in de reguliere activiteiten van het museum.

#### *Herkomstonderzoek*

Binnen het huidige nationale beleid over teruggave van koloniale collecties werd in 2024 herkomstonderzoek met betrekking tot het teruggaveverzoek van de VS (namens Ysleta del sur Pueblo uit Texas) en van Nigeria uitgevoerd. Daarnaast lopen er verschillende nieuwe herkomstonderzoeken, waarvan sommige kunnen leiden tot verzoeken tot repatriëring.

Het museum onderneemt echter ook stappen op het gebied van proactief onderzoek en communiceert het belang van herkomst naar het publiek. In 2025 heeft het museum, in overeenstemming met onze doelstellingen op het gebied van rechtvaardigheid – met name met betrekking tot de gemeenschappen waaruit onze collecties afkomstig zijn – en het collectiebeleid, speciale nadruk gelegd op herkomstonderzoek. De herkomstonderzoekers werken samen met registratoren en conservatoren doorlopend aan vraagstukken over Nederlandse koloniale netwerken en NMVW-collecties die voorgelegd worden door internationale onderzoekers in de museale wereld. Ook proberen zij vragen van herkomst/ diaspora gemeenschappen over authenticiteit en herkomst van objecten te beantwoorden naar aanleiding van toeschrijvingen die op de publiekssite van het Wereldmuseum te vinden zijn. Die laatste vragen kunnen politiek gevoelig zijn.

Een deel van het verrichtte herkomstonderzoek werd tentoongesteld als onderdeel van de tentoonstelling 'Onvoltooid Verleden: Teruggeven, houden, of...?', die werd samengesteld in het kader van het Pressing Matter-project en op 9 mei 2025 in het Wereldmuseum Amsterdam werd geopend. Tijdens deze tentoonstelling toonde het museum onderzoek van Pressing Matter en van zijn eigen herkomstteam. De tentoonstelling legde speciale nadruk op de herkomst van collecties uit onder meer Indonesië, Mozambique, Angola, Lesotho, Ethiopië en Suriname, met als thema's verschillende wijzen van verwerving, zoals plundering, koloniale handel, verzamelen door missionarissen, het geven van geschenken in de koloniale context, wetenschappelijke expedities en de rol van het Wereldmuseum zelf bij het samenstellen van koloniale collecties. Artistieke interventies en onze recente restituties zijn ook te zien in de tentoonstelling.

#### *Consortium*

Het Consortium Koloniale Collecties is het samenwerkingsverband tussen vijf organisaties met expertise op het gebied van koloniale collecties. Het Consortium is in 2022 opgericht om overzicht te houden over de inzet op herkomstonderzoek in musea en binnen de wetenschap in Nederland en internationaal, het museumveld te ondersteunen in het onderzoek en informatie te verschaffen ten behoeve van vragen uit landen van herkomst. De werkafspraken tussen de vijf partners zijn schriftelijke vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst, door NMVW ondertekend op 22 mei 2023.

In 2023 heeft Wereldmuseum, als penvoerder van het Consortium, een werkbudget in de vorm van een projectsubsidie aangevraagd bij OCW. Deze subsidie is op 11 september 2023 verleend (referentienummer B40406696) en de voorschotten worden verstrekt volgens het schema in de correspondentie over de subsidieverstrekking.

In de correspondentie van 17 september 2024 (referentienummer 474469863) is overeengekomen dat de activiteiten waarvoor de subsidie werd verleend uiterlijk 31 december 2026 moeten zijn verricht. De activiteiten van het projectplan van de projectsubsidie 2023-2025 zijn opgedeeld in drie werkpakketten, waarbij per activiteit een onderverdeling is gemaakt tussen de Consortiumpartners ten aanzien van de te leveren activiteiten. Wereldmuseum leverde in 2025 als partner van het Consortium een bijdrage aan de volgende activiteiten.

#### *Bezoekersprogramma*

In 2025 organiseerde het Consortium diverse bezoekersprogramma's voor museumprofessionals uit herkomstlanden en internationale netwerken. Deze programma's boden ruimte voor kennisuitwisseling over koloniale collecties, herkomstonderzoek en restitutie en droegen bij aan het opbouwen en verdiepen van duurzame (internationale) samenwerkingen. Daarnaast fungeerden zij zowel als versterking van museale infrastructuren in herkomstlanden als verkenning van mogelijke samenwerkingen en restitutietrajecten.

In januari vond de Winter School *Pressing Matter* plaats, waaraan twaalf jonge internationale professionals deelnamen. Zij verdiepten zich in het restitutievraagstuk en kregen toegang tot collecties van Consortiumpartners.

Later die maand werd een bezoekersprogramma georganiseerd voor vertegenwoordigers uit het Caribisch deel van het Koninkrijk, met als doel het versterken van erfgoedssamenwerking, het identificeren van ontbrekende objecten in Caribische collecties en het verkennen van mogelijkheden voor bruikleen en restitutie. RCMC nam het voortouw bij de organisatie van de Winter School. Het Consortium heeft financieel bijgedragen aan de totstandkoming ervan.

Begin februari namen internationale experts deel aan een bezoekersprogramma in het kader van het symposium *Restitution and Beyond*. Hierbij was aandacht voor zowel de praktijk als de academische benadering van restitutie, met een nadruk op multilaterale samenwerking. In april bracht de Nationale Museumcommissie Suriname een bezoek aan Nederland voor een verdiepend programma gericht op teruggaveprocessen, collectiebeheer en samenwerking rondom Surinaams erfgoed.

Onder coördinatie van de RCE vond in 2025 tevens de Europese werkconferentie plaats. Op de tweede conferentiedag stelde het Wereldmuseum de congreslocatie beschikbaar en leverde het twee sprekersbijdragen. Hiermee droeg het Wereldmuseum in natura bij aan de organisatie en inhoud van de conferentie.

#### *Uitvoering Regeling Herkomstonderzoek*

In 2025 is de Regeling Herkomstonderzoek Koloniale Collecties uitgevoerd door het Consortium Koloniale Collecties, met het Wereldmuseum als uitvoerende partner. De regeling had als doel Nederlandse erfgoedinstellingen financieel te ondersteunen bij herkomstonderzoek naar collecties en objecten die vermoedelijk in een koloniale context zijn verworven. Met een totaalbudget van €500.000, verdeeld over twee aanvraagrondes, heeft de regeling in korte tijd een brede impuls gegeven aan dit onderzoeksveld. De eerste aanvraagronde, met een sluitingsdatum van 15 maart 2025, resulteerde in de toekenning van €243.317 aan tien projecten. De tweede en laatste ronde sloot op 15 juli 2025 en kende een toekenning van €256.683 aan elf projecten. In beide rondes konden instellingen bijdragen aanvragen tussen €5.000 en €30.000, wat deelname mogelijk maakte voor zowel kleinere als grotere instellingen. In totaal dienden 31 instellingen in 2025 een aanvraag in, met een gezamenlijk aangevraagd bedrag van €793.897. Daarvan zijn 21 aanvragen gehonoreerd. De selectie vond plaats op basis van het oordeel van een adviescommissie, samengesteld uit vertegenwoordigers van de consortiumpartners. De toegekende projecten bestrijken een brede diversiteit aan collecties en richten zich op herkomstonderzoek naar objecten en deelcollecties uit onder meer Indonesië, Suriname, Afrika en West- en Oost-Azië. De gehonoreerde onderzoeken zijn in 2025 gestart en lopen door tot in 2026. Met deze regeling is een belangrijke stap gezet in de verdere professionalisering en verankering van systematisch herkomstonderzoek binnen de Nederlandse erfgoedsector. De regeling draagt bij aan kennisontwikkeling rond koloniale collecties en vormt een solide basis voor toekomstige dialoog, samenwerking en zorgvuldige omgang met dit gedeelde erfgoed.

### *Project inventarisatie menselijke en voorouderlijke resten*

In 2024 is er binnen de kaders van het project toegewerkt naar twee resultaten: een inventarisatie van menselijke en voorouderlijke resten in Nederlandse museumcollecties, en een rapport waarin een uiteenzetting wordt gedaan van staand beleid in andere landen over de omgang met menselijke resten. Op basis van de inventarisatie zijn de rapporten in 2025 afgerond. De gesprekken volgen in 2026.

### *Versterking van het team collectiemanagement*

In de afgelopen jaren is het aantal vragen en verzoeken rond collecties uit koloniale context verder toegenomen. Het gaat daarbij om herkomstonderzoek, restitutie, digitale toegang, depotbezoek en kennisdeling. Zoals in de jaarverantwoording 2024 is beschreven, was de organisatie bij de start van het Consortium Koloniale Collecties onvoldoende ingericht op deze groeiende en structurele vraag. Met het werkbudget 2023–2025 is daarom ingezet op een gerichte versterking van capaciteit.

In 2025 heeft de versterking concreet vorm gekregen door de inzet van circa twee FTE, verdeeld over herkomstonderzoek en collectieservice. Dit heeft bijgedragen aan de uitvoering van restituties, waaronder de Benin-collectie en de Ysleta del Sur Pueblo. Tegelijkertijd is de collectie beter toegankelijk gemaakt, onder meer door een toename van depotbezoeken en intensivering van onderzoeksactiviteiten. Ook het aantal bruiklenen en verzoeken om beeldmateriaal laat zien dat de collectie actief wordt geraadpleegd en ingezet. Door de extra capaciteit konden deze activiteiten beter worden gefaciliteerd en begeleid, met aandacht voor zorgvuldigheid, context en samenwerking met herkomstgemeenschappen en onderzoekers. Daarmee is in 2025 een belangrijke basis gelegd voor de versterking van collectieservice en het herkomstonderzoek, in lijn met de doelstellingen van het Consortium Koloniale Collecties.

### *Technische implementatie van Digitale Zoekhulpen*

In 2025 zijn de nieuwe zoekhulpen geschreven en afgerond. In 2026 zal dit geen voortgang vinden, maar blijft het nodig om de bestaande zoekhulpen te monitoren en aan te passen waar nodig. Dit vereist inhoudelijke kennis en afstemming met experts.

### *Datahub*

Als partner in het Consortium Koloniale Collecties leverden wij een belangrijke bijdrage aan het digitaliseren en toegankelijk maken van materiaal dat relevant is voor herkomstonderzoek. In 2023 is een projectteam gestart met de ontwikkeling van de Datahub objecten uit koloniale context. Binnen een jaar werd een prototype gerealiseerd met daarin een datasetregister en een onderzoeksapplicatie. De Datahub maakt zoveel mogelijk gebruik van open-source software en is volledig NDE-compliant.

In de periode januari tot en met juli 2024 werkte hetzelfde projectteam toe naar een bètaversie van de Datahub: een digitaal platform dat informatie over collecties uit koloniale context samenbrengt, verrijkt en inzichtelijk maakt. Daarbij is het mogelijk gemaakt om een persoonlijk account aan te maken en groepen (communities) te starten. Gebruikers met een account kunnen objecten selecteren en toevoegen aan lijsten, waardoor bijvoorbeeld objecten van dezelfde vervaardigingsplaats of behorend tot hetzelfde ritueel gezamenlijk kunnen worden gepresenteerd.

In juni en juli 2025 is de laatste sprint van het datahubproject voorbereid en uitgevoerd. Na een inventarisatie van openstaande wensen is vastgesteld welke taken door het team zijn opgepakt. Vrijwel alle werkzaamheden zijn tijdens deze sprint uitgevoerd en getest. Een beperkt aantal punten is open blijven staan en wordt in een volgende periode afgehandeld.

Met de uitvoering van deze sprint is het investeringsdeel van het datahubbudget uitgeput. Daarmee is een afrondende fase aangebroken, waarin twee aspecten centraal staan: het aansluiten van nieuwe datasets en het duurzaam borgen van de Datahub na december 2025.

In 2025 bevond de aansluiting van de database van Bronbeek zich in de afrondende fase. Daarmee zijn alle consortiumpartners aangesloten op de Datahub. Voor het aansluiten van datasets van andere organisaties is binnen de begroting een bedrag gereserveerd.

Bij de start van het project is gekozen voor aansluiting via Linked Open Data (LOD), conform de nationale strategie. In de loop van het project is gebleken dat het aantal instellingen dat LOD kan aanbieden beperkt is gebleven. Om die reden is in 2025 voorgesteld om, naast de LOD-route, een tijdelijke CSV-pipeline te ontwikkelen om datasets in een ander formaat te kunnen aansluiten. Voor (een deel van) deze ontwikkeling is aansluiting gezocht bij het Europese ECHOES-project.

In 2025 is de subsidieaanvraag in de eerste ronde positief beoordeeld en is verzocht een uitgebreider voorstel in te dienen. Deelname aan ECHOES biedt kansen voor verdere ontwikkeling en positionering van de Datahub binnen een Europese digitale infrastructuur.

Tot slot is in 2025 voorgesteld om scenario's te verkennen voor de toekomstige borging van de Datahub, waaronder onderbrenging bij de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed of bij het Wereldmuseum.

Daarmee wordt een volgende stap gezet in de verduurzaming van een infrastructuur die in de afgelopen jaren is opgebouwd in nauwe samenwerking met partners en die een belangrijke bijdrage levert aan het toegankelijk maken en verbinden van collecties uit koloniale context.

#### *Pilot toegang op afstand*

Toegang tot de collecties is van cruciaal belang voor de landen van herkomst, zowel met het oog op kennis alsook ter voorbereiding op een restitutieaanvraag. In 2025 is een pilot gestart voor het digitaal depotbezoek. Dit heeft plaatsgevonden in het Collectie Centrum Nederland. In 2026 wordt er besloten of een tweede pilot nodig is. Naar verwachting zijn het draaiboek en de opstelling begin 2026 definitief, waarna ze zullen worden verwerkt in een handleiding.

