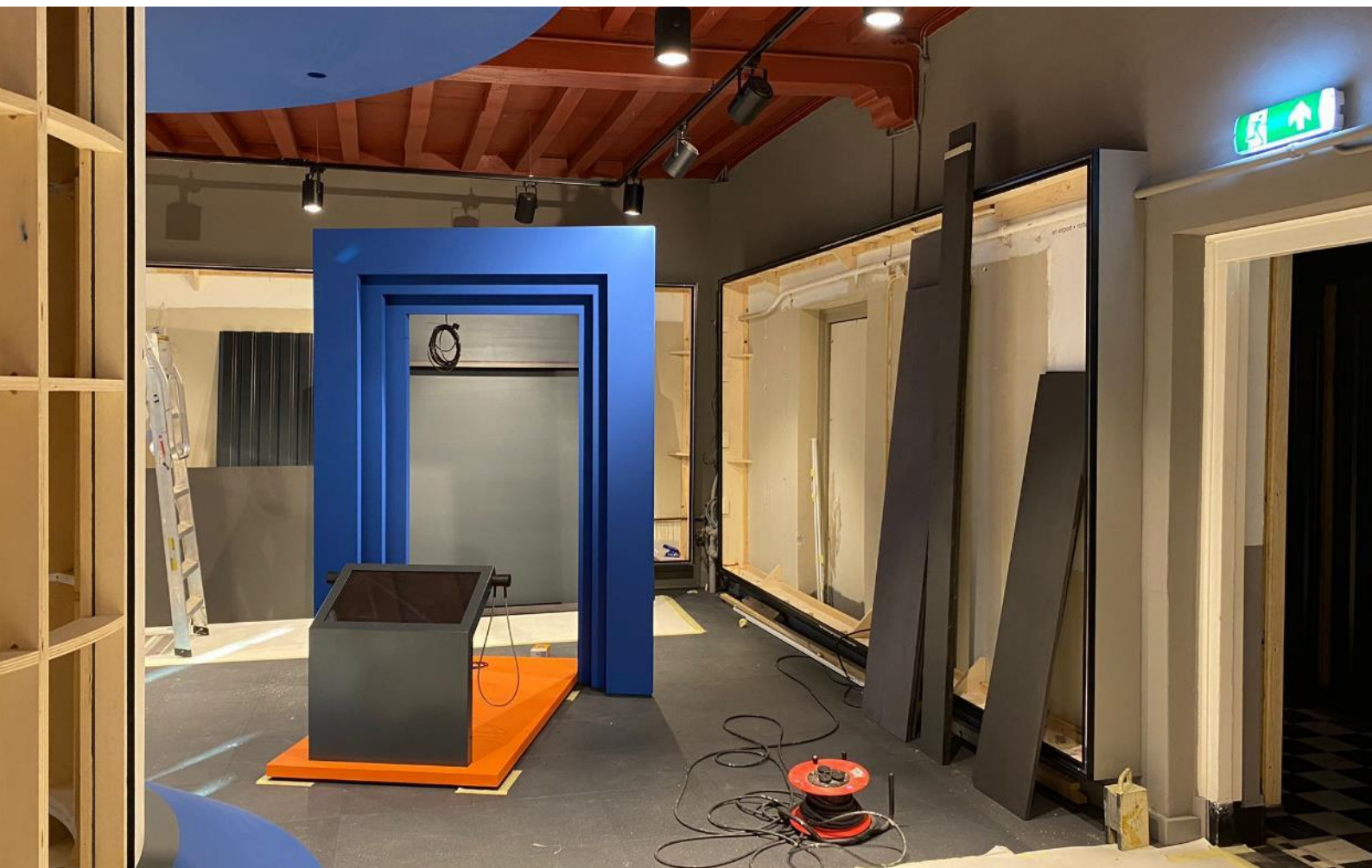






Inhoud

BESTUURSVERSLAG

Voorwoord	3
1. De stichting	4
2. Publiek	10
3. Collectie	17
4. Vooruitblik	24
5. Risicomanagement	26
6. Prestatieverantwoording en kerncijfers	30

JAARREKENING

7. Balans	31
8. Exploitatierekening	34
9. Kasstroomoverzicht	37
10. Toelichting op de jaarrekening	38
11. Toelichting op onderscheiden posten van de balans	43
12. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen	49
13. Toelichting op de onderscheiden posten van de exploitatierekening	51
14. Overige toelichtingen	63
15. Ondertekening van de jaarrekening	64

Overige gegevens

16. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	65
17. Profiel Raad van Toezicht	65
18. Organisatie SKD	68
Colofon	69

Voorwoord

Mijn voorganger schreef in het vorig jaarverslag al te vrezen dat 2020 niet als *hét* coronajaar de boeken in zou gaan, maar als het *eerste* coronajaar. Inmiddels weten we dat ook 2021 werd getekend door de pandemie, die tot gevolg had dat onze museumlocaties nog langer gesloten waren dan in het jaar ervoor.

In heel Nederland heeft dat geleid tot museale verschraling en vooral vele kleinere musea in Nederland zijn er financieel slecht aan toe. In dit jaarverslag zult u lezen dat het ook in onze museumgroep gepiept en gekraakt heeft, maar ook dat wij er financieel goed voor staan. Paradoxaal is beide het gevolg van de vele afgelastingen en lange sluitingsperiodes. Met een dicht museum bereik je namelijk geen bezoekers, maar het kost ook minder geld. En door de financiële suppletie van onze subsidiegever kunnen we 2022 met vertrouwen tegemoetzien. Na twee lange coronajaren kijken zowel ons publiek als de medewerkers reikhalzend uit naar een open museum.

De museumlocaties waren weliswaar lange tijd dicht in 2021, onze mensen hebben niet stil gezeten tijdens de verschillende lockdowns. Ik trof een organisatie aan die bruist van energie en ambitie. Vrij snel na mijn aantreden zijn we begonnen met het in kaart brengen van onze plannen op de lange termijn, die naar verwachting in de zomer 2022 hun beslag zullen krijgen in een meerjarenbeleidsplan en -begroting.

Voor het zover is, kijken we eerst terug en zoomen we in op het voorbije jaar, een jaar van tegenslag, maar eveneens opnieuw een bewonderenswaardig aanpassings- en improvisatievermogen. In die wetenschap én door mijn ervaringen in de eerste maanden bij de SKD verheug ik mij nu al op het jaarverslag van volgend jaar.

Tot slot nog een kort woord van dank aan mijn voorganger Paul van Vlijmen. Niet alleen voor de prettige overdracht, maar juist ook omdat hij met alle medewerkers een sterke organisatie heeft neergezet, die klaar is om de volgende stap te zetten. Ik ben hem daar, samen met alle collega's, zeer erkentelijk voor.

John Sijmonsbergen
Algemeen directeur

1. De stichting

Werden we in 2020 geconfronteerd met een museumsluiting van in totaal 15 weken in verband met coronamaatregelen, in 2021 moesten we noodgedwongen maar liefst 24 weken de deuren gesloten houden, namelijk tot 5 juni en vanaf 18 december. Dat zien we terug in de bezoekerscijfers: in 2021 mochten we 216.353 bezoekers ontvangen, tegen 231.486 het jaar ervoor (ter vergelijking: in de jaren voor corona ontvingen we jaarlijks minstens 400.000 mensen).

Naar Den Helder en Rotterdam kwamen evenwel meer bezoekers dan in het jaar ervoor – een mooie prestatie, zeker gezien de voorgeschreven beperkingen ten aanzien van het maximaal aantal bezoekers per ruimte. Met name in het Marinemuseum heeft men in de zomermaanden honderden bezoekers moeten teleurstellen omdat de maximale capaciteit was bereikt.

Uiteraard heeft dit een grote weerslag op de inkomsten. Immers, na de subsidie vormen de entree-inkomsten onze grootste inkomstenbron. Daarnaast waren er nauwelijks (zakelijke) evenementen, veel minder rondleidingen en schoolbezoek en moesten we de extra opbrengsten missen die de programmering in de voorjaars-, mei- en kerstvakantie ons pleegt te bieden.

Positief resultaat

Toch zult u in onze jaarrekening kunnen constateren dat we 2021 met een ruim positief resultaat afsluiten. In 2020 ontvingen we een suppletie van € 1,7 miljoen van het ministerie van Defensie.

Daarvan hebben we destijds € 500.000 moeten aanwenden om het verlies op te vangen. Het overschot van 1,2 miljoen mochten we 'doorschuiven' naar 2021, ofwel toevoegen aan de egalisatiereserve. Naar nu blijkt, hoeven we op dat geld geen aanspraak te maken.

Enerzijds komt dat door de bezuinigingen die in 2020 al waren doorgevoerd, maar anderzijds – paradoxaal genoeg – doordat we in 2021 langer dicht zijn geweest. Het is nu eenmaal zo dat een gesloten museum minder kosten maakt dan een open museum. Bovendien hebben we flink gesneden in onze programmering. Zo hebben we tentoonstellingen langer laten staan dan voorzien en andere programma's uitgesteld. De keerzijde is wel: werkzaamheden die zijn blijven liggen, bijvoorbeeld ten aanzien van beheer en onderhoud aan sommige gebouwen, moeten later alsnog uitgevoerd worden, dus die kosten komen in 2022 alsnog terug. Bij het opstellen van de begroting voor 2022 (vastgesteld op 6 juli 2021) hadden we daar nog geen zicht op, dus dat kan tot



aanpassingen leiden. Bij de verdeling van het resultaat van 2021 wordt wel rekening gehouden met eventuele uitgestelde werkzaamheden. De reserveringen die daarop zien zullen dan ook inzichtelijk worden in exploitatie en gebruik reserves in 2022.

Gezamenlijk prioriteren

In 2021 is de planning- en controlcyclus verder verduidelijkt. Belangrijke wijziging is dat de begroting wordt opgesteld op basis van (grofmazige) plannen en niet van een vooraf vastgestelde verdeling. In diverse sessies heeft het MT SKD in gezamenlijkheid prioriteiten gesteld en op basis daarvan de begroting vastgesteld. Plannen worden verder in het begrotingsproces gedefinieerd als de budgetten vaststaan, om onnodige werkzaamheden te voorkomen. Verder is, mede op verzoek van de Raad van Toezicht, inzichtelijker gemaakt wat er per vestiging aan budget wordt besteed. Dit zal ook in onze rapportages terugkomen, zodat we specifiek en transparant kunnen zijn in wat we behalen en wat niet.

