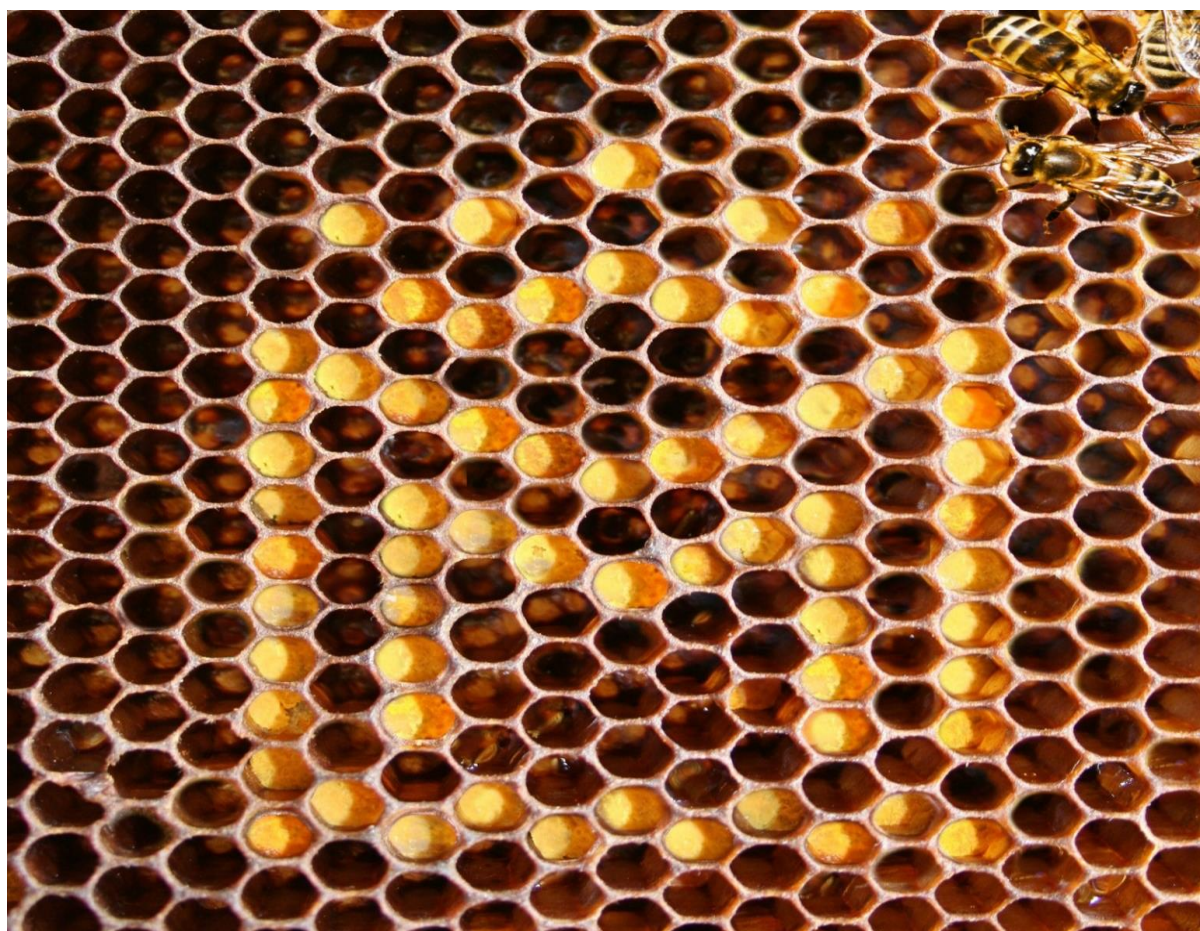


Jaarverslag 2016

VAN STRUCTUUR NAAR CULTUUR



Inhoudsopgave

Bericht van de Raad van toezicht	3
Bestuursverslag	5
Jaarrekening	
Balans	21
Exploitatierekening	23
Toelichting op de jaarrekening	25
Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	31
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	38
Toelichting op de onderscheiden posten van de exploitatierekening	49
Overige toelichtingen	54
Ondertekening van de jaarrekening	55
Overige gegevens	
Controleverklaring	56
Bijlage	
Overzicht nevenfuncties	57

Bericht van de Raad van Toezicht

Van de voorzitter

Na het opwindende eerste volle jaar van het nieuwe Militair Museum in Soesterberg was 2016 het eerste “gewone” jaar van de Koninklijke Stichting Defensiemusea van een hopelijk bijzonder lang leven.

De aandacht van de Raad van Toezicht ging nu allereerst uit naar de interne organisatie en naar het welbevinden van de vele medewerkers en vrijwilligers. Hoewel de overgang naar de nieuwe situatie met grote zorgvuldigheid is geschied, vormen de gewijzigde omstandigheden voor velen toch ook een nieuwe uitdaging. De Raad van Toezicht heeft met genoeg kunnen vaststellen, onder meer door gesprekken met de Ondernemingsraad, dat er een goede basis van vertrouwen is gegroeid die uitzicht biedt op een structureel levenskrachtige organisatie. De Raad van Toezicht saluëert in dit Jaarverslag met name naar die grote groep enthousiaste vrijwilligers, zonder wie de musea niet zouden kunnen bestaan.

Het Marinemuseum in Den Helder kan nader onderzoek naar vernieuwing tegemoet zien. Dat is verheugend, niet alleen vanuit museaal opzicht, maar ook voor de uitstraling van de Koninklijke Marine. Voor alle betrokkenen zijn nog drukkere tijden aangebroken. Dit moment markeert tevens de afsluiting van de rijke en langdurige loopbaan bij het Marinemuseum van directeur Harry de Bles. Hij werkte er 30 jaar, waarvan 27 jaar als directeur. Defensie, militair en museaal, is hem veel dank en respect verschuldigd voor zijn toewijding en expertise. Opvolger Paul van der Sijs is per 1 mei 2017 in Den Helder begonnen.

De financiële situatie van de Koninklijke Stichting Defensiemusea moet nu worden versterkt. Specifieke eenmalige kosten in verband met veiligheid van mens en collectie hebben een wissel getrokken op het budget: met name het voldoen aan (inter-)nationale wet- en regelgeving met betrekking tot de collecties (ITAR compliance, de kernenergiewetvergunning, asbest en Chroom VI in verven, heeft tot niet verwachte additionele kosten geleid. Ook de extra dotatie voor de tegemoetkoming van voormalig personeel van het Legermuseum draagt aan deze financiële situatie bij. In de komende jaren zal prioriteit worden gegeven aan het vormen van vet op de botten. De begrotingsuitvoering is dan ook evenwichtig te noemen. De inspanningen zullen de komende jaren gericht zijn op een nog breder draagvlak van onze musea in de samenleving. De combinatie van gemotiveerd personeel, rijke collecties en boeiende exposities vormen daarvoor een veelbelovende receptuur.

Twee leden hebben in 2016 de raad verlaten. Het betreffen mevrouw mr. Gea van Craaikamp en de heer Niek-Jan van Kesteren. Een nieuw lid is aangetreden, het betreft mevrouw mr. Marguerite Soeteman-Reijnen. Per 31 december is er één vacature ontstaan, die in 2017 wordt vervuld.

Soest, 3 mei 2017

Hans Hillen

Voorzitter Raad van Toezicht

De samenstelling van de raad van toezicht is per 31/12/2016 :
(Met in cursief gedrukt functies in het dagelijks leven)

Drs. J.S.J. Hillen (voorzitter)

W.I.I. van Beek (lid auditcommissie)
Commissaris van de Koning in de Provincie Utrecht

Dr. W. Bijleveld
Directeur Nederlands Openluchtmuseum

Ing. R. H. Berkvens
CEO Damen Shipyards

Drs. H.H. Hulshof (lid auditcommissie)

Luitenant-generaal b.d. M. Schouten

Mr. M.G.H.A. Soeteman-Reijnen
CMO Aon Inpoint & Chairman Aon Holdings

Luitenant-generaal b.d. Dr. D. Starink (secretaris)

De leden van de RvT zijn in 2014 aangetreden en zijn benoemd voor een periode van vier jaar. Zij kunnen volgens de statuten voor een tweede termijn van vier jaar worden benoemd.

In bijlage 1. is een overzicht van nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht en de Algemeen directeur opgenomen

Bestuursverslag

De Koninklijke Stichting Defensiemusea (KSD), statutair gevestigd te Soest, opgericht op 25 juni 2014, vormt de overkoepelende organisatie van de vier Nederlandse Defensiemusea: het Nationaal Militair Museum in Soesterberg, het Marinemuseum in Den Helder, het Mariniersmuseum in Rotterdam en het Marechausseemuseum in Buren.

Missie

De defensiemusea bieden de samenleving een venster op de krijgsmacht. De defensiemusea vertellen het verhaal van mensen die van vrede en veiligheid hun werk hebben gemaakt, aan de hand van de middelen die hen ter beschikking staan en stonden.

Visie

De defensiemusea willen het publiek de militaire wereld laten beleven en begrijpen, op een niet-vrijblijvende manier. Wij willen de bezoekers raken door:

- emoties van militairen als kameraadschap, moed, betrokkenheid en angst tastbaar te maken
- te laten zien dat het maken van keuzes noodzakelijk is;
- te tonen dat met dreiging van wapens soms de vrede bewaard kan worden;
- te laten voelen, proeven, ruiken en horen op hoeveel manieren de krijgsmacht de samenleving beïnvloedt.

Wij beogen een ‘transformerende ervaring’, wat wil zeggen dat een bezoek aan een van de defensiemusea de blik van het publiek op de krijgsmacht verandert.

Doel

De stichting heeft ten doel het bevorderen van kennis over en het geven van inzicht in de betekenis van de krijgsmacht voor de Nederlandse samenleving in heden, verleden en in de toekomst, en het in stand houden van het cultureel historisch erfgoed van de krijgsmacht. (art. 3.1 statuten)

De stichting beoogt haar doel te bereiken onder meer door:

- a. het exploiteren van het Nationaal Militair Museum in Soesterberg, het Marinemuseum in Den Helder, het Mariniersmuseum in Rotterdam en het Marechausseemuseum in Buren;
 - b. het presenteren van de collectie aan een zo groot en divers mogelijk publiek op een aantrekkelijke en moderne wijze;
 - c. het daartoe verwerven, bewaren, beheren, registreren, conserveren en restaureren van de collectie en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot de collectie;
 - d. samenwerking aan te gaan met (inter-)nationale musea, maatschappelijke instanties en organisaties op het gebied van cultureel erfgoed, (militaire) geschiedenis, onderzoek en onderwijs.
- De stichting handelt bij het realiseren van haar doel zoveel mogelijk volgens de Governance Code Cultuur en volgens de door de International Council of Museums (ICOM) opgestelde Ethische Code voor Musea. (art. 3.2 statuten)

Inmiddels ligt het planjaar 2016 achter ons en is het daarom tijd terug te kijken op de successen en uitdagingen welke ons zoal hebben bezig gehouden. In het Jaarverslag 2015 werd teruggeblikt op een turbulent jaar waarin de stichting zich nog in de volle breedte moest zetten. Zowel de ontvlechting uit de defensiebedrijfsvoering als het positioneren van de stichting als zelfstandige rechtspersoon vergden veel aandacht en extra inspanningen. Weliswaar maakte het Nationaal Militair Museum (NMM) een vliegende start door onverwacht grote bezoekersaantallen te mogen ontvangen, maar dat leidde de aandacht af van de stabiliteit van de bedrijfsvoering voor de overige drie defensiemusea en het centrale bedrijfsbureau.

Daarom is begin 2016 besloten de eerder afgesproken evaluatie van de werking van de organisatie uit te voeren ¹. Door de inzet van ‘‘Holland Consulting Group’’ (HGC) is een hoogwaardig onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van de organisatie en de daaraan verbonden bedrijfsprocessen. Op basis van individuele interviews met bijna alle medewerkers en reviews met het Managementteam werd een heldere foto gemaakt van de aanwezige situatie en de beleving daarvan. Geconstateerd werd dat het organisatie- en besturingsmodel ² in onvoldoende mate aansloten op de strategische koers van de KSD. Naar aanleiding van deze bevindingen is besloten de volgende uitgangspunten nader uit te werken en te implementeren:

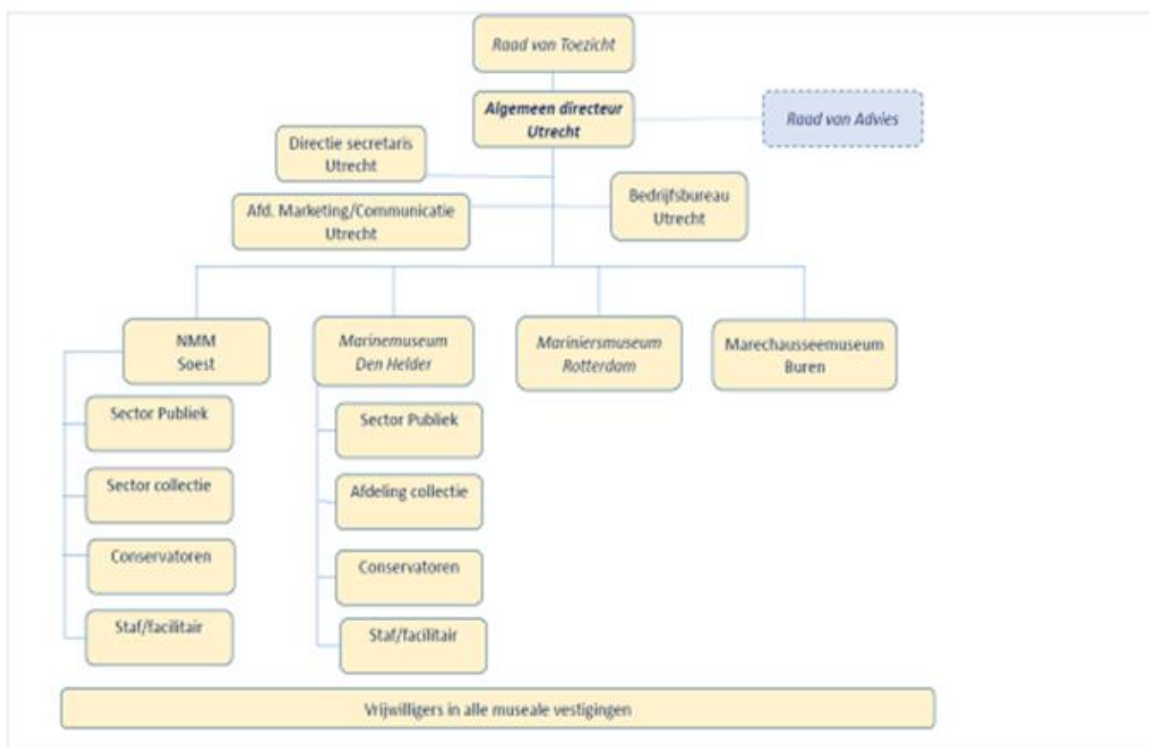
- De strategische koers van de KSD;
- De hoofdstructuur van de organisatie;
- De te gebruiken stuur- en beheersinstrumenten (= management controls);
- De managementstijl en organisatiecultuur;
- Human resources management;
- Prestatie-evaluatie.

