



Jaarverslag 2025

spoorweg
museum



Partners



ProRail

**VRIENDEN
LOTERIJ**

Met dank aan

Nh1816
Verzekeringen

VSBfonds,
iedereen doet mee

de coöperatieve
Rabobank 

M
mondriaan
fonds

 **bpd cultuurfonds**



**Ondernemers
fonds
Utrecht**

 **INDISCH ERFGOED DIGITAAL**

diverse particulieren en bedrijven die een financiële bijdrage hebben geleverd
maar de wens hebben anoniem te blijven.

INHOUD

INHOUD	3
VOORWOORD	4
ORGANISATIE	6
MISSIE & VISIE	7
RAAD VAN TOEZICHT	13
FINANCIËN	15
COLOFON	18

VOORWOORD

2025 markeert een kantelpunt in de geschiedenis van het Spoorwegmuseum. Het was het jaar waarin we met respect voor ons verleden de eerste, noodzakelijke stappen hebben gezet om het museum ook voor toekomstige generaties te behouden. Een jaar van transitie, reflectie én beweging.

Sinds de museumvernieuwing in 2005, is het Spoorwegmuseum uitgegroeid tot een begrip in Nederland. Voor miljoenen bezoekers vormt het museum een toegankelijke en vaak eerste kennismaking met een museum. Dat langdurige succes heeft ons veel gebracht, maar heeft ook zichtbaar gemaakt dat een museum na twintig jaar in vrijwel dezelfde vorm niet kan blijven stilstaan. De wereld verandert, verwachtingen veranderen en het museum moet en wil mee.

Bouwen aan een toekomstbestendig museum

Het Spoorwegmuseum heeft zich de afgelopen decennia met beperkte aanvullende inkomsten zelfstandig staande gehouden. Een sterke focus op bezoekersaantallen en zakelijke evenementen maakte dit mogelijk. Tegelijkertijd betekende dit dat museale kerntaken minder structurele aandacht kregen. En juist daar is nu een inhaalslag nodig; niet alleen om te kunnen blijven voortbestaan, maar simpelweg omdat we een museum zijn. Deze realiteit vraagt om duidelijke keuzes en om vernieuwing.

Vernieuwing in inhoud en organisatie

In 2025 is een transitie ingezet, zowel in de museale presentatie als binnen de organisatie. Dat proces vroeg veel van onze medewerkers. Hun betrokkenheid, flexibiliteit en professionaliteit verdienen groot respect. Ondanks de veranderingen en onzekerheid bleven zij zich dagelijks met toewijding inzetten voor een gastvrij museum en voor betekenisvolle ontmoetingen met ons publiek en onze partners.

Ook onze grote groep vrijwilligers die zich dagelijks voor het museum inzet, verdient een groot dankjewel. Het is onbetaalbaar hoeveel kennis, kunde en betrokkenheid er binnen deze groep aanwezig is.

De transitie krijgt naast ingrepen in de organisatie ook vorm in twee samenhangende trajecten die museaal-inhoudelijk van aard zijn. De 'Opfris' geeft de bestaande museumrichting nieuwe energie: verhalen worden verdiept en verbreed, publieksvoorzieningen verbeterd en er wordt actief aansluiting gezocht bij innovatieve partijen en actuele maatschappelijke thema's. Een eerste zichtbaar resultaat hiervan was de opening van 'Spoordieren' op 17 oktober. Deze intergenerationele familieroute op het buitenterrein over wat ProRail aan innovaties ontwikkelt om dieren die leven op en

rond het spoor veilig te houden en de dienstregeling door te laten gaan, laat zien hoe educatie en innovatie samenkomen in een eigentijdse museale vorm. In de loop van 2026 worden in het kader van de Opfris nog een aantal deelprojecten opgeleverd die de museale ervaring enerzijds en het lerend vermogen van de organisatie anderzijds, vergroten.

Een tweede lijn van de museale-inhoudelijke transitie spitst zich toe op het Spoorwegmuseum van de toekomst. De kaders van wat er nodig zal zijn aan inhoud, functies en functionele ruimte, kregen in 2025 steeds meer vorm. Het masterplan dat in 2026 wordt opgeleverd, geeft richting voor het verbinden van partijen die onderdeel willen zijn van de realisatie van het nieuwe museum.

Samen verder

De grote betrokkenheid van externe partners, adviseurs en particulieren is hartverwarmend. Vele uren aan kennis en advies werden belangeloos gedeeld. In het bijzonder dank ik het Centraal Museum voor de bijdrage aan de ontwikkeling van het educatieve concept van 'Spoordieren' en de kennis die vanuit de HEMA kwam voor hun advies bij de ontwikkeling van de museumwinkel. De talloze samenwerkingen onderstrepen hoeveel draagvlak en liefde er is voor het Spoorwegmuseum.