Vernieuwing in Den Helder

Omdat er voor de volledige vernieuwing van het Marinemuseum geen bestuurlijke vooruitgang is geboekt, wordt gekozen voor het verbeteren van de huidige situatie. Daarbij zijn drie doelen gesteld, namelijk *vernieuwen*, *verbreden* en *beter aansluiten* bij het moederbedrijf. Vernieuwen omvat het moderniseren van de presentatie, collectie en faciliteiten. Verbreden wil zeggen dat we de gehele marine gaan bestrijken. Voor sommige onderdelen van de Koninklijke Marine zoals het Korps Mariniers en de Marine Luchtvaartdienst is te weinig aandacht. Ten slotte willen we meer dan nu het geval is beter aansluiten bij de marine door echt een uithangbord te worden van het technisch hoogwaardige bedrijf dat de Koninklijke Marine is. Daarvoor wordt een presentatie ontwikkeld over de marine van ± na 1980. Daarnaast zijn meerdere nieuwe tentoonstellingen in ontwikkeling; meer hierover in het hoofdstuk Publiek.

Hybride werken

In verband met de aanhoudende coronamaatregelen en -adviezen van de overheid raakte iedereen meer en meer gewend aan thuiswerken, en al snel werd duidelijk dat het verschijnsel nooit meer helemaal weg zou gaan. Daarom is ons beleid met betrekking tot flexibel werken herzien. Om inzicht te krijgen in de heersende ervaringen en wensen is in het najaar een enquête onder medewerkers uitgezet, waarop 52 collega's reageerden. Met deze ruime meerderheid werd een representatief beeld van de ervaringen en wensen in de organisatie verkregen. Uitkomst was dat er behoefte is aan keuzevrijheid bij medewerkers. Dat is meegenomen in het zogeheten hybride-werkenbeleid, dat eind 2021 werd geïntroduceerd. Hybride werken is meer dan alleen thuis of op de werkplek werken en hangt af van wat gedaan moet worden, wanneer en wat mogelijk is. 2022 zal uitwijzen welke effecten hybride werken heeft voor bijvoorbeeld het kantoorgebruik of inzet van ICT-middelen.

Onderlinge samenwerking

De paradox van het thuis werken en online vergaderingen is dat we elkaar beter weten te vinden. We merkten dat al in 2020 maar in 2021 heeft de samenwerking tussen de verschillende vestigingen een extra impuls gekregen. Zo werkte het Mariniersmuseum met het Marechausseemuseum samen aan een tentoonstellingsonderdeel *Introductie op de krijgsmacht* dat door alle vestigingen kan worden gebruikt, sloegen het Marinemuseum en het Mariniersmuseum de handen ineen om een piratengame voor het voortgezet onderwijs te ontwikkelen en maakten de educatoren van NMM en Marinemuseum een digiles over Koude Oorlog.

In het derde kwartaal 2021 werd het collectieregistratieproject in Buren afgesloten. Na ruim anderhalf jaar hard werken door het projectteam van het NMM is de volledige collectie

beoordeeld, in basis geregistreerd en bijna volledig in het NMM-depot ondergebracht. Daardoor werd aan de twee belangrijkste tekortkomingen in het collectiebeheer sinds 2017 tegemoetgekomen: zowel de bewaaromstandigheden van de collectie als de basisregistratie zijn op orde bevonden door de Inspectie voor de Overheidsinformatie en Erfgoed.

Gezamenlijke marketingstrategie

Op het gebied van marketing- en communicatieactiviteiten sluiten de vier vestigingen steeds beter aan bij de SKD-marketingstrategie. Die is gericht op het versterken van de verbinding van de vier merken, het vergroten van naamsbekendheid, branding en het verhogen van het aantal betalende bezoekers. De vier worden vanuit de SKD-marketingstrategie steeds meer gevoed om te opereren vanuit een gezamenlijk belang. Vanuit de SKD wordt actief ingezet op gezamenlijke marketingcampagnes, eenduidige branding en het vergroten van de naamsbekendheid. De vier vestigingen vertellen samen het complete verhaal van de krijgsmacht en dat wordt steeds beter uitgedragen. We zetten in op 'contentgedreven marketing', wat inhoudt dat de musea ook in de communicatie meer inhoudelijke kennis en verhalen delen en logische verbindingen naar elkaar zoeken en maken. De samenwerking tussen marketing en communicatie en collectie is hierbij van groot belang. Meer hierover in het hoofdstuk Publiek.



Zakelijke markt

Evenals in 2020 zijn er vanwege de sluitingen en de coronamaatregelen nauwelijks zakelijke inkomsten geweest. Los daarvan wordt de samenwerking bij het bedienen van de zakelijke markt in het NMM herzien. Contractpartner Heijmans kijkt of zij hun expertise beter kunnen inzetten voor de

andere publieksgroepen van het NMM zoals scholen en defensie, waarbij het NMM kijkt of zij ook de zakelijke markt wat actiever kunnen bedienen. Het raakt de organisatie, omdat we dat gezamenlijk doen, het raakt de marketing omdat we producten voor de zakelijke markt gaan ontwikkelen en het raakt de inkomsten van het NMM omdat we verwachten dat de kosten en opbrengsten evenrediger verdeeld worden. Het proces loopt nog, later in 2022 hopen we een pilot te kunnen opstarten.

In het NMM werden op 9 maart de workshopruimtes na een grondige herinrichting opgeleverd door Heijmans. De herinrichting vond plaats op initiatief van de afdeling educatie. Het doel was deze ruimtes beter inzetbaar te maken voor het uitvoeren van onze educatieprogramma's en voor verhuur aan de zakelijke markt.

Huisvesting

Voor de broodnodige aanpassingen aan de klimaatinstallatie in de Geschutmakerij in Den Helder was in samenwerking met de verhuurder een traject gestart, maar dat liep spaak op de bekostiging van de aanpassingen, omdat het museum geen eigenaar wordt van de installatie. Echter, deze aanpassingen zijn noodzakelijk om de objecten binnen de nieuwe tentoonstellingen die in deze ruimte wordt gerealiseerd zo goed mogelijk te conserveren. Daarom is in samenspraak

met bedrijfsvoering besloten om de lasten binnen het domein van collectie te nemen. Vooraf was voorzien dat de lasten middels de afschrijvingen konden lopen. Er is opdracht gegeven aan het Rijksvastgoedbedrijf om te onderzoeken welke maatregelen er installatietechnisch en bouwkundig nodig zijn om het klimaat in het museum op een museaal niveau te krijgen. In 2022 wordt het advies verwacht.

In de zomer van 2021 heeft de SKD schriftelijk om aanpassingen en actualisering van de onderhuurovereenkomst verzocht bij de vertegenwoordiger van de eigenaar van het voormalig Weeshuis in Buren. Aandachtspunten zijn o.a. de gebrekkige publiekstoegankelijkheid van het voormalig weeshuis én de noodzakelijke verduurzaming van het monument. Het College van Curatoren heeft ons vervolgens verwezen naar de feitelijke verhuurder, te weten de Stichting Museum der Koninklijke Marechaussee (SMK). Die zien echter geen aanleiding om de onderhuurovereenkomst tussentijds aan te passen. Wel onderschrijft de SMK de noodzaak tot nadere afstemming over het gebruik van de locaties en erven. Deze dialoog wordt in 2022 voortgezet.

Inzetbaarheid

Het gemiddeld ziekteverzuim lag in 2020 met 4,09% onder het landelijk gemiddelde (4,4% bij middelgrote organisaties). Begin 2021 stelde het MT SKD het inzetbaarheids- en integriteitsbeleid vast, inclusief gedragscode. Deze gedragscode geeft aan wat wij bij de SKD van onszelf, elkaar en anderen verwachten. Er staat in welke waarden we delen, welk gedrag daaruit voortkomt – maar ook wat we niet accepteren – en de mogelijkheden die je hebt als je denkt dat een norm geschonden wordt. De gedragscode is zowel fysiek als digitaal met iedereen gedeeld, waarna in april een toelichtende personeelsbijeenkomst werd georganiseerd. Ook de externe vertrouwenspersoon was hierbij aanwezig, om zijn rol nader toe te lichten.

Bij het ontwikkelen van het duurzame inzetbaarheidsbeleid kwamen we tot de conclusie dat met name de dialoog tussen medewerkers en hun leidinggevendend voortdurend aandacht verdient. Een onderzoek van de museumvereniging naar duurzame inzetbaarheid in de museale sector onderschrijft dit: duurzame inzetbaarheid begint bij het goede gesprek. Daarom is in 2021 een nieuwe gesprekscyclus geïmplementeerd. Alle medewerkers van SKD hebben deelgenomen aan een workshop over dit thema. Voor alle leidinggevendend was er een aanvullende training gesprekstechnieken.

Financiële bevindingen

Zoals hierboven reeds gemeld is het resultaat over 2021 behoorlijk positief. Dit komt met name doordat werkzaamheden zijn uitgesteld door de sluiting van de musea. Het positieve resultaat werd nog versterkt door het positief uitvallen van onderhandelingen met het Defensie Ondersteuningscommando, waardoor de opgebouwde voorziening niet geheel gebruikt hoefde te worden (zie toelichting Huisvestingslasten in hoofdstuk 13).

Uitstel is echter geen afstel, vandaar ook de toename van de egalisatiereserve. Deze werkzaamheden zullen grotendeels in 2022 plaatsvinden. Bij een verkenning binnen de organisatie blijkt dat dit mogelijk is, zonder een te zware last op de medewerkers te leggen. Het is de bedoeling dat deze reserveringen na 2022 weer verdwenen zijn.

Reserves

De egalisatiereserve is hoger dan de oorspronkelijk door Defensie gestelde norm. Dit is echter met Defensie afgestemd. We houden voorlopig de egalisatiereserve op dit hogere niveau omdat we de gevolgen van corona bij het vaststellen van de jaarrekening nog niet goed kunnen inschatten. Zo

behouden we nog even deze kortetermijnbuffer. De algemene reserve is daarentegen nog relatief laag. Het streven is om ons weerstandvermogen te brengen naar eenmaal de jaarloonkosten.

Kasstroomoverzicht

Voor het eerst is dit jaar ook een kasstroomoverzicht toegevoegd om meer inzicht te geven in de herkomst en besteding van onze middelen. Onze liquiditeitspositie is goed te noemen. Regels omtrent het gebruik van middelen zijn strikt en zijn door de introductie van schatkistbankieren nog enigszins aangescherpt. Het overzicht zal de komende jaren zijn dienst bewijzen bij het verwezenlijken van de ambitie van de SKD, en de daarvoor benodigde investeringen om te komen tot een juiste financieringsmix (herkomst van gelden).

Ratio's

In de begroting van 2022 zijn enkele prestatieratio's opgenomen. De interpretatie daarvan zal in 2022 verder uitgewerkt worden omdat standaard benchmarken tegenover OCW musea of onze musea onderling niet in alle gevallen mogelijk is. Een van de belangrijkste redenen hiervoor is de DBFMO-constructie van het NMM. Dit zorgt bijvoorbeeld voor hoge huurlasten en een laag inverdienvermogen. Uiteraard zullen we de ratio's wel gebruiken om de managementinformatievoorziening te optimaliseren en onze prestaties langs onze eigen meetlat leggen. Uit dergelijke ratio's komt wel duidelijk naar voren dat ons verdienvermogen, uitgedrukt in inkomsten per bezoeker, aandacht verdient. Dit wordt nader uitgewerkt in ons meerjarenplan.

