



Financiële analyse Watersnoodmuseum

Gemeente Schouwen-Duiveland

16 December 2025

Inhoudsopgave

1. Inleiding	p.3
2. Financiën	p.5
3. Subsidieanalyse	p.10
4. Aanbevelingen	p.18
5. Bijlagen	p.20



1. Inleiding



1. Aanleiding van de onderzoeksoopdracht

In 2022 heeft de Provincie Zeeland het Watersnoodmuseum aangewezen als themamuseum. Deze status biedt het museum de mogelijkheid om jaarlijks een projectsubsidie aan te vragen. De Gemeente Schouwen-Duiveland levert hieraan in 2023 en 2024 een gelijkwaardige financiële bijdrage. Na drie jaar van samenwerking en financiële ondersteuning leeft bij zowel de Gemeente Schouwen-Duiveland als de Provincie Zeeland de behoefte aan transparantie en verantwoording. Vanuit dit oogpunt zijn wij gevraagd om een financieel onderzoek uit te voeren.



2. Doelstelling van het onderzoek

Het onderzoek richt zich enerzijds op het verkrijgen van inzicht in de financieringsstructuur van het Watersnoodmuseum. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele lasten, evenals tussen structurele en incidentele financieringsstromen. Daarnaast wordt beoordeeld welke afspraken zijn gemaakt omtrent de besteding van subsidie middelen en in hoeverre de naleving van deze afspraken is geborgd.

Door deze aspecten te analyseren, hebben wij met de aangeleverde documentatie een beeld geschetst van de huidige financiering van het Watersnoodmuseum. Op basis hiervan hebben wij aanbevelingen geformuleerd ter optimalisatie van de toekomstige subsidieverlening en de financiële governance rondom het museum.



3. Onderzoeksvragen

1. Welke inkomstenbronnen heeft het Watersnoodmuseum en hoe stabiel (meerjarige toezeggingen) zijn die, ook met het oog op de meerjarige financiële positie (2025-2028)?
2. Hoe zien de structurele lasten van het museum eruit en wat wordt gerekend tot 'extra' (geen reguliere activiteiten)?
3. Wat is de verhouding tussen structurele kosten en extra investeringen/projecten?
4. Is de besteding van de subsidies van provincie en gemeente volgens de gemaakte afspraken (conform subsidie)?
5. Is er een duidelijke scheiding van taken zichtbaar tussen incidentele projecten van het museum en de uitvoering van structurele taken van het museum?
6. Functioneert de matchingsconstructie van de Gemeente Schouwen-Duiveland optimaal?
7. Hoe noodzakelijk zijn de te onderzoeken subsidies voor het museum?

1. Inleiding



4. Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in vier fasen, om een goed beeld te verkrijgen van de financiële structuur en subsidiebesteding van het Watersnoodmuseum.

- ▶ In de eerste fase zijn relevante documenten geïnterpreteerd, gestructureerd en geanalyseerd om inzicht te krijgen in subsidies, financiële stromen en governance.
- ▶ De tweede fase bestond uit een kwantitatieve analyse van jaarrekeningen, begrotingen en projectplannen, inclusief toetsing van subsidiebesteding aan gemaakte afspraken.
- ▶ In de derde fase zijn interviews gehouden met sleutelpersonen om aannames te verifiëren en aanvullende informatie te verzamelen.
- ▶ De vierde fase omvatte het opstellen van een rapport waarin de bevindingen zijn samengebracht en voorzien van conclusies en aanbevelingen voor een transparante en toekomstbestendige subsidieverlening.



5. Leeswijzer

De onderzoeksvragen worden individueel uitgewerkt en toegelicht en zijn verdeeld in twee categorieën: financiën en subsidieanalyse. Het rapport bestaat daarom uit vier hoofdstukken:

1. Inleiding
2. Financiën
3. Subsidieanalyse
4. Aanbevelingen

Dit wordt gevolgd door de bijlagen, waarin een overzicht wordt gegeven van de volgende onderwerpen:

- ▶ Interviews
- ▶ Ontvangen documentatie
- ▶ Categorisatie lasten als structureel of incidenteel
- ▶ Jaarrekeningcijfers



6. Disclaimer

Dit rapport is opgesteld in opdracht van de Gemeente Schouwen-Duiveland. Onze dienstverlening is adviserend van aard en betreft geen controle, beoordeling of andersoortige assurance-opdracht overeenkomstig de controle- en assurance-standaarden, zoals uitgevaardigd door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), de International Auditing and Assurance Standards Board en vergelijkbare organisaties. Dit rapport omvat geen procedures om fraude of illegale handelingen op te sporen. Dit rapport betreft een onderzoeks- en adviesrapport en is tot stand gekomen op basis van documentanalyses, werksessies en interviews. Wij zijn hierin afhankelijk van de aan ons aangeleverde informatie, beschikbaar gesteld door gemeente Schouwen-Duiveland, de Provincie Zeeland en de betrokken uitvoerende instanties. Onze observaties hebben wij waar mogelijk getoetst aan de ontvangen documentatie en de uit interviews verkregen informatie. Indien de opdrachtgever niet alle relevante informatie met ons heeft gedeeld, dan wel laat delen, is het mogelijk dat onze observaties niet compleet of incorrect zijn. Hiervoor dragen wij geen verantwoordelijkheid.

Dit rapport mag niet openbaar gemaakt worden of gedeeld worden met derden. Het is exclusief bestemd voor intern gebruik. Het is niet toegestaan om het rapport aan te passen, te redigeren of te wijzigen. Derden kunnen geen rechten ontleen aan de inhoud van het rapport en het eventuele gebruik van het rapport door derden komt voor eigen risico. Het rapport dient in zijn geheel te worden beschouwd.

Hoofdstuk 2

Financiën



2.1 Analyse van inkomsten en lasten

Inleiding en context

Het eerste hoofdstuk van dit rapport betreft een analyse van de financiën van het Watersnoodmuseum in de periode 2021-2024. In dit hoofdstuk beantwoorden wij onderzoeksvragen 1-3.

1. Welke inkomstenbronnen heeft het Watersnoodmuseum en hoe stabiel (meerjarige toezeggingen) zijn die, ook met het oog op de meerjarige financiële positie (2025-2028)?
2. Hoe zien de structurele lasten van het museum eruit en wat wordt gerekend tot 'extra' (geen reguliere activiteiten)?
3. Wat is de verhouding tussen structurele kosten en extra investeringen/projecten?

Methode en limitaties

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvragen zijn de jaarrekeningen van het Watersnoodmuseum in de periode 2021-2024 onderzocht; een overzicht hiervan is bijgevoegd in bijlage D. De financiële stromen zijn geanalyseerd op stabiliteit en op de mate waarin zij structureel of incidenteel van aard zijn.