Tegelijkertijd is het voortbestaan van het museum geen vanzelfsprekendheid. Ondanks herhaalde oproepen aan lokale en landelijke overheden is incidentele en structurele financiële ondersteuning tot op heden uitgebleven. Dat is zorgelijk, juist voor een museum dat voor een breed publiek een unieke toegangspoort vormt tot het Nederlandse spoorweg- en industrieel erfgoed. Erfgoed dat de basis vormde en vormt voor onder meer onze welvaart, planologie, menselijke verbindingen en een onderdeel van de oplossing kan zijn voor het duurzaamheidsvraagstuk.

De nijpende financiële situatie waarin het Spoorwegmuseum al jaren verkeert en het gezamenlijke doel om een gezonde en toekomstbestendige organisatie te worden, vraagt om een goede afstemming met de Raad van Toezicht. Ik wil dan ook mijn oprechte dank aan de leden uitspreken. Ik heb de samenwerking met de Raad van Toezicht als zeer prettig en constructief ervaren.

Dit jaarverslag vertelt waar we staan, wat we samen hebben bereikt en welke keuzes ons te wachten staan. Met realisme en grote betrokkenheid blijven we ons inzetten voor het Spoorwegmuseum – een plek vol verhalen, herinneringen en een toekomst die het verdient om doorgegeven te worden.

Leontien Lems

Directeur-bestuurder

april, 2026



ORGANISATIE

Stichting Nederlands Spoorwegmuseum, met als vestigingsadres Maliebaanstation 16 te Utrecht, heeft als statutair doel “het in stand houden van een Spoorwegmuseum door het bijeenbrengen, in eigendom of bruikleen verkrijgen, conserveren en exposeren van voorwerpen die uit een geschiedkundig oogpunt of anderszins van belang zijn voor de kennis van het spoor- en tramwegwezen en het openbaar vervoer in het algemeen en dat van Nederland in het bijzonder”.

ANBI Status

Het Spoorwegmuseum bezit de ANBI status (RSIN: 002883284) en wordt daarmee aangemerkt als een algemeen nut beogende instelling. De organisatie heeft een Raad van Toezicht model, het Spoorwegmuseum past de ‘Governance Code Cultuur’ toe. Deze code is een instrument voor goed bestuur en toezicht en omvat het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording.

Het Spoorwegmuseum is een geregistreerd museum waar beheer en behoud van cultureel erfgoed centraal staat. Het museum volgt de Erfgoedwet en de LAMO.



MISSIE & VISIE

In 2025 werkte het Spoorwegmuseum aan een nieuwe missie, visie en positionering om het museum te vernieuwen, versterken en toekomstbestendig te maken. Er is een video gemaakt die de positionering in beeld brengt en laat zien dat het Spoorwegmuseum mensen verbindt. Het museum als een levendig platform waar techniek, duurzaamheid, kunst, geschiedenis, maatschappij en mensen elkaar kruisen. De nieuwe positionering zal de komende jaren steeds meer geladen en ingevuld gaan worden.

Missie

Het Spoorwegmuseum bewaart uniek industrieel erfgoed voor toekomstige generaties. Wat het spoor voor Nederland betekent, vormt het vertrekpunt voor een reis langs verhalen uit verleden, heden en toekomst. Verhalen die verrassen, verrijken en nieuwsgierig maken. Het Spoorwegmuseum is geen eindstation, maar een vertrekpunt. Hier brengen we mensen samen. Een platform waar techniek, duurzaamheid, kunst, geschiedenis, maatschappij en mensen elkaar kruisen. Na een bezoek aan het Spoorwegmuseum zal je treinreis nooit meer hetzelfde zijn.

Visie

De trein vergroot je wereld en verkleint afstanden. Treinen verbinden niet alleen plaatsen. Ze verbinden mensen, harten en levens. Vanuit Utrecht – het historische hart van de spoorwegen – verbindt het Spoorwegmuseum zich met de wereld. Samen met partners en publiek geven we ruimte aan innovatie, techniek, experiment en actuele thema's.

Kernwaarden

Nieuwsgierig

We stellen vragen, blijven ons ontwikkelen en tonen oprechte interesse in anderen en dat wat anders is.