Prijsontwikkeling

Een risico vormen de sterk stijgende prijzen; dit geldt zowel voor goederen als voor personeel. We zullen deze ontwikkeling de komende jaren intensief moeten monitoren. Om budgetoverschrijdingen te voorkomen wordt aan het eind van elk kwartaal een financieel overzicht door de managers van toelichting voorzien in het MT. De personeelslasten zullen naar verwachting ook stijgen door het invullen van reeds lang geconstateerde leemtes. Een en ander zal verder worden uitgewerkt in het meerjarenplan.



Governance

Een Raad van toezicht (RvT) van acht personen ziet toe op het realiseren van de (maatschappelijke) doelstellingen en op de algemene gang van zaken binnen de stichting en de daarmee verbonden organisatie. Leden van de RvT worden benoemd door de minister van Defensie, op voordracht van de RvT. De leden van de Raad van toezicht voeren hun functie onbezoldigd uit.

De statutaire directie van SKD bestaat uit een algemeen directeur (bestuurder). De algemeen directeur rapporteert aan de RvT en is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. De SKD heeft zich gecommitteerd aan de Governance Code Cultuur 2019 en neemt deze als leidraad in alle geledingen van de organisatie.

Raad van Toezicht in 2021

In 2021 kwam de Raad van Toezicht zeven keer bijeen; naast de reguliere vergaderingen per kwartaal vonden er twee online bijeenkomsten plaats, eenmaal in februari en eenmaal in september, ter bespreking van de procedures voor de benoeming van respectievelijk een nieuwe bestuurder en een nieuwe voorzitter. In oktober volgde een online kennismakingsgesprek met de nieuwe bestuurder.

Tijdens de reguliere vergaderingen wordt de algemene voortgang besproken aan de hand van onder meer een directieverslag en financiële kwartaalrapportages. Deze rapportages worden vooraf door de auditcommissie besproken met de manager bedrijfsvoering. De auditcommissie rapporteert haar bevindingen aan de RvT.

Daarnaast is in 2021 onder meer aan de orde geweest:

- *Functieprofiel algemeen directeur/vestigingsmanager NMM*
- *Overleg met de OR over dit functieprofiel*
- *Toekomst structuur vestigingen*
- *Selectie nieuwe accountant*
- *Werving en taken directiesecretaris*
- *Overleg met PCDS over toekomst museaal bestel*
- *Onderzoeksopdracht financiële impactanalyse aan Deloitte*
- *Planning en procedure meerjarenvisie*
- *Planontwikkeling exploitatie buitenterrein NMM*
- *Afstemming selectie, benoeming en communicatie nieuwe bestuurder*
- *Presentatie educatieve speelvoorziening NMM*

Selectie nieuwe bestuurder

Veel aandacht heeft de RvT besteed aan de selectie van een nieuwe bestuurder. Uit zijn midden benoemde de RvT een selectiecommissie, aangevuld met de vestigingsdirecteur van het Marinemuseum. Ondersteund door een wervings- en selectiebureau droeg de commissie zorg voor de selectieprocedure. Twee adviescommissies, bestaande uit respectievelijk het Managementteam en de Ondernemingsraad dienden de selectiecommissie van advies. Na de voordracht van de selectiecommissie aan de Raad van Toezicht, benoemde deze de heer John Sijmonsbergen als nieuwe algemeen directeur/bestuurder. De remuneratiecommissie van de RvT, ondersteund door de manager bedrijfsvoering, droeg zorg voor het arbeidsvoorwaarden-gesprek en de opstelling van het arbeidscontract.



2. Publiek

Voor het publiek was er in de eerste maanden van 2021 weinig te beleven. Zoals eerder vermeld waren we tot 5 juni dicht. In de eerste maanden van 2021 is vooral tijd besteed aan het actualiseren van de bestaande opstellingen en het voorbereiden van projecten later in 2021 en de jaren daarna. Toch zijn er wel enige mijlpalen uit die eerste maanden te melden. In februari eindigden het NMM en het Mariniersmuseum op respectievelijk de eerste en tweede plaats als leukste uitje in Utrecht en Zuid-Holland.

Verder kwam in februari de nieuwe website van het NMM live, als laatste van de vier. Omdat de vorige website door Heijmans werd beheerd moest er een specifieke procedure worden doorlopen om een nieuwe website tot stand te brengen. Veel aandacht is besteed aan verdiepende content. Om de collectie van het NMM beter onder de aandacht te brengen, worden wekelijks bijzondere objecten in de schijnwerpers gezet: vliegtuigen, tanks, bijzondere objecten en vergeten parels van het NMM. Deze items worden gedeeld via Facebook en Instagram en op de website is meer te lezen over het onderwerp. Door het invoeren van consistente communicatie vanuit de inhoud stimuleren we organische groei en bouwen we aan onze fanbase.

De Nacht online

Ondanks de lockdown kon op 17 april het eerste evenement van het jaar gehouden worden: een online editie van de Nacht van de Militaire Muziek. In 2020 moest dit evenement te elfder ure worden afgelast, maar dit jaar konden bezoekers alsnog genieten van een livestream van de Nacht, waarbij de muzikanten van Defensie met zichtbaar plezier eindelijk weer samen muziek konden maken. De live-chat liet een grote betrokkenheid van kijkers zien: de stroom berichten startte al een uur voor aanvang. Met een live bereik van 10.000 kijkers en nog eens 26.500 views na afloop kunnen het NMM en het Impresariaat Militaire Muziek terugkijken op een succesvolle avond.

Verder vond op 20 april de online kick-off van het restauratieproject van de F-100 plaats. Hiermee traptten we officieel af met de start van het project. In een filmpje namen we de donateurs mee in wat de F-100 te wachten stond. Meer hierover in hoofdstuk 3 over collectie.

Kunstkastjes

In 2018 won het Marinemuseum samen met een lokale street-artist de Cultuurchallenge van de gemeente Den Helder. Hiervoor is indertijd een subsidiebedrag ontvangen met als doel om door middel van straatkunst het marineverleden van Den Helder zichtbaarder te maken. In het najaar van 2020 werden de eerste kunstwerken op Willemsoord opgeleverd. In het eerste kwartaal van 2021 zijn ook de laatste werken in de stad opgeleverd: een dubbelportret van twee marine-vrouwen in de Spoorstraat en een eerbetoon aan de koninklijke band met de marine op het Lyceum aan Zee. De samenwerking tussen kunstenaars, de Koninklijke Marine, het museum, docenten en leerlingen van de school was inspirerend en leverde mooie resultaten op.

Weer open

En toen kwam begin juni eindelijk het verlossende woord: we konden de deuren weer openen voor het publiek. De vrijwilligers konden eindelijk weer aan de slag, de organisatie van geplande evenementen kon worden geïntensiveerd en in Den Helder werd aan boord van de Schorpioen de laatste hand gelegd aan het tweede deel van de tentoonstelling *Eten aan boord*. In verschillende ruimtes van het ramschip wordt het verhaal van het eten voor en achter de mast verteld in beeld, geluid, serviesgoed en zilverwerk, met als pronkstuk een rijk gedekte tafel voor officieren in de longroom.



Waar 2020 in het teken stond van afronden en testen van *Cold Storm*, was 2021 het jaar van opleiden en pilots. Een grote groep vrijwilligers heeft de training Cold Storm-begeleider gevolgd. De eerste schoolklas heeft Cold Storm gespeeld en ook als familie-uitje heeft de eerste groep Cold Storm kunnen doen. De reacties zijn zeer positief. Daarom is er promotiemateriaal gemaakt en is Cold Storm als te boeken product op de website gezet. Helaas was het spel niet te spelen zolang spelers 1,5 meter afstand moesten houden en kon een grootschalige uitrol van het spel nog niet plaatsvinden.

In Rotterdam kon het publiek eindelijk kennisnemen van de op 10 december 2020 geopende tentoonstelling *Helden*. Een van de elementen is een *photobooth* waarin bezoekers hun held kunnen benoemen en kunnen delen via social media. Ruim 2.500 bezoekers hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Door hun nominatie te delen heeft dit gezorgd voor een bereik van ruim 50.000 views op social media.

Zomervakantie

In Soesterberg werd het zomervakantieprogramma *Stap in de kistjes van een soldaat* in reprise genomen, waaraan de afdeling Educatie twee nieuwe activiteiten toevoegde: schuttersputje maken en code kraken. Daarnaast werden weer een aantal scholen voor het Huttenbouwdorp ontvangen, een klein maar sympathiek initiatief van de stichting Balans uit Soest.

In Den Helder keerde Kennis door Theater terug met hun voorstelling *Geheime Dieptes* en introduceerde het Marinemuseum de QR-kids tour, waarin Sepp (10 jaar) tips geeft over plekken in het museum die leuk zijn voor kinderen.

Tijdens de lockdown was in Buren een corona-proof programmaonderdeel ontwikkeld: Sporen van Buren. Ook na het moment dat de musea hun deuren weer konden openen bleek dit een goede toevoeging. Wanneer er te veel bezoekers in de zomervakantie binnen waren was dit buitenprogramma namelijk een uitkomst en voelden bezoekers zich toch welkom.



Campagnes

Naar aanleiding van de heropening en de zomervakantie werd een gezamenlijke campagne opgezet. SKD had BKB Het Campagnebureau gevraagd een strategisch raamwerk en corporate story te formuleren. Dit strategisch raamwerk geeft richting en een stimulans aan de gezamenlijke marketing en vormt een leidraad voor onze activiteiten. Het helpt daarnaast aan de verdere ontwikkeling van campagnes voor naamsbekendheid en activatie en bijbehorende vormgeving. Een campagnelijn die hieruit voortkwam is 'Hé ...¹, ga jij mee op missie?' In de gezamenlijke campagne behield ieder zijn eigen identiteit. Het doel is de individuele marketing versterken en de naamsbekendheid van alle vier te vergroten door regionaal en landelijke aandacht te genereren. De doelgroepen zijn gezinnen met jonge kinderen uit de regio en dagjesmensen. Daarnaast is er tijd en ruimte om ook gericht te programmeren voor de andere doelgroepen. Zo wordt er SKD-breed gewerkt aan een specifiek aanbod voor de *silver economy* (kapitaalkrachtige ouderen), worden er programma's bedacht om ook jongeren te interesseren en bieden we steeds meer verdieping voor de specifiek (militair-)historisch of technisch geïnteresseerden. Daarbij houden we voor ogen dat ook musea inclusiever en diverser moeten worden om hun bereik te vergroten. Een constante dialoog met de bezoeker is hiervoor onontbeerlijk. Vanaf 2022 gaan we dan ook weer meer publieksonderzoek doen.