#### Overige publicaties en lezingen

Janse van Rensburg, F. (n.d.). An unremarkable pot from Lesotho – provenance research in practice [Blogpost]. Wereldmuseum. <https://amsterdam.wereldmuseum.nl/en/collection-stories/unremarkable-pot-lesotho-provenance-research-practice>

Janse van Rensburg, F.D. 2025. Article. 'Three Problems in Provenance Research'. Pressing Matter: Threads of Time #2, pp. 13-19.

Janse van Rensburg, F.D. Magazine Article. 'Een hoofdtooi uit Mozambique.' RealMag no. 10.2, pp. 3-7. Apr 27, 2025. Interview by Selma Lagewaardt.

Janse van Rensburg, F.D. Blog. 'A beaded headdress from Mozambique.' Colonial Collections Consortium. Oct 13, 2025. Also available in Dutch. Interview by Sofia Lovegrove.

Janse van Rensburg, F.D. Blog. 'Seven ceremonial objects of the Ysleta del Sur Pueblo.' Colonial Collections Consortium. Aug 5, 2025. Also available in Dutch. Interview by Sofia Lovegrove.

Janse van Rensburg, F.D. 'Provenance Report: Objects requested [...] for restitution to the United States of America and Ysleta del Sur Pueblo from the collection of NMVW/Wereldmuseum.' Colonial Collections Committee, Jan. 17, 2025.

Lilje, Erna, Book Review: Lotte Johnson, Amanda Piniatih and Wells Fray-Smith, *Unravel: The Power and Politics of Textiles in Art*, Prestel, 320 pp. 2025, Journal of Museum Ethnography, vol 38, p195-197.

Linde, van de D. & Nédée, K. (2025). Where ethnographic museum collections and archives meet: Conducting provenance research at the Wereldmuseum Rotterdam. *Etnofoor*, 37(2). Geraadpleegd van [https://www.jstor.org/stable/27434246?read-now=1&seq=17#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/27434246?read-now=1&seq=17#page_scan_tab_contents)

Linde, Daantje van de, 'Hoe kwam Mangaaka in Rotterdam? Herkomstonderzoek naar de nkisi nkondi Mangaaka uit de collectie van het Wereldmuseum Rotterdam', in het tijdschrift *Tribale Kunst* (13 nr.2), zomer 2025

Nédée, Karolien, Linde, van de Daantje, Aykaç, Erdogan. 2025. Provenance #6. Wereldmuseum, NL

Noord, Willemijn van with Cura, Nixi, '30-second interview with Willemijn van Noord,' *Association for Chinese Art History Newsletter*, 19 February 2025, p. 12-13.

Noord, Willemijn van. 2025. "Exhibition: *Made in China* at the Wereldmuseum Rotterdam, 11 October 2024-31 August 2025 and at the Wereldmuseum Amsterdam, 10 October 2025 – 30 August 2026." *The Oriental Ceramic Society Newsletter* 33 (April 2025), 82-84.

Noord, Willemijn van. 2025. Museumtijdschrift+ podcast door Robin Kramer *De aanwinst: in gesprek met Willemijn van Noord over Yang Yongliang's Phantom Landscape III – Tryptich*.

Noord, Willemijn van. 2025. NTR podcast van Simon Heijmans *Het Verhaal van de Schaal: Een neutraal papiertje* (3/7): Een neutraal papiertje | Het Verhaal van de Schaal | NPO Luister

Noord, Willemijn van. 2025. NTR podcast van Simon Heijmans *Het Verhaal van de Schaal: Het antwoord (7/7)*: Het antwoord | Het Verhaal van de Schaal | NPO Luister

Xie Shi & Willemijn van Noord, "Preface," 【荷兰莱顿世界博物馆藏清代广州外销画——罗也藏品精选卷】 (*Selected Works from the Royer Collection: Qing Dynasty Export Paintings from Guangzhou in the Collection of the World Museum, Leiden, Netherlands*), Guangzhou People's Publishing House, Guangzhou, 2025

Van Asdonck, M. (2025). 'A Rejuvenation Cure? Inventing Yogya Silver, Saving a Perishing Javanese Industry', in *Re-telling Design Histories* [online publication]. Research Center for Material Culture. <https://www.materialculture.nl/en/rejuvenation-cure>

Van Asdonck, M. (2025). 'Documentary photographer Yara Jimmink: Ways of understanding my family history' (pp. 99-113). In *Provenance Magazine #6*. Wereldmuseum.

Van Dartel, D. (2022). *Cosmopolitanism and women's fashion in Ghana: History, artistry and nationalist inspirations* (pp. 113–116). In C. L. Richards (Ed.), *Critical studies in fashion & beauty*. Intellect Books. <https://www.intellectbooks.com/critical-studies-in-fashion-beauty>

Veys, Fanny Wonu. 2025. *Where are you going? Composing novel Oceanic art histories*. Inaugural Lecture. Leiden: Leiden University Centre for the Arts in Society (LUCAS), Faculty of Humanities, Leiden University

Veys, Fanny Wonu. 2025. *Pacific Aesthetics and European Collecting Craze: Wuvulu and Aua Design*. <https://www.materialculture.nl/en/pacific-aesthetics-and-european-collecting-craze>

Veys, Fanny Wonu. Podcast Oudheid met Timo Epping: Oceanië – reizigers over zee (1/2): <https://open.spotify.com/episode/68WCylmhntLsGRM?si=831ad72988714c4f>

Veys, Fanny Wonu. Podcast Oudheid met Timo Epping: Oceanië – Tatoeage in Tonga (2/2): <https://open.spotify.com/episode/6v1Slayk46DQJmnGBuFtoj?si=35cba084226c424f>

Welling, Wouter, en Maria van Daalen, *Schiphol voor de spirits/ Touchdown for the Spirits. Het vodou altaar van Maria van Daalen* (met voorwoord door Wayne Modest, LM Publishers

### *Bijzondere benoeming*

We zijn verheugd dat prof. dr. Fanny Wonu Veys, sinds 2009 curator Oceanië bij het museum, is benoemd tot bijzonder hoogleraar Kunst en Materiële Cultuur van Oceanië aan de Universiteit Leiden. Op maandag 7 april hield prof. dr. Veys haar inaugurele rede, getiteld "Waar ga je naartoe? Het componeren van nieuwe Oceanische kunstgeschiedenissen". In deze inspirerende lezing besprak ze een breed scala aan onderwerpen, waaronder tapa (boombastdoek), tatoeages, modernisme, Gauguin en houtsnijwerk. Zij traceerde de lijnen van kunst en cultuur over de zeeën van de Stille Oceaan en door de tijd heen, en liet zien hoe kunstvormen van de Stille Oceaan naar Europa reisden en weer terug. We zijn ervan overtuigd dat haar kennis en inzichten over Oceanië niet alleen de academische wereld verrijken, maar ook de kennis verdiepen van de objecten en collecties uit ons museum die relateren aan de Oceanië-regio.

## **Collectie en collectiemanagement**

### *Visie op het collectiebeleidsplan 2025-2028*

Gebaseerd op twee eeuwen van etnologisch verzamelen, weerspiegelt het Wereldmuseum de uiteenlopende manieren waarop mensen zich door de tijd heen tot de wereld hebben verhouden, en hoe de wereld op haar beurt ons heeft beïnvloed.

De afzonderlijke locaties in Amsterdam, Rotterdam en Leiden hebben elk hun eigen geschiedenis en accenten, en vullen elkaar aan. De samenvoeging van deze locaties heeft geleid tot een rijke diversiteit binnen onze collecties. De totale nationale (NMVW)collectie omvat bijna 450.000 objecten en ruim 750.000 beeldragers, waaronder de belangrijkste antropologische fotocollectie van Nederland. Onze collecties helpen ons beter te begrijpen hoe we in de wereldgeschiedenis staan en welke invloed dit nog steeds heeft. De objecten laten zien hoe historische en artistieke bewegingen onze manier van kijken, ervaren en definiëren van de wereld hebben gevormd. We zetten ons in om deze geschiedenissen recht te doen door vaak onderbelichte verhalen van het etnografische museum naar voren te brengen en verder uit te bouwen. Bovendien beperken we onze aandacht niet tot inheemse gemeenschappen, hun leefwereld en ambachten, of tot pogingen om het koloniale verleden van Europa te verwerken. Onze interesse reikt verder: we belichten andere mogelijke geschiedenissen die verteld moeten worden.

In de beleidsperiode 2025-2028 blijven we deze verhalen centraal stellen, zowel bij de herinterpretatie van onze bestaande collecties als in ons verwervingsbeleid.

#### Acquisities

In 2025 zijn 8 aankopen (11 objecten), 8 schenkingen (172 objecten) en 1 overdracht vanuit de afdeling tentoonstellingen (4 objecten) toegevoegd aan de Rijkscollectie.

#### Aankopen:

- Fabiola Ferrero (Caracas, 1991), fotoafdruk 'R1 Community, Lake Maracaibo, Cabimas, Venezuela' uit de serie 'I Can't Hear the Birds' (2019). Krachtig beeld van spelende kinderen op verlaten olieplatforms. De gemeenschap woont aan de oever van het Maracaibomeer, waar al meer dan tien jaar een olieramp plaatsvindt.
- 'Amaat' jas, ontworpen door Mia Chemnitz, 2023. Een Amaat is een kledingstuk ontworpen door Inuit-naaisters in Kalaallit Nunaat (Groenland) en Nunavut/Nunavik (Canada) met een breed rugpatroon, zodat een baby of jong kind voldoende ruimte heeft om door zijn moeder in de jas te worden gedragen. Het woord 'amaat' komt van 'dragen' in het Kalaallisut, de taal van Kalaallit Nunaat.
- Japanse houtsnede ontworpen door Utagawa Yoshikazu, voorstellende zes acteurs en hun diverse pruiken, gepubliceerd in 1853, toont zes *kabuki* acteurs en de verschillende pruiken die ze droegen voor respectievelijke rollen in uiteenlopende toneelstukken. De aankoop van deze prent doet twee dingen voor de collectie: hij vult een bestaande en heel zeldzame set 'acteurs met pruiken' uit de jaren 1820 aan, en vult bovendien de collectie (latere) werken van Yoshikazu aan met een vroege prent die nergens anders bekend is. De inhoud en opzet van de prent toont aan hoe de houtsnede voor meer gebruikt werd dan kleurige illustraties, maar ook als 'speelgoed' kon dienen dat allerlei vormen kon aannemen. Dat is een (creatief) aspect van Japans drukwerk dat vaak vergeten wordt, maar met deze prent inzichtelijk gemaakt kan worden.
- Set kleding van Japanse brandweerman: deze set vult de bestaande collectie aan omdat het andere sociale lagen uit de gemeenschap belicht dan de al in de collectie aanwezige pakken die voornamelijk van hoge functionarissen zijn geweest. Dit pak is, in tegenstelling tot de pakken in de collectie, duidelijk gedragen.
- Japanse prent (triptiek) door Utagawa Kunisada 'Uit de Vier Seizoenen: Lente': van deze prent bevindt de complete set drukblokken zich in de collectie van het Wereldmuseum. Dat de drukblokken en prent samen zijn is uiterst zeldzaam en biedt een mooie kans voor de aankomende tentoonstelling 'Japanse Prenten en Tekeningen, gepland voor februari 2028.
- Eltiqa-schetsen: 11 tekeningen en één schetsboek van drie verschillende kunstenaars: Sohail Salem (schetsboek), Mohamed Abusal en Raed Issa (schetsen). De werken vertegenwoordigen de reactie van de drie kunstenaars op de oorlog in Gaza, gemaakt tijdens het conflict. Allen woonden tot voor kort in Gaza en maakten deel uit van een kunstenaarscollectief genaamd Eltiqa (Arabisch voor 'ontmoeting'), dat in 2000 werd opgericht. De aanschaf is bedoeld om deze specifieke artistieke reactie op de aanhoudende oorlog in Gaza te documenteren. De werken van Sohail Salem en de schetsen van Raed Issa zijn nog niet fysiek in het museum aanwezig.
- 'Daria Dress', Gabriela Hearst, lente-zomer collectie 2022: de jurk is met de hand vervaardigd van hoogwaardige wol. Voor de realisatie van het kledingstuk vertrouwde het merk op de kennis en het vakmanschap van de medewerkers van Matres&Artisanas Tex., een organisatie die eerlijke werkgelegenheid biedt aan kwetsbare vrouwen in Bolivia.
- Schilderij 'Oxcart/Ossenkar' (1947) door Emiria Soenassa (ong 1895-1064). Emiria Soenassa (ong. 1895-1964) werd geboren in Tanawangko, Minahasa (Sulawesi). Ze groeide op in een omgeving waarin traditie en vernieuwing samengingen. Ondanks haar beperkte formele opleiding ontwikkelde ze zich als kunstenaar door zelfstudie en levenservaring. Ze was een van de eerste vrouwelijke moderne kunstenaars in Indonesië. Haar werk, rauw en expressief genoemd, weerspiegelt zowel modernistische invloeden als een sterk gevoel van lokale identiteit.