Lef

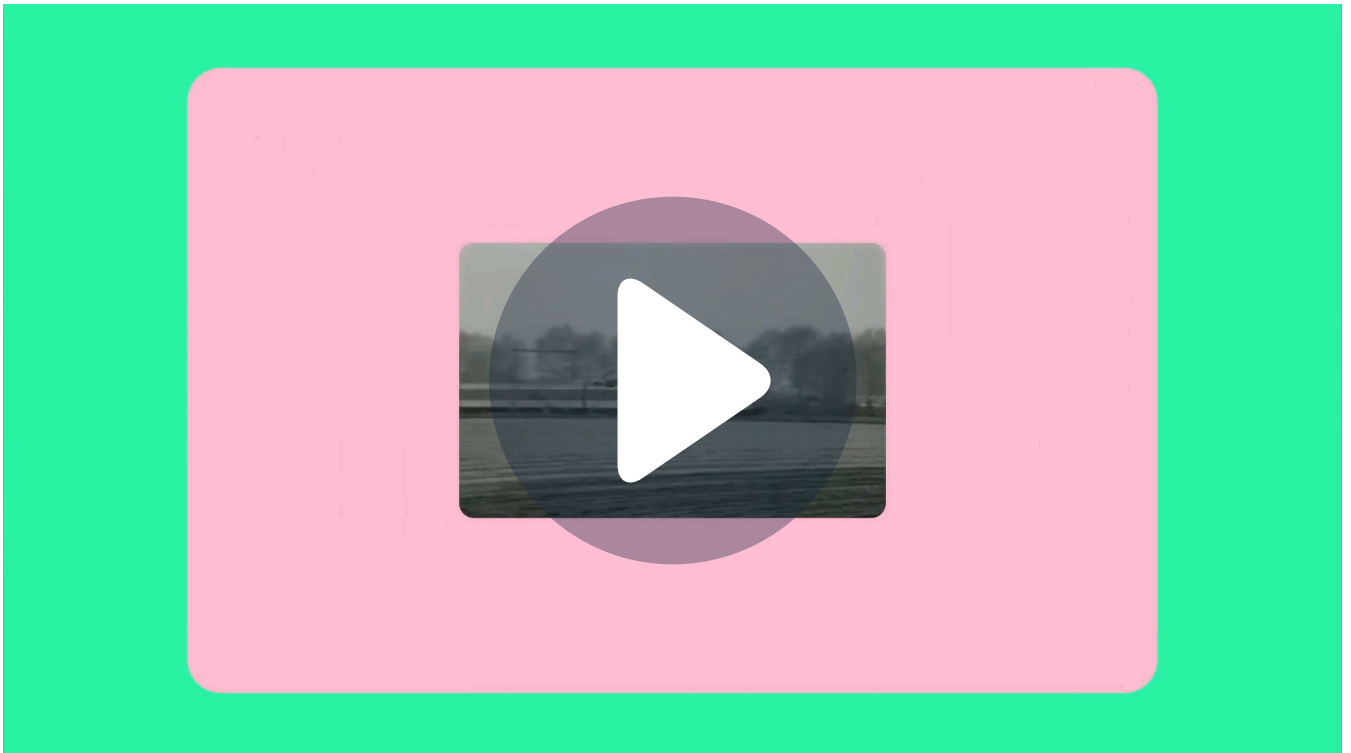
We ondernemen en ontwikkelen met bravoure. Vergissen, leren en bijsturen hoort daarbij.

Open

We halen actief de buitenwereld naar binnen en zijn transparant in onze werkwijze en communicatie.

Klasse

We werken aan hoge kwaliteit in alle producten en diensten die we in- of extern ontwikkelen. Daarom durven we te kiezen.

Video

FEITEN & CIJFERS

87

medewerkers

8 stagiaires
39,8 jaar, gemiddelde
leeftijd
7,4% ziekteverzuim
165 vrijwilligers
5 leden RvT

388.050

bezoekers

Museumkaart **159.373**
VriendenLoterij **45.481**
Zakelijke
arrangementen **24.783**
Particuliere
arrangementen **173**

72.000

bezoekers
tijdens events

Winter Station **55.000**
On traXS **11.000**
Open Trein Festijn **6.000**



FEITEN & CIJFERS

7.812

scholieren

Werk aan het spoor **493**
Techlab groep 3 en 4 **968**
Techlab groep 5 en 6 **1.069**
Techlab groep 7 en 8 **663**
Trein op groen **181**
Schoolreisjes **4.438**
Begeleiders **2.165**

2^e

2^e plek

meest beeldbepalende
vrijtijdsorganisaties
voor het imago van de
provincie Utrecht.

1

nieuwe
presentatie

Spoordieren in de Spoortuin
Voor kids van 4 tot 8 jaar

Spelenderwijs komen kinderen
van alles te weten over hoe
trein en dier samenleven rond
het spoor.