¹ avonturier, ontdekker, speurneus of waaghals voor respectievelijk NMM, Marinemuseum, Marechausseemuseum en Mariniersmuseum.



Evenementen

Van 19 t/m 29 augustus vond de Nationale Taptoe plaats bij het NMM. Vanuit hun vaste thuisbasis Ahoy was de organisatie uitgeweken om een bescheidener editie in de buitenlucht te organiseren. Gedurende elf dagen was er elke middag een show met optredens van militaire orkesten te zien op het buitenterrein van het museum. Inclusief twee veteranendagen kwamen er 7600 bezoekers op af. De organisatie van de Taptoe was enthousiast en tevreden over zowel de locatie als de geleverde service en zegden toe te onderzoeken of de editie 2022 ook bij het NMM zou plaatsvinden, maar inmiddels blijkt dat ze terugkeren naar Ahoy.

Na annulering in 2020 kon op 4 en 5 september 2021 de tweede editie van het Soesterberg Zomeroffensief worden gehouden. Dit evenement is het grootste jaarlijks terugkerende evenement in de programmering en laat zien wat we in huis hebben. Vanwege de nog geldende maatregelen en een maximum aan het aantal bezoekers, werd deze editie kleinschaliger dan die van 2019, met in totaal 2.628 bezoekers (ruim 8.000 in 2019).

Piraten

Onze vestiging in Rotterdam stond begin september volledig in het teken van een speciaal schoolprogramma rondom (anti) piraterij. Gedurende twee weken bezochten 15 schoolklassen van zowel het primair- als voorgezet onderwijs het museum. Het voornaamste leerdoel was kennisname van de beeldvorming rondom piraterij van vroeger uit bijvoorbeeld films/games en de huidige piraterij. Daarnaast was er aandacht voor de verschillende manieren waarop piraterij door de Koninklijke Marine & het Korps Mariniers vandaag de dag wordt bestreden. In aansluiting daarop ontwikkelden het Mariniersmuseum en het Marinemuseum een museumles voor het voortgezet onderwijs met als onderwerp piraterij. Zowel beeldvorming, bestrijding als morele dilemma's vormen de kernpunten van deze les.

In het najaar werd een digiles over de Koude Oorlog opgeleverd; een samenwerkingsverband tussen de educatie-afdelingen van het NMM en het Marinemuseum. Dit sluit aan bij de missie om

meer met elkaar te gaan samenwerken. De digiles is bedoeld als inhoudelijke marketingtool voor beide musea waarbij docenten deze aanvullend kunnen gebruiken voor hun geschiedenislessen Koude Oorlog. De les is ook bedoeld als voorbereiding voor het bezoeken van Bunker 83 in Soesterberg en Cold Storm in Den Helder.

Herfstvakantie

In het NMM stond de herfstvakantie in het teken van Operatie Woodland, dat bestond uit een binnen- en buitenprogramma. In het museum konden kinderen met behulp van de speurtocht *Camouflage; je ogen bedrogen* kennismaken met verschillende vormen van camouflage. Buiten stond in het teken van actie. Op het onverharde evenemententerrein werd Operatie Woodland gebouwd. Daar konden kinderen hun camouflage-skills testen aan de hand van zes opdrachten. In een spannende lasergame konden ze het geleerde in de praktijk brengen. Het programma trok ca. 3400 kinderen er werd positief beoordeeld door de bezoekers.

In het Marechausseemuseum werd voor de herfstvakantie een nieuwe workshop ‘parachute maken’ ontwikkeld, waarbij aansluitend door verschillende generaties het programmaonderdeel ‘sprong van vrijheid’ kon worden gedaan.

In Den Helder vond in de herfstvakantie de Marine Roadshow plaats. Bezoekers van het museum en voorbijgangers konden gratis meedoen aan activiteiten van de Marine en het Korps Mariniers: klimmen, VR-tours over een schip, demonstraties van duikers bijwonen en zich laten informeren door verschillende recruiters van Defensie. Hoewel het evenement meer bezoekers aankon dan er kwamen, waren we niet ontevreden over de opkomst en herhalen we het evenement in 2022.

Verder waren er dagelijks activiteiten op de Abraham Crijnsen in de herfstvakantie: vlaggen en ontcijferen en geblinddoekt door een mijnenveld lopen.



Verdieping en pakjesboot

In het NMM startte in november een initiatief om de traditioneel lagere bezoekerscijfers in deze maand op te krikken: de verdiepingsmaand *Museum vol verhalen*. De collectie vormde het uitgangspunt om verdiepende verhalen te vertellen op allerlei manieren, van lezingen tot kijkjes achter de schermen, artikelen, verhalenvertellers in het museum, etc.

Helaas waren tegen die tijd als gevolg van oplopende besmettingscijfers de maatregelen weer zo aangescherpt, dat een deel van het programma moest worden gecancelled. Wel zijn we online heel zichtbaar geweest en de verhalen in het museum van vrijwilligers kregen veel waardering. Zeker

zinnig om komend jaar weer te proberen, omdat het past in de strategie om meer vanuit de inhoud communicatie in te richten en zo (potentiële) bezoekers aan ons te binden.

Van woensdag 24 t/m zondag 28 november lag Pakjesboot12 bij het Mariniersmuseum, in samenwerking met rederij Hollands Glorie (en de goede Sint natuurlijk). Bezoekers waren in de gelegenheid om combi-tickets te kopen waarbij een bezoek aan het museum gecombineerd werd met een bezoek aan de Pakjesboot. Het museum faciliteerde de marketing en communicatie rondom dit evenement en verzorgde de logistieke administratie van de ticketverkoop. Ook stelde het museum deze dagen een ontvangstlocatie ter beschikking aan de Pakjesboot.

Kidsproof

Ieder jaar kunnen Museuminspecteurs van de Museumkids musea inspecteren en beoordelen. Met ruim 240 inspecties en een gemiddelde beoordeling van 8,7 mag het Marinemuseum zich weer kidsproof noemen. Ook het NMM werd op 29 november wederom uitgeroepen tot kidsproof museum en tevens Provinciewinnaar van Utrecht. Het Mariniersmuseum is eveneens kidsproof verklaard en mag zich bovendien in 2022 het 'meest kindvriendelijke museum van Rotterdam' noemen.

SKD-brede educatievisie

Educatie is een kerntaak van ons museum. Daarnaast is educatie in het kader van lifelong learning een belangrijke lijn in het verbinden met doelgroepen. Deze is breder dan het bedienen van het onderwijs. De verbinding tussen marketing, communicatie en educatie biedt kansen. De vijf educatoren van de vier SKD-musea hebben gezamenlijk een visietraject doorlopen. In december is een ambitieuze SKD-educatievisie VISTA (Verrijkend, Inclusie, Samen, Tweerichtingsverkeer, Actueel) gepresenteerd aan het MT SKD. De komende jaren wordt VISTA vertaald naar een strategie, passend in de meerjarenvisie van de SKD die in 2022 ontwikkeld wordt. De samenwerking met marketing en communicatie wordt sterker, en educatie wordt waar mogelijk meer ingebed in de marcomactiviteiten. Dit leidt ook tot intensivering en versterking van de samenwerking van de educatoren van de vestigingen. Dit leidt tot meer synergie en versterking.



Vernieuwing Marechausseemuseum

In Buren werd verder gewerkt aan de vernieuwing van het Marechausseemuseum. Dat leverde twee nieuwe presentaties op: de Gouden Kamer in de voormalige multifunctionele ruimte op de begane grond en de tentoonstelling *De Krijgsmacht beschermt wat ons dierbaar is*, een inleiding op de defensieorganisatie voor het brede publiek, op de eerste etage.

Ondanks de beperkingen van de lockdowns en soms ook dankzij die beperkingen (het is immers makkelijker bouwen in een museum zonder rekening te hoeven houden met overlast voor het publiek) zijn de twee tentoonstellingen binnen de gestelde planning gerealiseerd.

Hoewel de musea nog wel (beperkt) open waren, werd de opening op 10 december wederom, net als in 2020, verricht zonder publiek. Wel is er een openingsfilmpje opgenomen, waarin Paul van Vlijmen en René Parijs door de nieuwe tentoonstellingen lopen en het publiek oproepen te komen kijken. Dit filmpje was onderdeel van de communicatie rondom de nieuwe tentoonstellingen.

Een week later werd evenwel een nieuwe lockdown afgekondigd, waarna alle musea hun deuren weer moesten sluiten. Alle plannen en campagnes voor de Kerstvakantie konden weer de kast in, in afwachting van betere tijden.



Afscheid (en welkom terug) Chinook

Het 298 Squadron van het Defensie Helikopter Commando nam afscheid van de CH-47D Chinook, die op 22 december nog één keer Soesterberg aandeed met 'wheels down'. Na overleg met Defensie mocht dit niet groots worden aangekondigd. Desondanks is het achteraf zeer succesvol geweest in de communicatie. Er is een fraai drieluik gemaakt, inclusief interview vlieger én de afscheidsvlucht bij het museum dat het online zeer goed heeft gedaan. Een van de Chinooks zal worden gedemilitariseerd en op termijn een plek krijgen in het NMM. In zekere zin is het een terugkeer: de zware transporthelikopters hadden tot de sluiting in 2008 Soesterberg als thuisbasis.



3. Collectie

Het jaar 2021 begon en eindigde in lockdown. De collectiecollega's hebben vrijwel het hele jaar door beperkingen gehad door corona ten aanzien van aantallen mensen in depot, kantoor, op de werkvloer en de studiezaal. De coronamaatregelen waren het meest van invloed op de locatiegebonden werkzaamheden in depots, studiezaal en het verhuisproject Buren.

Project Buren

Het project registratie en verhuizing Marechausseecollectie is in 2021 formeel afgerond. Vanaf 1 september werd de multifunctionele ruimte verlaten en leeg opgeleverd (hier opende op 10 december de Gouden Kamer, zie vorige hoofdstuk). Eind 2021 waren meer dan 13.000 records geregistreerd in Adlib, wat neerkomt op ongeveer 20.000 objecten. Slechts de voor tentoonstellingen benodigde collectie bevindt zich nog in Buren.

Een van de uitkomsten van het collectieregistratieproject is de schifting in de collectie naar opname in de Rijkscollectie én de aan collectie-eigenaar SMK te retourneren objecten die daarvan geen deel zullen uitmaken (zie kader). In 2022 wordt een einde gemaakt aan de tijdelijke opslag daarvan bij een extern logistiek bedrijf door die restverzameling te retourneren aan de SMK. De daaraan verbonden opslagkosten worden medio 2022 gestopt.