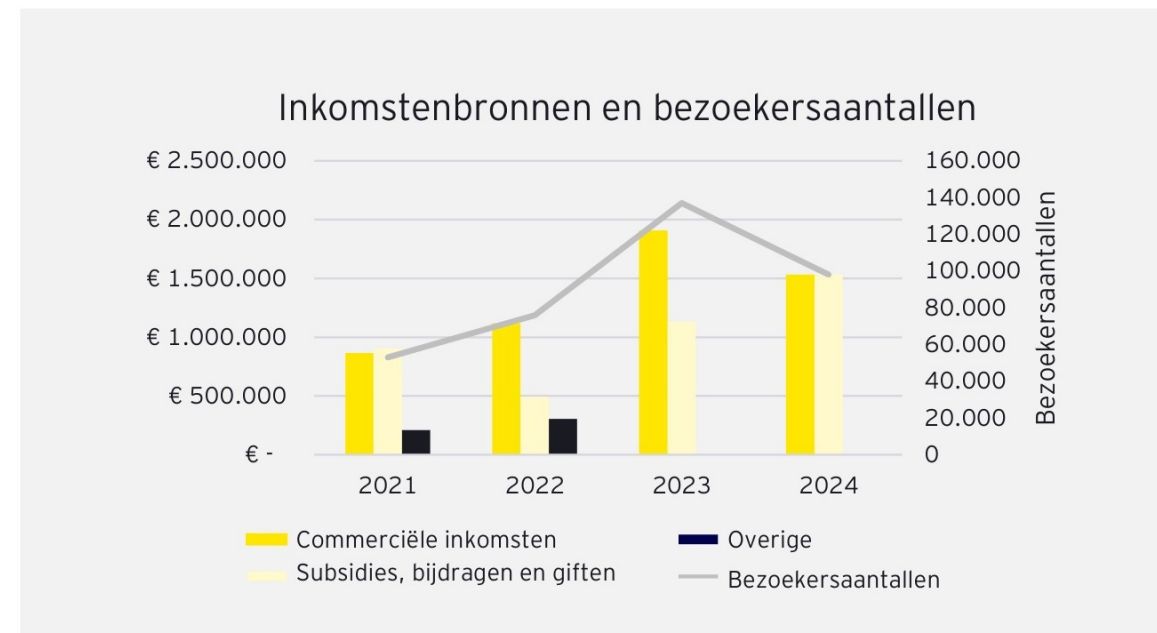
Naast de jaarrekeningen zijn geen aanvullende documenten beschikbaar gesteld door het Watersnoodmuseum, de Provincie Zeeland of de Gemeente Schouwen-Duiveland die meer inzicht konden bieden in de aard van de inkomsten en de lasten van het Watersnoodmuseum. Door wisselingen in personeel en het feit dat het museum tot voor kort niet over een controller beschikte, is er bovendien geen aanvullende toelichting verkregen die meer helderheid kon verschaffen. Dit beperkt de nauwkeurigheid waarmee structurele en incidentele geldstromen kunnen worden geduid.

Analyse (1/3)

Het Watersnoodmuseum beschikt over drie hoofdgroepen van inkomstenbronnen. In figuur 1 zijn de verschillende inkomsten van het museum tussen 2021 en 2024 inzichtelijk gemaakt:

- ▶ Commerciële omzet
- ▶ Subsidies, bijdragen en giften
- ▶ Overige bedrijfsopbrengsten

Voor de analyse zijn alle inkomsten van het museum uiteengezet op basis van deze drie categorieën om inzicht te bieden in de verdeling en ontwikkeling van de verschillende bronnen.



Figuur 1: inkomsten per categorie, afgezet tegen bezoekersaantallen Watersnoodmuseum

2.1 Analyse van inkomsten en lasten

Analyse (2/3)

Commerciële inkomsten

De commerciële inkomsten zijn de inkomsten uit de ticketverkoop, winkel en horeca. Dit betreft directe opbrengsten van bezoekers, waardoor deze inkomstenbron afhankelijk is van bezoekersaantallen. In theorie is dit de meest structurele inkomstenbron van het museum, en kan deze op basis van de jaarlijkse terugkeer en rol binnen de exploitatie als structureel worden beschouwd.

In de periode 2021-2024, was deze inkomstenbron echter niet stabiel. Tussen 2021 en 2023 is sprake van een stijging van de omzet van € 0,9 miljoen in 2021 naar € 1,9 miljoen in 2023. Deze groei hangt samen met een toename in bezoekersaantallen en verhoogde horeca-inkomsten, mede door de 70ste herdenking van de Watersnoodramp in 2023. In 2024 zien we echter een weer een daling van de commerciële omzet. De totaalomzet komt hiermee in 2024 op € 1,5 miljoen uit.

Subsidies, bijdragen en giften

De subsidies, bijdragen en giften bestaan uit exploitatiesubsidies, fondsbijdragen, particuliere giften en projectsubsidies. De inkomsten uit subsidies, bijdragen en giften schommelden in de periode 2021-2024 tussen € 0,9 miljoen en € 1,5 miljoen. Dit patroon wordt verklaard door het wegvallen van COVID-regelingen, variabele projectsubsidies en wisselende omvang van giften. Het totaal van de post blijft stijgende wegens de toename op bijdragen projecten en activiteiten, welke in het jaar 2023 een bedrag van € 0,7 miljoen betrof, en in het jaar 2024 een bedrag van € 1,3 miljoen.

Het totale inkomstenprofiel van deze categorie is afhankelijk van externe besluitvorming (van bijvoorbeeld subsidieverstrekkingen zoals de provincie of gemeente), fondsenwerving en de beschikbaarheid van projectmiddelen. De aanwezigheid van structurele bijdragen neemt de volatiliteit van deze categorie niet weg.

Op basis van de jaarrekeningen kan niet worden vastgesteld welk deel van de inkomsten binnen de categorie subsidies, bijdragen en giften structureel dan wel incidenteel van aard zijn. De jaarrekeningen bieden hiervoor onvoldoende uitsplitsing, waardoor onduidelijk blijft in hoeverre deze inkomsten jaarlijks terugkeren of afhankelijk zijn van tijdelijke projecten of eenmalige bijdragen. Voor het jaar 2024 is inzichtelijk dat € 0,8 miljoen van deze categorie als incidenteel kan worden aangemerkt, daar dit de subsidies zijn die door Gemeente Schouwen-Duiveland en de Provincie Zeeland beschikbaar zijn gesteld. Voor het resterende bedrag van € 0,7 miljoen ontbreekt informatie om te bepalen of dit structureel of incidenteel is.

Overige bedrijfsopbrengsten

De categorie overige bedrijfsopbrengsten bestond in de jaren 2021 en 2022 uit de COVID-gerelateerde compensatieregeling, TVL. Sinds het beëindigen van deze regelingen in 2022 is deze inkomstenstroom afgenomen en speelt zij geen rol meer binnen de exploitatie. De omvang daalde van € 0,2 miljoen in 2021 naar € 0 miljoen in 2023.

In de tabel 1 is zichtbaar in hoeverre inkomstenbronnen op basis van de beschikbare gegevens als structureel of incidenteel kunnen worden beschouwd voor het jaar 2024.

Inkomsten 2024	
Structureel	€ 1.531.962
Incidenteel	€ 800.000
Onbekend	€ 735.923

Tabel 1: inkomstenbronnen in 2024 uitgesplitst op basis van of het incidenteel of structureel is

2.1 Analyse van inkomsten en lasten

Analyse (3/3)

Categorisatie incidentele en structurele lasten

In dit onderdeel is onderzocht hoe de lasten van het Watersnoodmuseum zijn opgebouwd en in hoeverre deze in de periode 2021-2024 kunnen worden onderscheiden in structurele en incidentele lasten. In de jaarrekeningen worden de bedrijfslasten op twee niveaus gerapporteerd. Het eerste niveau bevat zes hoofdcategorieën, zoals weergegeven in tabel 2. Onder deze zes categorieën vallen in totaal 22 detailposten, die zijn opgenomen in bijlage C.

Ondanks de beperkingen in de beschikbare informatie is op basis van de financiële gegevens een inschatting gemaakt van het onderscheid tussen structurele en incidentele bedrijfslasten. In tabel 3 zijn de inkomstenbronnen uitgesplitst op basis van of het incidenteel of structureel is en zijn ze beschreven als percentage van de totale bedrijfslasten.

In de periode 2021-2024 zijn de structurele lasten gestegen van circa € 1,3 miljoen naar € 2,0 miljoen. Deze stijging komt voornamelijk door hogere brutolonen, die toenamen van ruim € 0,4 miljoen in 2021 naar ruim € 0,8 miljoen in 2024. Daarnaast is sprake van een toename in overige bedrijfskosten, van ruim € 0,3 miljoen naar ruim € 0,5 miljoen in dezelfde periode.

De groei van de incidentele lasten is volledig toe te schrijven aan hogere kosten voor projecten en activiteiten, die stegen van ruim € 0,4 miljoen in 2021 naar bijna € 1,4 miljoen in 2024. Deze stijging wordt deels gecompenseerd door doorbelaste loonkosten, die in deze periode opliepen van € 0 naar bijna € 0,4 miljoen.

De ontwikkeling van de incidentele lasten loopt parallel aan de groei in bezoekersaantallen van ongeveer 53.000 bezoekers in 2021 naar 98.000 in 2024.