### Schenkingen:

- Schenking Nienhuys, tekening door Willem Maris van Jacob Nienhuys. Het gaat om een studie voor het olieverfschilderij dat in de collectie aanwezig is (TM-4219-1).
- Schenking Visser: initiatie muts uit de Ayamaru regio, binnenland Kepala Burung/Vogelkop. Deze muts is in 1999 geschonken aan Leontine Visser door Klaartje Smur, de maakster. Klaartje is actief betrokken bij het terugbrengen en promoten van vlechttechnieken. Meisjesinitiaties zijn erg onderbelicht omdat onderzoek naar initiaties vooral door mannen verricht werd, die niet bij de meisjesinitiaties betrokken mochten zijn: er is veel meer bekend over jongensinitiaties. De muts kan breed ingezet worden voor tentoonstellingen over Papua, gender, initiaties, technieken, en gebruiksvoorwerpen.
- Schenking Bernadette Samau: jurk van kokosnootvezel die is gemaakt binnen The Early Dawn Project: Weaving elements of VOGUE and Culture into Contemporary Pacific Fashion. Het is een interessante moderne interpretatie van klassieke technieken van kokosvezel weven, en toont ook verbanden met populaire schoonheidswedstrijden zoals Miss Samoa (afbeelding in tekst).
- Van Margreet Meijer 4 schilderijen, 4 lavalava's (wikkelrokken) en 2 T-shirts gemaakt door Wally Faleka. Faleka verkent manieren om zichzelf en identiteit te representeren. Hij is een entrepreneur en probeert zijn gemeenschap (Malaïta, Solomon eilanden) te ondersteunen. Hij organiseert workshops en leert vrouwen hoe ze hun eigen doeken kunnen zeefdrukken en op de markt kunnen verkopen. De stukken zijn nog niet fysiek in het museum aanwezig.
- Rob Bergmans, Aziatische speelfiches: uit een grote selectie zijn 19 Chinese parelmoeren speelfiches, 9 Thais-Chinese porseleinen speelfiches ('pee'), en 2 bronzen speelfiches uit Zuid-India geselecteerd. Het Wereldmuseum heeft een grote collectie speelfiches, maar parelmoeren exemplaren zijn nog niet aanwezig in de collectie.
- Frans Leidelmeijer, avondjurk ontworpen door Joyce Mouthaan, vervaardigd in Jakarta in de jaren 50: de avondjurk is een van de ontbrekende schakels uit de periode tussen het museale verzamelen van ethnografische kleding en hedendaagse fashion uit Indonesië. Het niet verzamelen van ditype mode uit Indonesië hield het eenzijdige 'traditionele' beeld van Indonesië in stand. Ook in modemusea is het niet verzameld. Door de jurk in de collectie op te nemen vullen deze leemtes enigszins op. Joyce Mouthaan (1918 -1989) was een selfmade modeontwerpster in de jaren 50 in Jakarta, in de stijl van de zogenaamde New Look, bedacht door Dior. Ze werd in korte tijd zo populair dat ze er concurreerde met designers als Dior, Balmain en Chanel. De jurk werd in 2017 nog gedragen tijdens een vintagemodeshow op de Tong Tong Fair door gelegenheidsmannequin Lola de Ruiter.
- JIA Inc - Casserole design serviesgoed, geschonken voor de tentoonstelling *Made in China*: het is een voorbeeld van designservies dat traditionele Chinese elementen een eigentijdse twist geeft en ze relevant maakt voor moderne keukens wereldwijd.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken: twee souvenirs van parelmoer die voorbeelden zijn van de religieuze souvenirindustrie in Bethlehem. Hoewel parelmoerwerk met christelijke connotaties typerend is voor Bethlehem, is de kunst van parelmoer inleg in hout wijdverbreid in het Midden-Oosten. Deze objecten werden allemaal aan het Ministerie van Buitenlandse Zaken geschonken als diplomatiek geschenk. Aan de schenking is een interessante herkomst toegevoegd: een kaart met informatie over de schenkers.
- Brinkgreve: 120 kleurendia's en 15 digitale foto's van tempelfeesten en *banten* (offers) in Bali, Indonesië. De dia's en foto's vormen een verrijking van specifieke onderdelen van de onder meer door Francine Brinkgreve verzamelde offer- en lamak-collectie in het Wereldmuseum.

### Overdracht:

- Vier steetwear items (hoodie, pet, jas, T-shirt) van het Nederlandse label Patta in samenwerking met Emory Douglas; grafisch kunstenaar en voormalig lid Black Panthers. De items zijn aangekocht als rekwisiet in de tentoonstelling 'In Schitterend Licht en zijn interessant als collectie, bijvoorbeeld om de geschiedenis van de Black Panther beweging te illustreren. En met de huidige situatie in de Verenigde Staten worden deze objecten steeds belangrijker.

### *Collectieomvang en collectieservices*

Het team collectieservices zet zich in om gemeenschappen, onderzoekers, studenten en geïnteresseerden toegang te geven tot de collecties in de vorm van depotbezoeken maar ook door beeldmateriaal en bruiklenen te verstrekken. Alle verzoeken hiertoe zijn ruimhartig ingewilligd. Terugkijkend op 2025 zien we met name op het gebied van fysieke bezoeken en fotobestellingen een flinke toename. In 2026 bekijken we hoe we deze bezoeken in overeenstemming kunnen brengen met onze capaciteit.

Aantal bezoeken depot	248
Aantal bezoekers depot	1.118
Aantal uitgaande bruiklenen	22
Aantal uitgaande bruikleenobjecten	125
Aantal fotobestellingen	280
Aantal restitutie objecten	(Benin) 119 (Ysleta del Sur) 7

### *Digitalisering*

We streven ernaar onze collectie zo laagdrempelig mogelijk te delen met het publiek. De gemeenschappen die de objecten in onze collectie voortbrachten, ervaren soms hoge drempels om toegang te krijgen tot deze objecten. Ons digitale aanbod van collectie informatie speelt dan ook een belangrijke rol in het verbeteren van de toegankelijkheid. Daarom blijven we inzetten op digitalisering van onze collecties. In 2025 voegden we 222.771 afbeeldingen van objecten toe en 3.150 gedigitaliseerde archiefstukken en bewegend beeld. Deels betrof dit de digitalisering van onze fotocollectie, die mogelijk werd gemaakt dankzij steun van Metamorfoze. Met behulp van ons platform *Tag the Picture* verzamelden we voor groepen foto's uit onze collectie beschrijvende trefwoorden om ze zo ook beter vindbaar te maken op onze collectiewebsite.

Deze website zelf werd gemigreerd naar een volledig nieuwe versie van Collection Connection, de software die ervoor zorgt dat de TMS-data wordt getransformeerd naar de collectiewebsite.

De collectiewebsite mag zich verheugen in hoge bezoekcijfers en er zijn dit jaar ook weer ruim 6.000 werken zichtbaar geworden door het aflopen van het auteursrecht. Met subsidie van project PIED en *Tag the Picture* zijn er bovendien meer dan 56.000 foto's voor het eerst publiek toegankelijk gemaakt. En daar zal het niet bij blijven, komend jaar verschijnt er in dit kader naast nieuwe materiaal van de afdeling Indonesië ook nieuw beeld uit Suriname en het Caribische deel van het Koninkrijk.

### *Digitale Transformatie*

In 2025 hebben we de Digitale Strategie geschreven en zijn de eerste stappen gedefinieerd naar de realisatie hiervan. De strategie geeft aan hoe digitale toegang tot het museum en de collecties in de toekomst gerealiseerd moet worden. Belangrijk aandachtspunt is het collectie managementsysteem (CMS). Er moeten keuzes gemaakt worden over een overstap naar de webapplicatie van het CMS die past binnen de gewenste infrastructuur. Het is daarvoor wenselijk om het geheel rond de collectiedata en de gewenste functionaliteit te evalueren, ook met het oog op de toekomst en de transitie naar het nieuw te realiseren collectiecentrum. Belangrijk onderdeel hiervan is het beoordelen of het standplaats-managementsysteem voldoende geschikt is om de grote verhuisoperatie en het standplaatsbeheer in het nieuwe gebouw te faciliteren. Koppeling van systemen binnen de digitale infrastructuur kan daarvoor wenselijk zijn en wij beraden ons in 2026 op de mogelijke vervolgstappen.

### *Depots en Collectiecentrum Rotterdam (CCR)*

Onze grootste uitdaging betreft ongetwijfeld het vinden van de juiste opslag voor de collecties. Dit is urgenter geworden door de ontoereikendheid van de huidige depots.

De beperkte ruimte en inadequate klimatologische omstandigheden, maar ook lekkages in Amsterdam als gevolg van stijgend grondwater hebben ons personeel en fysieke middelen zwaarder belast en vermindert ons vermogen om op een verantwoorde wijze voor de collecties te zorgen.

Om deze uitdaging aan te gaan, hebben we in de afgelopen beleidsperiode veel tijd en energie gestoken in een traject van de Gemeente Rotterdam, die de vervanging van het huidige Gemeentelijke depot aan de Metaalhof voorbereidt, waarin ook NMVW wellicht kan participeren. Als onderdeel van dit traject werden een ambitiedocument, een Functioneel Programma van Eisen en een Technisch van Eisen opgesteld op basis waarvan de Gemeente een haalbaarheidsstudie kon doen. We zijn zeer verheugd dat de Gemeente Rotterdam eind 2025 instemde met het ontwikkelen van een Collectiecentrum in Rotterdam Zevenkamp waarin niet alleen de Rotterdamse gemeentelijke collecties worden opgeslagen, maar ook ruimte kan worden gecreëerd voor de rijkscollectie die het NMVW beheert.

Een verhuizing naar het CCR betekent het verlaten van de huidige 6 verspreid liggende depotruimtes en onderbrenging van de gehele NMVW Rijkscollectie in een centraal collectiecentrum.

In oktober is de aanbestedingsprocedure gestart voor de selectie van een ontwerpteam. We verwachten in de zomer van 2026 bekend te kunnen maken welk ontwerpteam het Collectiecentrum gaat ontwerpen.

## Vooruitblik 2026

In 2026 richten we ons onder meer op drie ambitieprioriteiten: een sterkere positionering van het Wereldmuseum, de herinrichting van Wereldmuseum Leiden en stevigere connectie tussen de historische collecties en moderne kunst van hedendaagse kunstenaars wereldwijd.

De 'nieuwe' naam Wereldmuseum heeft de potentie om uitgebouwd te worden tot een nationaal herkenbaar merk. We zijn één museum, met één missie en met vier locaties. Dit willen we in onze merkstrategie coherent uitstralen. Aan de hand van een merkmeting stellen we een concurrentieanalyse op, scherpen we onze *brand voice* aan en vergroten we ons merkbekendheid.

In 2025 is er gewerkt aan de conceptvorming voor de nieuwe inrichting van Wereldmuseum Leiden. De grootste koerswijziging betreft de wens om de (vaste) zaalopstellingen niet langer in regio's te categoriseren, maar uit te gaan van een thematische opstelling, waarin de verbondenheid tussen culturen zichtbaarder wordt. In 2026 presenteren we onze eerste grote tentoonstelling binnen deze nieuwe koers met *Tijd voor Papoea*, met een stevigere connectie tussen de historische collecties en moderne kunst van hedendaagse kunstenaars wereldwijd. In deze tentoonstelling verbinden we de Papoea-collectie uit het westen van Nieuw-Guinea en de oorsprong van deze collectie vanuit Nederlandse kolonisatie aan Europese avant-garde kunstenaars in de twintigste eeuw en recente kunstrelaties tussen Nederland en Papoea.

De herinrichting zal gefaseerd verlopen, in de zomer van 2026 startend met de aanleg van de Wereldtuin. De visie is om de nu grotendeels versteende buitenruimte rond het museum te transformeren tot een groene, klimaatbestendige en uitnodigende tuin. Het moet een plek worden waar Leidenaren, museumbezoekers en buurtgenoten kunnen ontspannen, ontdekken en elkaar ontmoeten - dus een openbare, inclusieve ontmoetingsplek midden in de stad.

In 2026 zetten wij ook een belangrijke stap in het verder versterken van ons collectiebeleid. Wij starten met het ontwerpen van een zorgvuldig en transparant kader voor de acquisitie van objecten die in een koloniale context zijn verzameld en/of vervaardigd. In lijn met het Collectiebeleidsplan 2025-2028 zetten wij ook in op het oprichten van een acquisitiefonds. Met het aankopen van moderne werken en samenwerkingen met hedendaagse kunstenaars, laten we zien dat we een museum zijn van *global art*, geschiedenis en materiële cultuur. Dat zijn geen losstaande genres, maar onderling verweven perspectieven op de wereld in beweging. Zo bouwen wij aan een collectie die de continuïteit tussen verleden en heden zichtbaar maakt, die koloniale verhoudingen niet isoleert in de geschiedenis, maar plaatst in een actuele mondiale context. Een collectie die laat zien dat kunst en materiële cultuur altijd in beweging zijn, gevormd door uitwisseling, machtsverhoudingen en verbeeldingskracht. Met deze koers benadrukken wij onze ambitie om een museum te zijn dat niet alleen bewaart, maar ook verbindt en vernieuwt - een instituut dat verantwoordelijkheid neemt voor het verleden en tegelijk investeert in de toekomst van *global art*.

Intern richten we ons op het verder inbedden van bestaande beleidsplannen en op de bewaking van de continue balans in personele capaciteit, werkdruk en ambities, zodat het niet bij plannen alleen blijft. Vanuit onze verantwoordelijkheid als beheerder van de rijkscollectie staat de aandacht voor de weerbaarheid van onze collectie en onze organisatie nadrukkelijk geagendeerd.

## Reflectie op gedragscodes uit de cultuursector

### *Code Diversiteit en Inclusie*

Wij zien ons diversiteits- en inclusiebeleid als onderdeel van het vormgeven van een rechtvaardigere toekomst en daarmee als onderdeel van het bereiken van onze missie. Onze benadering van diversiteit en inclusie concentreert zich op de praktijk, op het doen. Dit vereist betrokkenheid van iedereen in de organisatie en het vereist ook beleid, procedures en voortdurende training en reflectie. Wij definiëren inclusie als het creëren van voorwaarden waardoor diversiteit kan bloeien. Dit geldt zowel voor de interne organisatie als voor onze bezoekers, samenwerkingspartners en externe relaties, waarbij we aandacht hebben voor het wegnemen van drempels, letterlijk en figuurlijk.