Registratie

De invulling van risicogegevens (ITAR/export controlled/gezondheidsrisico's) in databaserecords van betreffende objecten is in 2021 SKD-breed van start gegaan. In het Marinemuseum is de Adlib-applicatie aangepast om de verwerking van de gegevens te accommoderen. De aanpassing geldt als voorbeeld voor de SKD-brede invoer. Door een externe projectleider is een projectplan opgesteld dat begin 2022 van start gaat.

In Rotterdam is de focus gelegd op het wegwerken van registratieachterstanden. Een grote collectie ongeregistreerd digitaal fotografisch materiaal uit de periode 2000-2018 is geordend en voor de lange termijn toegankelijk gemaakt. In het Soesterberg-depot is verder gewerkt aan de standplaatscontrole van verhuisde objecten. Hoewel de verhuizing op schema lag heeft dit in de maand december vertraging opgelopen omdat een deel van de objecten opnieuw in quarantaine moest.

Bruikleenovereenkomst Marechausseecollectie

De collectie die het Marechaussee museum beheert en exploiteert is destijds door de Stichting Museum der Koninklijke Marechaussee (SMK) in bruikleen aan de Staat gegeven. Dit bruikleen zou per 16 februari 2022 vervallen, maar is verlengd tot en met 31 december 2023. Daarbij is afgesproken dat de verwerving van nieuwe objecten voortaan rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de SKD valt, en dat deze objecten niet worden toegevoegd aan de collectie van de SMK, maar rechtstreeks aan de Rijkscollectie Militair Erfgoed.

Collectiewaardering

In het kader van het project Collectiewaardering is in september 2021 gestart met het waarderen van de gevestwapens van het NMM. De betreffende conservator werkt één dag in de week samen met een vrijwilliger aan dit project, dat is omgedoopt tot 'operatie ijzervreter'. In het Marinemuseum is collectiewaardering uitgevoerd op de deelcollecties geschut, torpedo's, geleidewapens en zee- en landkaarten.

Bij collectiewaardering wordt een object nader bestudeerd waarbij wordt gekeken of de gegevens in het collectiesysteem kloppen en eventueel moeten worden aangevuld. Daarna wordt via classificatiesysteem een waarde aan het object toegekend, onder meer op basis van herkomst en/of nationaal en internationaal belang. De werkzaamheden hebben tot op heden al veel extra informatie en bijzonderheden opgeleverd.

Aanwinsten

Aan de hand van de *Procesbeschrijving in Museaal Beheer geven van Defensiematerieel* uit 2020 zijn in 2021 de eerste objecten verworven. De achterstanden die sinds 2014 zijn opgelopen, worden nu langzamerhand weggewerkt, hoewel het nog steeds ingewikkeld blijkt om bijvoorbeeld vuurwapens uit administratieve systemen te halen zodat deze fysiek kunnen worden overgedragen.

Het NMM noteerde 57 verwervingen, met de kanttekening dat één verwerving vele losse objecten kan omvatten. (Voor een compleet overzicht zie bijlage). Een bijzondere aanwinst is het Gasmasker B (1916) dat het NMM heeft kunnen verwerven met de steun van de Vrienden Nationaal Militair Museum. Er was daarvan maar één compleet exemplaar bekend in particulier bezit.

De voorganger, Gasmasker A uit 1915, was niet veel meer dan een bril met een beschermend doekje voor neus en mond. Snel daarop werd Gasmasker B ingevoerd; een trechtervorm met een filter van natronkalk korrels. De vorm kreeg de naam 'muilkorf-masker' mee, maar al snel leidde het tot de bijnaam 'varkenssnuetje'. Model B voldeed al spoedig niet meer en werd in 1917 vervangen door het Model C, dat zich kenmerkte door het toepassen van verschillende filterlagen tegen meerdere soorten chemicaliën.



Overdracht vlaggen compounds Afghanistan

Ten teken van de beëindiging van twintig jaar missies in Afghanistan is besloten om de laatste neergehaalde Nederlandse vlaggen van de compounds Tarin Kowt en Mazar-i-Sharif ceremonieel over te dragen aan het NMM. Op 24 juni 2021 ontving Paul van Vlijmen uit handen van de Minister van Defensie en de Commandant der Strijdkrachten beide vlaggen. Deze zijn opgenomen in de collectie. De ceremonie vond plaats bij het museum en werd verder bijgewoond door de Minister van Buitenlandse Zaken en de operationeel commandanten van de krijgsmacht.

Zeldzame stukken

Verder verwierf het NMM een plugbajonet van het Regiment Gardes Dragonders (1676-1720), een zeer belangrijke aanwinst voor de collectie. Het is de enig bekende plugbajonet die, dankzij het opschrift, toegewezen kan worden aan een Nederlandse militaire eenheid. De Garde Dragonders zijn in 1676 opgericht en hebben toen vermoedelijk deze bajonet op hun nieuwe geweren gekregen.

Een bijzondere aankoop werd gedaan met een vuursteengeweer met bajonet, gemaakt door de Geweerfabriek Culemborg 1759-1777, in 1799 verstrekt aan fuselier Rutger Ten Hoopen van de 7e halfbrigade, toen het Bataafse leger in Noord-Holland streed tegen de Engels-Russische invasie. Geweren op naam van individuele militairen zijn uiterst zeldzaam; en als ze dan ook nog te koppelen zijn aan een belangrijke strijd maakt het tot een belangrijk stuk voor de krijgsgeschiedenis.

Door tussenkomst van de stadsarcheoloog van de gemeente Arnhem werd een stel rupsbanden verworven van een Duitse Panzerkraftwagen IV, die tijdens de slag om Arnhem in september 1944 is uitgeschakeld. Deze actie is gedocumenteerd tot op het niveau van de Britse militair die het fatale schot heeft gelost. Een bijzondere verwerving vanwege de exactheid van de herkomstgegevens.

Aankopen en schenkingen

Ten behoeve van de verwerving van werken van schilder Maarten Platje heeft de Stichting Vrienden van het Marinemuseum een financiële bijdrage geleverd van € 4.500. De aangekochte schilderijen tonen de Kortenaar- en Jacob van Heemskerck-klasse fregatten. Tevens werd het scheepsmodel van havensleepboot Noordzee (A871; schaal 1:50) van Jan Kraak aangeschaft.

Daarnaast verwierf het Marinemuseum door schenkingen onder meer een solarboot Technische Opleidingen Koninklijke Marine, een scheepsmodel Joint Logistic Support Ship Zr.Ms. Karel Doorman, een getrokken kanon van 16 duim en een 'shin gunto type 98'sabel, vermoedelijk overgedragen door 1e luitenant Yamaguchi Yashiro aan KTZ F. Stam bij de Japanse overgave van Billiton op 21 oktober 1945.

Een bijzondere schenking aan het Mariniersmuseum betrof een verzameling persoonlijke documenten van sergeant der mariniers H. Tellinga, waarvan reeds enkele foto's in de collectie waren opgenomen. Tijdens de Tweede Wereldoorlog behoorde hij tot een selecte groep mariniers die in Groot-Brittannië een commando-opleiding gevolgd hebben.



Restauraties en onderhoud

De in 2020 gestarte restauratie van de Catalina is door corona-perikelen ernstig vertraagd. Lange tijd heeft het team niet kunnen werken aan het toestel. In nauwe samenwerking met het Nederlands Transport Museum in Nieuw-Vennep en de vrijwilligers van de stichting Neptune Association onder leiding van Prudent Staal wordt verder gewerkt aan de Catalina. Daarnaast is in september gestart met de restauratie van de F100 Super Sabre. Mede door de bereidwillige medewerking van de Bergingsdienst van de Luchtmacht was het mogelijk om het toestel te transporteren naar Heerenveen. De donateurs van de crowdfundingactie waren welkom om de voorbereidingen bij te wonen van het transport op 6 september. Naar verwachting wordt de F-100 medio mei 2022 opgeleverd.



Het portret van Jean-Baptiste graaf Dumonçeau (1760-1821), maarschalk van Holland, een van de topstukken van het NMM is gerestaureerd door een externe restaurator, ter voorbereiding op herplaatsing in de schatkamer.

Het Doggersbankbureau van het Marinemuseum onderging restauratie en is weer in goede staat. Het object krijgt een plek in de komende tentoonstelling *Verborgene Schatten* (zie hoofdstuk 4). Het schilderwerk aan alle museumschepen is voor een groot deel succesvol gerealiseerd. Extra aandacht kreeg de binnenhuid van de Tonijn – belangrijk werk waarmee de boot wordt behouden voor de toekomst. Een davit van de Schorpioen onderging reparatie. De sloepen van de ‘Schorpioen’ zijn van boord gegaan en worden gerestaureerd.

Uitgestelde werkzaamheden

Een deel van de budgetten wat betreft conservering en restauratie kon niet worden uitgegeven doordat de pandemie te veel beperking met zich meebracht. Het restauratieatelier in Zaandijk waar papier van het Marinemuseum wordt geconserveerd draaide op beperkte kracht, waardoor werd besloten het restaureren van papier tijdelijk te bevriezen. Ook voor de geplande restauratie van de torpedobuizen van een driecilinder was door de pandemie geen capaciteit en is daarom uitgebleven.

In 2020 konden niet alle geplande en overeengekomen werkzaamheden aan de schepen door Venko worden uitgevoerd door het uitbreken van de coronapandemie. De SKD heeft toen op verzoek van het Marinemuseum het bedrag voor deze openstaande werkzaamheden gereserveerd. Deze werkzaamheden zijn in 2021 uitgevoerd. Echter, ook aan het einde van 2021 kent het budget voor onderhoud schepen een overschot. Door een tekort aan personeel door corona(regelgeving) konden nadere werkzaamheden niet worden uitgevoerd. Deze achterstand wordt ingehaald zodra het personeelsbestand van Venko weer op sterkte is. De budgettaire gevolgen van de uitgestelde werkzaamheden worden door reservering van het exploitatieresultaat gedragen in 2022.



Digitaal Platform

De bevindingen uit de eerste fase van het project Digitaal Platform (2020) hebben geresulteerd in een nieuwe kijk op de ICT-infrastructuur binnen de SKD. Hieruit komt naar voren dat een goede basisinfrastructuur moet worden neergelegd om de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van digitale toegankelijkheid van de collectie te kunnen waarborgen. Deze basisstructuur bestaat uit drie met elkaar verbonden delen. Het gaat om het vastleggen van de formele registratie van de SKD-collectie in de nieuwe Axiel-database, het vastleggen van de contextuele informatie van de collectie in de Knowledgegraph en het borgen van highres bestanden van de collectie in een Digital Asset Managementsysteem(DAM). Deze drie systemen zijn met elkaar verbonden en kunnen via Linked Open Data van de Graph worden gekoppeld aan andere interne en externe data. De informatie kan gedeeld worden met onder andere publiekssystemen, data van andere erfgoedinstellingen, Google of museumwebsites.