Analyse verhoudingen structureel en incidenteel

Uit deze analyse komt naar voren dat de verhouding tussen structurele en incidentele lasten significant is verschoven in de periode 2021-2024. Het aandeel structurele lasten ten opzichte van totale lasten daalde in deze periode van 83% in 2021 naar 67% in 2024. Hiermee is het aandeel incidentele lasten gestegen tot 33% in 2024, op basis van de door ons gemaakte categorisering.

Kostensoorten	2021	2022	2023	2024
Inkoopwaarde omzet	€ 196.938	€ 271.647	€ 407.177	€ 287.084
Kosten projecten en activiteiten	€ 442.925	€ 407.027	€ 1.091.677	€ 1.351.190
Lonen en salarissen	€ 340.341	€ 511.441	€ 644.683	€ 513.811
Sociale lasten en pensioenlasten	€ 138.323	€ 174.888	€ 202.076	€ 260.713
Afschrijvingen materiële vaste activa	€ 115.537	€ 119.389	€ 121.461	€ 109.604
Overige bedrijfskosten	€ 342.510	€ 458.341	€ 519.809	€ 535.103

Tabel 2: uitsplitsing lasten per lastensoort

Bedrijfslasten	2021	2022	2023	2024
Totaal bedrijfslasten	€ 1.576.574	€ 1.942.733	€ 2.986.883	€ 3.057.505
Totaal structureel	€ 1.303.051	€ 1.594.566	€ 1.964.182	€ 2.051.955
Totaal incidenteel*	€ 273.523	€ 348.167	€ 1.022.701	€ 1.005.550
Structureel %	83%	82%	66%	67%
Incidenteel %	17%	18%	34%	33%

Tabel 3: uitsplitsing lasten structureel/incidenteel

*inclusief incidentele ontvangsten en doorbelastingen

2.2 Beantwoording Onderzoeksvragen

Beantwoording onderzoeksvragen 1 - 3

Zoals eerder beschreven zijn er naast de jaarrekening geen aanvullende documenten beschikbaar gesteld door het Watersnoodmuseum, de Provincie Zeeland of de Gemeente Schouwen-Duiveland die meer inzicht konden bieden in de aard van de inkomsten en de lasten van het Watersnoodmuseum. Hierdoor is het niet mogelijk om het onderscheid tussen structurele en incidentele geldstromen nauwkeurig te duiden. Dit in acht nemende hebben we op basis van de analyse de onderzoeksvragen als volgt beantwoord:

Onderzoeksvraag 1

Het inkomstenprofiel van het Watersnoodmuseum bestaat uit commerciële inkomsten en inkomsten uit subsidies, bijdragen en giften. De commerciële inkomsten keren jaarlijks terug, maar laten in de periode 2021-2024 fluctuaties zien als gevolg van variërende bezoekersaantallen. De inkomsten uit subsidies, bijdragen en giften zijn sterk afhankelijk van externe besluitvorming en projecttoekenningen en kennen daardoor een beperkte voorspelbaarheid in meerjarig perspectief. Overige bedrijfsopbrengsten waren incidenteel van aard en spelen geen rol meer in de meerjarige financiële positie.

Op basis van deze analyse observeren wij dat de inkomsten in de geanalyseerde periode niet als stabiel kunnen worden beschouwd. Dit komt door het grote aandeel incidentele posten, maar ook door fluctuaties in de structurele inkomsten.

Onderzoeksvraag 2 en 3

De structurele lasten van het Watersnoodmuseum bestaan voornamelijk uit brutolonen en overige bedrijfskosten. Brutolonen zijn in de periode 2021-2024 gestegen van ruim € 0,4 miljoen naar ruim € 0,8 miljoen. Overige bedrijfskosten namen toe van ruim € 0,3 miljoen naar ruim € 0,5 miljoen. Deze stijgingen verklaren de groei van de totale structurele lasten van circa € 1,3 miljoen in 2021 naar € 2,0 miljoen in 2024.

De lasten die als 'extra' worden aangemerkt, betreffen incidentele kosten voor projecten en activiteiten. Deze zijn in dezelfde periode toegenomen van ruim € 0,4 miljoen naar bijna € 1,4 miljoen. Daarnaast zijn doorbelaste loonkosten toegevoegd, oplopend van € 0 naar bijna € 0,4 miljoen.

De verhouding tussen structurele en incidentele lasten is hierdoor verschoven. In 2021 bestond 83% van de totale lasten uit structurele kosten en 17% uit incidentele kosten. In 2024 is dit aandeel veranderd naar 67% structureel en 33% incidenteel. Deze verschuiving wordt veroorzaakt door twee ontwikkelingen:

- ▶ Een gestage groei van structurele lasten, voornamelijk door hogere personeelskosten en stijgende bedrijfskosten.
- ▶ Anderzijds een veel sterkere groei van incidentele lasten, vooral door projecten en activiteiten.

De stijging van incidentele lasten is daarmee relatief groter dan die van structurele lasten, waardoor incidentele kosten een steeds belangrijker aandeel vormen in de totale kostenstructuur van het museum.

Hoofdstuk 3

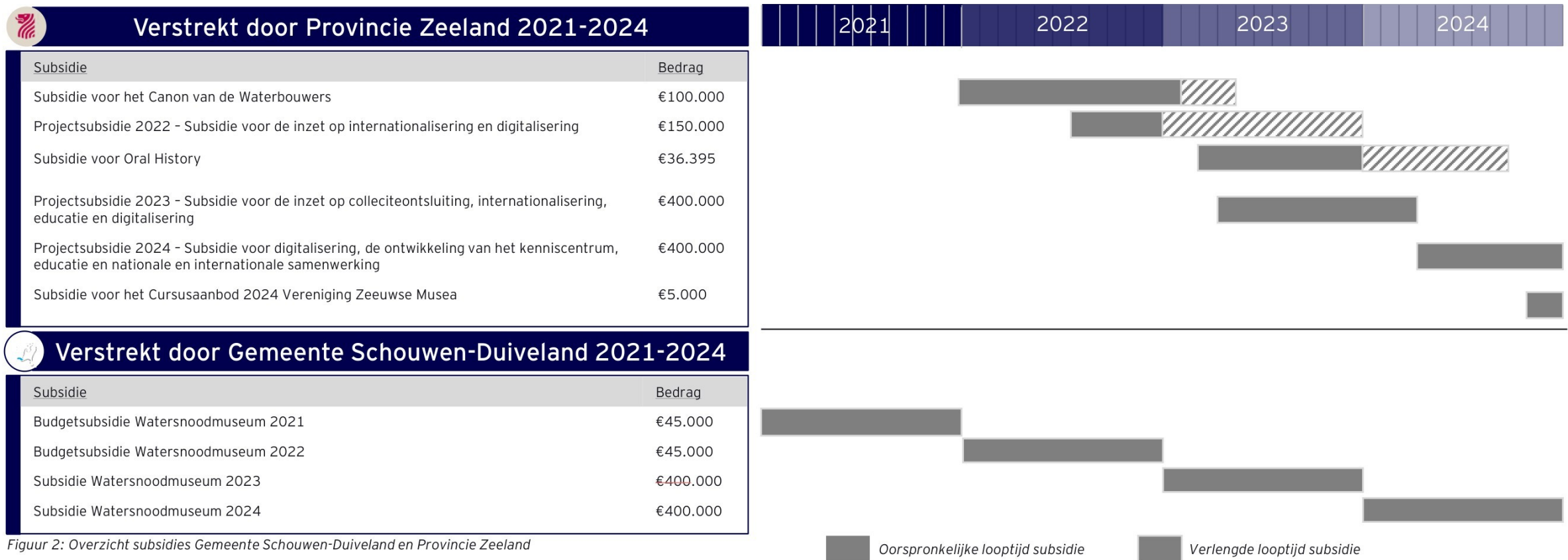
Subsidieanalyse



3.1 Overzicht subsidies

Inleiding en context

Hoofdstuk drie betreft een analyse van de subsidies verleend door de Provincie Zeeland en de Gemeente Schouwen-Duiveland aan het Watersnoodmuseum in de periode 2021-2024. Figuur 2 geeft een overzicht weer van de subsidies die binnen dit tijdsbestek vallen en dus voor dit rapport onderzocht zijn. Deze subsidies vallen binnen de inkomstenpost subsidies, bijdragen en giften.