De principes uit de code zijn bijvoorbeeld geïntegreerd in de dit jaar ontwikkelde Strategie Toegankelijkheid. Toegankelijkheid gaat verder dan het wegnemen van fysieke drempels. We willen zorgen voor een werkelijk inclusieve en rechtvaardige ervaring voor iedereen. Toegankelijkheid is voor Wereldmuseum daarom inherent verbonden met inclusie en diversiteit. Dit betekent dat we barrières verlagen die bepaalde groepen, culturen en verhalen uitsluiten van een museale ervaring. Uit de Strategie Toegankelijkheid komen dan bijvoorbeeld de Richtlijnen Toegankelijkheid Tentoonstellingen voort, waarin onder andere acties ten aanzien van de gebruikte typografie voor de zaalteksten zijn vastgelegd.

Om daadwerkelijk constructief te kunnen werken aan deze thema's is er ruimte nodig voor verschillende meningen en perspectieven. Om dit niet vanuit een vanzelfsprekendheid te laten gebeuren ontwikkelden wij Protocol welkomte werkomgeving, een houvast om medewerkers te laten (samen) werken in een veilige werkomgeving.

### *Fair Practice Code*

Wij onderschrijven de aanbevelingen van de Fair Pay / Fair Practice Code en de principes van deze code worden binnen onze organisatie integraal toegepast. Wij herkennen onszelf in de vijf pijlers waar de Fair Pay / Fair Practice Code op berust en leven deze na. Recht doende aan de elementen solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie koesteren en waarborgen wij zo bijvoorbeeld de belangen en rechten (inclusief auteursrecht, bronvermelding en eigenaarschap) van samenwerkingspartners, marktconforme en eerlijke betaling van kunstenaars en freelancers, groei- en ontwikkelmogelijkheden voor onze medewerkers, een eerlijk vrijwilligers- en stagebeleid (wij volgen hiervoor de Richtlijn Stagevergoeding Musea) en aandacht voor duurzaamheid en verduurzaming, en de ontwikkelingen daarvan. Tot de transparantie van organisatie en beleid rekenen wij ook de vastlegging en publicatie ervan, zowel intern als extern.

### *Governance Code Cultuur*

Een toelichting op de uitvoering van de Governance code staat opgenomen in het verslag van de Raad van Toezicht.

# Verslag Raad van Toezicht

## Samenstelling

In 2025 was de Raad van Toezicht van stichting Nationaal Museum van Wereldculturen als volgt samengesteld:

De heer K.M. Becking, voorzitter tot 5 september 2025  
Mevrouw A. Bolle, lid Rotterdam  
Mevrouw E.R. Kambel  
De heer L.A.A. Pieters, voorzitter vanaf 5 november 2025  
Mevrouw H.A. Saam  
Mevrouw L.A.M. Van der Linden, lid R, afgetreden per 1 september 2025  
De heer H.J.H. Van Meegen

## Nieuwe voorzitter en werving

Door de benoeming van de heer K. Becking tot Staatssecretaris in het demissionaire kabinet en het aflopen van de statutaire benoemingstermijn van mevrouw L. van der Linden zijn binnen de Raad van Toezicht zijn er twee vacatures ontstaan. Tevens kwam met het vertrek van de heer K. Becking de voorzitterspositie binnen de Raad van Toezicht beschikbaar. Na een zorgvuldige overweging heeft de Raad van Toezicht besloten om L. Pieters, reeds lid van de Raad, te benoemen tot voorzitter.

De Raad van Toezicht van het Wereldmuseum heeft de werving in Q4 opgestart om twee nieuwe leden te werven. De nieuwe leden zullen in Q1 2026 aantreden en lid worden van respectievelijk de Commissie Museale Zaken en de Audit Commissie. Daarnaast zal er bij de werving en benoeming van deze twee leden specifiek gekeken worden naar een toevoeging van een Lid Rotterdam.

## Eén RvT, toezicht op twee entiteiten

In het kader van de verregaande samenwerking met het Wereldmuseum werd met ingang van 1 mei 2017 een nieuwe Raad van Toezicht gevormd. Beide stichtingen kennen dezelfde samenstelling van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden in de verhouding vijf 'NMVW' en twee 'Rotterdam'. Het College van B&W van Rotterdam benoemt de leden met de Rotterdamse achtergrond in de Raad van Toezicht van het Wereldmuseum. De overige leden worden niet ter goedkeuring aan het College voorgelegd. De Raad van Toezicht waarborgt aldus deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid (GCC principe 8).

## Rol en uitvoering

In 2025 vergaderde de Raad van Toezicht regulier op 28 maart, 20 juni, 5 november en 11 december. Naast de terugkerende onderwerpen, zoals financiële zaken en het welzijn van de organisatie, stond de afwikkeling van Wereldmuseum Berg en Dal, de vastgestelde beleidsstukken (Toegankelijkheidsbeleid, Publieksbeleid) en de zelfevaluatie (december vergadering) en het rapport van de Raad voor Cultuur over toezichthouden in de culturele sector op de agenda.

Op museaal-inhoudelijk gebied stond de Raad van Toezicht stil bij het op te richten Collectiecentrum Rotterdam en de voortgang van de herinrichting van Wereldmuseum Leiden. De verschillende commissies binnen de Raad van Toezicht (Auditcommissie, Remuneratie Commissie en Commissie Museale Zaken) kwamen verschillende malen bijeen met de Directie en MT-leden. De Raad had via diens contactpersoon sporadisch contact met de Ondernemingsraad. De OR werft sinds Q4 een nieuwe secretaris en zal in 2026 weer op volledige sterkte zijn. Het regelmatige contact tussen de RvT en de OR zal dan weer opgestart worden.

De Raad stelt vast dat ieders onafhankelijke expertises binnen de Raad goed tot hun recht komen in het toezicht. Niet alleen binnen de verschillende (bovengenoemde) commissies van de Raad van Toezicht maar ook als klankbord voor uiteenlopende kwesties en in hun contact met de Ondernemingsraad voelt de Raad zich betrokken bij de organisatie en de werknemers. Toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar. (GCC principe 4).

Eind 2025 heeft de Raad van Toezicht een schriftelijke zelfevaluatie uitgevoerd, gericht op het eigen functioneren, om eraan bij te dragen dat het zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op professionele en onafhankelijke wijze uitvoert. (GCC principe 7).

Dit proces werd gecoördineerd door de beleidssecretaris, onafhankelijk van de Directie. De observaties en bevindingen die volgden op deze evaluatie werden in het laatste overleg van 2025 besproken. Om het toezicht

verder te versterken, zijn er drie aandachtsgebieden waarop verbeterd kan worden: creëren van een helder introductieprogramma voor nieuwe leden, regelmatig stilstaan bij de eigen rol en investeren in gezamenlijke werkbezoeken om onderling de gezamenlijke visie en band te versterken, en reflecteren op de rol van de Commissie Museale Zaken. Daarnaast kwam uit de zelfevaluatie naar voren dat de RvT zich graag meer als sparringpartner wil opstellen voor de Directie, uiteraard zonder op de stoel van Directie te zitten.

### **Terugblik door de RvT**

De Raad kijkt terug op een jaar waarin de uitvoering van de plannen tot z'n recht kwamen en de contouren werden geschetst voor de nieuwe vierjaarlijkse beleidsperiode. Het jaar begon met een schone lei, het hoofdstuk Wereldmuseum Berg en Dal is definitief achter ons gelaten en met het lanceren van Wereldlab (Nijmegen) heeft het museum zich bewezen als een veerkrachtige organisatie die de missie heeft om tot wereldburgerschap te inspireren omgezet naar een veelzijdig landelijk programma. Het daagt ons uit om Wereldmuseum te zien als een nationaal merk. Het museum wist het jaar af te sluiten met 237.458 voor Stichting Nationaal Museum van Wereldculturen (NMVW).

Leden van de Raad van Toezicht bezochten gedurende het jaar verschillende programma's, evenementen en tentoonstellingsopeningen op de verschillende locaties. Daarnaast blijft de Raad de ontwikkelingen rond het herkomstonderzoek en restitutie met belangstelling volgen. De Raad van Toezicht stelt daarbij vast dat de organisatie haar maatschappelijke doelstelling realiseert door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren. (GCC principe 1). De bevologenheid en betrokkenheid van medewerkers is in alle lagen van de organisatie zichtbaar. Om die reden vindt de Raad van Toezicht het belangrijk dat, ondanks het lage verzuimpercentage, de Directie het onderwerp werkdruk blijft adresseren. De Raad spreekt haar waardering uit voor de inzet van alle medewerkers om deze doelen in gezamenlijkheid te bereiken en voor het bestuur die daarbij het welzijn van de organisatie niet uit het oog verliest.

### **Reflectie op financiën en bestuurlijke positie**

De Raad van Toezicht is op de hoogte van het financiële resultaat en is tevreden met de wijze waarop het museum er ook dit jaar weer in is geslaagd om de exploitatie en de financiële omstandigheden aan te passen aan de actualiteit. De Raad stelt vast dat het bestuur in 2025 zorgvuldig en verantwoord is omgegaan met de mensen en middelen van de organisatie. (GCC principe 6). De Raad waardeert de manier waarop het museum de Audit Commissie en de Raad structureel informeert ten aanzien van financiële vraagstukken en besluiten en keurde bij de vergadering van 11 december dan ook met vertrouwen de begroting voor 2026 goed.

Ook in 2025 heeft de Remuneratie Commissie van de Raad van Toezicht het functioneren van de bestuurders in hun aanwezigheid besproken. Daarbij is aan de orde gekomen dat het bestuur diens verantwoordelijkheid voor de algemene dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie naar tevredenheid van de Raad van Toezicht heeft ingevuld. (GCC principe 5).

De Raad van Toezicht en Directie onderschrijven de aanbevelingen van de Code Cultural Governance c.q. de principes van de Governance Code Cultuur alsmede de Code Diversiteit en Inclusie. Deze codes worden integraal toegepast. (GCC principe 2). Als één van de aandachtspunten uit de code, die ook werden benadrukt uit het recent uitgebrachte rapport van de Raad voor Cultuur over toezicht in de culturele sector, is het belang van scholing en vergroten van inhoudelijke kennis van toezichthouders ter verbetering van de uitvoering van hun rol.

De Raad van Toezicht kan dit aandachtspunt beamen; vooraf aan de november vergadering is er onder begeleiding van Simone Zeefuik een lerend dialoog gestart over wat het betekent om bij te dragen een inclusieve, diverse en welkome organisatie als Wereldmuseum.

De bezoldiging van de Directie van het Nationaal Museum van Wereldculturen valt binnen de WNT-norm. In de jaarrekening is de bezoldiging van de directie van het museum vermeld. De leden en de voorzitter van de Raad van Toezicht ontvangen een onkostenvergoeding. In 2025 zijn bestuur en toezichthouders in het kader van een onafhankelijke en integere rolvulling alert geweest op belangenverstremgeling (GCC principe 3). In de navolgende overzichten worden de nevenactiviteiten van de Directie en de leden van de Raad van Toezicht en het rooster van aftreden weergegeven.

**Slotwoord**

Tot slot dankt de Raad voormalig leden de heer K. Becking en mevrouw L van der Linden voor hun inzet, betrokkenheid en waardevolle bijdragen. We kijken ernaar uit om in 2026 weer op volle sterkte onze rol voort te zetten.

Dhr. L.A.A. Pieters, voorzitter

## Overzicht maatschappelijke- en nevenactiviteiten van leden Raad van Toezicht en Directie van Stichting NMVW

<b>Dhr. Prof. dr. K.M. Becking</b> Voorzitter, <b>afgetreden per 5 september 2025</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Voorzitter Koninklijke VEMW</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Perscentrum Nieuwpoort</li> <li>○ Voorzitter Raad van Toezicht Wereldmuseum Rotterdam</li> </ul>
<b>Mevr. drs. L.A.M. van der Linden</b> Lid R, <b>afgetreden per 1 september 2025</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Voorzitter Adviescommissie Amateurkunst Provincie Noord-Brabant (vanaf 15-05-2024)</li> <li>○ Workshopleider Reinwardt Academie</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Wereldmuseum Rotterdam</li> </ul>
<b>Mevr. drs. H.A. Saam</b> Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Directeur-bestuurder Stichting Museum het Valkhof – Kam, Nijmegen</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Wereldmuseum Rotterdam</li> </ul>
<b>Mevr. mr. dr. E.R. Kambel</b> Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Directeur-bestuurder Rutu Foundation</li> <li>○ Lid Adviesraad Heritage Language Education Network</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Wereldmuseum Rotterdam</li> </ul>
<b>Dhr. L.A.A. Pieters</b> Lid, per <b>5 november 2025 voorzitter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zelfstandig ondernemer in Executive Coaching</li> <li>○ Lid Foundation Board Workplace Pride</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Wereldmuseum Rotterdam, per 5 november 2025 Voorzitter</li> </ul>
<b>Dhr. mr. H.J.H. Van Meegen</b> Lid	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Voorzitter Bestuur Rechtbank Amsterdam</li> <li>○ Voorzitter Kamer voor het notariaat in het ressort Amsterdam</li> <li>○ Erelid Rotaryclub Utrecht International</li> <li>○ Vice-voorzitter Raad van Toezicht Centraal Museum Utrecht</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Wereldmuseum Rotterdam</li> </ul>
<b>Mevr. A. Bolle</b> Lid R	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zakelijk Directeur-bestuurder Nieuwe Instituut</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Stadstheater en kunstencentrum De Kom</li> <li>○ Bestuurslid International Conducting Competition Rotterdam (ICCR)</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Wereldmuseum Rotterdam</li> </ul>
<b>Mevr. drs. M.J. Van Bommel</b> (Algemeen Directeur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Algemeen Directeur Nationaal Museum van Wereldculturen</li> <li>○ Algemeen Directeur Wereldmuseum Rotterdam</li> <li>○ Bestuurder Wereldbusiness B.V.</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Stichting Amare</li> </ul>
<b>Dhr. Prof. dr. W.A.H. Modest</b> (Inhoudelijk Directeur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inhoudelijk Directeur Nationaal Museum van Wereldculturen</li> <li>○ Inhoudelijk Directeur Wereldmuseum Rotterdam</li> <li>○ Lid Adviescommissie General Public, National Museum of Ireland</li> <li>○ Lid Adviesraad MARKK-Hamburg</li> <li>○ Lid Adviesraad Memory Studies Association</li> <li>○ Lid Raad van Toezicht Rietveld Academie</li> <li>○ Lid Raad van Bestuur Stichting Deutsches Zentrum Kulturgutverluste</li> <li>○ Lid Redactieraad Small Axe, Journal of Caribbean Criticism</li> <li>○ Lid Redactieraad Museum Anthropology, Journal of Council for Museum Anthropology (CMA)</li> </ul>