Het digitaal platform heeft ook aangetoond dat de data in Adlib enorm vervuild is, waardoor de inhoudelijke termen maar voor een klein gedeelte bruikbaar zijn voor het bouwen van de netwerkstructuur voor de Graph. Er is een inventarisatie gemaakt voor de verschillende soorten vervuiling. Schoning en afstemming van de Adlib-data binnen de SKD zal daarom vanaf 2022 op structurele basis moeten gaan plaatsvinden.

Het digitaal platform heeft ook aangetoond dat kwaliteit van data belangrijk is voor het in de context plaatsen van onze collectie. Collectieonderdelen zonder context hebben weinig waarde en zullen slecht vindbaar zijn. Het toevoegen van context geeft waarde aan de collectie en zorgt voor een grotere vindbaarheid van collectie en museum.

Nederlandse Militaire Bibliotheken

In juli 2021 zijn gesprekken begonnen met de Nederlandse Defensieacademie (NLDA) om onze militaire boekencollectie gezamenlijk toegankelijk te maken met andere militaire boekencollecties via een groepscatalogus van OCLC/Worldcat. Alle bibliotheken zijn al in Worldcat aanwezig, maar een gezamenlijke presentatie ontbreekt. Een en ander komt tegemoet aan een wens van Defensie om in een oogopslag te kunnen zien welke militaire boekencollecties zich waar bevinden. Dit heeft geresulteerd in een gezamenlijke presentatie van de bibliotheekcollecties van de Defensiemusea met de NLDA, NIMH, KIM en Bronbeek. De groepscatalogus komt in het voorjaar van 2022 beschikbaar. Voor het NMM betekent dit dat vanaf volgend jaar niet meer aan de GGC centrale catalogus wordt ontleend, maar dat de ontlening nu gelijk via Worldcat gaat lopen.

Nederlands Militair Erfgoed

Dit jaar zijn we begonnen met het optimaliseren van de persoonsdata op het platform Nederlands Militair erfgoed, zodat deze data op een later tijdstip gekoppeld kan worden met het Digitaal Platform. Vrijwilliger Cees Bot voegt belangrijke persoonsdata zoals geboortedata toe aan personen en Jan de Keizer en Jaap Oost Lieveense hebben ruim 10.000 onderscheidscodes omgezet naar begrijpbare onderscheidingstermen. Het gebruik van de gegevens over de officiersnamen blijken een belangrijke bron voor onderzoek en worden veelvuldig geraadpleegd.



Ondernemingsraad

In 2021 kwam de OR SKD zes keer bijeen in een formele OR-vergadering en vier keer in een formele overlegvergadering met de bestuurder (algemeen directeur SKD). De OR heeft in 2021 de volgende informatieve onderwerpen en instemmings- en adviesaanvragen behandeld:

- *Covid-maatregelen en communicatie – regels lockdown en maximale bezetting*
- *Jaarverslag SKD 2020 en Jaarverslag SKD Vertrouwenspersoon 2020*
- *Collectieplan*
- *Projectmatig werken*
- *Rapportages Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)*
- *Restauratie F100 – proces crowdfunding*
- *Duurzame inzetbaarheid*
- *Toekomstbestendigheid musea – opties musea van 4 naar 2*
- *Vestigingsmanager/Algemeen Directeur – vervanging*
- *TMA (Talenten Motivatie Analyse)*
- *ZZP'ers op vaste functies versus verdringing*
- *Gedragscodes – communicatie richting vrijwilligers*
- *Besteding extra suppletie besteding – communicatie*
- *Uitstroom personeel en vacatures – bezetting HR*
- *Toekomst SKD*

Daarnaast heeft de OR bij de bestuurder in regelmatig aandacht gevraagd voor:

- *Duurzame inzetbaarheid, goed leiderschap en communicatie in het algemeen*
- *Personeelsuitstroom en zorgvuldige uitvoering van werving- en selectieprocedures*
- *Een goede procesgang: actuele informatievoorziening, formeel instemmings- en adviesaanvragen voorleggen en vroegtijdig betrekken van de OR bij organisatieontwikkelingen.*
- *Transparante communicatie richting medewerkers over lopende zaken, werkwijze en faciliteiten, mede in relatie tot corona-maatregelen*

Ter instemming voorgelegde onderwerpen:

- *Verlofregeling – CAO volgen*
- *Thuiswerkbeleid*
- *Nieuwe gesprekscyclus*

De OR heeft op vermelde stukken een aantal wijzigingen voorgesteld, waarop de stukken zijn herzien en aangepast, waarna de OR hiermee heeft ingestemd.

Voor advies voorgelegde onderwerpen:

- *Oversluiten WIA Arbeidsongeschiktheidsverzekering per 1 januari 2022; de OR heeft de overstap naar een andere verzekeraar geaccordeerd.*
- *Ten slotte heeft de OR overleg gevoerd met de Raad van Toezicht over eventuele toekomstige wijzigingen in de SKD-organisatiestructuur en input gegeven voor een profielschets algemeen directeur in verband met de werving van een opvolger voor Paul van Vlijmen. Bovendien heeft de OR deelgenomen aan een gespreksronde in de selectieprocedure.*



4. Vooruitblik

Voor zover we bij de samenstelling van dit jaarverslag kunnen overzien zijn de vooruitzichten voor 2022 ten aanzien van beperkende maatregelen gunstig. Vanaf 26 januari zijn alle musea weer geopend en niet meer gesloten geweest. Sinds 23 maart zijn alle beperkende maatregelen op het gebied van afstand houden en capaciteit tot nader order ingetrokken. Corona is niet weg maar beperkt ons niet langer in de exploitatie – incidenteel ziekteverzuim daargelaten.

ICT-ontwikkeling

De collectie zal buiten het samenvoegen tot één applicatie ook via het digitaal platform een betere online-aanwezigheid krijgen in 2022. Dit komt doordat we de collectie in de context plaatsen waardoor de vindbaarheid beter wordt. Daarnaast brengen we digitale media onder in een Digital Asset Managementsysteem (DAM). Tenslotte zijn de nodige voorbereidingen getroffen om de bibliotheek weer online beschikbaar te stellen en te converteren naar OCLC (de huidige standaard voor boekenregistratie van bibliotheken).

De SKD is daarnaast bezig met moderniseren van werkplekken, mede in het kader van hybride werken. Dit zorgt voor nieuwe vragen op ICT-gebied die verder uitgewerkt dienen te worden. Belangrijke issues zijn bijvoorbeeld veiligheid, bereikbaarheid, beschikbaarheid, beheersbaarheid en AVG. De gehele organisatie wordt doorgelicht aangaande de centrale servicecomponenten met de vraagstukken: wat missen we, wat gebruiken we, wat gebruiken we nog niet en waar liggen de behoeften. Dit jaar lag de focus op financiële systemen. Aankomend jaar zullen we het doortrekken over alle ICT-systemen.

Meerjarenbeleid

In april 2022 is een meerjarenvisie op hoofdlijnen aan de Raad van Toezicht gepresenteerd. Deze heeft met de opzet ingestemd en groen licht gegeven om de visie uit te werken in een

meerjarenbeleidsplan en een meerjarenbegroting. Deze verwachten we in juli aan de Raad van Toezicht voor te kunnen leggen, waarna we met onze subsidiënt in gesprek gaan over de financieringsmogelijkheden voor onze ambities op langere termijn. Hier komen we ongetwijfeld in een volgend jaarverslag op terug.

Begroting 2022 op hoofdlijnen

Directe opbrengsten	2.900.750
Subsidie Ministerie van Defensie	16.550.000
Private bijdragen	363.000
Totale Baten	19.813.750
Personele lasten	5.644.750
Afschrijvingen	442.000
Huisvestingslasten	9.642.000
Overige lasten	4.105.000
Totale lasten	19.813.750
Saldo exploitatie	0



5. Risicomanagement

De SKD dient een algemeen belang, wordt merendeels met publiekelijk geld gefinancierd en heeft een wettelijke taak. Tegelijk wordt verwacht dat we ondernemend zijn, met het doel om a) de publieke investering maximaal te laten renderen en b) voldoende inkomsten te verwerven om onze doelstellingen te kunnen realiseren. Wij maken dan ook een bewuste afweging tussen de (publieke en commerciële) doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen om de doelstellingen te bereiken. Dit continue proces wordt verankerd in ons risicomanagementbeleid.

Uitgangspunten van het risicomanagementbeleid:

- het afwegen van risico's wordt structureel onderdeel van de planning- en control cyclus;
- we richten systemen van risicobeheersing en interne controle in. Deze dienen om significante risico's te identificeren, realisatie van doelstellingen te bewaken en naleving van wet- en regelgeving te waarborgen;
- directie en management zijn verantwoordelijk voor de systemen van risicobeheersing en interne controle en de werking ervan;
- veiligheid en compliance worden gecoördineerd door de coördinator contracten; de werkgroep werkt volgens de PCDA-cirkel. Waar nodig worden leemten projectmatig aangepakt.
- de algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de risicobereidheid: het bepalen van wat acceptabel is bij de (mate van de) risico's die genomen worden.

Risicobereidheid

De mate waarin de stichting bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en risicocategorie.

Risico-categorie	Risico-bereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Strategische risico's worden zorgvuldig afgewogen. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risico-acceptatie) en onze commerciële ambities (hogere risico-acceptatie).
Operationeel	Laag	Onze kerntaak is gericht op het behouden en beheren van de rijkscollectie van (militaire) historie als bron van informatie voor onderzoek, educatie en presentatie. Continuïteit is daarmee inherent aan onze doelstelling. Risico's die de continuïteit in gevaar kunnen brengen willen we zoveel mogelijk inperken. Op gebied van veiligheid en beveiliging van museumbezoekers, werknemers en gasten willen we risico's zoveel mogelijk vermijden. Hetzelfde geldt ten aanzien van de collectie.
Financieel	Zeer laag	Als het gaat om financiële risico's staan wij voor een stabiel beleid met minimale en beheersbare risico's teneinde een solide financiële positie te waarborgen en te allen tijde correcte besteding van publiek geld te kunnen verantwoorden.
Compliance	Nul	Op het gebied van compliance met wet- en regelgeving hanteren wij geen tolerantie en streven we naar volledige compliance. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid en beveiliging, milieu, aanbestedingen en privacy/informatiebeveiliging.