Figuur 2: Overzicht subsidies Gemeente Schouwen-Duiveland en Provincie Zeeland

3.2 Naleving Subsidieafspraken

Inleiding en context

In deze paragraaf gaan we in op onderzoeksvraag 4, die betrekking heeft op de naleving van subsidieafspraken door het Watersnoodmuseum.

4. Is de besteding van de subsidies van provincie en gemeente volgens de gemaakte afspraken (conform subsidie)?

Methode en limitaties

Hierbij hebben we voor de subsidies die door Provincie Zeeland en Gemeente Schouwen-Duiveland verleend zijn in de periode 2021-2024 de afspraken in kaart gebracht die gemaakt zijn met betrekking op de uitvoering en verantwoording van die subsidies. Dit gaat zowel om algemeen geldende afspraken als specifieke afspraken voor één subsidie. Vervolgens hebben we deze afspraken afgezet tegen de aangeleverde documentatie, waarin het Watersnoodmuseum verantwoordelijkheid afgelegd heeft over de subsidies. In een aantal gevallen miste (een deel van) de subsidieaanvraag, de beschikking tot verlening van de subsidie of de beschikking tot vaststelling. De analyse is uitgevoerd aan de hand van de beschikbare documentatie.

Analyse (1/3)

Op basis van de uitgevoerde analyse komen we tot de volgende observaties:

Subsidieverlening na start van de looptijd

Subsidies worden in meerdere gevallen na de start van de looptijd verleend. De vertraging loopt uiteen van 1 maand na de start van de looptijd tot 9 maanden na de start van de looptijd. Dit verhoogt het risico dat subsidies verlengd zullen worden, wat tot overlappende subsidies kan leiden waardoor het risico op dubbele subsidiëring toeneemt. Eveneens verhoogt dit het risico dat het museum uitgaven doet waarvoor dekking nog onzeker is.

Structurele verlenging van looptijden

Het Watersnoodmuseum vraagt bij meerdere provinciale subsidies verlenging van de subsidie looptijd aan. De redenen hiervoor lopen uiteen, van een lange aanloop tot

drukke door het herdenkingsjaar 2023 of problemen met het aannemen van personeel. Deze verlengingen kunnen, zoals hierboven aangegeven, leiden tot risico's op dubbele subsidiëring wanneer het subsidies betreft die jaarlijks aangevraagd worden. In het specifieke geval van de projectsubsidie 2022 werd de looptijd met 9 maanden verlengd, waardoor deze significant overlapt met de projectsubsidie voor 2023. Dit heeft negatieve gevolgen voor de navolgbaarheid van de subsidieverantwoording en verhoogt het risico op dubbele subsidiëring.

Beperkte specificatie prestatieafspraken

De prestatieafspraken zijn bij meerdere subsidies beperkt. Dit gaat om het gevraagde niveau van detail in de verantwoording of het aantal onderwerpen waarover gerapporteerd moet worden bovenop de activiteiten uit de aanvraag. Daarnaast zijn de activiteiten zoals beschreven in de aanvraag bij meerdere subsidies in beperkte mate gespecificeerd en niet SMART geformuleerd, waardoor niet op voorhand duidelijk wordt wat de uitgevoerde activiteiten in zullen houden. Door het ontbreken van een dergelijke specificatie van de uit te voeren activiteiten is het moeilijk na te gaan of de activiteiten conform aanvraag uitgevoerd zijn.

Scheiding tussen ontwikkeling en beheer is onduidelijk

Voor de projectsubsidies vanuit Provincie Zeeland en de subsidies vanuit Gemeente Schouwen-Duiveland is afgesproken dat eerstgenoemde gericht zijn op "ontwikkeling" en de laatste op de "basis op orde" brengen. Wij merken echter op dat sommige kosten die het Watersnoodmuseum opgevoerd heeft binnen alle projectsubsidies ook als "basis op orde" gezien kunnen worden. Dit gaat bijvoorbeeld om kosten voor collectiebeheer en reiskosten. Vice versa kunnen sommige activiteiten opgevoerd binnen meerdere gemeentelijke subsidies ook als "ontwikkeling" geclassificeerd worden, bijvoorbeeld de conceptontwikkeling van het kenniscentrum. Tenslotte worden meerdere projecten benoemd in zowel een projectsubsidie als een subsidie van de gemeente, waaronder het Digitaal Watersnoodmuseum en het Oral History project. Dit leidt ertoe dat de scheiding tussen ontwikkeling en de basis op orde niet duidelijk gehandhaafd blijft.

3.2 Naleving Subsidieafspraken

Analyse (2/3)

Verantwoordingsstukken niet tijdig ingediend

Op basis van de aangeleverde documentatie blijkt dat het Watersnoodmuseum de vereiste verantwoording voor meerdere subsidies niet tijdig indient. De duur van de vertraging varieert, maar loopt voor de onderzochte subsidies uiteen van 1 week tot 9 maanden, rekening houdend met uitgestelde looptijden.

Verantwoordingsstukken ontbreken

Wij observeren dat het bij meerdere subsidies op basis van de aangeleverde documentatie niet vast te stellen is of het Watersnoodmuseum alle verantwoordingsstukken aangeleverd heeft. Er ontbreekt informatie. Concrete voorbeelden van missende informatie zijn bijvoorbeeld een subsidie waar een gevraagde voortgangsrapportage en een evaluatie ontbreekt en subsidies waar bewijs ontbreekt dat activiteiten door de Provincie Zeeland gesubsidieerd zijn. In één geval heeft de provincie vanwege een onvolledige verantwoording om een aanvullende toelichting gevraagd.

Inhoudelijke verantwoording is onvolledig

Op basis van de aangeleverde documentatie observeren wij dat inhoudelijke verantwoording bij meerdere subsidies onvolledig is. Dit betekent dat uit de toelichting van het museum voor sommige activiteiten niet te achterhalen is of de besteding conform afspraak is omdat informatie ontbreekt of de omschrijving te weinig specifieke informatie biedt over de besteding. Hierbij gaat het bijvoorbeeld concreet om het noemen van de aanschaf van hard- en software of het verstrekken van een opdracht aan een digitaal ontwerpbureau, zonder hier verdere toelichting over te verschaffen.

Beperkte toelichting personeelsinzet

De inhoudelijke toelichting op de personeelsinzet is bij meerdere subsidies beperkt. Dit gaat onder andere om inhoudelijke toelichting die te weinig context geeft om de personeelsinzet te duiden. Zo wordt er in een geval een beperkte toelichting gegeven over de inzet van een medewerker collectiebeleid, terwijl de corresponderende hoeveelheid uren onevenredig groot is. In andere gevallen, zoals bij

de gemeentelijke subsidies, worden personeelskosten alleen geaggregeerd weergegeven, waardoor niet te herleiden is voor welke werknemers de kosten gemaakt zijn.

Inhoudelijke toelichting personeelsinzet komt niet overeen

Daarnaast merken wij op dat de inhoudelijke toelichting bij meerdere subsidies niet overeenkomt met de personeelsinzet. Dit gaat bijvoorbeeld om een geval waarin het aantal aangestelde medewerkers en het soort dienstverband in het inhoudelijke verslag en de controleverklaring niet overeenkomen.

Intern personeel wordt mogelijk niet goed gedeclareerd

Intern personeel mag tegen een vast tarief gedeclareerd worden voor bepaalde subsidies, namelijk een uurtarief wat overeenkomt met ten hoogste 1,2 procent van het bruto maandsalaris. In meerdere gevallen wordt intern personeel niet volgens dit tarief gedeclareerd.