In nauwe samenwerking met de Ondernemingsraad (OR) zijn functiebeschrijvingen aangepast, en waar noodzakelijk zijn nieuwe functiebeschrijvingen opgesteld. Daaraan zijn vervolgens competenties toegevoegd. Hiermee is een nieuw functiehuis ontstaan, dat op 28 november 2016 plenair is geïntroduceerd ³. Vanaf dat moment is de KSD als volgt ingericht:

¹ Bij de afsluiting van het Defensieproject ‘‘Herinrichting Museaal Bestel Defensie’’ (HMBD) in 2014 is met de medezeggenschap afgesproken dat de werking van de organisatie van de KSD wordt geëvalueerd op de effectiviteit daarvan.

² Zoals destijds ontwikkeld door de Defensieprojectorganisatie HMBD in 2014

³ Brochure ‘‘HerOverweging organisatie: van structuur naar cultuur’’, Utrecht, oktober 2016



Teneinde deze herinrichting verder te begeleiden zijn de volgende interventies in voorbereiding en worden doorgezet in 2017:

- Werkbelevingsonderzoek (0-meting) vanaf 2017;
- Traject ter versterking van de voorgestane open cultuur;
- Sturen op competenties;
- Nieuwe beoordelingssystematiek (instemmingsvereiste voor de OR).

Al met al is hiermee een meer solide basis gelegd voor een meer effectieve museale bedrijfsvoering, en zal de gedurende 2017 uit te voeren 0-meting, in het kader van het eerste Werkbelevingsonderzoek binnen de KSD, inzicht bieden in de beleving daarvan door de medewerkers. Daarnaast zal nadrukkelijker worden gestuurd op management-controls.

In het Jaarverslag 2015 werd de bijzondere situatie geschetst in de museale bedrijfsvoering van het Marinemuseum (Den Helder). Medio 2016 heeft de aangekondigde evaluatie - over de werking van de gemaakte afspraken over de gewenste service- en dienstverlening - plaatsgehad met vertegenwoordigers van het ministerie van Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf⁴. De museale bedrijfsvoering van het Marinemuseum en de facilitaire ondersteuning daarvan door het ministerie van Defensie blijken geen goede match op te leveren. De vanuit de museale bedrijfsvoering gewenste flexibiliteit en servicelevels blijken slechts ten dele uitvoerbaar te zijn. Indien de gedwongen winkelnering via het ministerie van Defensie in onvoldoende mate de museale exploitatie ondersteunt, zal moeten worden besloten tot zelfstandige inkoop van de vereiste services en diensten.

Afsluiting defensieproject 0-metingen

In 2016 zijn de vier opgedragen 0-metingen uitgevoerd ten aanzien van het militair strategisch materieel in de Rijkscollecties. Drie van deze 0-metingen zien op de (wettelijk) vereiste maatregelen in het kader van de volksgezondheid. Op 16 augustus 2016 is de Kernenergiewetvergunning verstrekt ten aanzien van de collecties in het NMM. Per 6 januari 2017 is deze vergunning aangevuld met de collecties op de overige drie defensiemusea. Daarmee voldoet de KSD aan de vigerende wet- en regelgeving ten aanzien van het beheer van collecties met radioactieve bronnen. De hiervoor noodzakelijke inkoop van externe deskundigheid heeft een substantieel beslag gelegd op de lopende begrotingen 2015 en 2016. Deze kosten waren voorafgaand aan de uitvoering van deze 0-meting niet inzichtelijk en hebben geleid tot een suppletieverzoek aan de PCDS/ministerie van Defensie. Dit suppletieverzoek is onlangs afgewezen.

Eind 2016 is gestart met asbestinventarisaties aan de collecties in het NMM. Daarbij blijkt dat vooral het inzicht in asbestcomponenten van het militair strategisch landmachtmaterieel ontbrak. Op basis van deze inventarisaties wordt in bepaalde gevallen asbestsanering uitgevoerd. Begin 2017 worden de asbestinventarisaties uitgebreid naar de overige defensiemusea. Deze asbestinventarisaties en eventuele asbestsaneringsoperaties zijn uitbesteed. De daaraan verbonden kosten belasten de museale begroting en deze waren ook opgenomen in het hiervoor aangehaalde suppletieverzoek.

Op basis van schriftelijke richtlijnen van het ministerie van Defensie wordt al het militair strategisch materieel in de collectie als “verdacht” beschouwd ten aanzien van gebruikt Chroom-VI in verven. De werkinstructies voor het betrokken collectiepersoneel zijn hierop aangepast, zodat bij onderhouds- en restauratiewerkzaamheden rekening wordt gehouden met aanwezigheid van Chroom-VI in gebruikte verven. Uit deze 0-meting vloeien geen kosten voort.

⁴ Op basis van de “Medegebruikersovereenkomst/MGO” met het Commando Zeestrijdkrachten, de “Dienstverleningsafspraken/DVA” met het Commando Dienstencentra, en de huurovereenkomst met het Rvb

De vierde 0-meting betreft de ITAR compliance van het militair strategisch materieel ⁵. Op 15 juni 2016 vond een inspectie plaats in het NMM door twee Amerikaanse ambtenaren. Geconstateerd was dat de KSD niet voldeed aan de wettelijk gestelde kaders voor het in beheer hebben van militair strategisch materieel, destijds geleverd door Amerikaanse defensie-industrie. Op stringente aanbevelingen van de staf van het Commando Luchtmacht is het bedrijf Full Circle Compliance (FCC) ingehuurd de noodzakelijke werkzaamheden uit te voeren en te begeleiden, zodat de NMM-collectie ITAR compliant wordt. De daaraan verbonden kosten blijken substantieel en zijn opgenomen in het eerder genoemde suppletieverzoek.

Prestatieafspraken 2016

In 2016 zijn de volgende opgedragen beleidsstukken opgeleverd en intern geïmplementeerd:

- Meerjarenvisie 2016 - 2020 *“Bewaren, verdedigen en vertellen”* ⁶
- Collectieplan 2016 -2020 *“Versterken door samenwerken”* ⁷
- Veiligheidszorgplan 2017-2020 ⁸ (actualisering n.a.v. Veiligheidszorgplan 2016).

Personeel

Het jaar 2016 heeft in het teken gestaan van het project HerOverweging dat werd gestart naar aanleiding van de evaluatie van de reorganisatie. Gedurende het traject zijn de medewerkers op diverse manieren betrokken en op de hoogte gehouden.

Alle functiebeschrijvingen zijn in nieuwe functieprofielen beschreven, gebruikmakend van het functiehandboek van de Museum Vereniging. Door een werkgroep, samengesteld uit leidinggevendenden uit de vestigingen en een vertegenwoordiger van de OR, zijn aan alle functieprofielen competenties toegevoegd. Een nieuwe beoordelingssystematiek is opgesteld en aan de OR voorgelegd in een instemmingsverzoek, dat in april 2017 heeft geleid tot een positief besluit van de OR.

Gedurende de looptijd van het project HerO zijn vacatures niet of met tijdelijke contracten vervuld. Waar nodig is extern personeel ingezet. Na de vaststelling van het nieuwe formatieplan zijn de vacatures opengesteld. Per 31 december 2016 waren er 9 vacatures, die in de loop van het eerste kwartaal 2017 zijn vervuld.

De afdeling P&O heeft ook de personeelszorg voor de oud-medewerkers van het Legermuseum onder haar beheer. Deze dienstverbanden zijn op één na van rechtswege geëindigd op 31 oktober 2016, of op pensioendatum indien dat eerder plaatsvond.

Op 31 december 2016 waren bij de KSD 70 personen (54,8 fte) in dienst, waaronder 4 oproepkrachten. Daarnaast waren er 6 externen (3,8 fte, via een ZZP- of detachingscontract), en waren er ruim 375 vrijwilligers in de vier vestigingen actief als gastheer/gastvrouw, portier, rondleider of bij het behoud en beheer van de collectie.

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/International_Traffic_in_Arms_Regulations

⁶ Soesterberg 21 maart 2016

⁷ December 2016

⁸ Utrecht, Februari 2017

Personeelsbestand

De samenstelling van het personeelsbestand in dienst, exclusief de oud-medewerkers van het Legermuseum, was op 31 december als volgt:

2016

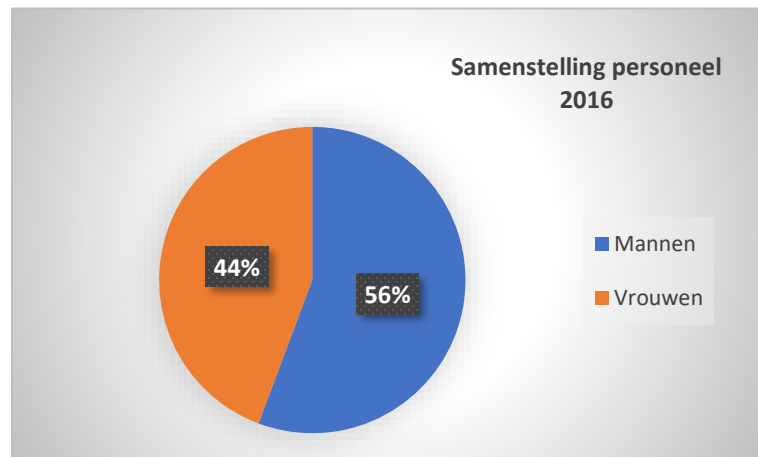
Mannen : 39 p., 32,5 fte , 56%

Vrouwen : 31 p., 22,3 fte , 44%

2015

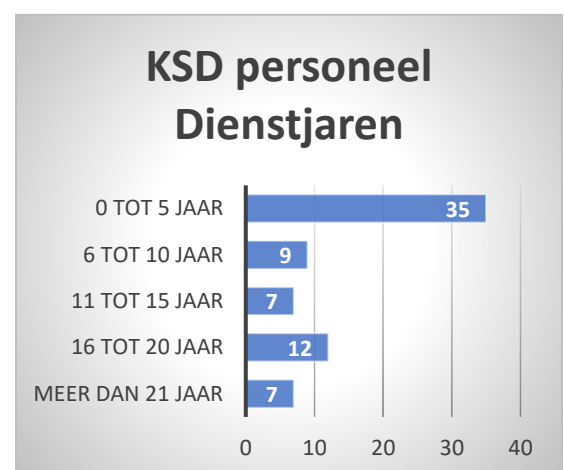
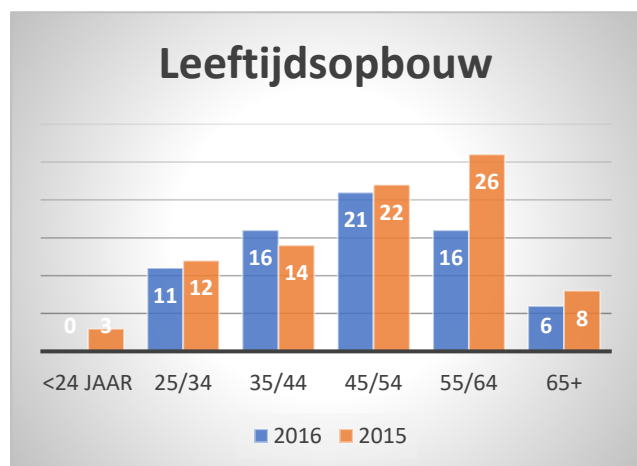
mannen : 47 p., 44,6 fte, 55%