Risico-inventarisatie

Strategische risico's	
1. Verandering in de bezoekaantallen, tegenvallende inkomsten	Beheersmaatregelen
Onverwachte veranderingen in bezoekaantallen kunnen leiden tot een tekort aan directe inkomsten. Ook kan het invloed hebben op de afspraken met het ministerie van Defensie en zo ook op de structurele subsidie. Verder heeft dit risico invloed op relaties met sponsors en fondsen.	We onderhouden intensief contact met de relevante stakeholders, met name het ministerie van Defensie. Op basis van jarenlange ervaring worden bezoekaantallen aan de hand van scenario's ingeschat. We begroten terughoudend, bij voorkeur op basis van ervaringscijfers. Eventueel grijpen we – na analyse – in door: intensiveren van de (marketing)inspanning om de resultaten te verbeteren en/of te besparen op de kosten. In geval de inkomsten structureel achterblijven, kan de keuze ook zijn om een activiteit te beëindigen. We rekenen via onze boekhouding kosten en opbrengsten toe aan specifieke projecten en activiteiten.
2. Politiek	Beheersmaatregelen
De afhankelijkheid van de subsidie van één primaire subsidieverstrekker is groot. Politieke besluitvorming brengt risico's met zich mee t.a.v. uit te voeren taken, te behalen resultaten en hoogte van en voorwaarden voor subsidie. Het risico is dat SKD te maken krijgt met de effecten van een negatief oordeel van publieke en politieke opinie op het bereikte resultaat in relatie tot hoeveelheid subsidie.	Participatie in overlegorganen/discussies. In contact blijven met stakeholders. Monitoren van (politieke) besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied.
3. Imago	Beheersmaatregelen
Hoewel de SKD in 2014 juridisch op afstand is geplaatst, zijn de Defensiemusea voor velen onderdeel van de Defensieorganisatie. Het risico dat imagoschade van SKD afstraalt op de subsidiegever is aanwezig.	Zero tolerance op niet voldoen aan wet- en regelgeving. Monitoren van de risicogebieden. Transparantie naar Defensie op basis van early warnings, no surprises.

4. ICT-infrastructuur en informatie	Beheersmaatregelen
IT-systemen en -applicaties zijn in groeiende mate een bestaansvoorwaarde. Achterblijvende doorontwikkeling, storingen in of uitval van bedrijfskritische IT-systemen of ongeoorloofde toegang kan onze bedrijfsvoering en onze reputatie negatief beïnvloeden. Dit risico neemt toe naarmate we onze ambitie om onze digitale capaciteiten uit te breiden gaan uitvoeren. IT en digitale ontwikkelingen voltrekken zich autonoom, dus zonder dat de SKD daar directe invloed op heeft of kan uitoefenen.	In 2021 is een ICT-regievoerder aangesteld. Deze brengt de bestaande systemen in beeld en brengt het met elkaar in lijn. Risico's worden in kaart gebracht door Gap analysis en op (berichten over) bedreigingen wordt direct geacteerd, indien nodig met DBFMO-partner. Alle updates worden uitgevoerd en door regievoerder gecontroleerd.
Operationele risico's Operationele risico's betreffen de assets, human resources, processen en systemen. In het algemeen worden deze risico's beheerst door middel van verzekeringen en inspectie door de Erfgoedinspectie.	
5. Veiligheid en beveiliging, fraude	Beheersmaatregelen
Er zijn veel zaken die risico opleveren voor de gezondheid van medewerkers, bezoekers en omwonenden. Naast algemene risico's op bijvoorbeeld brand, overstroming en instorting, gelden bij het werken met collectie specifieke risico's. Hierin noemen wij met name Radioactiviteit en Chroom-6. In het bijzonder voor de collectie, maar ook voor de overige spullen geldt een risico op ontvreemding. Ten slotte bestaat een risico op fraude.	• Arbo-systematiek Veiligheidszorg. • Trainingen en oefeningen. • Noodplannen en -procedures. • Veiligheidsscans. • Verzekeringen. • Veiligheidsvoorzieningen. • Hybride werken en thuiswerkvergoedingen. • Vier-ogenprincipe en/of twee ondertekenaars.
6. Kwaliteit talent / personeel	Beheersmaatregelen
De SKD is een fusie-organisatie en sporen van de reorganisatie die daaraan voorafging zijn nog aanwezig. De organisatiecultuur is nog niet optimaal. Wisselingen in het managementteam hebben een ontwikkeling van de saamhorigheid tussen de vestigingen in de weg gestaan. Het risico dat organisatiedoelen niet worden gehaald is groot als de samenwerking niet wordt vergroot. De betrokkenheid van de medewerkers is groot, de veranderbereidheid bleek in een werkbelevingsonderzoek aan de lage kant. Het risico van niet tijdig meebewegen met de markt is daardoor aanwezig.	• Veel aandacht voor teambuilding en onderling vertrouwen • Bewustwording kweken van de 'tone at the top'. • Investeren in interne communicatie • Interne mobiliteit stimuleren • Organisatiebrede projecten opzetten • Beleid op alle gebieden vastleggen.

7. Financiële risico's	Beheersmaatregelen
De SKD heeft te maken met marktrisico, prijsrisico en liquiditeitsrisico. Het liquiditeitsrisico hangt samen met de tijdige betaling van de subsidie. Het gebrek aan structurele prijscompensatie maakt financiële planning onzeker.	Er wordt gestreefd naar een buffer van de omvang van 100% van de personele lasten in het eigen vermogen voor het geval de eigen inkomsten tegenvallen. Ook is het in dat geval mogelijk om beoogde projecten uit te stellen, zodat negatieve exploitatieresultaten worden voorkomen.
8. Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving (compliance)	Beheersmaatregelen
Wetgeving die het beheersingskader vormt, betreft voornamelijk Nederlands recht – met daarbinnen specifieke wetgeving bijvoorbeeld aangaande de rijkscollectie, maar ook zeer specialistische wetgeving die van toepassing is op de collectie die de SKD beheert. Het niet voldoen aan de wet- en regelgeving kan schadelijk zijn voor de reputatie en negatieve operationele of financiële gevolgen hebben. Hierbij specifiek aandacht voor ITAR, radioactiviteit, Chroom-6, aanbestedingen, veiligheid/beveiliging en privacy/informatiebeveiliging.	Hanteren van de gedragscodes Governancecode Cultuur, de ICOM Code of Ethics, SKD-gedragscode met daarin opgenomen een klokkenluiders-regeling. Gespecialiseerde adviseurs begeleiden de organisatie op het gebied van de kernenergiewet, ITAR, wapenbeheer, AVG en de aanbestedingswetgeving. Interne beheersmaatregelen voor het voldoen aan de ITAR zijn getroffen. Werkgroep veiligheid en compliance met aandachtsfunctionaris ingesteld.
9. Risico's ten aanzien van integriteit	Beheersmaatregelen
Een gebrek aan integriteit en verantwoord zakelijk gedrag kan schadelijk zijn voor onze reputatie en leiden tot schending van wet- en regelgeving.	• administratieve organisatie (scheiding beschikkende, bewarende, registrerende, uitvoerende en controlerende functies); • Beperking autorisatiebedragen. • Vier-ogenprincipe bij factuurfiattering • Voor bancaire transacties zijn altijd twee autorisaties van verschillende personen noodzakelijk. • gedragscode incl. klachtenprocedure vastgesteld en gecommuniceerd aan alle medewerkers. • Teken van contract bevestigt kennisname van gedrags- en ethische codes.

6. Prestatieverantwoording en kerncijfers

In de presentatie van het jaarplan 2022 zijn voor het eerst enkele prestatie-indicatoren meegenomen. De bedoeling hierachter is om een soort prestatiedashboard te creëren van ratio's waar de organisatie en haar medewerkers zelf invloed op kunnen hebben. De ratio's zijn zo veel mogelijk ontdaan van externe factoren. Deze getallen delen wij met onze interne en directe externe stakeholders omdat deze gegevens nuttige informatie leveren, maar niet buiten de context gezien kunnen worden.

Voor de externe verslaglegging volstaan we met de prestatieafspraken zoals geformuleerd door Defensie bij de subsidieverlening. De prestatieafspraken voor 2021 luiden als volgt:

Bezoekersaantallen	De vier defensiemusea ontvangen jaarlijks gemiddeld minstens 400.000 bezoekers.
Schoolbezoeken	De vier defensiemusea ontvangen jaarlijks minstens 20.000 schoolgaande leerlingen (basisschool, VMBO-, MBO- en HBO-leerlingen), Inclusief leerlingen van Veva-opleidingen.
Bezoekersappreciatie	De waardering van bezoekers wordt permanent gemonitord door analyse van de resultaten van on- en offline-communicatieactiviteiten, bezoekersonderzoek, ervaringen van mystery guests en de MuseumMonitor.

	Realisatie	Afspraak
Openingsuren	42 uur per week 49 uur per week tijdens vakanties	42 uur per week 49 uur per week tijdens vakanties
Bezoekersaantallen	215.850	400.000
Schoolbezoeken	1.038	20.000
Bezoekersappreciatie		Monitoring





Kengetallen per vestiging

	NMM	Marine- museum	Mariniers- museum	Marechaus- seemuseum	Totaal
Bezoekersaantal	142.314	50.443	14.591	6.446	215.850
Schoolbezoeken	1.875	361	937	100	3.273
Collectie	363.000	33.932	51.299	350.000	
Waarvan geëxposeerd	3%	4%	1%	1%	
Waarvan gedigitaliseerd	85-90%	73%	88%	90%	
Aanwinsten/ schenkingen	57	33	8	5	
Bruiklenen (in-/uitgaand)	0/48	21/107	3	0	
Publieksinkomsten	1.437.460	466.291	93.543	30.428	2.027.721
Aantal fte	26,8	13,5	7,7	4,5	52,5
Incl. bedrijfs- bureau (8,7)					61,2
Aantal vrijwilligers	135	125	23	10	298
Mediawaarde free publicity	€ 959.511	€ 237.000	niet gemeten	€ 737.706,-	

7. Balans

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

ACTIVA	31-12-2021	31-12-2020
I. Materiele vaste activa	737.334	342.401
Totale vaste activa	737.334	342.401
II. Voorraden	85.445	132.813
III. Vorderingen en overlopende activa	2.472.124	843.379
IV. Liquide middelen	6.193.440	7.245.209
Totale vlottende activa	8.751.009	8.221.401
TOTALE ACTIVA	9.488.343	8.563.802

PASSIVA	31-12-2021	31-12-2020
V. Algemene reserve	831.437	831.440
VI. Egalisatiereserve	3.205.248	2.005.248
VII. Bestemmingsreserves	2.687.766	2.256.816
Totale eigen vermogen	6.724.451	5.093.504
VIII. Voorzieningen	701.997	875.396
IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva	2.061.895	2.594.902
Totale vreemd vermogen	2.763.892	3.470.298
TOTALE PASSIVA	9.488.343	8.563.802