Projectadministratiesysteem ontbrak in de desbetreffende periode

Uit interviews blijkt dat het museum tijdens de onderzochte periode geen projectadministratiesysteem met urenregistratie heeft gebruikt. Voor geen van de subsidies is inzichtelijk op basis waarvan uren en kosten zijn geregistreerd en toegewezen, aangezien een onderbouwing voor deze uren en kosten ontbreekt. Zowel de verstrekkers als de ontvanger steunen op de controle door de accountant van de financiële verantwoording, echter kan de accountant na uitvraag hiervan ook geen complete documentatie aanleveren.

Activiteiten worden herhaaldelijk opgevoerd zonder afgerond te worden

Meerdere subsidies bevatten activiteiten die ook in andere subsidies genoemd worden doordat een aantal activiteiten niet binnen de looptijd van de subsidie afgerond worden. Hierbij gaat het zowel om grote projecten, zoals het opzetten van het Digitaal Watersnoodmuseum, als kleinere activiteiten, zoals de implementatie van diverse codes.

3.2 Naleving Subsidieafspraken

Analyse (3/3)

Activiteiten schuiven binnen begrotingen

Er zijn meerdere subsidies vastgesteld waarin kosten zijn verantwoord onder een andere post dan oorspronkelijk begroot, zonder voorafgaande communicatie richting de subsidieverstrekker. Deze afwijkingen nemen verschillende vormen aan, waaronder bijvoorbeeld werkzaamheden die uitgevoerd zijn door medewerkers waarvoor geen budget was voorzien; het toewijzen van personeelskosten aan een andere kostencategorie dan in de begroting vastgelegd is; of het financieren van activiteiten met middelen die oorspronkelijk geormerkt waren voor andere activiteiten.

Beantwoording onderzoeksvraag 4

Op basis van de aangeleverde documentatie is het niet mogelijk om een eenduidig antwoord te geven of de besteding van de onderzochte subsidies volgens de gemaakte afspraken tussen de subsidieverstrekker en het Watersnoodmuseum is gelopen. Wel constateren wij dat de verantwoording meermaals niet (of moeilijk) navolgbaar is en op meerdere punten tekortschiet.

De inhoudelijke verantwoording is op punten onduidelijk over de besteding van de subsidies en in andere gevallen ontbreekt informatie of lijkt de verantwoording niet te voldoen aan de gestelde eisen. Verantwoordingsstukken worden herhaaldelijk te laat ingediend en verlenging herhaaldelijk aangevraagd, met overlappende subsidies tot gevolg. Bovendien is de financiële verantwoording onduidelijk over de scheiding van activiteiten tussen gemeentelijke en provinciale subsidies en is de verantwoording van de personeelsinzet gebrekkig of mogelijk in strijd met de gestelde eisen.

Daarnaast zien wij op een aantal punten dat de procesmatige en inhoudelijke afspraken summier zijn, wat goede monitoring door de verstrekkers bemoeilijkt. Zo is de specificatie van gesubsidieerde activiteiten in de subsidieaanvraag op punten gebrekkig en worden subsidies herhaaldelijk laat verleend.

3.3 Scheiding structureel en incidenteel

Inleiding en context

Dit onderdeel gaat in op de scheiding tussen incidentele en structurele taken van het museum. In deze paragraaf wordt onderzoeksvraag 5 beantwoord:

5. *Is er een duidelijke scheiding van taken zichtbaar tussen incidentele projecten van het museum en de uitvoering van structurele taken van het museum?*

Methode en limitaties

Om deze vraag te beantwoorden hebben we gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het museum, de externe controller en gebruik gemaakt van aangeleverde documentatie.

Analyse

Zoals we in § 3.2 beschrijven is de scheiding tussen ontwikkelings- en beheeractiviteiten tussen de subsidies van Provincie Zeeland en Gemeente Schouwen-Duiveland in een aantal gevallen onduidelijk. Hierbij worden meermaals kosten en activiteiten opgevoerd als structureel of incidenteel die ook geclassificeerd kunnen worden als de andere categorie. Daarnaast worden meerdere projecten benoemd in zowel de projectsubsidie als de subsidie van de gemeente. Dit leidt ertoe dat de scheiding tussen ontwikkeling en de basis op orde niet duidelijk gehandhaafd blijft.

Bovendien blijkt uit het onderzoek naar de gang van zaken rondom de financiële administratie van het museum dat de financiële functie van het Watersnoodmuseum op een aantal punten verbetering en professionalisering behoeft.

Binnen het Watersnoodmuseum was gedurende de onderzoeksperiode geen interne controller werkzaam. Hierdoor was het niet mogelijk om aanvullende informatie te verzamelen over de financiële administratie gedurende de onderzoeksperiode.

Daarnaast bleek dat het museum tijdens deze periode geen gebruik maakte van een projectadministratiesysteem met urenregistratie. Dit betekent, naast de negatieve gevolgen voor projectbeheersing en strategische planning, onder andere dat de toewijzing van uren en kosten niet herleidbaar is.

Binnen het museum was geen sprake van een eenduidige vastlegging van documentatie, ontbrak een duidelijke inrichting van verantwoordelijkheden en was onduidelijk hoe projectbewaking en verantwoording ingericht waren.

Beantwoording onderzoeksvraag 5

Op basis van het uitgevoerde onderzoek en de gedane observaties merken wij op dat er geen duidelijke scheiding van taken zichtbaar is tussen incidentele projecten en de uitvoering van structurele taken van het museum. De financiële functie behoeft een professionaliseringsslag; zo ontbrak tot voor kort een interne controller, projectadministratie- en urenregistratiesysteem. Daardoor is het niet mogelijk om met zekerheid vast te stellen dat activiteiten structureel dan wel incidenteel van aard zijn gedurende de onderzoeksperiode.

Gemaakte stappen Watersnoodmuseum

Recent is het museum gestart met een professionaliseringsslag en heeft het een controller aangesteld die bij deze professionalisering van de financiële functie ondersteunt. Sinds kort houdt het museum een urenregistratie bij voor projecten en is er een nieuw begrotingsproces ingericht voor een recent gestart project.

3.4 Matchingsconstructie

Inleiding en context

In dit onderdeel is de matchingsconstructie bekeken die de Gemeente Schouwen-Duiveland hanteert omtrent subsidieverlening aan het Watersnoodmuseum. In deze paragraaf wordt onderzoeksvraag 6 beantwoord:

6. *Functioneert de matchingsconstructie van de Gemeente Schouwen-Duiveland optimaal?*

Methode en limitaties

Informatie over de matchingsconstructie is verkregen via documentanalyse en interviews. Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag ontbreekt echter een procesomschrijving van de matchingsconstructie.

Analyse

Toelichting matchingsconstructie

Op basis van een amendement in de raadsvergadering van Gemeente Schouwen-Duiveland is besloten dat de Gemeente Schouwen-Duiveland haar subsidiebudget afstemt op het subsidiebudget dat de Provincie Zeeland voor het Watersnoodmuseum hanteert.

Daarbij is sprake van een onderscheid in de aard van de subsidies: Gemeente Schouwen-Duiveland verstrekt subsidies om de basis op orde te houden, waaronder reguliere exploitatie en continuïteit van het museum; Provincie Zeeland richt zich op projectsubsidies.

Communicatie tussen Gemeente Schouwen-Duiveland en Provincie Zeeland

Gedurende onze analyse is er onderzoek gedaan naar de huidige wijze van communicatie binnen de matchingsconstructie. Er vinden incidentele afstemmingsmomenten plaats tussen Gemeente Schouwen-Duiveland en de Provincie Zeeland, waarin gezamenlijk wordt gekeken naar binnengekomen subsidieaanvragen en mogelijke overlap in financiering. Deze afstemming vindt echter niet structureel plaats, wordt niet systematisch gedocumenteerd, en leidt daardoor niet tot een transparant of navolgbaar overzicht van besluitvorming.