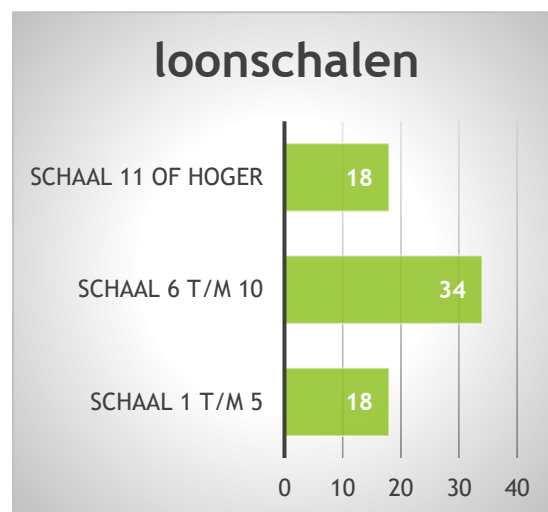
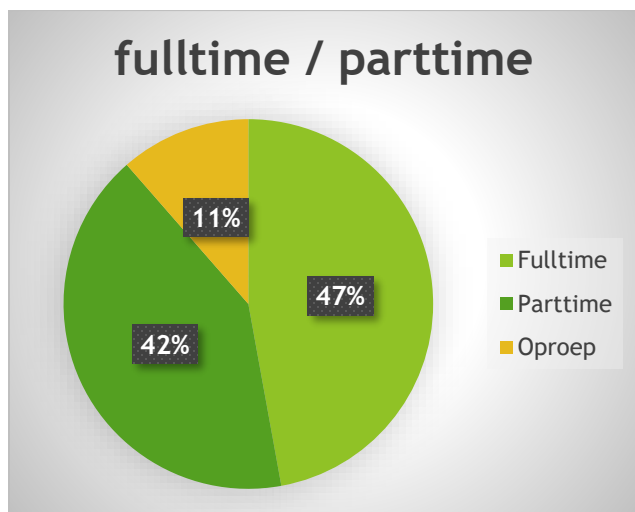
vrouwen : 38 p., 23,7 fte, 45%



Leeftijdsopbouw en dienstjaren

Met een gemiddelde leeftijd van 48 jaar en een gemiddeld aantal dienstjaren van 8,37 is de KSD vergelijkbaar met andere musea in Nederland. Zichtbaar is de uitstroom van oudere medewerkers in 2016. Dit vergt bijzondere aandacht voor de overdracht van kennis die is opgebouwd.



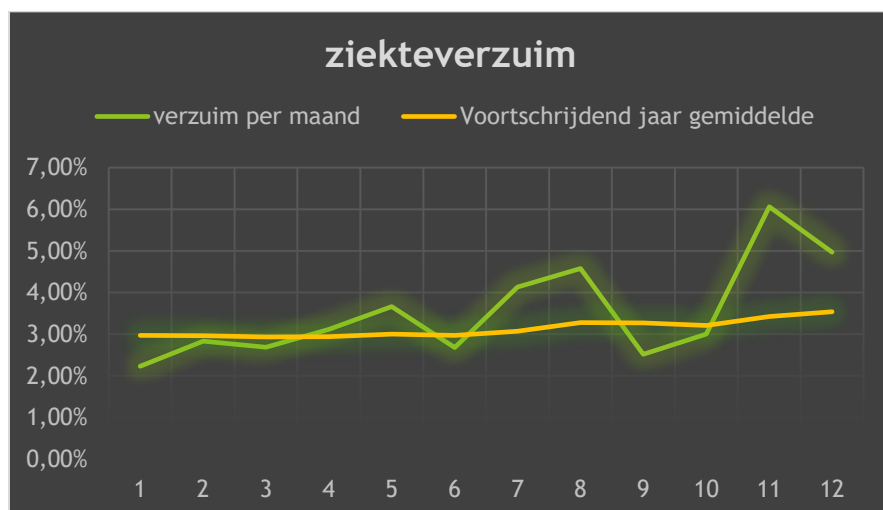


Ook in de verdeling over loonschalen is de KSD vergelijkbaar met andere musea. Ten opzichte van andere branches is de mediaan (schaal 8) aan de hoge kant. Dit profiel is een duidelijk voorbeeld van een organisatie met hoog opgeleide professionals.

Ziekteverzuim

Periode Januari 2016 - December 2016

Het gemiddelde ziekteverzuim in 2016 is 3,51%, iets hoger dan in 2015(3,40%). De stijging doet zich voor door langdurig ziekten. In de daling van kort en middellang verzuim ten opzichte van 2015 is zichtbaar dat de aandacht van de leidinggevenden en P&O bij verzuim in voldoende mate aanwezig is.



Verzuimmeldingen : 66 (2015 : 41)
Ziekmeldfrequentie : 1,1 (2015 : 2,1)
Verzuimpercentage : 3,51 % (2015 : 3,40%)

Het verzuimpercentage bestaat uit:

Kort verzuim : 0,62 % (2015 : 1,23%)
Middellang verzuim : 0,36 % (2015 : 0,92%)
Lang verzuim : 2,53 % (2015 : 1,33%)

**Het ziekteverzuim percentage is exclusief verlof aangaande zwangerschap*

Arbeidsvoorwaarden

Per 1 oktober 2016 zijn de CAO lonen verhoogd met 1,5%.

Medezeggenschap

In het najaar van 2015 zijn er verkiezingen gehouden voor de nieuwe OR van de Koninklijke Stichting Defensiemusea. De huidige ondernemingsraad bestaat uit minimaal één afgevaardigde van iedere vestiging. Gedurende 2016 heeft de OR acht maal vergaderd met de bestuurder. De voortgang rond het project HerOverweging was -naast de algemene voortgang en de werksfeer in de vestigingen- het meest besproken onderwerp.

Marketing & Communicatie

In 2016 is verder gewerkt aan het positioneren van de vier musea. In samenwerking met Branddoctors, het bureau dat ook het positioneringsonderzoek heeft uitgevoerd, zijn kernwaarden voor de stichting als geheel en voor de vier vestigingen afzonderlijk bepaald. Aan het begin van 2016 werden de kernwaarden gepresenteerd aan alle medewerkers. Gezamenlijk is gewerkt aan het toepassen van de kernwaarden in alle activiteiten van de musea: steeds meer wordt het programma langs de lat van de kernwaarden gelegd.

Het positioneringsonderzoek uit 2015 heeft er toe geleid dat de vier Defensiemusea zich in 2016 hebben gecommitteerd aan dezelfde set van kernwaarden waarlangs alle programmering beoordeeld en opgesteld moet worden. Alle vier de musea blijven zich de komende jaren richten op de grootste doelgroep, families. Dit wil niet zeggen dat de andere doelgroepen (museumkaarthouders, (militair-)historisch en technisch geïnteresseerden, onderwijs, defensie en de zakelijke markt) geen aandacht meer zullen krijgen, maar de hoofdmoot van de inzet van middelen en menskracht richt zich op families. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de vier centrale kernwaarden: bravoure, verrijkend, integer en energiek.

Ieder museum heeft daarnaast een eigen kernwaarde gekregen om zich te onderscheiden van de andere drie. Voor het NMM is dit “actueel”, voor het Marinemuseum “grandeur”, het Mariniersmuseum onderscheidt zich met “heldhaftig” en voor het Marechausseemuseum is “onderzoekend” de vijfde kernwaarde.

Daarnaast is voor de KSD een missie geformuleerd waarin alle vier de Defensiemusea zich herkennen:

“Met kracht het militaire verhaal en het verhaal van militairen een plek geven in publieke discussies door zoveel mogelijk mensen de krijgsmacht in heden en verleden te laten beleven, omdat oorlog en conflict onlosmakelijk verbonden zijn met de wereld waarin we leven en dus met ons.”

Hiervoor is nodig dat de aantrekkingskracht van het NMM wordt bestendigd en die van de overige drie musea wordt verhoogd. Om de onderlinge kwaliteitsverschillen te verkleinen, zijn bij de kleinere musea aanpassingen in de vaste opstelling nodig. Voor het NMM zal de inspanning voornamelijk liggen in het voortzetten van het eerste succes door met een spraakmakende activiteitenagenda de bezoekersaantallen op peil te houden en het herhaalbezoek te stimuleren. Gezien de doelgroep families is alleen concentreren op spraakmakende wisseltentoonstellingen daarvoor niet voldoende. Extra aandacht en investeringen moeten uitgaan naar de randprogrammering bij het hoofdthema van het jaar, in 2017 Genghis Khan, en de terugkerende grote evenementen. Onderzocht wordt of naast de al bestaande evenementen een nieuw evenement kan worden opgezet in samenwerking met de gemeente Soest en andere, commerciële partijen. Daarnaast gaat het NMM extra inspanningen verrichten om bestaande doelgroepen [naast families ook defensie, specifiek geïnteresseerden, zakelijk] en nieuwe doelgroepen [touroperators, buitenlandse bezoekers] aan te trekken en waar mogelijk aan zich te binden. Hiermee is een begin gemaakt door de bewerking van de Duitse touroperatorsmarkt op de ITB in Berlijn. Het bewerken van de touroperatorsmarkt is een zaak van lange adem; ook in 2017 wordt dit voortgezet. Bovendien zijn de randvoorwaarden voor het ontvangen van meerdere grote groepen tegelijkertijd nog niet op orde; zo is er geen aparte ruimte beschikbaar die gereserveerd kan worden voor de ontvangst van een groep om bv te lunchen; en er zijn niet voldoende rondleiders om aan de vraag te voldoen. Gesprekken hierover met het consortium hebben nog niet tot een oplossing geleid.

Er is verder een businessplan opgesteld voor een programma dat zich richt op de zakelijke markt van trainingen en teambuilding. Hierbij wordt gestreefd naar een gezamenlijke investering met het consortium. De gesprekken hierover zijn nog niet afgerond.

Verder geldt voor alle musea dat de naamsbekendheid moet worden uitgebouwd. Hiervoor is vergaande samenwerking een belangrijk middel.

Samenwerking

Nu de vier defensiemusea zich gecommitteerd hebben aan dezelfde missie, kernwaarden en doelstelling staat de weg open naar meer samenwerking. In 2016 is verder aan de onderlinge

afstemming gebouwd door onder andere de organisatie van vier brandingsdagen onder leiding van de Branddoctors. Tijdens deze dagen hebben de medewerkers marketing en communicatie van de KSD (kortweg Marcom KSD) zich onder meer gebogen over zaken als trendontwikkeling en de customer journey. Marcom KSD komt regelmatig bijeen en marketingacties worden waar wenselijk en mogelijk centraal ingekocht.

Ook voor alle medewerkers die zich inhoudelijk met het programma van hun museum bezighouden [educatoren, evenementenmedewerkers en conservatoren] hebben een branddoctorsdag gehad waarin de toepassing van de kernwaarden op het programma aan bod kwam.

De musea zijn gezamenlijk aanwezig op een aantal belangrijke externe presentaties (zoals bv 5 mei Wageningen, Veteranendag, de Libelle-zomerweek, de 50+-beurs, de Marinedagen etc.). Hier presenteren zij zich naast elkaar, met een eenduidige uitstraling en waar nodig kunnen de medewerkers alle vier de musea promoten. Er wordt gewerkt aan een vaste pool van vrijwilligers die zelfstandig een beursstand kunnen opbouwen, bemannen en afbreken.

De gezamenlijke nieuwe huisstijl is in 2016 verder doorgevoerd in bijvoorbeeld de aankleding van de musea zelf. Er is een gezamenlijke folder, de vier websites zijn vernieuwd en zijn op elkaar afgestemd. Alle vier de musea maken gebruik van social media om hun activiteiten onder de aandacht te brengen en brengen daarbij ook elkaars activiteiten onder de aandacht waar mogelijk.

Publieksonderzoek

Om beter inzicht te krijgen in de bezoekers van de afzonderlijke musea wordt in alle vier de musea publieksonderzoek gedaan.

Kwalitatief onderzoek - Mystery Review

Op gezette tijden worden de musea bezocht door mystery guests, die de hele klantbeleving in kaart brengen, van moment van aankomst per auto of openbaar vervoer tot het moment van afscheid nemen. In 2016 zijn de musea alle vier ongeveer iedere maand bezocht. Voor de resultaten zie het rapport Publieksonderzoek 2016.

Kwantitatief onderzoek - Museummonitor

Alle vier de musea doen mee aan de Museummonitor: een steekproef van de bezoekers wordt gevraagd mee te doen aan onderzoek. De resultaten worden niet alleen tussen de vier musea onderling vergeleken maar ook afgezet tegen een benchmark van vergelijkbare musea uit heel Nederland. De resultaten over 2016 verschijnen in maart 2017.

Kwalitatief onderzoek - Denktank

Bij het NMM is een proef gestart met de Denktank: bezoekers worden uitgenodigd mee te denken over uiteenlopende onderwerpen, die te maken hebben met de programmering in het museum. Als de proef slaagt wordt deze uitgebreid naar specifiek onderwijs en naar de andere drie musea.

Incidenteel is in de vestigingen ook zelf onderzoek uitgevoerd. Zo wordt aan de balie in het NMM regelmatig geturfd hoeveel bezoekers uit het buitenland komen. In 2017 zullen we meer eigen onderzoek uitvoeren bij wisseltentoonstellingen, randprogrammering en evenementen.

Bij het NMM is een onderzoek aan de poort uitgevoerd in de maanden augustus en september; daaruit bleek dat 3% van de bezoekers uit het buitenland kwam.

CRM

Het NMM participeert samen met vier andere Utrechtse musea in een nieuw CRM-systeem dat gesponsord wordt door het VSB-fonds. Doel is beter inzicht te krijgen in de interesses van de bezoekers en hen gericht te kunnen benaderen met specifiek aanbod uit alle vier de musea. In 2017 zal de mogelijkheid onderzocht worden het CRM ook in te richten voor de andere drie musea.