## Raad van Toezicht Rooster van Aftreden

*Rooster opgesteld op volgorde van aantreden  
Laatst gewijzigd op 5 november 2025*

<b>Naam</b> geboortedatum	<b>Commissie</b>	<b>Aantreden</b>	<b>Aftreden</b>	<b>Termijn</b>	<b>Herbenoembaar</b>
<b>Mevr. drs. L.A.M. van der Linden</b> 9-01-1957	Commissie Museale Zaken; Commissie R'dam	05-09-2017	01-09-2025	2e afgetreden per 01-09-2025	Nee
<b>Mevr. drs. H.A. Saam</b> 21-06-1960	Commissie Museale Zaken	01-04-2019	01-04-2027	2e	Nee
<b>Dhr. Prof. dr. K.M. Becking</b> 03-11-1969	Remuneratie Commissie	01-04-2020	5-11-2025	2e afgetreden per 05-11-025	Nee
<b>Mevr. mr. E.R. Kambel</b> 04-11-1969	Commissie Rotterdam; Remuneratie Commissie	01-04-2021	01-04-2029	2e	Nee
<b>Dhr. L.A.A. Pieters</b> 08-06-1968	Remuneratie Commissie	01-04-2022	01-04-2026	1e	Ja
<b>Dhr. mr. H.J.H. Van Meegen</b> 03-03-1966	Remuneratie Commissie; Contact OR	01-04-2022	01-04-2026	1e	Ja
<b>Mevr. A. Bolle</b> 30-07-1975	Commissie R'dam; Audit Commissie	27-06-2023	27-06-2027	1e	Ja

**JAARREKENING 2025**

## Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
I	Materiële vaste activa	6.114.806	4.298.567
	<b>Totale Vaste Activa</b>	<b>6.114.806</b>	<b>4.298.567</b>
II	Vorraden	167.244	206.445
III	Vorderingen	4.119.443	3.398.161
IV	Effecten	1.093.151	1.071.687
V	Liquide middelen	21.051.530	19.709.991
	<b>Totale Vlottende Activa</b>	<b>26.431.368</b>	<b>24.386.284</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>		<b>32.546.174</b>	<b>28.684.851</b>
<b>PASSIVA</b>			
VI	Algemene reserve	2.924.635	2.610.027
VII	Bestemingsreserves	844.874	644.874
VIII	Overige bestemmingsfondsen	3.358.127	3.224.866
	<b>Totale Eigen vermogen</b>	<b>7.127.636</b>	<b>6.479.767</b>
IX	Voorziening groot onderhoud	0	7.600.766
X	Overige voorzieningen	67.004	84.961
	<b>Totale Voorzieningen</b>	<b>67.004</b>	<b>7.685.727</b>
XI	Langlopende schulden	20.347.965	9.241.079
	<b>Totale Langlopende schulden</b>	<b>20.347.965</b>	<b>9.241.079</b>
XII	Crediteuren	1.740.836	1.586.190
XIII	Belasting en premies sociale verzekering	573.805	550.991
XIV	Overige schulden en overlopende passiva	2.688.928	3.141.097
	<b>Totale Kortlopende schulden</b>	<b>5.003.569</b>	<b>5.278.278</b>
<b>TOTALE PASSIVA</b>		<b>32.546.174</b>	<b>28.684.851</b>
	Solvabiliteit	0,22	0,23
	Liquiditeit	5,28	4,62

<b>Categoriale exploitatierekening</b>		<b>2025</b>	<b>Begroting</b>	<b>2024</b>
		<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
<b>BATEN</b>				
<b>Eigen inkomsten</b>				
1	Publieksinkomsten binnenland (2+3)	2.588.075	2.767.700	2.463.483
2	<i>Kaartverkoop</i>	1.461.694	1.747.500	1.425.479
3	<i>Overige publieksinkomsten</i>	1.126.381	1.020.200	1.038.004
4	Totaal publieksinkomsten (1)	2.588.075	2.767.700	2.463.483
5	<i>Overige directe inkomsten</i>	37.928	85.000	81.333
6	Totaal overige directe inkomsten (4+5)	2.626.003	2.852.700	2.544.816
7	Indirecte inkomsten	1.320.143	1.161.250	1.142.875
8	<i>Private middelen - particulieren</i>	8.031	2.000	266.826
9	<i>Private middelen - bedrijven</i>	33.661	0	18.597
10	<i>Private middelen - private fondsen</i>	218.933	188.899	163.865
11	<i>Private middelen - goede doelenloterijen</i>	781.251	760.000	785.596
12	Totaal bijdragen uit private middelen (8+9+10+11)	1.041.876	950.899	1.234.884
<b>13</b>	<b>Totale eigen inkomsten (6+7+12)</b>	<b>4.988.022</b>	<b>4.964.849</b>	<b>4.922.575</b>
14	Totaal structureel OCW (15+16+17)	20.307.438	24.079.944	19.780.112
15	<i>OCW: publieksactiviteiten</i>	14.156.681	14.063.223	13.561.449
16	<i>OCW: huisvesting</i>	1.554.838	5.443.066	2.208.195
17	<i>OCW: collectiebeheer</i>	4.595.919	4.573.655	4.010.468
18	Totaal structureel Gemeente	0	0	246.688
19	Totaal structurele subsidies (14+18)	20.307.438	24.079.944	20.026.800
20	Incidentele publieke subsidies	603.878	495.473	927.130
<b>21</b>	<b>Totaal subsidies (19+20)</b>	<b>20.911.317</b>	<b>24.575.417</b>	<b>20.953.930</b>
	<b>TOTALE BATEN (13+21)</b>	<b>25.899.338</b>	<b>29.540.266</b>	<b>25.876.505</b>
<b>LASTEN</b>				
1	Personeelslasten	12.692.474	12.446.650	11.798.057
2	Huisvestingslasten	5.270.813	9.569.812	6.680.032
3	Afschrijvingen	1.237.138	1.171.023	1.302.120
4	Aankopen	113.847	190.000	141.473
5	Overige lasten	6.287.726	5.883.175	7.354.272
	<b>TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)</b>	<b>25.601.998</b>	<b>29.260.660</b>	<b>27.275.954</b>
<b>6</b>	<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>297.340</b>	<b>279.606</b>	<b>-1.399.449</b>
7	Saldo rentebaten/-lasten	350.530	400.000	448.156
8	Mutatie aankoopfonds	0	0	0
	<b>EXPLOITATIERESULTAAT (6+7+8)</b>	<b>647.870</b>	<b>679.606</b>	<b>-951.293</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING:</b>				
	Algemene reserve	314.609	579.191	205.223
	Bestemmingsreserves	200.000	-	-453.642
	Overige bestemmingsfondsen	133.261	100.415	-702.874
	<b>TOTAAL RESULTAATBESTEMMING</b>	<b>647.870</b>	<b>679.606</b>	<b>-951.293</b>

**CATEGORIALE & FUNCTIONELE EXPLOITATIEREKENING 2025**

(bedragen x 1.000 Euro)

<b>Functioneel</b>	<b>Totaal</b>	<b>Publieks-activiteiten</b>	<b>Collectie-beheer</b>	<b>Algemeen beheer</b>
<b>BATEN</b>				
Eigen inkomsten				
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3)	2.588	2.588	0	0
2 Kaartverkoop	1.462	1.462	0	0
3 Overige publieksinkomsten	1.126	1.126	0	0
4 Totaal publieksinkomsten (1)	2.588	2.588	0	0
5 Overige directe inkomsten	38	0	0	38
6 Totaal overige directe inkomsten (4+5)	2.626	2.588	0	38
7 Indirecte inkomsten	1.320	0	0	1.320
8 Private middelen - particulieren	8	-51	59	0
9 Private middelen - bedrijven	34	29	5	0
10 Private middelen - private fondsen	219	199	-3	23
11 Private middelen - goede doelenloterijen	781	281	0	500
12 Totaal bijdragen uit private middelen	1.042	177	61	804
13 Totaal eigen inkomsten (6+7+12)	4.988	3.046	61	1.881
14 Totaal structureel OCW (15+16+17)	20.308	14.801	5.342	165
15 OCW: publieksactiviteiten	14.157	14.157	0	0
16 OCW: huisvesting	1.555	644	746	165
17 OCW: collectiebeheer	4.596	0	4.596	0
18 Totaal structureel Gemeente	0	0	0	0
19 Totaal structurele subsidies (14+18)	20.308	14.801	5.342	165
20 Incidentele publieke subsidies	604	318	286	0
21 Totaal subsidies (19+20)	20.912	15.119	5.628	165
<b>TOTALE BATEN (13+21)</b>	<b>25.900</b>	<b>18.165</b>	<b>5.689</b>	<b>2.046</b>
<b>LASTEN</b>				
1 Personeelslasten	12.692	7.254	3.240	2.198
2 Huisvestingslasten	5.271	2.715	1.919	637
3 Afschrijvingen	1.237	179	2	1.056
4 Aankopen	114	0	114	0
5 Overige lasten	6.288	3.801	1.049	1.438
<b>TOTALE LASTEN (1+2+3+4+5)</b>	<b>25.602</b>	<b>13.949</b>	<b>6.324</b>	<b>5.329</b>
<b>6 SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING</b>	298	4.216	-635	-3.283
7 Saldo rentebaten/lasten	350	0	0	350
8 Mutatie aankoopfonds	0	0	0	0
<b>SALDO UIT BEDRIJFSVOERING</b>	<b>648</b>	<b>4.216</b>	<b>-635</b>	<b>-2.933</b>
Toerekening algemeen beheer	0	-2.160	-773	2.933
Toerekening BIS/Collectie	0	-1.408	1.408	0
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>648</b>	<b>648</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Kasstroomoverzicht

	2025	2024
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>297.340</b>	<b>-1.399.449</b>
Aanpassing voor:		
- afschrijvingen	1.237.138	1.302.120
- mutatie investeringsbijdrage	2.537.570	47.223
- mutatie in effecten	-21.464	-122.536
- mutatie in voorraden	39.2021	18.534
- mutatie in vorderingen	-686.868	303.594
- mutatie in kortlopende schulden	-957.855	1.008.707
- mutatie in langlopende schulden	8.569.316	3.034.090
- mutatie voorzieningen	-7.618.723	30.681
	<u>3.098.315</u>	<u>5.622.413</u>
<b>Bruto kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>3.395.655</b>	<b>4.222.964</b>
Ontvangen interest	316.115	502.858
	<u>316.115</u>	<u>502.858</u>
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>316.115</b>	<b>502.858</b>
Investerings in:		
- Materiele vaste activa	1 -2.370.231	-801.632
	<u>-2.370.231</u>	<u>-801.632</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-2.370.231</b>	<b>-801.632</b>
Aflossing langlopende schulden	0	0
Opname langlopende schulden	0	0
	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mutatie liquide middelen	<b><u>1.341.539</u></b>	<b><u>3.924.190</u></b>
Liquide middelen eind boekjaar	21.051.530	19.709.991
Liquide middelen begin boekjaar	19.709.991	15.785.801
Mutatie	<b><u>1.341.539</u></b>	<b><u>3.924.190</u></b>
Ad 1. (Des)Investerings volgens materiële vaste activa overzicht	3.053.377	917.782
Nog te betalen investeringen	683.146	116.150
Op te nemen onder investeringskasstroom	<b><u>2.370.231</u></b>	<b><u>801.632</u></b>

## **Grondslagen voor de financiële verslaggeving**

### **Algemeen**

#### **Doelstelling en voornaamste activiteiten**

De onderneming, gevestigd te Leiden op de Steenstraat 1, is een stichting met als hoofddoel huidige en toekomstige generaties inzicht te geven in de geschiedenis en ontwikkeling van niet- westerse culturen. Een belangrijk element daarin is de aandacht voor de wisselwerking tussen die culturen en de contacten met onze cultuur. Hiermee beoogt het museum bij een breed publiek een blijvend begrip en respect voor andere culturen te bevorderen.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

#### **Toegepaste standaarden**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Handboek verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidies 2025-2028 en met de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). De richtlijnen in dit handboek sluiten zoveel mogelijk aan op de bepalingen van Titel 9 BW2 en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 640). De in het handboek gestelde eisen beogen enerzijds duidelijkheid te bieden aan de instellingen zelf en anderzijds uniformiteit te bevorderen in de presentatie en aan de te leveren (financiële) gegevens.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld

#### **Verbonden partijen**

Stichting Nationaal Museum van Wereldculturen (hierna: NMVW) en het Wereldmuseum te Rotterdam zijn per 1 mei 2017 een verregaande samenwerking aangegaan welke is vormgegeven door een personele unie op het niveau van de Raad van Toezicht, de directie en het management. Door de wettelijke bepalingen en strikte scheiding van economische eenheid, is geen sprake van een groepsrelatie.