Onderbouwing vastgestelde subsidiebudgetten ontbreekt

Vanuit de Provincie Zeeland is er geen duidelijke onderbouwing geleverd voor de hoogte van het vastgestelde subsidiebudget, waardoor ook de onderbouwing voor het door Gemeente Schouwen-Duiveland gehanteerde subsidiebudget ontbreekt. Door het uitblijven van deze onderbouwing en het gebruiken van de matchingsconstructie mist zo een heldere onderbouwing op dit moment zowel bij de Provincie Zeeland als de Gemeente Schouwen-Duiveland.

Geen onderlinge administratie en afspraken over subsidieaanvragen

Daarnaast ontbreekt een gedeeld administratief overzicht van subsidieaanvragen die zijn ingediend en zijn er geen onderlinge afspraken gemaakt over de wijze waarop informatie over de aanvragen wordt gedeeld.

Beantwoording onderzoeksvraag 6

De huidige matchingsconstructie functioneert niet optimaal, zonder dat er aanvullende afspraken worden gemaakt tussen Gemeente Schouwen-Duiveland en de Provincie Zeeland over de uitvoering hiervan.

Doordat er een onderscheid is in de aard van de subsidies, is het doel van het hanteren van een matchingsconstructie onduidelijk.

Bij het hanteren van de matchingsconstructie ligt het in de lijn der verwachting dat er meer afstemming plaatsvindt tussen de twee partijen, daar de Gemeente Schouwen-Duiveland haar budget baseert op het budget dat Provincie Zeeland vaststelt. Ook zou meer communicatie omtrent de verantwoording toepasselijk zijn.

3.5 Noodzaak subsidies

Inleiding en context

Dit onderdeel gaat in op de mate waarin het Watersnoodmuseum afhankelijk is van de onderzochte subsidies. In dit onderdeel wordt dan ook onderzoeksvraag 7 beantwoord:

7. Hoe noodzakelijk zijn de te onderzoeken subsidies voor het museum?

Methode en limitaties

Informatie over de subsidies hebben wij verkregen vanuit verschillende documenten, waaronder jaarrekeningen, subsidieaanvragen, subsidieverleningen en subsidieverklaringen. De analyse is gebaseerd op de beschikbare documentatie; aanvullende interne gegevens over de toekenning en besteding van subsidies waren niet beschikbaar, wat de nauwkeurigheid beperkt.

Analyse

Onze analyse is uitgevoerd op basis van de jaarrekeningen van het Watersnoodmuseum over de periode 2021 tot en met 2024. Tabel 4 geeft de baten en lasten per jaar weer.

Dekking van de subsidies

Een deel van de activiteiten van het museum wordt gefinancierd uit subsidies. Op basis van de beschikbare gegevens is berekend in welke mate subsidies bijdragen aan de dekking van exploitatie- en projectkosten. Over de periode 2021-2024 dekken exploitatiesubsidies gemiddeld 12% van de exploitatiekosten. Voor projecten en activiteiten dekken subsidies gemiddeld 73% van de projectkosten. In tabel 5 is per jaar het aandeel van subsidies in de totale inkomsten procentueel weergegeven.

Beantwoording onderzoeksvraag 7

Subsidies vormen een substantieel onderdeel van de financiering van het museum. Deze bijdrages maken het mogelijk om een groot deel van de projecten en een deel van de exploitatieactiviteiten uit te voeren. Op basis van de beschikbare informatie kan echter geen verdere uitspraak worden gedaan over de mate waarin de subsidies noodzakelijk zijn voor het museum. Hiervoor zou aanvullende informatie over de financiële situatie van het Watersnoodmuseum nodig zijn.

Jaar	Baten: Exploitatiesubsidies	Baten: Bijdragen projecten en activiteiten	Baten: Giften	Exploitatiekosten	Projectkosten
2024	€ 247.309	€ 1.279.776	€ 8.838	€ 1.706.315	€ 1.351.190
2023	€ 380.576	€ 739.606	€ 11.287	€ 1.895.206	€ 1.091.677
2022	€ 106.219	€ 259.222	€ 19.588	€ 1.535.706	€ 407.027
2021	€ 75.000	€ 293.253	€ 24.190	€ 1.133.649	€ 442.925

Tabel 4: baten en lasten 2021-2024

Jaar	Percentage subsidies van totale inkomsten
2024	50,1%
2023	37,2%
2022	25,7%
2021	45,7%

Tabel 5: aandeel subsidies

Hoofdstuk 4

Aanbevelingen



4.1 Aanbevelingen

Borgen toekomstige samenwerking

Om in de toekomst een goede samenwerking tussen Provincie Zeeland, Gemeente Schouwen-Duiveland en het Watersnoodmuseum te faciliteren hebben wij op basis van de observaties in de voorgaande hoofdstukken aanbevelingen geformuleerd.

Subsidienaleving

Het inzicht in de naleving van subsidieafspraken kan verbeterd worden, zowel op het gebied van verantwoordingsinformatie als van (prestatie-)afspraken. Om dit te borgen zijn er een aantal mogelijke stappen die genomen kunnen worden:

1. Subsidieaanvraag en -verstrekking

- ▶ Maak prestatieafspraken concreet: Formuleer duidelijke en meetbare afspraken over resultaten en activiteiten die aan de subsidie verbonden zijn.
- ▶ Voeg verantwoordingsvereisten toe: Koppel aanvullende prestatieafspraken aan de subsidieverlening, zoals het verplicht stellen van voortgangsrapportages, extra cijfermatige onderbouwing of aanvullende elementen die in de verantwoordingsdocumentatie moeten worden opgenomen.
- ▶ Definieer criteria voor aanvullende informatie: Stel vooraf vast wanneer extra verklaringen of onderliggende cijfers moeten worden opgevraagd, bijvoorbeeld bij onvolledige of onduidelijke financiële verslagen.

2. Subsidie monitoring

- ▶ Introduceer tussentijdse evaluaties: Richt een mechanisme in voor periodieke voortgangsrapportages of evaluatiegesprekken.
- ▶ Voer onafhankelijke toetsing uit: Laat op vaste momenten een externe partij het monitoringsproces beoordelen om objectiviteit en consistentie te waarborgen.

3. Subsidieverantwoording

- ▶ Stel strikte termijnen vast: Leg een strikter tijdschema op voor het indienen van verantwoordingen en handhaaf dit om vertragingen te voorkomen.
- ▶ Versterk handhaving bij niet-naleving: Pas strengere maatregelen toe bij te late of onvolledige verantwoording om naleving van afspraken te bevorderen.

Matchingsconstructie

Om de eventuele matchingsconstructie in de toekomst te borgen hebben we de volgende aanbevelingen geformuleerd:

Verbeterde samenwerking en communicatie

- ▶ Aanbeveling: Om meer overzicht en controle te verkrijgen over de verleende subsidies kan een betere samenwerking en communicatie tussen Provincie Zeeland en Gemeente Schouwen-Duiveland omtrent de matchingsconstructie een hulpmiddel zijn. Hierbij worden de afspraken, gesprekken en verleende subsidies die besproken worden tussen de gemeente en provincie bijgehouden, wat ertoe leidt dat potentiële dubbelingen in de subsidieverlening makkelijker voorkomen kunnen worden. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden met de periodes dat de provincie en gemeente subsidie verlenen aan het Watersnoodmuseum.
- ▶ Aanbeveling: Hanteer gelijke voorwaarden voor subsidieverlening voor zover mogelijk binnen de vigerende beleidskaders om administratielast te verlichten en ervoor te zorgen dat de matchingsconstructie goed functioneert.