Gezamenlijke ticketverkoop via derden

In 2016 is een start gemaakt met het op meerdere plekken aanbieden van tickets van alle vier de musea. Niet omdat er zulke lange wachtrijen staan bij de kassa's maar omdat potentiële bezoekers steeds meer verwachten dat ze alle informatie over dagjes uit in het algemeen en musea in het bijzonder op een plek vinden en direct tickets kunnen bestellen. Voordeel voor de musea is dat de inkomsten binnen zijn ook al komen mensen pas veel later of soms zelfs niet. Daarnaast is het vaak mogelijk ook informatie over de bezoekers te verzamelen, die weer gebruikt kan worden om de customer journey te verbeteren en bezoekers te verleiden tot herhaalbezoek. In 2016 waren de kaartjes te koop via:

ANWB

Dagjeweg.nl

Kaartjes.nl

Minicards

Albert Heijn actie (sparen voor 2^e kaartje gratis)

En voor het NMM ook via een aantal hotels in de omgeving.

Stagiaires

In 2016 zijn binnen de KSD twee stagiaires actief geweest op het gebied van Communicatie. Beide studenten hebben hun afstudeerstage gecombineerd met een onderzoeksopdracht. Een student heeft zich beziggehouden met de interne communicatie binnen de KSD en heeft de eventuele behoefte aan een intranet in kaart gebracht. De andere studente heeft zich specifiek beziggehouden met de mogelijkheden de aantrekkingskracht van het NMM voor scholen via social media te verhogen. Uit de uitkomsten van beide onderzoeken is in 2016 al een aantal maatregelen gevloeid. Zo wordt er nu meer aandacht besteed aan de verstrekking van informatie over de onderwerpen van het NMM op pinterrest en youtube; beide kanalen worden frequent gebruikt door leerkrachten in het basisonderwijs en docenten in het voortgezet onderwijs.

Beide stagiaires hebben hun opleiding inmiddels met succes afgesloten.

Social media

In de communicatie met de doelgroepen is het gebruik van social media steeds belangrijker geworden. Niet alleen de websites van de vier musea worden goed bezocht, en hoog gewaardeerd, ook de facebookpagina's, twitter, pinterest en youtube zijn belangrijke kanalen.

Websitecijfers

NMM	529.163 bezoekers waarvan ruim 68% voor het eerst de site bezoekt, ze blijven gemiddeld 2,5 minuut op de site en bekijken dan bijna 4 pagina's per keer, grootste groep is tussen 35 en 54 jaar, 54% is man, 8,5% is engelstalig,
Marinemuseum	68.490 bezoekers waarvan ruim 78% voor het eerst de site bezoekt, ze blijven gemiddeld 1,55 minuut en bekijken dan 3,2 pagina's. Demografische gegevens zijn voor 2016 helaas niet beschikbaar.
Mariniersmuseum	nog geen gegevens bekend
Marechausseemuseum	14.606 bezoekers waarvan bijna 76% voor het eerst op de site is, ze blijven gemiddeld 1,44 minuten op de site en bezoeken dan 5,04 pagina's.

Facebook

NMM	18.209, met een enorme piek rond het tankweekend, berichten worden regelmatig gezien door meer dan 100.000 mensen
Marinemuseum	1349 [er zijn meerdere pagina's actief die aandacht weghalen van de echte pagina]
Mariniersmuseum	1649
Marechausseemuseum	1263

Twitter

NMM	2688 volgers
Marinemuseum	365 volgers
Mariniersmuseum	twittert niet
Marechausseemuseum	27 volgers

Pinterest

NMM	187 volgers
Marinemuseum	nvt
Mariniersmuseum	nvt
Marechausseemuseum	nvt

Youtube

NMM	kanaal heeft 180 abonnees
Marinemuseum	heeft nog geen eigen kanaal
Mariniersmuseum	kanaal heeft 2 abonnees
Marechausseemuseum	kanaal bestaat pas sinds kort, en heeft 1 abonnee

Instagram

NMM	724 volgers
overige vestigingen	nvt

Mediawaarde free publicity

NMM maart t/m oktober	5.530.967,92
Marinemuseum	1.134.779,34
Mariniersmuseum	niet bekend
Marechausseemuseum	niet bekend

Risicoparagraaf

De opstelling van een risicoanalyse in brede zin is in 2016 achterwege gebleven. Een eerste aanzet tot bepaling van het risicoprofiel is in 2015 door de bestuurder opgesteld met identificatie van de belangrijkste risico's. In 2016 heeft het MT een training Crisismanagement gedaan, waarin ook een eerste opstelling van een risicoanalyse is gemaakt. Inmiddels wordt voldaan aan wet- en regelgeving met betrekking tot het beheer van collectie met radioactieve bronnen: sinds de zomer van 2016 is een Kernenergiewetvergunning toegekend. Daarnaast heeft de assuradeur een risicoanalyse opgesteld ten behoeve van de controle van de verzekeringsportefeuille. Begin 2017 is aan Deloitte adviseurs de opdracht gegeven om het MT te begeleiden in het opstellen van een verdere risicoanalyse om zodoende het risicomanagement in te bedden in de bedrijfsvoering. Tevens is in December 2016 een ICT risicoscan uitgevoerd. De conclusies uit dit rapport zullen worden meegenomen in de risicoanalyse van het MT.

Uitgangspunten risicomanagement

In de uitoefening van haar ondernemingsactiviteiten loopt de KSD risico's. Risicomanagement wordt een integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering van (top)management voor het beheersen van deze risico's. Onze uitgangspunten van het beleid van risicomanagement zijn:

- dat het beleid van de KSD erop is gericht om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen met een gezonde balans tussen risico en rendement;
- dat directie en management verantwoordelijk zijn voor de opzet en het testen van de werking van systemen van interne risicobeheersing en controle. Hiermee dienen significante risico's te worden geïdentificeerd en dient te worden gewaarborgd dat deze risico's worden beheerst/verminderd; en
- dat systemen van interne risicobeheersing de kansen op fouten en onverwachte ontwikkelingen reduceren.

Voornaamste risico's

Gegeven onze doelstellingen en strategie, hebben wij de daarmee samenhangende voornaamste risico's geïdentificeerd. De belangrijkste risico's op strategisch, operationeel, financieel gebied en ten aanzien van naleving van wetgeving zijn hieronder vermeld. Deze risico's moeten in overweging worden genomen bij de beoordeling van de overige (toekomstgerichte) informatie in dit jaarverslag.

RISICO'S

BEHEERSMAATREGELEN

Marktaandeel verlies door te weinig slagkracht in de organisatie

Motivatie medewerkers behoeft aandacht. Lang traject naar nieuw museaal bestel heeft sporen nagelaten.

- Aandacht voor Open Cultuur.

Niet voldoen aan wet- en regelgeving

De kennis op het gebied van wet- en regelgeving is niet op alle gebieden aanwezig in de organisatie.

Met name op het gebied van de aanbestedingswet en het wapenbeheer moeten procedures worden gestroomlijnd

- In kaart brengen van tekortkomingen
- Opleiden van personeel
- Begeleiding door adviseurs

Verzadigde museum- en Leisure markt

Het aantal aanbieders in de markt is groot.

Er is veel concurrentie: overweldigend aanbod in dezelfde thematiek: 85 instellingen over oorlog en vrede.

De vestigingen in Buren en Rotterdam zijn van oudsher meer gericht op de achterban dan op het grote publiek.

Het Marinemuseum heeft een regionale bezoekers groep

- Versterken marketing afdeling en beter inbedden marketing strategie in alle programmeringsactiviteiten en het bevorderen van heldere keuzes
- Investeren in vernieuwing van de vaste opstellingen en in nieuw programma aanbod
- Investeren in vernieuwing tot het niveau: "Vaut le voyage"

Financiële Positie

Het resultaat over 2016 is € 110.984 negatief. Dit resultaat is door twee bijzondere posten beïnvloed, te weten een dotatie van € 135.573 aan de voorziening personeel ex-Legermuseum en kosten voor adviseurs bij de collectie nulmetingen ad € 379.877.

Over beide posten is overleg geweest met het Ministerie van Defensie. Ten aanzien van de door wet- en regelgeving noodzakelijk te maken kosten voor collectie adviseurs is besloten dat hiervoor de egaliseringsreserve mag worden uitgeput. Het saldo van de egaliseringsreserve bedroeg op 1 januari 2016 € 112.376. Het resterende bedrag ad € 267.501 wordt door de KSD zelf gedragen.

Ten aanzien van de dotatie aan de voorziening personeel ex-Legermuseum is door het Ministerie van Defensie toegezegd dat bij de subsidievaststelling over 2016 zal worden gezien of er ruimte is het bedrag als aanvullende subsidie toe te kennen.

De resultatenrekening uit normale museale activiteiten ziet er samengevat als volgt uit:

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2016	2016	2015
Opbrengsten	2.958.191	2.567.500	3.676.661
Subsidies	15.800.000	16.050.000	16.422.876
Overige bijdragen	88.449	181.500	41.669
Totale baten	18.846.640	18.799.000	20.141.206
Personele Lasten	4.841.058	4.970.600	4.554.928
Afschrijvingen	104.341	135.000	90.748
Huisvestingslasten	9.445.408	9.393.800	10.363.960
Overige Lasten	4.021.406	4.047.500	3.465.029
Totale lasten	18.412.213	18.546.900	18.474.665
Rentebaten / -lasten (-/-)	-29.961	10.000	-1.965
Saldo museale activiteiten	404.465	262.100	1.664.576
Bijzondere Lasten:			
Dotatie aan voorziening personeel ex-Legermuseum	135.573	0	0
Adviseurskosten collecties	379.877	0	0
Exploitatiesaldo	-110.984	262.100	1.664.576

De vaste activa zijn gestegen van € 199.288 (2015) tot € 391.386. Er werd geïnvesteerd voor een bedrag van € 296.439, hoofdzakelijk in het Marinemuseum waar de investeringen al geruime tijd waren uitgesteld. De liquide middelen bedragen € 3.166.087, 56% van het balanstotaal, tegenover 50,5% eind 2015.

Het eigen vermogen bedraagt per eind 2016 € 2.130.492, tegenover € 2.241.476 in het jaar daarvoor. De daling wordt grotendeels veroorzaakt door het een onttrekking uit de egaliseringsreserve van € 112.976.

De algemene reserve bedraagt € 616.982. Het bestuur streeft naar een algemene reserve die de grootte heeft van 50% van de jaarloonsom. Per 31 december is dit slechts 16,2%. Op de dotatie aan de algemene reserve is in 2016 een bedrag van € 135.573 in mindering gebracht inzake detoevoeging aan de voorziening personeel ex-Legermuseum. Wanneer het Ministerie van Defensie bij de subsidie vaststelling ruimte heeft om deze storting te compenseren zal het percentage toenemen tot 19,8%.

De liquiditeit komt uit op 2,2 en de solvabiliteit op basis van de algemene reserve op 10,9%. De KSD hanteert een norm van meer dan 1,3 bij de liquiditeit en wenst een solvabiliteit tussen 20% en 25%.

De totale baten zijn met € 18.846.640 ongeveer € 1,3Miljoen (6.5%) lager dan in 2015. In 2015 werd voor een totaalbedrag van € 643.467 meer aan subsidies ontvangen. Dit betroffen niet-structurele bedragen, onder andere voor de huur van het NMM en voor het groot onderhoud van de schepen. De publieksinkomsten kwamen € 727.830 lager (80,2%) uit vergeleken met 2015. Er kwamen minder bezoekers (65,5%) maar tegen hogere tarieven, en vooral de inkomsten uit Evenementen ad € 327.116 hebben het verschil met het succesjaar 2015 kunnen beperken. In het NMM wordt een programmering opgesteld die jaarlijks voorziet in een groot publieksevenement in de arena. De inkomsten uit evenementen worden daarmee als structurele bron van inkomsten gezien.

Doordat de discussie met de belastingdienst over de vordering van de BTW pas in het derde kwartaal tot een eindconclusie kwam, ontstonden er liquiditeitsproblemen en heeft de KSD enkele maanden de huur van het NMM te laat betaald. Aan het Rijksvastgoedbedrijf is daarvoor boeterente betaald. Hierdoor zijn de rentelasten ten opzichte van 2015 € 27.996 hoger. Kwijtschelding werd aangevraagd, maar uiteindelijk niet toegekend.

2017 en verder

Ook in 2017 zal nog veel aandacht worden besteed aan de versteviging van de interne beheersing. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden opnieuw vastgelegd of eenduidiger begrensd.

De begroting voor 2017 op hoofdlijnen is als volgt:

Directe opbrengsten	3.084.000
Subsidie Ministerie van Defensie	16.160.000
Private bijdragen	171.000
Totale baten	19.415.000
Personele lasten	5.071.000
Afschrijvingen	115.000
Huisvestingslasten	9.675.000
Overige lasten	4.687.000
Totale lasten	19.548.000
Saldo rentebaten/lasten	3.000
Onttrekking aan de bestemmingsreserve Marinemuseum	220.000
Saldo Exploitatie	90.000

De toegekende subsidie voor 2017 is uiteindelijk € 167.000 lager vastgesteld dan het bedrag dat in de door de Raad van Toezicht vastgestelde begroting hierboven is opgenomen.