#### **Belastingplicht**

De stichting is niet belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting vanwege de toepassing van artikel 6 Wet Vpb 1969. De organisatie beoordeelt jaarlijks haar positie ten aanzien van de vennootschapsbelasting en heeft hierover contact met de belastingdienst.

#### **Begroting**

Uitgangspunt van de begroting 2025 is de bij het Ministerie van OC&W ingediende meerjarenbegroting 2025-2028. De jaarbegroting 2025 is op 11 december 2024 vastgesteld door de Raad van Toezicht van het NMVW.

#### **Continuïteit**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### **Collectie**

De collectie is niet gewaardeerd op de balans. De collectie is grotendeels eigendom van de Staat der Nederlanden. Het museum draagt zorg voor het beheer van en onderzoek aan de totale collectie. Aankopen voor de collectie worden direct ten laste van de exploitatie verantwoord.

## **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling**

### **Algemeen**

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen en niet op basis van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld. Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

De verantwoording van de bezoldiging van topfunctionarissen wordt opgesteld in overeenstemming met de Wet Normering Topinkomens en de Beleidsregels WNT.

### **Stelselwijziging groot onderhoud**

In het boekjaar is een stelselwijziging doorgevoerd voor de verwerking van kosten voor groot onderhoud. Tot en met 2024 werd groot onderhoud verplicht verwerkt via een voorziening groot onderhoud. Vanaf boekjaar 2025 is het op basis van het Handboek verantwoording instellingen Erfgoedwetsubsidies 2025-2028 ook mogelijk om de kosten van groot onderhoud te verwerken in de boekwaarde van het actief.

NMvW maakt van deze laatste mogelijkheid gebruik daar hiermee het inzicht verbeterd in de werkelijke waarde en afschrijving van activa. Derhalve wordt groot onderhoud vanaf het verslagjaar 2025 geactiveerd en afgeschreven (componentenmethode). De stelselwijziging is (zoals voorgeschreven in het Handboek) verwerkt in overeenstemming met de overgangsbepalingen zoals opgenomen in RJ 212.807 methode 3: Verwerking op retrospectieve wijze vanaf het huidige boekjaar. Dit betekent dat de onderhoudsvoorziening aan het begin van het boekjaar is vrijgefallen en het saldo is toegevoegd aan de Nog te besteden huisvestingssubsidie OCW (als onderdeel van de Langlopende schulden).

Resultaateffecten stelselwijziging:

- De jaarlijkse dotatie aan de voorziening groot onderhoud komt te vervallen;
- Er is geen sprake van desinvesteringen van in eerdere jaren vervangen bestandsdelen;

- Activering van groot onderhoud zal jaarlijks leiden tot een hogere afschrijvingslast. Deze hogere afschrijvingslasten worden echter gedekt door de vrijval uit de hiervoor gevormde post Investeringssubsidie OCW waardoor het effect op het resultaat nihil is.

### **Prestatie- en functionele valuta**

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming.

### **Gebruik van schattingen**

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.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

Afschrijvingslasten groot onderhoud: de bepaling van de afschrijvingsduur is gebaseerd op een inschatting per component.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, en overige schulden. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: overige vorderingen, geldmiddelen, effecten en overige (financiële) verplichtingen. De stichting maakt alleen gebruik gemaakt van primaire financiële instrumenten en niet van afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Voorts heeft de stichting geen handelsportefeuille van financiële instrumenten verworven of zijn deze aangegaan met het doel de instrumenten op korte termijn te verkopen.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd op de hierna beschreven manier bij vorderingen en schulden.

### **Verstrekte leningen en overige vorderingen**

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindering-verliezen.

### **Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

## **WAARDERINGSGRONDSLAGEN**

### **Materiële vaste activa**

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. Voor activa met verschillende significante componenten met een uiteenlopende economische levensduur wordt met inbegrip van het verslagjaar 2025 de componentenmethode toegepast; deze componenten worden afzonderlijk gewaardeerd en afgeschreven over hun respectieve gebruiksduur.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs verminderd met een eventueel verwachte restwaarde volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering, alsmede vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering.

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de stichting en de kosten van

het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor groot onderhoud wordt een activeringsgrens van € 10.000,- gehanteerd.

De navolgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

Bedrijfsgebouwen	Verbouwing/ Tuin en Park	: 6,67%-20%
Machines en Installaties	Bedrijfsinstallaties	: 10%
Andere vaste bedrijfsmiddelen	Inventaris en inrichting	: 6,67%-33,33%
Andere vaste bedrijfsmiddelen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	: 6,67%-33,33%

De collecties en verzamelingen worden niet gewaardeerd aangezien deze geen eigendom zijn van de stichting.

### **Vorraad**

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, vermeerderd met overige kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de meest betrouwbare schatting van het bedrag dat de voorraden maximaal zullen opbrengen, onder aftrek van nog te maken kosten.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid.

### **Effecten**

De effecten worden gewaardeerd tegen beurswaarde ultimo boekjaar.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

## **EIGEN VERMOGEN**

### **Bestemmingsreserves**

De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserve is door de directie bepaald, en betreft geen verplichting, het bestuur kan deze beperking zelf opheffen.

### **Bestemmingsfondsen**

Bestemmingsfondsen betreffen middelen die zijn verkregen met een door derden aangegeven specifieke bestemming.

## **VOORZIENINGEN**

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

### **Voorziening groot onderhoud**

Tot en met het boekjaar 2024 werd een voorziening groot onderhoud is gevormd voor verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan de panden, installaties e.d. in Leiden en 's-Gravezande, op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud. De uitgaven van groot onderhoud werden verwerkt ten laste van de onderhoudsvoorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten. Indien de kosten van groot onderhoud uitgaan boven de boekwaarde van de voor het desbetreffende actief aangehouden voorziening, werden de (meer)kosten verwerkt ten laste van de exploitatierekening.

De dotatie aan de voorziening was gebaseerd op de verwachte kosten en de periodiciteit waarmee onderhoudswerkzaamheden naar verwachting op basis van een meerjarenonderhoudsplan worden uitgevoerd. Onttrekkingen vonden plaats op basis van de werkelijke uitgaven. De voorziening werd gewaardeerd tegen nominale waarde.

Met ingang van dit boekjaar is de voorziening vervallen en worden kosten voor groot onderhoud geactiveerd en afgeschreven (zie stelselwijziging).

## **LANGLOPENDE SCHULDEN**

### **Investeringsbijdragen**

Ontvangen investeringsbijdragen ten behoeve van materiële vaste activa worden verantwoord onder de langlopende schulden onder de post investeringsbijdragen. Deze bijdragen vallen vrij ten gunste van de exploitatierekening overeenkomst de afschrijving op de met deze subsidies en bijdragen verkregen materiële vast activa.

### **Langlopende schulden**

Het (nog) niet bestede deel van de huisvestingssubsidie wordt jaarlijks verantwoord onder de Langlopende schulden als Nog te besteden huisvestingssubsidie OCW.

Investeringsubsidies worden onder de langlopende schulden verantwoord. De investeringsubsidie valt vrij via de exploitatierekening, gelijklopend met de afschrijvingstermijn van de investering. De waardering van de langlopende schulden is toegelicht in de alinea financiële instrumenten.

### **Overige activa en passiva**

De overige activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## **GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING**

### **Opbrengstverantwoording**

#### **Subsidies en overige bijdragen**

Projectsubsidies- en bijdragen worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. De exploitatiesubsidie OCW ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de exploitatierekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

#### **Personeelsbeloningen**

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslag-vergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

#### **Pensioenen**

De pensioenen zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds

verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld. De door het fonds verzorgde pensioenregeling is een toegezegde pensioenregeling. De Stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het fonds, anders dan het voldoen van hogere toekomstige premies. De dekkingsgraad van het fonds bedraagt per 31 december 2025 124,3%.

### **Leasing**

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

### **Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten**

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

### **Overige baten en lasten**

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben.

### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

## **Toelichting op de balans per 31 december 2025**

(in euro's)

### **VASTE ACTIVA**

#### **I Materiële vaste activa**

	Verbouwing/ Tuin en Park	Bedrijfs- installaties	Inventaris en inrichting	Andere vaste bedrijfs- middelen*	Totaal
<b>Stand per 1 januari</b>					
Aanschaffingswaarde	7.586.266	1.101.083	7.858.573	7.186.773	23.732.695
Cumulatieve afschrijvingen	<u>-6.704.130</u>	<u>-1.100.097</u>	<u>-7.076.649</u>	<u>-4.553.252</u>	<u>-19.434.128</u>
Boekwaarde per 1 januari	<u>882.136</u>	<u>986</u>	<u>781.924</u>	<u>2.633.521</u>	<u>4.298.567</u>
<b>Mutaties</b>					
Investeringen	363.821	2.286.266	41.885	361.405	3.053.377
Afschrijvingen	-273.151	-33.248	-167.420	-763.319	-1.237.138
Desinvesteringen	0	0	0	-0	0
Afschrijving desinvesteringen	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>90.670</u>	<u>2.253.018</u>	<u>-125.535</u>	<u>-401.914</u>	<u>1.816.239</u>
<b>Stand per 31 december</b>					
Aanschaffingswaarde	7.950.087	3.387.349	7.900.458	7.548.178	26.786.072
Cumulatieve afschrijvingen	<u>-6.977.281</u>	<u>-1.133.345</u>	<u>-7.244.069</u>	<u>-5.316.571</u>	<u>-20.671.266</u>
Boekwaarde per 31 december	<u>972.806</u>	<u>2.254.004</u>	<u>656.389</u>	<u>2.231.607</u>	<u>6.114.806</u>

\*Onder de andere vaste bedrijfsmiddelen is voor € 144.240 activa in uitvoering opgenomen.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
<b>II Voorraden</b>		
Overige voorraden		
Museumkaarten	52.267	61.698
Winkel en horeca	<u>114.977</u>	<u>144.747</u>
	<u>167.244</u>	<u>206.445</u>
<b>III Vorderingen</b>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
<u>Debiteuren</u>		
Te ontvangen per 31 december	<u>46.824</u>	<u>44.092</u>
	<u>46.824</u>	<u>44.092</u>

In de vorderingen op handelsdebiteuren is een bedrag begrepen van € 0 (2024 € 0) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar. In het saldo is een voorziening voor dubieuze debiteuren opgenomen van € 5.000 (2024 € 5.000).

**Overige vorderingen en overlopende activa**

Voorschotten personeel	4.044	2.808
Museumkaart	185.555	150.757
Te ontvangen rente	86.820	52.406
Te ontvangen bedragen	490.867	808.479
Te ontvangen bijdrage Vriendenloterij	560.000	560.000
Omzetbelasting	1.280.934	712.364
Vooruitbetaalde bedragen	<u>1.464.399</u>	<u>1.067.255</u>
	<u>4.072.619</u>	<u>3.354.069</u>
	<u>4.119.443</u>	<u>3.398.161</u>

De vooruitbetaalde bedragen hebben grotendeels betrekking op de huur- en servicekosten voor het Wereldmuseum Amsterdam voor het 1<sup>e</sup> kwartaal van het aankomende jaar: € 855.323 (2025: € 827.999).

In de overige vorderingen is begrepen een bedrag van € 0 (2024: € 0) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

**IV Effecten**

Effecten	<u>1.093.151</u>	<u>1.071.687</u>
----------	------------------	------------------

De effectenrekening is afkomstig uit de nalatenschap van Fritz Liefkes.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
<b>V Liquide middelen</b>		
Kasgelden	44.775	26.510
Kredietinstellingen	<u>21.006.755</u>	<u>19.683.481</u>
	<u>21.051.530</u>	<u>19.709.991</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

## EIGEN VERMOGEN

### Algemene reserve

Het resultaat dat resteert na dotatie en onttrekking aan de bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves, ofwel het resultaat uit de reguliere exploitatie van het museum, bedraagt € 314.609. Dit resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

### VI Algemene reserve

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Het verloop was als volgt:		
Stand per 1 januari	2.610.027	2.404.804
Resultaatbestemming	<u>314.609</u>	<u>205.223</u>
Stand per 31 december	<u>2.924.636</u>	<u>2.610.027</u>

### VII Bestemmingsreserves

	<u>31-12-2025</u>	<u>Resultaat Bestemming</u>	<u>31-12-2024</u>
Bestemmingsreserve Buitengebied Wereldmuseum Leiden	644.874	-	644.874
Bestemmingsreserve Collectieverwerving	<u>200.000</u>	<u>200.000</u>	<u>-</u>
	<u>844.874</u>	<u>200.000</u>	<u>644.874</u>

### Bestemmingsreserve Buitengebied Wereldmuseum Leiden

De bestemmingsreserve Buitengebied Wereldmuseum Leiden is na afstemming met OCW gevormd uit het bestemmingsfonds huur OCW. Dit bestemmingsfonds was gevormd door het verschil tussen de in rekening gebrachte huur door het Rijksvastgoedbedrijf en de ontvangen subsidie voor deze huur over de periode 2014 tot en met 2016.

De gelden zullen worden besteed aan de ontwikkeling van de tuin van het Wereldmuseum Leiden.

### Bestemmingsreserve Collectieverwerving

De bestemmingsreserve Collectieverwerving is opgezet voor de sector Onderzoek en Collecties waarbij de gereserveerde gelden worden ingezet voor het Collectieplan 2025-2028. De bestemmingsreserve wordt gevormd op basis van resultaatbestemming.