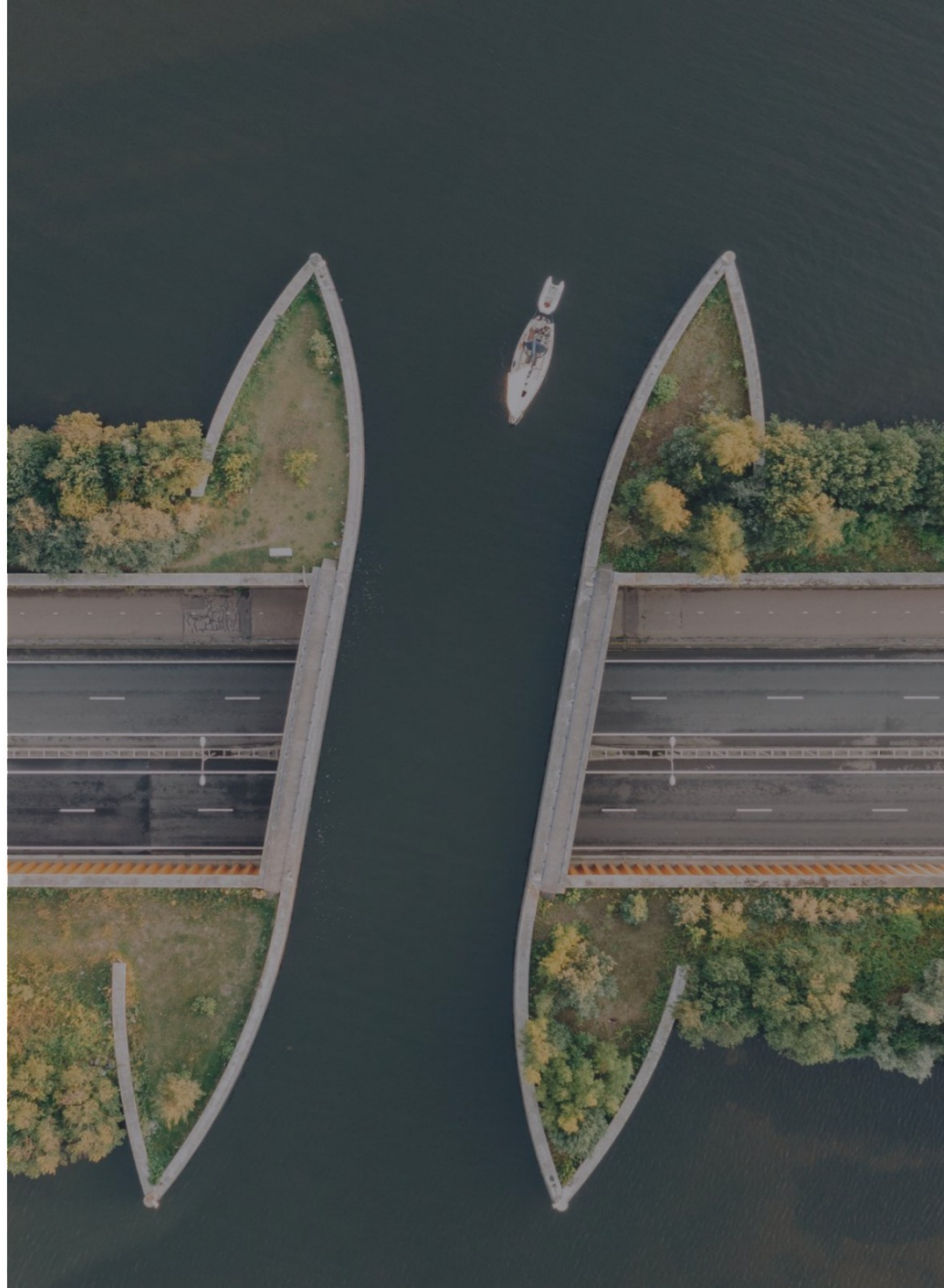
Professionalisering financiële functie en verantwoording

Het Watersnoodmuseum kan een professionaliseringslag maken op het gebied van de financiële administratie en processen.

Ontwikkel een projectadministratiesysteem voor subsidieverantwoording

- ▶ Aanbeveling: Introduceer een projectadministratiesysteem dat het mogelijk maakt om activiteiten consistent en herleidbaar toe te wijzen aan een project. Dit systeem moet ook de scheiding tussen gemeentelijke en provinciale subsidies duidelijk maken. Het museum heeft recentelijk een urenadministratie ingericht, waar op doorontwikkeld kan worden richting een volwaardig projectadministratiesysteem.
- ▶ Aanbeveling: De professionaliteit in de financiële functie van het Watersnoodmuseum zou verbeterd worden door een uniform en tijdig begrotingsproces met heldere verantwoordelijkheden, verwachtingen en vastlegging in te richten. Momenteel is het museum bezig om dit proces in te richten.

Bijlagen



Bijlage A | Interviewlijst

Interview	Datum	Geïnterviewden	Interviewers EY
Interview Watersnoodmuseum	Woensdag 12/11/2025	[redacted]	[redacted]
Interview WEA Zuid-West	Maandag 24/11/2025	[redacted]	[redacted]
Interview Watersnoodmuseum	Woensdag 26/11/2025	[redacted] en [redacted]	[redacted] en [redacted]
Interview Gemeente Schouwen-Duiveland	Dinsdag 02/12/2025	[redacted] en [redacted]	[redacted] en [redacted]
Interview Provincie Zeeland	Donderdag 04/12/2025	[redacted] en [redacted]	[redacted] en [redacted]
Interview [redacted]	Dinsdag 09/12/2025	[redacted]	[redacted] en [redacted]

Bijlage C | Categorisering Lasten

Lasten	Structureel/incidenteel
Inkoopwaarde museum	Structureel
Inkoopwaarde winkel	Structureel
Inkoopwaarde horeca	Structureel
Kosten projecten en activiteiten	Incidenteel
Brutolonen	Structureel
Inhuur personeel	Structureel
Vakantiegeld	Structureel
Mutatie reservering vakantiedagen	Structureel
Ontvangen NOW	Incidenteel
Ontvangen ziekengeld	Incidenteel
Ontvangen tegemoetkoming loondomein	Incidenteel
Doorbelaste loonkosten	Incidenteel
Sociale lasten	Structureel
Pensioenlasten	Structureel
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Structureel
Inventarissen	Structureel
Overige personeelskosten	Structureel
Huisvestingskosten	Structureel
Exploitatie- en machinekosten	Structureel
Verkoopkosten	Incidenteel
Kantoorkosten	Structureel
Algemene kosten	Structureel

Bijlage D | Jaarrekeningcijfers (1/2)

	2024	2023	2022	2021
Baten subsidies, bijdragen en giften				
Exploitatiesubsidies	€ 247.309,00	€ 380.576,00	€ 106.219,00	€ 75.000,00
Subsidies schade COVID-19	€ -	€ -	€ 107.955,00	€ 511.160,00
Giften	€ 8.838,00	€ 11.287,00	€ 19.588,00	€ 24.190,00
Bijdragen projecten en activiteiten	€ 1.279.776,00	€ 739.606,00	€ 259.222,00	€ 293.253,00
Subtotaal	€ 1.535.923,00	€ 1.131.469,00	€ 492.984,00	€ 903.603,00
Kosten projecten en activiteiten				
Kosten projecten en activiteiten	€ 1.351.190,00	€ 1.091.677,00	€ 407.027,00	€ 442.925,00
Subtotaal	€ 1.351.190,00	€ 1.091.677,00	€ 407.027,00	€ 442.925,00
Netto-omzet				
Omzet museum	€ 830.859,00	€ 1.060.115,00	€ 554.790,00	€ 443.898,00
Omzet winkel	€ 120.032,00	€ 166.798,00	€ 107.355,00	€ 73.942,00
Omzet horeca	€ 581.071,00	€ 680.635,00	€ 455.622,00	€ 346.308,00
Subtotaal	€ 1.531.962,00	€ 1.907.548,00	€ 1.117.767,00	€ 864.148,00
Kosten inkoopwaarde omzet				
Inkoopwaarde museum	€ 27.030,00	€ 46.370,00	€ 39.029,00	€ 18.147,00
Inkoopwaarde winkel	€ 55.163,00	€ 101.108,00	€ 60.608,00	€ 46.225,00
Inkoopwaarde horeca	€ 204.891,00	€ 259.699,00	€ 172.010,00	€ 132.566,00
Subtotaal	€ 287.084,00	€ 407.177,00	€ 271.647,00	€ 196.938,00
Overige bedrijfsopbrengsten				
Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL)	€ -	€ -	€ 305.638,00	€ 209.793,00
Subtotaal	€ -	€ -	€ 305.638,00	€ 209.793,00