De doelsubsidie voor kosten voor collectieadviseurs met betrekking tot Radioactiviteit en ITAR werd niet toegekend, wel werd een bedrag toegekend voor prijsstijgingen.

Soest, 3 mei 2017

Drs. Paul, M.L. van Vlijmen
Algemeen Directeur

Jaarrekening

Balans

(na bestemming van het exploitatieresultaat)
(bedragen in €)

ACTIVA

	31-12-2016	31-12-2015
I. Materiele vaste activa	391.386	199.288
Totale vaste activa	391.386	199.288
II. Voorraden	97.888	108.869
III. Vorderingen en overlopende activa	2.001.959	3.049.615
IV. Liquide middelen	3.166.087	3.430.914
Totale vlottende activa	5.265.934	6.589.398
TOTALE ACTIVA	5.657.320	6.788.686

PASSIVA

	31-12-2016	31-12-2015
V. Algemene reserve	616.982	602.598
VI. Egalisatiereserve	0	112.976
VII. Bestemmingsreserves	1.513.510	1.525.902
Totale eigen vermogen	2.130.492	2.241.476
VIII. Voorzieningen	1.153.295	1.556.962
IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva	2.373.533	2.990.248
Totale vreemd vermogen	3.526.828	4.547.210
TOTALE PASSIVA	5.657.320	6.788.686

Exploitatierekening

Koninklijke Stichting Defensiemusea

BATEN (bedragen in €)	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Directe opbrengsten			
1. Publieksinkomsten	2.846.890	2.558.500	3.588.860
2. Overige inkomsten	111.301	9.000	87.801
Totale opbrengsten	2.958.191	2.567.500	3.676.661
Subsidie Ministerie van Defensie	15.800.000	16.050.000	16.422.876
3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.300.000	8.300.000	8.885.764
4. Exploitatiebijdrage	7.500.000	7.500.000	7.284.000
5. Doelsubsidie	0	250.000	253.112
6. Overige bijdragen uit private middelen	88.449	181.500	41.669
Fondsen/BGL	63.349	150.000	15.194
Bijdrage Marechaussee meeting point	20.600	20.000	20.600
Particulieren / vriendenverenigingen	4.500	11.500	5.875
Totale subsidies / Bijdragen	15.888.449	16.231.500	16.464.545
TOTALE BATEN	18.846.640	18.799.000	20.141.206

LASTEN (bedragen in €)	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
7. Personele lasten	4.976.631	4.970.600	4.554.928
Salarissen	3.798.079	3.944.000	3.587.615
Vrijwilligers	340.084	408.000	325.163
Uitzendkrachten	308.214	197.000	292.785
Overige personeelskosten	394.681	421.600	349.365
Dotatie aan voorziening personeel ex Legermuseum	135.573	0	0
8. Afschrijvingen	104.341	135.000	90.748
9. Huisvestingslasten	9.445.408	9.393.800	10.363.960
Huur NMM	8.276.568	8.300.000	8.885.764
Huur	426.814	421.000	376.765
Overige huisvestingslasten	563.026	497.800	487.274
Afdracht 30% entreegelden	179.000	175.000	614.157
Overige lasten	4.401.283	4.047.500	3.465.029
10. Marketing exposities en publiek	2.495.729	2.500.500	1.475.910
11. Collectiekosten	872.487	1.029.000	982.621
12. Kosten adviseurs	613.609	183.000	413.302
13. ICT kosten	123.145	121.000	162.794
14. Kantoorkosten	111.542	110.000	98.582
15. Overige kosten	184.771	104.000	331.820
TOTALE LASTEN	18.927.663	18.546.900	18.474.665
Saldo rentebaten/-lasten	-/- 29.961	10.000	-/- 1.965
EXPLOITATIERESULTAAT	-/- 110.984	262.100	1.664.576
Onttrekking uit bestemmingsreserve projecten Marinemuseum	- /- 37.158		-/- 135.402
Toevoeging aan bestemmingsreserve collecties	24.766		11.051
Onttrekking/storting egalisatiereserve	- /- 112.976		-/- 112.976
Toevoeging aan bestemmingsreserve vaste opstellingen	0		1.000.000
Toevoeging aan de algemene reserve	14.384		675.951
	-/- 110.984		1.6664.576

TOELICHTING OP DE JAARREKENING

Algemeen

Activiteiten

De Koninklijke Stichting Defensiemusea, opgericht op 25 juni 2014, vormt de overkoepelende organisatie van de vier Nederlandse Defensiemusea. De stichting heeft ten doel het bevorderen van kennis over en het geven van inzicht in de betekenis van de krijgsmacht voor de Nederlandse samenleving in heden, verleden en in de toekomst, en het in stand houden van het cultureel historisch erfgoed van de krijgsmacht (art. 3.1 statuten).

De activiteiten van Koninklijke Stichting Defensiemusea, statutair en feitelijk gevestigd te Soest, bestaan voornamelijk uit:

- het exploiteren van het Nationaal Militair Museum in Soest, het Marinemuseum in Den Helder, het Mariniersmuseum in Rotterdam en het Marechausseemuseum in Buren;
- het presenteren van de collectie aan een zo groot en divers mogelijk publiek op een aantrekkelijke en moderne wijze;
- het daartoe verwerven, bewaren, beheren, registreren, conserveren en restaureren van de collectie en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot de collectie;
- samenwerking aan te gaan met (inter-)nationale musea, maatschappelijke instanties en organisaties op het gebied van cultureel erfgoed, (militaire) geschiedenis, onderzoek en onderwijs.

Het vermogen van de stichting wordt gevormd door:

- subsidies, bijdragen en giften van de overheid en particuliere instellingen;
- de opbrengst van de verkoop van toegangsbewijzen;
- hetgeen wordt verkregen door schenkingen, erfstellingen en legaten,
- andere baten.

Verbonden partijen

Er zijn geen aan Koninklijke Stichting Defensiemusea verbonden partijen.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de bepalingen in de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving RJ640 "Organisaties zonder winststreven".

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het exploitatiesaldo vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Baten worden slechts genomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Lasten, verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten vorderingen onder vlottende activa, liquide middelen, langlopende schulden en kortlopende schulden. Alle financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, inclusief direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

Collectie

De collectie die middels de beheersovereenkomsten in beheer is gegeven, is eigendom van de Staat der Nederlanden en is daarom niet in de balans opgenomen. Op grond van de beheersovereenkomsten worden verworven collecties om niet overgedragen aan de Staat en worden derhalve in het jaar van aankoop direct ten laste van de exploitatie gebracht.

Valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's de functionele valuta van de stichting.

Schattingen bij de toepassing van de grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de directie 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. Er zijn geen waarderingsgrondslagen naar de mening van de directie die kritisch zijn ten aanzien van schattingen en veronderstellingen voor het weergeven van de financiële positie.

Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van de jaarrekening gehanteerd.

Grondslagen voor de waardering van de activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Bedrijfsmiddelen met een aanschafwaarde boven de 15.000 euro en een verwachte levensduur van meer dan een jaar worden geactiveerd. ICT apparatuur wordt niet geactiveerd.

Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

Vorderingen en overlopende activa

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

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van de stichting wordt ingedeeld in verschillende reserves.

Algemene reserve

Dit betreft dat deel van het eigen vermogen waar geen specifieke besteding aan is gegeven door derden of de directie. De Algemene reserve moet worden gezien als continuïteitsreserve. Het bestuur streeft naar een algemene reserve die de grootte heeft van 50% van de jaarloonsom.

Egalisatiereserve

Het verschil tussen de vastgestelde subsidie en de werkelijke kosten van de activiteiten waarvoor subsidie werd verleend komt op voorschrift van het ministerie van Defensie ten gunste onderscheidenlijk ten laste van de egalisatiereserve.

Bestemmingsreserves

Aan deze van het vermogen afgezonderde reserves is door de directie van de stichting onder goedkeuring van de Raad van Toezicht een in de jaarrekening omschreven bestedingsmogelijkheid gegeven. Deze ligt in het verlengde van de doelstelling van de stichting.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

Tenzij anders vermeld worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is en betrouwbaar kan worden berekend zijn de voorzieningen opgenomen tegen de contante waarde van de verplichting.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen worden onderverdeeld in vier categorieën:

Korte termijn personeelsbeloningen

Korte termijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen KSD bestaat deze

categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld) en alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen doorbetaling loon bij ziekte. De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de exploitatierekening verantwoord op het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

Vergoedingen na uitdiensttreding

Deze categorie vergoedingen betreft personeelsbeloningen die verschuldigd kunnen zijn na beëindiging van het dienstverband. Onder deze categorie valt de pensioenregeling. De KSD heeft voor zijn personeel een collectieve middelloon pensioenregeling ondergebracht bij het Pensioenfonds ABP. De stichting heeft geen verplichting tot het verrichten van extra betalingen of herstellpremies als gevolg van een lage dekkingsgraad van het pensioenfonds. Ook heeft de stichting geen verplichting tot het vergoeden van de nadelen van individuele waardeoverdrachten. De premies worden verantwoord in de exploitatierekening zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De premie en franchise worden jaarlijks door het pensioenfonds vastgesteld.

Andere lange termijn personeelsbeloningen

Bij andere lange termijn personeelsbeloningen gaat het om personeelsbeloningen die niet volledig betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties verrichtte. Deze categorie bestaat uit jubileumuitkeringen. De verplichtingen met betrekking tot de jubileumuitkeringen komen voort uit een bepaling in de cao van KSD dat een medewerker recht heeft op een gratificatie als hij een aantal aaneengesloten jaren in dienst is. Bij de berekening wordt rekening gehouden met blijf-kansen per leeftijdscategorie. Deze zijn gebaseerd op historische gegevens. De verplichting wordt contant gemaakt.

Vertrekregelingen

Dit betreft personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van een beslissing om het dienstverband van een werknemer te beëindigen voor de normale pensioendatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in de exploitatierekening opgenomen.

Kortlopende schulden en overlopende passiva

Schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

Het exploitatieresultaat wordt bepaald als het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. De baten en lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden meegenomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Subsidies

De structurele subsidies die worden ontvangen ten behoeve van de exploitatie van voortdurende activiteiten worden als baten verantwoord in de exploitatierekening in het jaar waar de toekenning voor geldt. De subsidies worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en KSD de condities voor ontvangst kan aantonen.

Giften

De niet-financiële bijdrage die door vrijwilligers wordt geleverd, wordt niet in de staat van baten en lasten verantwoord.

Afschrijvingen

Materiele vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Toelichting op de onderscheiden posten van de Balans

I. Materiele vaste activa

	beveiligings apparatuur	overige bedrijfs middelen	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2015	75.699	123.589	199.288
Investerings 2016	35.796	260.643	296.439
Afschrijvingen 2016	20.303	84.038	104.341
Boekwaarde per 31 december 2016	91.192	300.194	391.386
Aanschafwaarde t/m 31 december 2016	118.478	688.637	807.115
Afschrijvingen t/m 31 december 2016	27.286	388.443	415.729
Boekwaarde per 31 december 2016	91.192	300.194	391.386

Het afschrijvingspercentage bedraagt 20%.

Een specificatie van de in 2016 geïnvesteerde bedragen :

	Boekwaarde per 31 december 2015	Investerings 2016	Afschrijvingen 2016	Boekwaarde per 31 december 2016
Beveiligingsapparatuur	75.699	35.796	20.303	91.192
Overige bedrijfsmiddelen				
Vervoermiddelen	5.600	-	2.800	2.800
Inrichting depot	117.989	16.000	47.320	86.669
Bewegwijzering Marinemuseum		21.031	3.539	17.492
Entree Marinemuseum		83.905	13.846	70.059
Camerasysteem Marinemuseum		34.952	2.680	32.272
Toegangscontrole Marinemuseum		21.400	3.317	18.083
Verlichting Marinemuseum		31.105	4.147	26.958
Kantoorinrichting KSD		28.925	3.667	25.258
Kantoorinrichting NMM		23.325	2.721	20.604
Totaal overige bedrijfsmiddelen	123.589	260.643	84.038	300.194
Totaal	199.288	296.439	104.341	391.386

II. Vlottende activa

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Vorraden		
Vorraad algemeen	0	9.910
Vorraad winkels	68.493	69.117
Vorraad museumkaarten	<u>29.395</u>	<u>29.842</u>
	<u>97.888</u>	<u>108.869</u>

De winkelvoorraad per vestiging:

NMM	38.141
Marinemuseum	13.999
Mariniersmuseum	13.933
Marechausseemuseum	<u>2.420</u>
	68.493

De voorraad in het NMM betreft de voorraad materialen voor workshops en kinderfeestjes.

III. Vorderingen en overlopende activa

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Vorderingen	1.067.447	2.930.709
Overlopende activa	<u>934.512</u>	<u>118.906</u>
	<u>2.001.959</u>	<u>3.049.615</u>

Vorderingen	31-12-2016	31-12-2015
Debiteuren	14.192	38.353
Lening u/g HES	7.000	31.000
Te ontvangen entreegelden	87.186	387.347
Borgsommen	3.981	3.781
Vordering op personeel	8.383	100
Belastingen *1	779.846	2.207.421
Stichting museum Kmar	0	4.164
Uitkering Museumkaart	130.429	221.616
ANWB, de Kampanje, Gom	13.681	21.865
Rente 4e kwartaal	4.703	8.097
Pinbetalingen	0	965
Bankgiroloterij	18.046	6.000
	1.067.447	2.930.709

*1) De vordering op de belastingdienst betreft de omzetbelasting. Ultimo 2015 was deze vordering uitzonderlijk hoog vanwege de nagekomen doorberekening van de huur NMM.