**VIII Bestemmingsfondsen**

	31-12-2025	Resultaat Bestemming	31-12-2024
Vervangingsreserve Bedrijfsinstallaties	100.277	-33.227	133.504
Bestemmingsfonds Liefkes	442.514	43.629	398.885
Bestemmingsfonds Masterplan	2.595.271	122.859	2.472.412
Bestemmingsfonds Kan Sioe Yao	140.969	-	140.969
Bestemmingsfonds Rita Bolland	37.625	-	37.625
Bestemmingsfonds AAMU	15.000	-	15.000
Bestemmingsfonds LEF	26.471	-	26.471
	<u>3.358.127</u>	<u>133.261</u>	<u>3.224.866</u>

**Vervangingsreserve Bedrijfsinstallaties**

Dit fonds is gevormd uit de herwaardering van de om niet ingebrachte bedrijfsinstallaties van de RGD/VROM en een eenmalige storting € 277.000 van de RGD/VROM betreffende vervangingsgelden. De bestedingen zien toe op de afschrijvingslast van de hiermee gefinancierde activa.

Het verloop was als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	133.504	527.360
Bestedingen	-33.227	-48.407
Vrijval	-	-345.449
Stand per 31 december	<u>100.277</u>	<u>133.504</u>

**Bestemmingsfonds Liefkes**

Het fonds is gevormd vanuit de nalatenschap van de heer Fritz Liefkens. De gelden zullen besteed worden in overstemming met de gemaakte afspraken met de executeur-testamentair van de nalatenschap.

Het verloop was als volgt:

	2025	2024
Stand per 1 januari	398.885	488.423
Beleggingsresultaat	49.349	77.779
Bestedingen	-5.720	-167.317
Stand per 31 december	<u>442.514</u>	<u>398.885</u>

### Bestemmingsfonds Masterplan

De bijdrage van de Vriendenloterij mag bij voorkeur worden gebruikt voor aankoop, restauratie en presentatie van de collectie. Het museum ontvangt een jaarlijkse uitkering van de Vriendenloterij van € 500.000. De uitkering, is onder aftrek van de bijdragen aan aankopen en galerijtentoonstellingen tot en met 2022 aangewend of gereserveerd voor bestedingen in het kader van het Masterplan Wereldmuseum Amsterdam. In 2022 is het Masterplan door de oplevering van de tentoonstelling Onze Koloniale Erfenis voltooid. De uitkering van 2025 is wordt aangewend voor het Masterplan Wereldmuseum Leiden.

Het verloop was als volgt:	2025	2024
Stand per 1 januari	2.472.412	2.626.704
Ontvangen uitkeringen	500.000	500.000
Bestedingen	-377.141	-654.292
Stand per 31 december	2.595.271	2.472.412

### Bestemmingsfonds Kan Sioe Yao

Het Kan Sioe Yao fonds is een fonds op naam. In 2024 werden er uitkeringen ontvangen uit de nalatenschap van de heer Kan Sioe. De doelstelling van het fonds betreft het bijdragen aan het behoud van het nog in Nederland aanwezige erfgoed van Chinees-Indonesische Peranakans.

Het verloop was als volgt:	2025	2024
Stand per 1 januari	140.969	140.969
Ontvangen uitkeringen	-	-
Stand per 31 december	140.969	140.969

### Bestemmingsfonds Rita Bolland

Het Rita Bolland Fonds is een legaat. Rita Bolland is een oud-conservator textiel van het Wereldmuseum Amsterdam. Het is bedoeld voor aankopen en onderzoek op het gebied van textiel.

Het verloop was als volgt:	2025	2024
Stand per 1 januari	37.625	37.625
Bestedingen	-	-
Stand per 31 december	37.625	37.625

## Bestemmingsfonds AAMU

Het bestemmingsfonds AAMU is verkregen uit een schenking van het inmiddels opgeheven Aboriginal Art Museum. Conform de wens van het bestuur dient de schenking ten goede te komen aan de collectie Aboriginal Art.

Het verloop was als volgt:	2025	2024
Stand per 1 januari	15.000	15.000
Bestedingen	-	-
Stand per 31 december	15.000	15.000

## Bestemmingsfonds LEF

Het bestemmingsfonds LEF is gevormd uit de ontvangen gelden van de in 2019 opgeheven Stichting Leids Etnologisch Fonds (LEF). Conform hetgeen is besloten in de opheffingsvergadering zullen de gelden worden besteed overeenkomstig het doel van de opgeheven stichting.

Het verloop was als volgt:	2025	2024
Stand per 1 januari	26.471	31.941
Bestedingen	-	-5.470
Stand per 31 december	26.471	26.471

## VOORZIENINGEN

### IX Voorziening groot onderhoud

Per 1 januari 2017 is de stichting zelf verantwoordelijk voor instandhouding van de gebouwen in Leiden en 's-Gravezande. De instandhouding bestaat uit dagelijks onderhoud, groot onderhoud en vervangingsinvesteringen voor delen van de gebouwen en de daarbij behorende installaties. Op basis van het meerjarenonderhoudsplan is werd tot en met boekjaar 2024 een voorziening gevormd. Als gevolg van de stelselwijziging is de voorziening per 1 januari vrijgevallen en is het saldo toegevoegd aan de nog te besteden huisvestingssubsidie OCW.

	2025	2024
Stand per 1 januari	7.600.766	7.265.055
Vrijval	-7.600.766	-
Onttrekking	-	-186.964
Dotatie	-	522.675
Stand per 31 december	-	7.600.766

## X Overige voorzieningen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Voorziening jubilea uitkeringen	67.004	84.961
Stand per 31 december	<u>67.004</u>	<u>84.961</u>

## Voorziening jubilea uitkeringen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	89.991	89.991
Onttrekking	-21.234	-20.340
Vrijval	-1.753	-
Toevoeging	3.277	15.310
Stand per 31 december	<u>67.004</u>	<u>84.961</u>

De jubileumvoorziening heeft betrekking op uitkeringen aan medewerkers op basis van de duur van het dienstverband, en is grotendeels langlopend. Circa € 23.274 (2024: circa € 21.234) heeft een looptijd korter dan 1 jaar.

## LANGLOPENDE SCHULDEN

### XI Langlopende schulden

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Nog te besteden huisvestingssubsidie OCW	17.069.512	8.500.196
Investeringsubsidie	3.278.453	740.883
Aankoop collectie	-	-
Stand per 31 december	<u>20.347.965</u>	<u>9.241.079</u>

## Nog te besteden huisvestingssubsidie OCW

De huisvestingssubsidie OCW is in 2025 als volgt besteed conform onderstaand overzicht. Het saldo op de eindbalans is geheel verantwoord onder de langlopende schulden en zal worden aangewend voor toekomstige uitgaven.

<b>Stand 1 januari 2025 (na toevoeging saldo onderhoudsvoorziening)</b>		<b>€ 16.100.962</b>
Subsidie OCW huisvesting (conform beschikking met kenmerk 1583115/51820401)	€ 5.248.858	
Onttrekking wegens investeringen (onder Investeringsubsidie OCW)	€ -2.725.472	
<b>Onttrekkingen (lasten):</b>		
- Toeslagen aan Rijksvastgoedbedrijf: rente, aflossing, heffingen (o.a. OZB) en opslagen Gebruiksvergoeding	€ -584.415	
- Loonkosten eigen organisatie beheer en onderhoud	€ -236.438	
- Verzekeringen	€ -50.178	
- Afschrijving op investeringen (bekostigd uit huisvestingssubsidie OCW)	€ -93.903	
- Kosten dagelijks onderhoud	€ -453.212	
- Dotatie aan voorziening groot onderhoud	€ -	
- Overige huisvestingskosten (eigenaarszaken: advieskosten, inspecties e.d.)	€ -230.593	
<b>Totaal onttrekkingen</b>	<b>€ -4.374.211</b>	
<b>Toevoegingen (baten):</b>		
- vrijval Investeringsubsidie OCW (bekostigd uit huisvestingssubsidie OCW)	€ 93.903	
- overige baten, toevoeging subsidie met kenmerk	€ -	
<b>Totaal toevoegingen</b>	<b>€ 93.903</b>	
<b>Saldo huisvestingssubsidie (subsidie OCW - onttrekkingen + toevoegingen)</b>		<b>€ 968.550</b>
<b>Saldo 31 december 2025</b>		<b>€ 17.069.512</b>

<b>Investeringsubsidie</b>	<u>31-12-2025</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Vrijval</u>	<u>31-12-2024</u>
Voor huisvesting OCW	2.928.953	2.725.473	72.903	276.383
Voor tuinverlichting OCW	75.250	-	21.000	96.250
Voor masterplan	101.250	-	49.000	150.250
Voor tentoonstelling	173.000	-	45.000	218.000
	<u>3.278.453</u>	<u>2.725.472</u>	<u>187.903</u>	<u>740.883</u>

De investeringsbijdragen zijn van diverse subsidieverstrekkingen tot en met 2025 ontvangen bijdragen ter dekking van afschrijvingslasten van investeringen. Het bedrag ad € 3.278.453 valt over een langere tijd vrij, in onderstaande tabel is de vrijval weergegeven.

Resterende schuld	3.278.453
< 1 jaar	408.839
Tussen 1 en 5 jaar	1.446.850
> 5 jaar	1.422.764

-

**KORTLOPENDE SCHULDEN**  
**(ten hoogste een jaar)**

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
<b>XII Crediteuren</b>	<u>1.740.836</u>	<u>1.586.190</u>
<b>XIII Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
Loonheffing	432.478	409.064
Pensioenen	<u>141.327</u>	<u>141.927</u>
	<u>573.805</u>	<u>550.991</u>
<b>XIV Overige schulden en overlopende passiva</b>		
Reservering vakantiegeld- en dagen	760.612	727.119
Vooruit ontvangen bedragen	1.226.563	1.780.940
Nog te betalen bedragen	<u>701.753</u>	<u>633.038</u>
	<u>2.688.928</u>	<u>3.141.097</u>

Onder de vooruit ontvangen bedragen is begrepen een bedrag van € 931.440 (2024: € 1.733.713) inzake het project: Activiteiten Consortium Koloniale Collecties 2024-2025 (looptijd verlengd tot en met 2026).

Onder de overlopende passiva is begrepen een bedrag van € - (2024: € -) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

## **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

### **Verplichtingen**

#### *Huur*

In 2017 is een huurovereenkomst aangegaan voor het museumgebouw te Leiden en de vier loodsen te 's-Gravenzande. De overeenkomst liep tot 31 december 2022. Vanaf die datum loopt de overeenkomst voor onbepaalde duur door. Het museum kan de overeenkomst gedurende deze periode opzeggen bij aangetekend schrijven en met inachtneming van een opzegtermijn van 12 maanden.

In het kader van het nieuwe museumstelsel is het museum vanaf 1 januari 2017 verantwoordelijk voor het onderhoud en beheer van deze panden. Het museum nam tot en met 2022 de diensten die voortvloeien uit de hieraan verbonden dienstverleningsovereenkomst af van het Rijksvastgoedbedrijf.

Voor het Wereldmuseum Amsterdam is op 1 april 2014 een huurovereenkomst afgesloten met het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT). Deze overeenkomst is stilzwijgend verlengd met 4 jaar en loopt tot en met 31 december 2029.

De totale huurprijs inclusief servicekosten voor alle locaties bedraagt € 3.901.996 per jaar (prijspeil 2026). Onderstaand de verdeling per locatie:

- Wereldmuseum Leiden	€ 544.000
- Wereldmuseum Amsterdam	€ 3.421.292

Voor de locatie Leiden wordt dit bedrag gedekt door de subsidie verstrekt door het Ministerie van OCW.

#### *Lease*

Ultimo 2025 bestaat er een leaseverplichting van € 137.142 inzake kopieer- en scanapparatuur. Deze verplichting heeft een duur korter dan een jaar van € 20.317.

### **Rechten**

#### *Subsidie OCW 2025-2028*

Door het Ministerie van OCW is in het kader van de Culturele basisinfrastructuur (BIS) voor de jaren 2025-2028 (ref. 47516545/1583416) een bedrag van € 13.561.449 per jaar toegekend.

In het kader van de zorg voor het beheer en van museale cultuurgoederen op grond van de Erfgoedwet (ref. 1583115/47475423) is voor 2025-2028 een bedrag per jaar toegekend van € 9.659.326.

De bedragen worden jaarlijks geïndexeerd voor arbeidskostenontwikkeling en prijsontwikkeling.