	2024	2023	2022	2021
Lonen en salarissen				
Brutolonen	€ 813.162,00	€ 635.629,00	€ 543.419,00	€ 434.827,00
Inhuur personeel	€ 20.660,00	€ 43.670,00	€ 36.500,00	€ 52.591,00
Vakantiegeld	€ 65.449,00	€ 56.783,00	€ 43.242,00	€ 34.554,00
Mutatie reservering vakantiedagen	€ -3.628,00	€ 11.206,00	€ 15.031,00	€ 9.275,00
Subtotaal	€ 895.643,00	€ 747.288,00	€ 638.192,00	€ 531.247,00
Ontvangen NOW	€ -	€ -6.267,00	€ -103.105,00	€ -189.481,00
Ontvangen ziekengeld	€ -26.652,00	€ -34.981,00	€ -21.642,00	€ -
Ontvangen WtI	€ -2.298,00	€ -6.025,00	€ -2.004,00	€ -1.425,00
Doorbelaste loonkosten	€ -352.882,00	€ -55.332,00	€ -	€ -
Ontvangsten loonsubsidie collectiebeleid	€ -	€ -	€ -37.397,00	€ -12.603,00
Subtotaal	€ -381.832,00	€ -102.605,00	€ -164.148,00	€ -203.509,00
Sociale lasten en pensioenlasten				
Sociale lasten	€ 155.068,00	€ 119.969,00	€ 100.855,00	€ 80.278,00
Pensioenlasten	€ 105.645,00	€ 82.107,00	€ 74.033,00	€ 58.045,00
Subtotaal	€ 260.713,00	€ 202.076,00	€ 174.888,00	€ 138.323,00
Afschrijvingen materiële vaste activa				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	€ 30.814,00	€ 30.814,00	€ 30.814,00	€ 30.814,00
Inventarissen	€ 78.790,00	€ 90.647,00	€ 88.575,00	€ 84.723,00
Subtotaal	€ 109.604,00	€ 121.461,00	€ 119.389,00	€ 115.537,00
Overige bedrijfskosten				
Overige personeelskosten	€ 103.373,00	€ 92.913,00	€ 56.036,00	€ 46.796,00
Huisvestingskosten	€ 156.966,00	€ 238.565,00	€ 211.533,00	€ 143.911,00
Exploitatie- en machinekosten	€ 32.117,00	€ 30.951,00	€ 32.725,00	€ 28.462,00
Verkoopkosten	€ 36.192,00	€ 33.629,00	€ 67.891,00	€ 21.504,00
Kantoorkosten	€ 79.352,00	€ 67.077,00	€ 24.934,00	€ 41.430,00
Algemene kosten	€ 127.103,00	€ 56.674,00	€ 65.222,00	€ 60.407,00
Subtotaal	€ 535.103,00	€ 519.809,00	€ 458.341,00	€ 342.510,00

Bijlage D | Jaarrekeningcijfers (2/2)

	2024	2023	2022	2021
Overige personeelskosten				
Bedrijfskleding	€ 58,00	€ 509,00	€ 978,00	€ 366,00
Studie- en opleidingskosten	€ 1.828,00	€ 1.480,00	€ 2.815,00	€ 1.326,00
Vergoeding reis- en verblijfkosten	€ 12.149,00	€ 7.290,00	€ 7.860,00	€ 3.367,00
Ziekengeldverzekering	€ 57.795,00	€ 44.901,00	€ 21.755,00	€ 25.430,00
Ziekengeldverzekering verrekening	€ 12.255,00	€ -	€ -	€ -
Representatie vrijwilligers	€ 7.261,00	€ 15.779,00	€ 14.665,00	€ 7.014,00
Bestuurskosten	€ 883,00	€ 10.912,00	€ 3.375,00	€ 1.091,00
Vrijwilligersvergoedingen	€ -	€ 1.700,00	€ 2.550,00	€ 3.885,00
Werkkostenregeling	€ 9.338,00	€ 9.870,00	€ 2.305,00	€ 3.008,00
Overige personeelskosten	€ 1.806,00	€ 472,00	€ -267,00	€ 1.309,00
Subtotaal	€ 103.373,00	€ 92.913,00	€ 56.036,00	€ 46.796,00
Huisvestingskosten				
Onderhoud gebouwen en caissons	€ 25.967,00	€ 35.036,00	€ 23.511,00	€ 13.280,00
Schoonmaakkosten	€ 6.502,00	€ 14.150,00	€ 8.486,00	€ 14.886,00
Gas, water en elektra	€ 72.838,00	€ 145.952,00	€ 131.086,00	€ 68.525,00
Vaste lasten	€ 25.933,00	€ 17.727,00	€ 9.976,00	€ 11.761,00
Dotatie voorziening	€ 15.620,00	€ 15.620,00	€ 15.620,00	€ 15.620,00
Bewakingskosten	€ 8.361,00	€ 4.473,00	€ 5.287,00	€ 4.851,00
Corona maatregelen	€ -	€ -	€ 144,00	€ 2.281,00
Overige huisvestingskosten	€ 1.745,00	€ 5.607,00	€ 17.423,00	€ 12.707,00
Subtotaal	€ 156.966,00	€ 238.565,00	€ 211.533,00	€ 143.911,00
Exploitatie- en machinekosten				
Reparatie en onderhoud inventaris	€ 24.085,00	€ 21.718,00	€ 18.450,00	€ 10.736,00
Huur inventaris	€ -	€ 108,00	€ 2.278,00	€ 3.316,00
Kleine aanschaf inventaris	€ 8.032,00	€ 9.125,00	€ 11.997,00	€ 14.410,00
Subtotaal	€ 32.117,00	€ 30.951,00	€ 32.725,00	€ 28.462,00

	2024	2023	2022	2021
Verkoopkosten				
Reclame- en advertentiekosten	€ 15.298,00	€ 14.863,00	€ 39.291,00	€ 14.947,00
Relatiegeschenken	€ -	€ 2.005,00	€ -	€ -
Representatiekosten	€ 6.470,00	€ 10.838,00	€ 13.901,00	€ 5.569,00
Marketingkosten	€ -	€ -	€ 14.699,00	€ 988,00
Overige marketing en verkoopkosten	€ 14.424,00	€ 5.923,00	€ -	€ -
Subtotaal	€ 36.192,00	€ 33.629,00	€ 67.891,00	€ 21.504,00
Kantoorkosten				
Kantoorbenodigdheden	€ 4.973,00	€ 5.164,00	€ 2.450,00	€ 4.880,00
Porti	€ 1.377,00	€ 2.448,00	€ 1.720,00	€ 1.957,00
Communicatiekosten	€ 2.127,00	€ 2.828,00	€ 3.265,00	€ 8.852,00
Drukkerwerk	€ 79,00	€ -	€ -	€ -
Financiële administratie	€ 1.836,00	€ 3.486,00	€ 1.524,00	€ 1.937,00
Kosten automatisering	€ 59.259,00	€ 41.371,00	€ 4.717,00	€ 16.787,00
Contributies en heffingen	€ 9.701,00	€ 11.780,00	€ 11.258,00	€ 7.017,00
Subtotaal	€ 79.352,00	€ 67.077,00	€ 24.934,00	€ 41.430,00
Algemene kosten				
Assurantiepremie	€ 28.854,00	€ 22.828,00	€ 23.580,00	€ 18.671,00
Accountantskosten	€ 28.109,00	€ 19.498,00	€ 18.756,00	€ 16.662,00
Audit kosten	€ 20.650,00	€ 19.329,00	€ 14.414,00	€ 13.966,00
Advieskosten	€ 18.401,00	€ 7.563,00	€ 9.031,00	€ 11.138,00
Kosten organisatie onderzoek	€ 30.304,00	€ -	€ -	€ -
Overige algemene kosten	€ 785,00	€ 477,00	€ -559,00	€ -30,00
Doorbelaste kosten	€ -	€ -13.021,00		
Subtotaal	€ 127.103,00	€ 56.674,00	€ 65.222,00	€ 60.407,00