Overlopende activa	31-12-2016	31-12-2015
Vooruitbetaalde bedragen	934.512	113.552
overlopende activa uit inbreng Legermuseum	0	5.354
	934.512	118.906

De overlopende activa zijn kosten voor 2017 die in 2016 zijn betaald. Voor € 799.018 betreft dit vooruitbetaalde huur.

IV. Liquide middelen	31-12-2016	31-12-2015
Banken	3.140.072	3.414.423
Kas	14.075	16.491
Gelden onderweg	11.940	0
	3.166.087	3.430.914

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de Stichting

Eigen vermogen

	31-12-2016	31-12-2015
V. Algemene reserve		
Stand per 31 december 2015	602.598	-73.353
Bestemming exploitatieresultaat	14.384	675.951
Stand per 31 december 2016	616.982	602.598

Aan de algemene reserve werd € 14.384 toegevoegd. Het bestuur streeft naar een algemene reserve die de grootte heeft van 50% van de jaarloonsom. Per 31 december 2016 is dit slechts 16,2%. Op de dotatie aan de algemene reserve is in 2016 een bedrag van € 135.573 in mindering gebracht inzake de toevoeging aan de voorziening personeel ex-Legermuseum. Wanneer het Ministerie van Defensie bij de subsidie vaststelling ruimte heeft om deze storting te compenseren zal de algemene reserve toenemen tot € 752.555; 20,3% van de jaarloonsom 2016.

	31-12-2016	31-12-2015
VI. Egalisatie reserve		
Stand per 31 december 2015	112.976	0
Toevoeging 2015	0	112.976
Onttrekkingen 2016	112.976	0
Stand per 31 december 2016	0	112.976

Het verschil tussen de vastgestelde subsidie en de werkelijke kosten van de activiteiten waarvoor subsidie werd verleend komt op voorschrift van het ministerie van Defensie ten gunste, c.q. ten laste van de egalisatiereserve.

In 2015 werd € 112.976 aan de reserve toegevoegd. In 2016 is dit bedrag onttrokken vanwege de kosten van adviseurs Itar en radioactiviteit.

VII. Bestemmingsreserve	31-12-2015	Toevoegingen	Onttrekkingen	31-12-2016
Bestemmingsreserve projecten Marinemuseum	514.851	0	37.158	477.693
Bestemmingsreserve collectie	11.051	24.766	0	35.817
Bestemmingsreserve aanpassing vaste opstellingen	1.000.000	0	0	1.000.000
	1.525.902	24.766	37.158	1.513.510

De bestemmingsreserve projecten Marinemuseum betreft kosten van gelabelde projecten die tussen 2014 en 2018 worden uitgevoerd. Jaarlijks worden de uitgaven verantwoord aan de CZSK. Onderstaand overzicht toont de projecten in detail.

Bestemmingsreserve projecten Marinemuseum

Overzicht mutaties per project	Saldo 31-12-2015	Onttrekking 2016	her bestemming restant	Saldo 31-12-2016
Opengewerkte 3D-tekeningen van o.a. Brughuis	2.500		-2.500	0
Onderzoek "HostManShip"	2.900		-2.900	0
Herinrichting museumrestaurant	100.000			100.000
Productie Marineverhalenboek	20.000	20.000		0
Hal admiraliteit	15.000			15.000
Expositie "Zeeslag"	169.000			169.000
Renovatie straatwerk	30.000			30.000
Kornwerderzand	20.000			20.000
Ombouwen goederenlift GSMK in personenlift	125.000			125.000
Lichtproject Ruyterbol	10.000			10.000
Verbouwing entree hoofdgebouw	11.000		-11.000	0
Onvoorzien	9.451	17.158	16.400	8.693
Totaal	514.851	37.158	0	477.693

De toevoeging aan de bestemmingsreserve collectie betreft de veiling opbrengsten van afgestoten collectie. De opbrengsten worden conform de regels van de LAMO toegevoegd aan een reserve die bestemd is voor aankoop en onderhoud van collectie.

De bestemmingsreserve voor de aanpassing vaste opstellingen is gevormd met het doel de publiekswaarde van de museale opstellingen op peil te brengen en te houden. In de komende jaren worden investeringen in de vestigingen in Den Helder, Rotterdam en Buren uitgewerkt.

De vorming van een bestemmingsreserve voor groot onderhoud aan de collectie blijft in 2016 achterwege omdat gedetailleerde en onderbouwde schattingen ontbreken. In de komende jaren zullen meerjaren onderhoudsplannen worden opgesteld. Aan de hand daarvan worden dotaties aan de reserve groot onderhoud collecties gepland.

VIII. Voorzieningen

	31-12-2015	Toevoegingen	Onttrekkingen	31-12-2016
Voorziening personeel ex-Legermuseum (*1)	1.510.452	135.573	542.054	1.103.971
Voorziening jubileumuitkeringen (*2)	46.510	2.814	0	49.324
	1.556.962	138.387	542.054	1.153.295

*1 In het Legermuseum is een voorziening gevormd ter dekking van de personeelskosten die voortvloeien uit de reorganisatie. Deze voorziening is getroffen voor voormalige werknemers van het Legermuseum waar geen plaats voor is ("boventallige werknemers") binnen de KSD en voor voormalige werknemers van het Legermuseum die in dienst van de KSD een lager salaris gaan verdienen dan zij verdienden bij het Legermuseum en ter compensatie van dat verschil een salarissuppletie krijgen.

Met de boventallige werknemers is een regeling getroffen die ziet op loonbetalingen en/of uitkeringen tot maximaal de pensioengerechtigde leeftijd, rekening houdende met:

- Wettelijk kader (zoals (B)WW termijn en percentages) en Sociaal Beleidskader (SBK);
- Specifieke afspraken (zoals individuele pensioenleeftijd);
- Vakantiegeld en 13e maand;
- Werkgeverslasten

Met de werknemers die een functie in actieve dienst kregen bij de KSD is afgesproken dat zij na overgang krachtens de Wet Overgang Onderneming (WOO) minimaal gelijke arbeidsvoorwaarden zouden krijgen. Een en ander impliceert dat benoeming in functies waar een lagere beloning voor staat dan betreffende werknemers kenden in dienst bij het Legermuseum, leidt tot een loonsuppletie. De suppletie is tevens basis voor de berekening van vakantiegeld, 13e maand en pensioentoeslag en van toepassing tot pensioendatum. Wanneer alle werknemers tot pensioendatum in dienst blijven van de

KSD is voor deze groep een bedrag van € 597.150 benodigd in de voorziening. Rekening houdend met uitstroom van medewerkers is de stand per 31 december 2016 voorzien op € 375.016.

De omvang van deze voorziening bedroeg per datum van inbreng € 2.373.000. De inbreng vanuit het Legermuseum vloeit voort uit het Overdrachtsprotocol zoals vastgesteld op 30 oktober 2015.

Per 31 oktober 2016 zijn op één persoon na de boventallige werknemers uit dienst. Herberekening van de totale toekomstige lasten maakte een toevoeging aan de reserve van € 135.573 noodzakelijk. Deze storting in de voorziening is via de resultaatsbestemming ten laste van het eigen vermogen gebracht. Met het Ministerie van Defensie zijn bij het overdrachtsprotocol afspraken gemaakt over eventuele aanvulling van tekorten in de voorziening. Het Ministerie heeft zich bereid verklaard om -indien financieel mogelijk- bij de subsidieafhandeling van de subsidie 2016 dit bedrag aan te vullen in de algemene reserve van de KSD.

Door deze toevoeging en door de uitkeringen in 2016 (in totaal € 542.054) bedroeg de waarde van de voorziening per ultimo 2016 € 1.103.971 .

*2 Op grond van de cao is een voorziening gevormd voor toekomstige jubileumgratificaties.

IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31-12-2016	31-12-2015
Crediteuren	1.655.923	2.274.458
Belastingen en premies sociale verzekeringen	53.261	2.981
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	664.349	712.809
	2.373.533	2.990.248

De overige kortlopende schulden en overlopende passiva betreffen onder andere de te betalen bedragen vakantiegeld en vakantiedagen. De overige bedragen betreffen kosten die zien op 2016, waarvan de afwikkeling in 2017 is voorzien.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Voor de museum gebouwen zijn huurovereenkomsten gesloten met diverse partijen.

<i>Adres</i>	<i>Contractpartij</i>	<i>Huur 2017</i>
Verlengde Paltzerweg, Soest	Rijksvastgoedbedrijf	8.330.132
Hoofdgracht, Den Helder.	Rijksvastgoedbedrijf	150.102
Wijnhaven, Rotterdam	De Groene groep	211.910
Weeshuiswal 4, Buren	St. Museum der Kon. Marechaussee	5.760
Plompetoengracht, Utrecht	Utrechtse Maatschappij Stadsherstel	43.200

Lease contracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>jaarbedrag 2017</i>	<i>einddatum</i>
Ricoh	4 Multifunctionals	€ 13.500	31-3-2020
Toshiba	Copiers	€ 847	30-9-2019
Broekhuis Lease	Bestelauto depot NMM	€ 5.928	januari 2022

De KSD heeft meerdere verzekeringen afgesloten. De meeste hiervan zijn per jaar opzegbaar.

Twee verzekeringen zijn voor lange termijn afgesloten

<i>Leverancier</i>	<i>soort verzekering</i>	<i>jaarbedrag 2017</i>	<i>einddatum</i>
Nat. Nederlanden	WIA	9.068	02-07-2018
AON	Collectieve ongevallen verzekering	2.814	30-09-2019

Overige Contracten

<i>Leverancier</i>	<i>betreft</i>	<i>jaarbedrag 2017</i>	<i>einddatum</i>
Cultura Shared Services	Outsourcing financiële administratie	€ 39.500	31-12-2020
Cultura Shared Services	Personeels- en salarisadministratie	€ 15.394	31-12-2020
GOED	Arbo en verzuimbegeleiding	€ 2.088	31-07-2018
ACE paintball	Inzet Minitanks	€ 19.800	31-07-2018
Gom Schoonhouden	Schoonmaak Wijnhavenpanden Rotterdam	€ 19.518	04-01-2018

Ten aanzien van de collectie is op 30 oktober 2015 een beheersovereenkomst gesloten die mede omvat de collecties die middels bruikleenovereenkomsten aan de staat zijn overgedragen door de Stichting Verzameling Korps Mariniers, de Stichting museum der Koninklijke Marechaussee en de Militaire luchtvaartcollectie.

De subsidie die wordt verstrekt door het Ministerie van Defensie betreft een langdurige subsidierelatie die conform het Rijksbeleid om de vijf jaar zal worden geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid. De eerste evaluatie vindt plaats in 2019.

De Samenwerkende Maritieme fondsen hebben aan het Marinemuseum een bijdrage van € 39.000 toegezegd voor de realisatie van de tentoonstelling "Zeeslag" in 2017.

Toelichting op de onderscheiden posten van de exploitatierekening

Baten

DIRECTE OPBRENGSTEN

1. Publieksinkomsten

Publieksinkomsten onderscheiden zich in de stromen Entreegelden, Educatie en rondleidingen, Evenementen, Horeca inkomsten en Winkelverkoop. In het NMM zijn zowel de winkel als de horeca ondergebracht bij de publieke partner in de DBFMO constructie. De inkomsten van de KSD uit horeca en winkel zijn daarmee niet in relatie tot de bezoekersaantallen voor het totaal uit te drukken.

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2016	2016	2015
Publieksinkomsten	2.846.890	2.558.500	3.588.860
Entree inkomsten	2.321.840	2.162.000 *	3.409.142
Educatie en rondleidingen	147.525	135.000	93.337
Evenementen	327.116	187.500	27.015
Horeca	28.781	32.000	26.516
Winkel	21.628	42.000	32.850

(*) Van de entree inkomsten boven 200.000 bezoekers draagt het NMM 30% af aan het consortium ter dekking van de hogere facilitaire kosten. Deze afdracht was in de begroting in mindering gebracht op de entree inkomsten. (€ 175.000) In de jaarrekening wordt de afdracht -net als in de jaarrekening 2015- gepresenteerd onder de overige huisvestingslasten, de plaats waar de kosten ook zouden zijn verantwoord als er geen DBFMO contract was geweest. De begrotingscijfers zijn hierop aangepast.