## **Toelichting op de categoriale exploitatierekening over 2025**

(bedragen in Euro's)

### **BATEN**

<b>Inkomsten</b>	<b>2025</b>	<b>Begroting</b>	<b>2024</b>
<u>Directe inkomsten</u>			
1 <b>Publieksinkomsten binnenland (2+3)</b>	<u>2.588.075</u>	<u>2.767.700</u>	<u>2.463.483</u>
2 <b>Kaartverkoop</b>			
Inkomsten uit entreegelden en (museum) kaarten	<u>1.461.694</u>	<u>1.747.500</u>	<u>1.425.479</u>
	1.461.694	1.747.500	1.425.479
3 <b>Overige publieksinkomsten</b>			
Inkomsten uit horeca-exploitatie	638.624		553.661
Verkoop artikelen	225.702		261.141
Fotowinkel	42.47		5.365
Educatieve activiteiten	<u>257.808</u>		<u>217.837</u>
	1.126.381	1.020.200	1.038.004
4 <b>Totaal publieksinkomsten</b>	<u><b>2.588.075</b></u>	<u><b>2.767.700</b></u>	<u><b>2.463.483</b></u>
5 <b>Overige directe inkomsten</b>			
Consulting	<u>37.928</u>		<u>81.333</u>
	37.928	85.000	81.333
6 <b>Totaal directe inkomsten (4+5)</b>	<u><b>2.626.003</b></u>	<u><b>2.852.700</b></u>	<u><b>2.544.816</b></u>
7 <u>Indirecte inkomsten</u>			
Ruimte en faciliteiten	0		4.195
Doorberekende personeelskosten Wereldmuseum Rotterdam	1.031.637		766.831
Doorberekende overige kosten	<u>288.506</u>		<u>371.849</u>
	<u><b>1.320.143</b></u>	<u><b>1.161.250</b></u>	<u><b>1.142.875</b></u>

	<b>2025</b>	<b>Begroting</b>	<b>2024</b>
<u>Private middelen</u>			
8	Waarvan particulier		
	-		6.570
	58.069		87.680
	-56.794		170.000
	6.756		2.576
	<u>8.031</u>	<u>2.000</u>	<u>266.826</u>
9	Waarvan bedrijven		
	12.397		12.397
	21.264		6.200
	<u>33.661</u>	<u>-</u>	<u>18.597</u>
10	Waarvan private fondsen		
	15.000		-
	30.000		-
	110.000		40.000
	-		40.000
	-		25.000
	45.500		42.917
	18.433		15.948
	<u>218.933</u>	<u>188.899</u>	<u>163.865</u>
11	Waarvan goede doelenloterijen		
	781.251		785.596
	<u>781.251</u>	<u>760.000</u>	<u>785.596</u>
12	<b>Totaal bijdragen uit private middelen (8+9+10+11)</b>	<b>950.899</b>	<b>1.234.884</b>
13	<b>Totale eigen inkomsten (6+7+12)</b>	<b>4.964.849</b>	<b>4.922.575</b>

<b>Subsidies</b>	<b>2025</b>	<b>Begroting</b>	<b>2024</b>
14 <u>Totaal structureel OCW (15+16+17)</u> De subsidie is als volgt opgebouwd:			
15 Culturele basisinfrastructuur	14.156.691		13.561.449
	14.156.681	14.063.223	13.561.449
16 Erfgoedwet onderdeel huisvesting Aangewend voor investeringen Mutatie te besteden subsidie huisvesting	5.248.858 -2.725.472 -968.548		5.248.858 - -3.040.663
	1.554.838	5.443.066	2.208.195
17 Erfgoedwet onderdeel collectiebeheer	4.595.919		4.010.468
	4.595.919	4.573.655	4.010.468
<b>Subsidie Ministerie OCW</b>	<b>20.307.348</b>	<b>24.079.944</b>	<b>19.780.112</b>
AFK gemeente Amsterdam inzake WMJ*			
18 <b>Structurele subsidie gemeente</b>	-	-	246.688
20 <u>Incidentele publieke subsidies</u> <b>Subsidie uit publieke middelen</b>			
OCW Consortium (ref. 40406696)*	254.867		543.690
Gemeente Leiden	25.000		-
Mondriaanfonds, Martial Arts	-		75.000
Mondriaanfonds, Senft	-		30.000
Metamorfoze	12.000		87.500
NWO Pressing Matter	132.000		-
Vrijval investeringssubsidies	142.402		146.860
Overige	37.609		44.080
	603.878	495.473	927.130
21 <b>Totaal subsidies (14+18+20)</b>	<b>20.911.317</b>	<b>24.575.417</b>	<b>20.953.930</b>

\*Stichting Nationaal Museum van Wereldculturen (NMVW) is een samenwerkingsovereenkomst "consortium koloniale collecties" aangegaan met andere musea inzake het in kaart brengen van collecties en mogelijk teruggave aan het land van herkomst.

Op 11 september 2023 is door OCW (ref. 40406696) een subsidie verleend in het kader van het project: Activiteiten Consortium Koloniale Collecties 2024-2025 voor een bedrag van € 3.100.000. Op 17 september 2024 is de hoogte van de subsidie aangepast naar € 3.227.000 en de looptijd verlengd tot en met 2026.

De aanwending van de subsidie kende het navolgende verloop (het saldo betreft de positie vooruit ontvangen subsidie):

	<u>Saldo 01-01</u>	<u>Ontvangst</u>	<u>Besteding</u>	<u>Besteding door partners</u>	<u>Saldo 31-12</u>
2023	-	800.000	450.000	-	350.000
2024	350.000	2.032.000	543.690	104.597	1.733.713
2025	1.733.713	365.000	254.867	912.406	913.440

Een eventueel verschil tussen de gerealiseerde kosten en het ten hoogste verleende bedrag wordt in mindering gebracht bij de vaststelling en zal worden teruggevorderd.

<b>LASTEN</b>	<b>2025</b>	<b>Begroting</b>	<b>2024</b>
1 <u>Personeelslasten</u>			
Lonen en salarissen	9.459.819		9.037.297
Sociale lasten	1.762.924		1.591.573
Pensioenlasten	1.000.210		949.758
Diverse personeelskosten	469.521		219.429
	<u>12.692.474</u>	<u>12.446.650</u>	<u>11.798.057</u>

In 2025 waren er gemiddeld 159 FTE in dienst (2024: 161) als volgt per sector verdeeld:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Directie inclusief ondersteuning	5	7
Sector onderzoek en collectie	25	26
Sector programmering	32	30
Sector realisatie	33	31
Sector organisatie en diensten	46	52
Sector publiek en partners	18	15
<b>Totaal FTE</b>	<b>159</b>	<b>161</b>

De WNT verantwoording is opgesteld op basis van de op het Nationaal Museum van Wereldculturen van toepassing zijnde regelgeving. Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Nationaal Museum van Wereldculturen is € 246.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband.

#### **Leidinggevende topfunctionarissen\***

<b>bedragen x € 1</b>	<b>M.J. van Bommel</b>	<b>W.A.H. Modest</b>
<b>Functiegegevens</b>	Algemeen directeur	Inhoudelijk directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloningen plus belastbare onkostenvergoedingen	178.324	151.838
Beloningen betaalbaar op termijn	19.175	19.101
<b>Subtotaal</b>	<b>197.499</b>	<b>170.939</b>

<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>246.000</b>	<b>246.000</b>
<b>-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet erugontvangen bedrag</b>	-	-
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>197.499</b>	<b>170.939</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

<b>Gegevens 2024</b>		
Aanvang en einde functievervulling 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband 2021 (als deeltijdfactor in fte)	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>
<b>Bezoldiging 2024</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	167.791	135.912
Beloningen betaalbaar op termijn	19.281	18.461
<b>Subtotaal</b>	187.072	154.373
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>187.072</b>	<b>154.373</b>

\*Ingevolge het samenwerkingsverband met het Wereldmuseum Rotterdam zijn de (salaris)lasten van onder meer de leidinggevende functionarissen voor een bedrag van € 100.389 (2024 € 93.208) inclusief sociale lasten doorbelast.

## Toezichthoudende topfunctionarissen

NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
De heer. K.M. Becking	Voorzitter Raad van toezicht tot 5 september 2025
De heer L.A.A. Pieters	Lid Raad van toezicht / Voorzitter Raad van toezicht vanaf 5 november 2025
Mevrouw E.R. Kambel	Lid Raad van toezicht
Mevrouw A. Bolle	Lid Raad van toezicht
De heer H.J.H. van Meegen	Lid Raad van toezicht
Mevrouw L.A.M. van der Linden	Lid Raad van toezicht tot 1 september 2025
Mevrouw H.A. Saam	Lid Raad van toezicht

Met ingang van juli 2025 ontvangen de leden van de Raad van Toezicht een vergoeding van € 1.500,- op jaarbasis. Over 2025 is deze vergoeding naar rato uitgekeerd.

	<u>2025</u>	<u>Begroting</u>	<u>2024</u>
<b>2</b> <u>Huisvestingslasten</u>			
Huur gebouwen	2.657.050		2.927.284
Gebruiksvergoeding Rijksvastgoedbedrijf	584.415		620.637
Servicelasten	675.604		677.757
Dotatie voorziening grootonderhoud	-		522.675
Energielasten	560.261		772.747
Onderhoudskosten	496.995		812.445
Schoonmaakkosten	208.958		197.848
Overige huisvestingslasten	87.530		148.639
	<u>5.270.813</u>	<u>9.569.812</u>	<u>6.680.032</u>
<b>3</b> <u>Afschrijvingen</u>	<u>1.237.138</u>	<u>1.171.023</u>	<u>1.302.120</u>
<b>4</b> <u>Aankopen</u>	<u>113.847</u>	<u>190.000</u>	<u>141.473</u>
<b>5</b> <u>Overige lasten</u>			
<u>Inhuur derden</u>			
Kosten uitzendkrachten	264.943		283.972
Kosten uitbestede werk	499.122		1.351.538
Inhuur derden	764.065	0	1.635.510
<u>Kantoorkosten</u>			
Kantoorbehoeften	5.788		4.607
Portikosten	21.261		20.899
Kopieer- en papierkosten	25.905		23.441
Telefoonkosten	56.557		52.973
Automatiseringskosten	987.298		767.906
Overige kosten	107.994		37.426
Kantoorkosten	<u>1.204.803</u>	<u>0</u>	<u>907.252</u>
<u>Publiciteitskosten</u>			
Reclamekosten	1.051.190		911.148
Drukwerk	35.344		27.280
Publiciteitskosten	<u>1.086.534</u>	<u>0</u>	<u>938.428</u>

	<b>2025</b>	<b>Begroting</b>	<b>2025</b>
Inkoopwaarde verkopen winkel en horeca	270.677		262.100
<u>Activiteitenkosten</u>			
Ontwerpkosten	151.115		145.374
Audiovisuele kosten	375.896		312.801
Reis- en verblijfkosten	157.812		160.292
Transportkosten	111.711		63.556
Kosten op en afbouw tentoonstellingen	573.555		859.575
Kosten conserveren en restaureren	88.663		61.686
Diverse aankopen	-		-
Fotokosten	3.026		24.858
Kosten digitaliseren	-		64.863
Bruikleenkosten	245.151		242.246
Workshop- en kosten van optredens	162.340		132.051
Overige activiteitenkosten	321.976		366.709
Activiteitenkosten	2.191.245	0	2.434.011
<u>Organisatiekosten</u>			
Accountantskosten	100.175		139.539
Adviseurskosten	186.902		267.560
Administratiekosten	31.251		30.377
Assurantiekosten	100.449		109.014
Organisatiekosten	418.777	0	546.490
<u>Algemene kosten</u>			
Aanschaf en onderhoud kleine inventaris	27.524		22.420
Abonnementen en contributies	50.932		70.927
Representatiekosten	50.520		29.856
Congreskosten	1.683		2.621
Donaties en sponsoring	1.250		1.250
Boekverlies activa	-		233.855
Overige algemene kosten	219.716		269.552
Algemene kosten	315.625	0	630.481
Totale overige lasten	6.287.726	5.883.175	7.354.272

## **Toelichting op de functionele en categoriale exploitatierekening over 2025**

Het toerekenen van de baten en lasten aan de afdelingen (welke zijn onderverdeeld naar museale functies) is gedaan op basis van verdeelsleutels. Leidend hierbij zijn de voorschriften uit het handboek cultuursubsidies 2025-2028. Uitgangspunt is dat de baten en lasten direct toegerekend worden aan de publieks-, dan wel de collectiefunctie. Indien dit niet mogelijk is worden de baten en lasten toegerekend aan algemeen beheer.

### Baten

De publieksinkomsten worden toegerekend aan de publieksfunctie, evenals de baten uit de winkel- en horecaexploitatie. De overige inkomsten worden toegerekend naar aard van de inkomsten, hierbij geldt dat de baten de lasten volgen.

### Subsidie OCW

De subsidie wordt als volgt toegerekend:

- Subsidie collectiebeheer: deze wordt geheel toegerekend aan collectiebeheer;
- Subsidie huisvesting: deze wordt op basis van gebruik vierkante meters doorberekend naar aard van gebruik;
- Subsidie basisinfrastructuur: deze wordt per saldo ingezet om het tekort op de collectiefunctie te dekken. Het overige wordt toegerekend aan de publieksfunctie.

### Overige bijdragen/subsidies

Bijdragen worden over het algemeen toegekend met een specifiek doel. Deze bijdragen zijn opgenomen onder de functie waar ook de lasten zijn opgenomen, op welke deze bijdragen betrekking hebben.

### Personeelslasten

De medewerkers welke direct toewijsbaar zijn aan de functies zijn hieraan toegerekend. De overige medewerkers (zoals bijvoorbeeld de directie, ICT en P&O) zijn toegerekend aan algemeen beheer.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn toegerekend op basis van functie van gebouwen en m2.

### Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn indien mogelijk toegerekend aan de desbetreffende functie. Grotendeels zijn ze toegerekend aan algemeen beheer.

### Aankopen

Aankopen vallen onder de collectiefunctie.

### Overige lasten

De overige lasten worden toegerekend middels de systematiek waarbij de lasten de baten volgen. Indien er geen toerekening mogelijk is worden ze toegerekend aan algemeen beheer.

### Toerekening saldo algemeen beheer

Voor toerekening van het saldo algemeen beheer volgt de stichting de voorschriften welke zijn overeengekomen tussen het ministerie en de museumvereniging.

**Leiden, 27 maart 2026**

**De Directie:**

**M. J. van Bommel**  
**Algemeen directeur**

**W.A.H. Modest**  
**Inhoudelijk directeur**

**De Raad van Toezicht:**

**L.A.A. Pieters**

**OVERIGE GEGEVENS**

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

**Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming**

In de statuten zijn geen bepalingen inzake resultaatbestemming opgenomen.