Burgemeester van Utrecht,
Sharon Dijksma, had een
videoboodschap voor de
aanwezige kinderen tijdens
de officiële opening van
Spoordieren.

FEITEN & CIJFERS

981.115

bezoeken
website

spoorwegmuseum.nl

7.916.143

weergaven op
[Facebook](#) &
[Instagram](#)

waarvan **7.169.582** op
Facebook

Populairste post:
Nieuw kerstornament
'De kameel'. **122.579**
weergaven

70.000

nieuwsbrief
abonees

12 nieuwsbrieven in 2025

44% openrate
3,2% clickrate



FEITEN & CIJFERS

12%

meer
winkelomzet

Ook is een plan gemaakt voor verhuizing van de museumshop begin 2026.

5.000

objecten
gedigitaliseerd

voor het project [Indisch Erfgoed Digitaal](#), afgerond in 2025.

In 2025 gestart met het project [Collectie Ontzamelen](#).

2

vernieuwde
installaties

De brandmeldinstallatie in het museum is vernieuwd in opdracht van NS Vastgoed. Ook de parkeerinstallatie voor het Maliebaanstation is vernieuwd.



RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht spreekt haar grote dank en waardering uit voor eenieder die zich heeft ingezet voor het Spoorwegmuseum. Er is hard gewerkt aan een goede en financieel gezonde bedrijfsvoering alsmede de uitwerking van toekomstplannen. De betrokkenheid van de medewerkers, de vrijwilligers en het MT, alsmede de support van sponsors en partners maken het mogelijk een prachtig museum als het Spoorwegmuseum in stand te houden.

Samenstelling van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in het verslagjaar uit:

- De heer R. Luyten (voorzitter);
- Mevrouw M.H. van Velthuisen - Lormans;
- De heer T.W. Voet;
- Mevrouw A.F.E. Hertog;
- De heer J.M.M. Dautzenberg.

De toezichthouders van het Spoorwegmuseum ontvangen geen bezoldiging. De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2025 niet gewijzigd.

Functioneren

De RvT heeft in 2025 vijf keer vergaderd in aanwezigheid van de directeur/bestuurder, te weten op 19 maart, 18 juni, 17 september, 29 oktober en 10 december. Voorafgaand aan het jaar is een jaarplanning vastgesteld, waardoor belangrijke onderwerpen zoals museale en organisatorische ontwikkelingen, de strategie, de jaarrekening en het jaarverslag gegarandeerd worden behandeld.

De RvT blijft graag in contact met medewerkers in het museum en plant daartoe diverse gesprekken in het museum en is altijd met een delegatie aanwezig bij openingen en presentaties. De individuele leden van de RvT hebben op meerdere momenten de directeur-bestuurder met raad en daad bijgestaan. Er vonden op regelmatige basis gesprekken plaats tussen de voorzitter en de directeur-bestuurder. Ook is er overlegd met de OR door een delegatie uit de RvT.

(Neven)functies van de Raad van Toezicht

Dhr. R.J. Luyten

- Primair: Directeur Techniek Nederlandse Spoorwegen.

Mevr. M.H. van Velthuisen – Lormans

- Primair : Lid Raad van Bestuur (CFO) ProRail;
- Secundair: Lid Raad van Toezicht Jeroen Bosch Ziekenhuis;
- Secundair: Niet-uitvoerend bestuurder Cofinimmo N.V.

Mevr. A.F.E. Hertog

- Primair: Eigenaar bureau Closer to Culture; Interim manager bij Van Gogh Museum;
- Secundair: Bestuurslid Cultuurfonds Provincie Utrecht;
- Secundair: Bestuurslid Van Gogh Europe.

Dhr. T.W. Voet

- Primair : Directeur Netwerkontwikkeling en -Ontwerp, Nederlandse Spoorwegen;
- Secundair: Board Member of the European Joint Rail Undertaking (ERJU).

Dhr. J.M.M. Dautzenberg

- Primair: Directiesecretaris Stichting Naturalis Biodiversity Center;
- Secundair: Voorzitter Commissie Kwaliteitsborging Museumvereniging.

Nevenfuncties van de directeur/bestuurder

Mevr. L.P. Lems

- Bestuurslid Stichting Utrechts Museum Kwartier;
- Bestuurslid Centrum Management Utrecht.