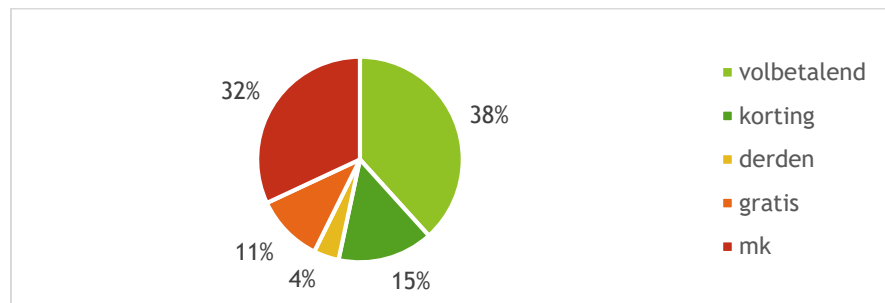
De entree inkomsten per vestiging

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
NMM	1.834.970	1.750.000	3.051.918
Marinemuseum	429.257	377.000	314.870
Mariniersmuseum	28.055	15.000	22.033
Marechausseemuseum	29.558	20.000	20.321
Totaal	2.321.840	2.162.000	3.409.142

	Aantal bezoekers			Gemiddelde inkomst per bezoeker		
	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
NMM	298.131	350.000	516.641	6,2	5,0	5,9
Marinemuseum	85.153	90.000	88.489	5,0	4,2	3,6
Mariniersmuseum	14.303	12.500	12.498	2,0	1,2	1,8
Marechausseemuseum	16.292	12.500	13.689	1,8	1,6	1,5
Totaal	413.879	465.000	631.317	5,6	4,6	5,4

Hoewel de totale bezoekerscijfers niet boven begrote aantallen uitstijgen zijn de inkomsten uit entree hoger dan begroot. Dit komt voort uit een hogere gemiddelde entreprijs per bezoeker. In de begroting is deze conservatief geschat. Met name de samenstelling van prijscategorieën is slecht voorspelbaar. In de managementinformatie worden deze ontwikkelingen maandelijks gemonitord.

Over 2016 was de bezoeksamenstelling van het NMM naar prijscategorie als volgt :



De educatie inkomsten per vestiging

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
NMM	135.976	129.000	88.709
Marinemuseum	7.740	6.000	1.784
Mariniersmuseum	1.076	0	1.367
Marechausseemuseum	2.733	0	1.477
Totaal	147.525	135.000	93.337

De educatie inkomsten betreffen inkomsten van schoolbezoeken, rondleidingen en workshops. De stijging van de educatie inkomsten in het NMM ten opzichte van 2015 is grotendeels veroorzaakt door een stijging van het schoolbezoek. Scholen plannen hun jaarkalender vaak in het begin van het schooljaar. Het schoolbezoek is daardoor pas laat in 2015 op gang gekomen. In 2016 bezochten 18.118 leerlingen het NMM tegenover 6.665 in 2015.

Inkomsten Evenementen	Realisatie	Begroting	2015
Nacht van de militaire muziek	17.615	12.500	14.433
Tankevenement	217.931	175.000	0
Minitanks en ritten militaire voertuigen	86.003	0	0
Bootcamps	5.567	0	12.582
Totaal	327.116	187.500	27.015

In augustus werd de arena van het NMM geopend met een zeer succesvol Tankevenement. Bijna 10.000 bezoekers hebben dit evenement bezocht. Op het buitenterrein is een parcours aangelegd voor het rijden in minitanks. Daarnaast is het meerijden in militaire voertuigen een gewilde activiteit.

Inkomsten Horeca	Realisatie	Begroting	2015
Marinemuseum	11.281	10.000	16.956
Marechausseemuseum	17.500	22.000	9.560
Totaal	28.781	32.000	26.516

De horeca inkomsten betreffen het Marechausseemuseum en het Marinemuseum. De onderschrijding ten opzichte van de begroting wordt verklaard doordat de inkomsten in verband met doorberekende personeelskosten onder de rubriek overige inkomsten zijn verantwoord.

Inkomsten winkel	Realisatie	Begroting	2015
NMM	4.510	25.000	5.298
Marinemuseum	10.252	10.000	10.205
Mariniersmuseum	4.681	5.000	11.980
Marechausseemuseum	2.185	2.000	5.367
Totaal	21.628	42.000	32.850

De post winkelinkomsten bevatte voor het NMM een begroot bedrag van 25.000 voor verkoop van de het magazine bij het Tankevenement en de verkoop van de museumgids.

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
2. Overige inkomsten	111.301	9.000	87.801
Opbrengsten administratiekosten	30.061	9.000	20.233
Veiling opbrengsten	24.766	0	11.051
Doorberekende kosten	34.360	0	42.565
Zaalhuur	10.925	0	6.155
Overige inkomsten	11.189	0	7.797
Totaal	111.301	9.000	87.801

Het project van collectie sanering en afstoot heeft geleid verkoop van objecten via veilinghuizen. De opbrengst hiervan bedroeg in 2016 € 24.766. De richtlijnen van de Lamo bepalen dat deze inkomsten dienen te worden besteed aan collectie aankoop en –onderhoud. Het bedrag wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve collecties.

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Subsidie Ministerie van Defensie	15.800.000	16.250.000	16.422.876
3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.300.000	8.500.000	8.885.764
4. Exploitatiebijdrage	7.500.000	7.500.000	7.284.000
5. Doelsubsidie	0	250.000	253.112

Door de KSD werd subsidie aangevraagd voor de beschikbaarheidsvergoeding NMM, de Exploitatie van de alle vestigingen, en een bijdrage voor het groot onderhoud schepen van het Marinemuseum.

Ten behoeve van de huur van het NMM ontving de KSD in 2015 een bedrag van € 8.885.764. Dit bedrag is gelijk aan de in 2015 betaalde huur voor de periode December 2014 tot en met December 2015. De afwijking ten opzichte van 2015 is verklaard door de extra maand die in dat jaar is verantwoord.

Als exploitatiesubsidie werd inclusief de bijdrage voor de beschikbaarheidsvergoeding in totaal € 15.800.000 toegekend, met subsidiebeschikking BS2016000105.

De exploitatiesubsidie werd in 2015 gekort met een bedrag van € 216.000 vanwege de lonen van het defensiepersoneel dat pas op 1 april 2015 in dienst kwam van de KSD.

Het onder doelsubsidies begrote bedrag voor het groot onderhoud schepen ad € 250.000 is in 2016 niet toegekend.

6. Overige bijdragen uit private middelen	88.449	181.500	41.669
<i>Fondsen/BGL</i>	63.349	150.000	15.194
<i>Bijdrage MMP</i>	20.600	20.000	20.600
<i>Particulieren / vriendenverenigingen</i>	4.500	11.500	5.875

De BankGiro Loterij heeft in 2015 een nieuwe campagne geïnitieerd waarbij deelnemende musea een percentage van op locatie verkochte loten als bijdrage ontvangen. Het NMM en het Marinemuseum nemen deel aan deze campagne.

Het Marechaussee museum ontvangt jaarlijks een bijdrage ten behoeve van het Marechaussee Meeting Point.

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
7. Personele lasten	4.976.631	4.970.600	4.554.928
8. Afschrijvingen	104.341	135.000	90.748
9. Huisvestingslasten	9.445.408	9.393.800	10.363.960
Overige lasten	4.377.909	4.047.500	3.465.029

7. Personele lasten	4.976.631	4.970.600	4.554.928
Salarissen	3.798.079	3.944.000	3.587.615
Vrijwilligers	340.084	408.000	325.163
Externen	308.213	197.000	292.785
Overige personeelslasten	394.682	421.600	349.365
Dotatie voorziening personeel Ex-Legermuseum	135.573	0	0

De salarissen bestaan uit:

Lonen	2.862.056	2.993.000	2.713.496
Sociale lasten	497.019	461.000	412.921
Pensioenlasten	334.022	375.000	326.978
Reiskosten woon werkverkeer *)	104.982	115.000	134.220
Totaal	3.798.079	3.944.000	3.587.615

De onderschijding op de post salarissen ten opzichte van de begroting wordt verklaard door vacatures en verschuivingen naar de post uitzendkrachten en externe inhuur. Gedurende het jaar zijn een aantal vacatures niet vervuld vanwege de nog niet afgeronde evaluatie van het functiehuis.

*) Voor betere vergelijkbaarheid met 2016 zijn in de presentatie van de cijfers van 2015 zijn de reiskosten woon-werkverkeer verschoven van overige personeelslasten naar de post salarissen.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

Er zijn in 2016 geen personeelsleden waarvan de aan loon, salaris en pensioenlasten uitbetaalde bedragen boven het in de Wet Normering Topinkomens vermelde bedrag voor 2016 uitkomen.

Functie	Naam	Van	Tot	FTE	Beloning	Onkosten	Pensioen
<i>Algemeen Directeur (inclusief werkgeverslasten):</i>							
Dhr. P.M.L. van Vlijmen		1-1-2016	31-12-2016	1,0	€ 162.982	€ 67	€ 15.930

Raad van Toezicht:

Voor de leden van de Raad van Toezicht zijn onbezoldigd. Zij ontvangen een vergoeding van 256,- per kwartaal en vergoeding van reiskosten. De vergoeding voor de voorzitter van de RvT is vastgesteld op 333,- per kwartaal.

De vergoedingen aan de leden van de RvT bedroegen in 2016:

	Van	Tot	Beloning
Drs. J.S.J. Hillen	1-1-2016	31-12-2016	€ 1.332
W.I.I. van Beek	1-1-2016	31-12-2016	€ 0
Dr. W. Bijleveld	1-1-2016	31-12-2016	€ 0
Ing. R. H. Berkvens	1-1-2016	31-12-2016	€ 0
Mr. G.E.A. van Craaikamp	1-1-2016	14-12-2016	€ 0
Drs. H.H. Hulshof	1-1-2016	31-12-2016	€ 1.024
N.J.J. van Kesteren	1-1-2016	14-12-2016	€ 0
Luitenant-generaal b.d. M. Schouten	1-1-2016	31-12-2016	€ 1.024
Luitenant-generaal b.d. Dr. D. Starink	1-1-2016	31-12-2016	€ 1.024
Mr. M.G.H.A. Soeteman-Reijnen	14-12-2016	31-12-2016	€ 0

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Vrijwilligers	340.084	408.000	325.163

In de vier Defensiemusea zijn circa 375 vrijwilligers actief. Zij vormen een grote kracht door hun inzet en betrokkenheid en hebben veel kennis van de collectie.

De uitbetaalde bedragen per vestiging:

	Realisatie	Begroting	2015
NMM	161.322	225.000	167.534
Marinemuseum	131.613	136.000	113.644
Mariniersmuseum	13.058	15.000	11.298
Marechausseemuseum	34.091	32.000	32.687
Totaal	340.084	408.000	325.163

Vrijwilligers worden ingezet als gastvrouw/gastheer of rondleider/workshopbegeleider en op ondersteunende functies bij de collectieafdelingen. Zij ontvangen een vergoeding van € 12,50 per dagdeel. Iedere vestiging heeft een vrijwilligers coördinator in dienst, die belast is met de aansturing en inroostering. Gedurende het jaar worden diverse bijeenkomsten georganiseerd, met enerzijds het

doel de sociale cohesie te bevorderen, anderzijds als deskundigheidsbevordering met name op het gebied van hostmanship.

Uitzendkrachten en externe inhuur

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
KSD	106.980	16.000	21.069
NMM	106.419	45.000	142.903
Marine Museum	94.215	118.500	119.665
Mariniers Museum	600	17.500	9.098
Marechaussee Museum	0	0	50
Totaal	308.214	197.000	292.785

Uitzendkrachten worden ingezet op functies waar vacatures dit noodzakelijk maken. Tijdens het project van HerOverweging van het functiehuis en evaluatie van de reorganisatie zijn meerdere vacatures ingevuld met tijdelijk personeel, omdat eerst moest worden vastgesteld of deze functies wel in deze vorm zouden blijven bestaan. De overschrijding op deze kostenpost wordt dan ook grotendeels gedekt uit de onderschrijding op de post salarissen.

Overige personeelslasten

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Opleidingen	65.658	108.000	99.974
Evaluatie functiehuis	0	50.000	0
Reiskosten	95.705	61.000	46.425
Personeelsvoorzieningen	59.467	71.500	74.202
Congressen en symposia	12.911	13.600	0
Bedrijfskleding	64.414	41.200	21.335
Salarisadministratie	22.130	22.000	8.398
Arbodienst	18.934	15.000	29.031
Algemeen	55.463	39.300	70.000
Totaal	394.681	421.600	349.365

In de begroting was een bedrag opgenomen voor opleidingen en overige maatregelen die uit de evaluatie van het functiehuis zouden voortvloeien. De evaluatie is in november afgerond.

In het Marinemuseum is de bedrijfskleding van de Vrijwilligers met publiekstaken vernieuwd.

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
<i>Dotatie voorziening personeel ex-Legermuseum</i>	135.573	0	0

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
8. Afschrijvingen	104.341	135.000	90.748

In 2016 zijn de brandmeldinstallaties en beveiligingsinstallaties in het Marechausseemuseum en in het Mariniersmuseum verder aangepast. Daarnaast is geïnvesteerd in diverse gebouwinstallaties in het Marinemuseum en is de entree van het Marinemuseum opnieuw ingericht.

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
9. Huisvestingslasten	9.445.408	9.393.800	10.363.960
Huur NMM	8.276.568	8.300.000	8.885.764
Huur	426.814	421.000	376.765
Overige huisvestingslasten	563.026	497.800	487.274
Afdracht 30% entreegelden	179.000	175.000	614.157

Voor het NMM werd in 2015 een huurcontract ondertekend met het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). De ingangsdatum van dit contract is gesteld op 1 december 2014. Het verschil ten opzichte van 2015 is verklaard door de jaarlast van 13 maanden in 2015. Per 1 januari stegen de huursommen met 1%.

In de DBFMO overeenkomst is met het consortium afgesproken dat van de entree inkomsten voor bezoekersaantallen hoger dan 200.000 per jaar aan het consortium 30% wordt afgedragen voor de dekking van hogere kosten van facilitaire voorzieningen. Deze vergoeding is opgenomen onder huisvestingslasten.

Overige huisvestingslasten

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Gas, water en elektra	147.927	175.000	136.789
Onderhoud gebouwen	58.842	65.300	79.001
Kleine inventaris en apparatuur	10.563	7.500	73.595
Schoonmaak	124.396	95.000	82.628
Beveiliging	49.224	50.000	48.081
Overige huisvestingskosten	113.799	36.500	47.253
Onderhoudscontracten	7.878	17.500	8.276
Onderhoud installaties	50.397	51.000	11.651
Totaal	563.026	497.800	487.274

In de zomer is het centrale kantoor van de KSD verhuisd naar Utrecht. Dit heeft eenmalige extra kosten van circa € 26.000 veroorzaakt. Daarnaast zijn de aanschaf van nieuwe kassa's in Mariniersmuseum en Marechausseemuseum en de doorbraak naar de horeca in het Mariniersmuseum eenmalige, niet begrote posten. (€ 20.000)

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Overige Lasten	4.401.283	4.047.500	3.465.029
10. Marketing, exposities en publiek	2.495.729	2.500.500	1.475.910
11. Collectiekosten	872.487	1.029.000	982.620
12. Kosten adviseurs	613.609	183.000	413.302
13. ICT kosten	123.145	121.000	162.794
14. Kantoorkosten	111.542	110.000	98.583
15. Overige kosten	184.771	104.000	331.820

10. Marketing, exposities en publiek

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Tentoonstellingen	827.150	1.036.000	459.424
Educatie	136.352	255.500	109.339
Evenementen	437.654	289.000	134.734
Marketing/ communicatie	1.094.573	920.000	772.413
Totaal	2.495.729	2.500.500	1.475.910

Tentoonstellingen

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Tanktentoonstelling	296.657	300.000	90.197
Ghengis Khan	111.121	100.000	0
Zeeslag	103.063	100.000	0
Alle Hens	65.560	65.000	0
D-day vlag	52.212	25.000	0
Aanpassingen opstelling	50.627	61.000	56.556
Planontwikkeling 3 vestigingen	43.218	200.000	0
Klim	40.546	0	0
Derde verdieping	29.697	150.000	0
Interactief gedenkraam	13.868	15.000	9.720
Vaardig met vaart	13.081	10.000	0
Grenzeloos conflict	7.500	10.000	0
De zomer van '45	0	0	209.984
Combat Trackers	0	0	70.083
Koninklijk onderscheiden	0	0	22.884
Totaal	827.150	1.036.000	459.424

De onderschrijding op de tentoonstellingskosten betreft voornamelijk de kosten voor de planontwikkeling in de vestigingen in Buren, Rotterdam en Den Helder, en de herinrichting van de derde verdieping in het Mariniersmuseum. Omdat de ontwikkeling van de derde verdieping vertraagd werd, is een tijdelijke tentoonstelling : Klim! gerealiseerd.

Evenementen	Realisatie	Begroting	2015
Nacht van de militaire muziek	24.354	20.000	12.500
Bootcamps	31.875	45.000	25.200
Militair culinair	71.150	50.000	0
Tankevent	131.126	75.000	0
Modelbouw	60.781	40.000	40.620
Minitanks en ritjes militaire voertuigen	66.991	0	0
Diverse vakantieprogramma's	51.377	59.000	56.414
Totaal	437.654	289.000	134.734

Op de post evenementen is ruim € 150.000 meer uitgegeven dan begroot. Voor € 66.991 betreft dat uitgaven voor de minitanks en de ritjes in militaire voertuigen. Deze activiteit was niet begroot maar heeft aan inkomsten ruim € 86.000 opgebracht. De resterende overschrijding betreft voornamelijk de Tankshow. Ook dit evenement heeft de begrote inkomsten ruim overschreden.

Bij alle evenementen in het NMM geldt dat de extra kosten die door het consortium worden doorberekend voor de inzet bij evenementen niet vooraf te overzien waren. 2016 Was het eerste jaar waarin op deze schaal evenementen zijn georganiseerd. Door de contractbeheerder, het Rijks Vastgoed Bedrijf, is de juistheid van deze doorberekening beoordeeld. Voor toekomstige evenementen zijn deze extra kosten meegenomen in de begroting.

Omdat de organisatie van evenementen een vrij lange doorlooptijd kent, is gedurende het jaar -toen de dreigende overschrijding zich manifesteerde- besloten de overschrijding te dekken door een uitgavenstop op de ontwikkeling van nieuwe educatieve activiteiten.

Marketingkosten	Realisatie	Begroting	2015
KSD	114.992	115.000	119.527
NMM	816.599	666.000	516.577
Marinemuseum	97.656	89.000	85.282
Mariniersmuseum	28.177	35.000	45.219
Marechausseemuseum	37.149	15.000	5.808
Totaal	1.094.573	920.000	772.413

11. Collectiekosten

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2016	2016	2015
Aankoop collectie	64.163	52.500	33.756
Bibliotheek	8.210	27.500	9.367
Inhuur behoudsmedewerkers	63.694	0	0
Restauratie, incl. rekwisieten.	215.877	344.000	497.696
Groot onderhoud schepen	132.861	250.000	182.501
Transport	65.884	50.000	13.740
Registratie/ontsluiting/digitalisering	89.235	65.000	58.503
Algemeen collectiebeheer	67.146	85.000	0
Onderhoud vaste opstelling	139.088	95.000	160.337
Kennis/Informatie centrum	0	45.000	0
Conservering	26.329	15.000	26.720
Totaal	872.487	1.029.000	982.620

De collectiekosten zijn € 156.513 lager dan begroot. Voor het groot onderhoud van de schepen van het Marinemuseum werd doelsubsidie € 250.000 niet ontvangen. In totaal is in 2015 aan het groot onderhoud schepen inclusief inhuur behoudsmedewerkers € 156.000 besteed.

12. Kosten advies en ondersteuning

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2016	2016	2015
Accountant	55.700	30.000	83.361
Administratiekantoor	41.118	40.000	84.628
Juridisch advies	25.142	10.000	18.856
Overige adviseurs	32.497	20.000	97.220
Collectie adviseurs	379.877	0	0
Beleidsadvies	79.275	83.000	129.237
Totaal	613.609	183.000	413.302

De kosten voor advies en ondersteuning zijn zeer zwaar overschreden. Dit is veroorzaakt door de kosten voor adviseurs op het gebied van ITAR en Radioactiviteit. In augustus is bij het ministerie een suppletieverzoek ingediend voor de dekking van deze kosten. Hierop is negatief beslist.

In de accountantskosten van 2016 is ook een post opgenomen van € 15.000 voor de oplevering van een omzetverklaring voor het NMM door de accountant van het Consortium. Met dit bedrag was in de begroting geen rekening gehouden.

Juridisch advies is ingewonnen ten aanzien van een aantal dossiers in het kader van de aanbestedingswet.

13. ICT kosten

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Hardware			
Softwarekosten	15.196	0	6.782
Licenties	6.265	12.000	55.613
Internetkosten	28.321	14.000	11.598
ICT Ontwikkeling	55.561	90.000	68.687
Totaal	123.145	121.000	162.794

14. Kantoorkosten

	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Kantoorbenodigdheden	35.143	40.000	26.945
Kopieer- en leasekosten	13.222	11.000	11.777
Telefoonkosten	32.749	43.000	41.604
Abonnementen & Contributies	30.428	16.000	18.256
Totaal	111.542	110.000	98.582

15. Overige kosten	Exploitatie 2016	Begroting 2016	Exploitatie 2015
Bestemmingsprojecten	37.158	0	135.402
Representatie	65.132	40.000	51.638
Congressen en reiskosten	0	10.000	34.728
Assurantiekosten	16.948	20.000	18.455
Bestuurskosten	0	4.000	7.482
Toerusting OR	0	5.000	6.264
Bankkosten	6.226	10.000	10.783
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	0	0	5.000
Nagekomen kosten	50.412	0	0
Overige algemene kosten	8.895	15.000	62.068
Totaal	184.771	104.000	331.820

De nagekomen kosten betreffen kosten van het consortium voor geleverde diensten bij evenementen en museale projecten. De legitimiteit van deze kosten is lang onderwerp van discussie geweest.

De bestemmingsprojecten betreffen uitgaven voor projecten in het Marinemuseum waarvoor een bestemmingsreserve op de balans is opgenomen. Deze bestemmingsreserve werd gevormd vóór de overdracht in 2014 en is met de overdracht van het Marinemuseum meegekomen naar de KSD. Bij de verwerking van het exploitatieresultaat worden deze kosten uit de bestemmingsreserve onttrokken. In 2016 werd voor € 37.158 onttrokken aan deze reserve.

Overige toelichtingen

Gebeurtenissen na balansdatum

In de periode vanaf 1 januari 2017 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2016 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor de jaarrekening 2016.

Bestemming exploitatieresultaat 2016

Het bestuur van de stichting stelt voor het exploitatieresultaat ad € -/- 110.984 als volgt te bestemmen:

Onttrekking uit de bestemmingsreserve projecten Marinemuseum	-/- 37.158
Toevoeging aan de bestemmingsreserve collectie	24.766
Onttrekking uit de egalisatie reserve	-/- 112.976
Toevoeging aan de algemene reserve	14.384
	-/- 110.984

Bovengenoemd voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.

Ondertekening van de jaarrekening

De Jaarrekening 2016 van de Koninklijke Stichting Defensiemusea, zoals opgenomen in dit rapport is opgemaakt en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd op 3 mei 2017

Soest, 3 mei 2017

Directie

P.M.L. van Vlijmen

Raad van Toezicht

Drs. J.S.J. Hillen

W.I.I. van Beek

Ing. R. H. Berkvens

Dr. W. Bijleveld

Drs. H.H. Hulshof

Luitenant-generaal b.d. Dr. D. Starink

Luitenant-generaal b.d. M. Schouten

Mr. M.G.H.A. Soeteman-Reijnen

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

Bijlage 1

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht Koninklijke Stichting Defensiemusea d.d. 3 mei 2017

Naam: Functie:	Nevenfunctie(-s)
Dhr. Drs. J.S.J. Hillen <i>Voorzitter</i>	• Voorzitter NRTO, branche vereniging privaat onderwijs • Commissaris Smallsteps, kinderopvang • Adviseur BTE, Betonfirma • Adviseur regering Aruba • Lid Raad van bestuur IIF, startupfonds • Adviseur VolkerWessels, bouwonderneming • Voorzitter Izovator, zorginnovatienetwerk-Gooi
Dhr. M. Schouten <i>Vicevoorzitter</i>	Geen
Dhr. Dr. D. Starink <i>Secretaris</i>	• Voorzitter Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek NLDA • Adviesraad Internationale Vraagstukken, Commissie Vrede en Veiligheid • Stichting Midpoint Brabant, lid Algemeen Bestuur, voorzitter Strategiegroep Smart Industries • Koninklijke Vereniging Onze Luchtmacht: lid Algemene Raad • Stichting Schouwenburg Fonds: bestuurslid • Helios Flight Training Centre B.V. Rijen: lid Raad van Advies
Dhr. W.I.I. van Beek <i>Lid auditcommissie</i>	Nevenfuncties uit hoofde van het ambt • Voorzitter Prins Bernhard Cultuurfonds Utrecht • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Beheersstichting Huis Doorn • Voorzitter Raad van Toezicht Utrechts Landschap • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting De Utrechtse Molens • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kasteel Loenersloot • Lid Raad van Advies Slot Zuylen • (Vice-)Voorzitter EFRO-programma Kansen voor West I • Adviseur van het bestuur van het IPO II Nevenfuncties op persoonlijke titel • Voorzitter Raad van Toezicht 'De Stille' Dansgezelschap te Breda (onbezoldigd) • Lid Stichtingsbestuur Universiteit Tilburg (bezoldigd) • Lid Raad van Commissarissen van de Brabanthallen Den Bosch (bezoldigd) • Lid commissie integriteit VVD (onbezoldigd) • Lid Raad van Toezicht Stichting Defensie musea (onbezoldigd)
Dhr. Dr. W. Bijleveld <i>Lid</i>	• Voorzitter Stichting Helene Kröller-Müller Fonds • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Continuïteit Omniversum • Penningmeester Stichting VSB Poëzieprijs • Lid Bestuur Libris Geschiedenisprijs • Lid Raad van Advies CASA • Lid Raad van Advies Geldersch Landschap en Kasteelen

	• Lid Bestuur RBT-KAN
Mevr. Mr. M. Soeteman-Reijnen <i>Lid</i>	• Lid Raad van Toezicht Gelre ziekenhuizen (incl Audit committee), Apeldoorn • Lid Sponsorcommissie Koninklijke Haagsche Golf & Country Club, Wassenaar • Raad van Advies conferenties voor en door vrouwelijke bestuurders en toezichthouders • Comité van Aanbeveling RVSV 20^e Lustrum • Erelid Nederlandse Reassurantie Vereniging • Lid Jury TheNextWomen Pitch Competition
Dhr. Drs. H. Hulshof <i>Lid auditcommissie</i>	• lid van de Raad van Toezicht van het Vfonds • lid van de Raad van Toezicht van Hotel De Wereld.
Dhr. Ing R.H. Berkvens <i>Lid</i>	Geen
Dhr. Drs. P.M.L. van Vlijmen <i>Bestuurder KSD</i>	• Lid van de Raad van Toezicht Drents Museum • Lid van het Bestuur Museumvereniging/ Bestuur Museumkaart • Lid van Advies Prodemos, huis voor democratie en rechtsstaat • Lid van het Bestuur Theater Kikker/Podium Hoge Woerd • Lid van de Raad van Toezicht Utrecht Marketing