Rooster van aftreden

De leden van de RvT worden benoemd voor een periode van vier jaar, die eenmaal verlengd kan worden. Samenstelling van de RvT is nu als volgt:

Naam	Datum aantreden	Datum herbenoeming	Datum aftreden
Dhr. R. Luyten	30 september 2021	30 september 2025	30 september 2029
Mevr. M.H. Van Velthuisen	13 december 2023	13 december 2027	13 september 2031
Mevr. A.F.E. Hertog	9 oktober 2018	9 oktober 2022	9 oktober 2026
Dhr. T.W. Voet	3 juli 2024	3 juli 2028	3 juli 2032
Dhr J.M.M. Dautzenberg	20 september 2023	20 september 2027	20 september 2031

FINANCIËN

In 2025 is het Spoorwegmuseum wederom gesteund door haar vaste partners NS, ProRail en de Vriendenloterij.

NS en ProRail hebben gezamenlijk een bijdrage gedaan van € 1.900.447 ter dekking van de exploitatie en een additionele bijdrage voor het project met als doel het oprissen van het museum.

VriendenLoterij

De bijdrage van de VriendenLoterij bestaat uit een vaste bijdrage van € 350.000 en een bijdrage uit geormerkt werven van € 344.496. De geormerkte bijdrage is gebaseerd op het aantal VriendenLoterij deelnemers dat ervoor heeft gekozen om direct voor het Spoorwegmuseum mee te spelen. Daarnaast heeft het Spoorwegmuseum een bedrag ontvangen van € 327.150 voor het project '[Koninklijke Klasse](#)'.

Wij zijn de VriendenLoterij en haar deelnemers dankbaar voor deze genereuze steun. Dankzij hun bijdrage kunnen wij ons erfgoed bewaren, toegankelijk maken en tot leven brengen voor een breed publiek. De enorme betrokkenheid van de VriendenLoterij maakt een wezenlijk verschil. Niet alleen financieel, maar ook in de manier waarop wij als museum kunnen blijven vernieuwen en inspireren. We kijken dan ook met veel plezier en waardering terug op onze samenwerking met de VriendenLoterij en hopen deze in de toekomst voort te zetten.



Financiële positie

Liquiditeit

De liquide middelen van het Spoorwegmuseum zijn gestegen ten opzichte van 2024. De liquide middelen zijn vrijelijk beschikbaar voor de exploitatie van het museum. De liquiditeitsratio is echter wel gedaald van 2,2 naar 1,7.

Solvabiliteit

De solvabiliteit is gedaald door de opeenvolgende jaren van verlies. Hierdoor is de solvabiliteit gedaald van 66,3% naar 46,9%.

Weerstandsvermogen

Ook het weerstandsvermogen is het afgelopen jaar afgenomen van 28,1% naar 25,6%. Het weerstandsvermogen heeft de aandacht en moet hoger komen te liggen.

Ratio's	2025	2024
Liquiditeit (Vlottende activa / Kortlopende schulden)	1,7	2,2
Solvabiliteit (Eigen vermogen / Totaal vermogen)	46,9%	66,3%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen / Totale baten)	25,6%	28,1%

Begroting 2026

Voor het boekjaar 2026 heeft het Spoorwegmuseum een sluitende begroting weten te realiseren. De begroting heeft ondanks tegenvallende bezoekersaantallen in 2025, 400.000 reguliere bezoekers als uitgangspunt. Hierdoor wordt rekening gehouden met een stijging in inkomsten vanuit entreegelden. De vaste bijdragen uit fondsen zullen ook stijgen. Net als in 2025 worden de budgetten van de verschillende afdelingen gedurende het jaar tegen het licht gehouden of verwachtingen overeenkomen met de realiteit en daar waar nodig bij te sturen.

	Begroting 2026	2025
Baten		
Entreegelden	5.337.821	4.456.558
Bijdragen overige activiteiten	1.708.000	2.394.475
Subsidie en sponsoring	3.837.500	2.930.100
Financiële baten	-	15.319
Overige baten	380.000	371.405
Totaal baten	11.263.321	10.167.856
Lasten		
Personeel	4.926.532	5.422.109
Afschrijvingslasten	347.073	182.799
Huisvesting	2.113.575	2.000.724
Exploitatie	992.881	943.494
Administratie & beheer	257.522	332.905
ICT	493.661	433.505
Collectie, beheer & behoud	381.493	229.354
Marketing & communicatie	1.105.000	712.133
Strategieprojecten	618.000	198.231
Financiële lasten	8.000	19.869
Totaal lasten	11.243.736	10.475.122
Exploitatieresultaat	19.585	-307.266

[Meer financiële informatie vind je in de Jaarrekening 2025](#)

COLOFON

spoorweg
museum


© Spoorwegmuseum, mei 2026

Foto's: Renzo Gerritsen, Dorien Hein, Geert Debets, Spoorwegmuseum

www.spoorwegmuseum.nl

Volg ons!