8. Exploitatierkening

BATEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
Directe opbrengsten	2.080.460	2.965.000	1.958.181
1. Publieksinkomsten	2.027.721	2.953.000	1.935.043
Entree-inkomsten	1.744.471	2.446.000	1.783.418
Educatie en rondleidingen	57.329	121.000	34.422
Evenementen	70.428	210.000	1.083
Buitenactiviteiten	133.341	160.000	120.158
Horeca	-810	0	-9.721
Winkel	22.962	16.000	5.684
2. Overige inkomsten	52.739	12.000	23.138
Subsidie Ministerie van Defensie	16.902.000	16.550.000	18.250.000
3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.319.000	8.319.000	8.239.000
4. Exploitatiebijdrage	8.583.000	8.231.000	10.011.000
5. Overige bijdragen uit private middelen	593.380	215.000	497.313
VriendenLoterij	333.280	175.000	352.425
Fondsen en particulieren	226.725	0	98.089
Geef 8	33.375	40.000	46.800
Totale subsidies / Bijdragen	17.495.380	16.765.000	18.747.313
TOTALE BATEN	19.575.840	19.730.000	20.705.495

LASTEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
6. Personele lasten	5.069.010	5.400.000	5.112.063
Salarissen	4.308.204	4.703.000	4.337.955
Vrijwilligers	177.358	362.000	190.453
Ingeleend personeel	315.671	50.000	236.217
Overige personeelskosten	305.009	285.000	311.854
Dotatie/vrijval aan voorziening personeel ex-Legermuseum	-37.232	0	35.584
7. Afschrijvingen	124.763	297.000	419.954
8. Huisvestingslasten	9.139.824	9.521.000	8.752.602
Huur NMM	8.281.851	8.319.000	7.658.561
Huur	423.829	429.000	416.119
Overige huisvestingslasten	434.144	623.000	677.922
Afdracht 30% entreegelden	0	150.000	0
9. Overige lasten	3.579.572	4.862.000	4.167.810
Marketing, exposities en publiek	1.921.218	2.781.000	2.766.497
Collectiekosten	909.234	1.077.500	737.873
Externe adviseurs	272.927	191.000	240.878
ICT kosten	246.631	107.000	177.044
Kantoorkosten	86.093	120.500	106.758
Overige kosten	143.469	185.000	138.760
Bestemmingsprojecten	0	400.000	0
TOTALE LASTEN	17.913.169	20.080.000	18.452.429
Saldo baten en lasten	1.662.671	-350.000	2.253.066
Saldo rentebaten/-lasten	-31.721	0	-9.409
EXPLOITATIERESULTAAT	1.630.950	-350.000	2.243.657
Bijzondere baten	0	0	0
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	1.630.950	-350.000	2.243.657

BESTEMMING EXPLOITATIERESULTAAT	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
Toevoeging/onttrekking (–) uit bestemmingsreserve projecten Marinemuseum	0	0	75.000
Toevoeging project Schatkamer	245.000	0	0
Toevoeging aan de bestemde reserve Basispresentatie Mariniersmuseum	91.000		
Toevoeging aan de bestemde reserve F-16	61.575	0	0
Toevoeging aan de bestemde reserve Groot onderhoud Buitencollectie	0	0	154.542
Toevoeging aan de Egalisatiereserve	1.200.000	0	1.272.110
Toevoeging aan de bestemde reserve publieksprojecten VriendenLoterij	0	–350.000	152.425
Toevoeging aan de bestemde reserve sponsorgelden Geef 8	33.375	0	46.800
Toevoeging/Onttrekking(–) uit de Algemene reserve	0	0	542.781
TOTAAL RESULTAATBESTEMMING	1.630.950	–350.000	2.243.657

9. Kasstroomoverzicht

	Exploitatie 2021	Exploitatie 2020
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	1.662.671	2.253.066
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:		
• Afschrijvingen	124.763	1.115.390
• Voorzieningen	-173.399	875.396
Veranderingen in werkkapitaal:		
• Voorraden	47.368	-132.813
• Vorderingen	-675.213	-584.257
• Overlopende activa	-953.532	-59.584
• Kortlopende schulden	-533.010	2.032.551
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	-500.352	5.499.749
Rentebaten	1.718	0
Rentelasten	-33.439	-9.409
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	-532.073	5.490.340
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-519.696	-1.654.463
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-519.696	-1.654.463
Mutatie liquide middelen	-1.051.769	3.835.877
Beginstand liquide middelen 1/1	7.245.209	3.409.332
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	-1.051.769	3.835.877
Eindstand liquide middelen 31/12	6.193.440	7.245.209



10. Toelichting op de jaarrekening

De Stichting Koninklijke 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 Stichting Koninklijke Defensiemusea, statutair en feitelijk gevestigd te Soesterberg, bestaan voornamelijk uit:

- het exploiteren van het Nationaal Militair Museum in Soesterberg, 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.

De stichting handelt bij het realiseren van haar doel zoveel mogelijk conform de Governance Code Cultuur en volgens de door de International Council of Museums (ICOM) opgestelde Ethische Code voor Musea (art. 3.2. statuten).

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 Stichting Koninklijke 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 topinkomens

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens 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 (20%, verspreid over vijf jaar) 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.

Vorraden

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 tijds waarde 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 SKD 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 SKD 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.

De dekkingsgraad per einde 2021 was 110,6%. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad 126% moet zijn. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2% mag liggen. In de berekening van het nieuwe herstelplan

groeit de beleidsdekkingsgraad van ABP binnen 12 jaar vanaf eind 2020 (87,6%) naar het vereiste niveau. Daarom hoeft ABP in 2021 geen verlaging door te voeren.

- *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 SKD 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.

Opbrengsten

Verlenen van diensten: verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

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 SKD 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 (20%, verspreid over maximaal vijf jaar) van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

11. Toelichting op onderscheiden posten van de balans

I. Materiële vaste activa

	Beveiligings- apparatuur	Overige bedrijfs- middelen	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2020	3.786	338.615	342.401
Investeringsen 2021	0	519.696	519.696
Desinvesteringen 2021	0	0	0
Afschrijvingen 2021	-3.786	-120.977	-124.763
Boekwaarde per 31 december 2021	0	737.334	737.334
Aanschafwaarde t/m 31 december 2021	0	1.654.463	1.654.463
Afschrijvingen t/m 31 december 2021	0	917.129	917.129
Boekwaarde per 31 december 2021	0	737.334	737.334

Een nadere specificatie van de geïnvesteerde bedragen:

	Boek- waarde per 31-12- 2020	Investe- ringen 2021	Des- investe- ringen 2021	Afschrij- vingen 2021	Boek- waarde per 31-12- 2021
Beveiligingsapparatuur	3.786	0	0	3.786	0
Overige bedrijfsmiddelen					
Inrichting depot	20.693	0	0	9.683	11.010
Bewegwijzering Marinemuseum	668	0	0	668	0
Entree Marinemuseum	2.934	0	0	2.934	0
Camerasysteem Marinemuseum	4.311	0	0	4.311	0
Toegangscontrole Marinemuseum	963	0	0	963	0
Verlichting Marinemuseum	2.074	0	0	2.074	0
Kantoorinrichting SKD	2.118	0	0	2.118	0
Kantoorinrichting NMM	1.944	0	0	1.944	0
Verlichting Loopbrug NMM	5.526	0	0	4.736	789
Tentoonstellingsmiddelen	27.710	0	0	12.836	14.875
Verbouwing Hangar 8	18.171	0	0	7.197	10.975
Entree Marechausseemuseum	36.413	0	0	13.241	23.172
Verlichting Marechausseemuseum	20.578	0	0	6.173	14.757
Transportmiddelen depot	20.964	0	0	6.207	14.757
Tijdelijke exporuimte					
Mariniersmuseum	14.876	0	0	3.798	11.078
Mini Jeeps	24.542	0	0	7.960	16.583
Straatmeubilair Marinemuseum	30.590	0	0	9.660	20.930
Geluidsinstallatie					
Marechausseemuseum	4.844	0	0	1.057	3.787
M113A2 rupsvoertuig	41.667	0	0	10.000	31.667
LED-verlichting Mariniersmuseum	57.030	0	0	13.419	43.611
Totaal overige bedrijfsmiddelen	338.615	0	0	124.763	217.638
Activa in uitvoering (Xplore)	0	519.696	0	0	519.696
Totaal	342.401	519.696	0	124.763	737.334

II. Voorraden

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Voorraad winkels	41.964	40.840
Voorraad museumkaarten	43.481	91.973
Totaal	85.445	132.813

De winkelvoorraad per vestiging:

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
NMM	1	4.610
Marinemuseum	26.008	18.740
Mariniersmuseum	14.506	16.404
Marechausseemuseum	1.449	1.086
Totaal	41.964	40.840

Tot op heden is het niet noodzakelijk geweest om een voorziening incurante voorraden te treffen.

III. Vorderingen en overlopende activa

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Vorderingen	1.451.864	776.651
Overlopende activa	1.020.260	66.728
Totaal	2.472.124	843.379

Vorderingen	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Debiteuren	178.230	9.117
Te ontvangen entreegelden en zaalhuur	82.751	41.478
Borgsommen	0	5.200
Belastingen	771.155	529.796
Uitkering Museumkaart	0	63.935
ANWB en Vip-kaart VL	0	1.413
Overige vorderingen	419.728	13.377
VriendenLoterij	0	112.335
Totaal	1.451.864	776.651

De stijging van de overige vorderingen wordt voornamelijk bepaald door nog te ontvangen gelden van de Vriendenloterij (€ 254.295) en de subsidie van het VFonds (€ 37.500). Het positieve bedrag aan belastingen wordt voornamelijk gevormd door de te vorderen belastingen op de huurfacturen van het NMM. Na een analyse verwachten wij dat alle vorderingen binnen zullen komen in 2022.

Overlopende activa	31-12-2021	31-12-2020
Vooruitbetaalde bedragen	844.260	0
Vooruitontvangen facturen	176.000	66.728
Totaal	1.020.260	66.728

De overlopende activa zijn kosten voor 2022 die in 2021 zijn betaald. In 2021 betrof dit voor € 785.656 aan vooruitbetaalde huur.

IV. Liquide middelen	31-12-2021	31-12-2020
Banken	6.177.917	7.229.235
Kas	15.523	15.974
Gelden onderweg	0	0
Totaal	6.193.440	7.245.209

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting. De hoge bankstand wordt veroorzaakt door de corona-periode, waardoor minder geld is uitgegeven.

Eigen vermogen

	31-12-2021	31-12-2020
V. Algemene reserve		
Stand per 31 december 2020	831.440	288.659
Onttrekking algemene reserve	-3	542.781
Stand per 31 december 2021	831.437	831.440

VI. Egalisatiereserve	31-12-2021	31-12-2020
Stand per 31 december 2020	2.005.248	733.138
Toevoeging o.b.v. bestemming	1.200.000	1.272.110
Onttrekking wegens overbrenging naar Bestemde Reserves	0	0
Onttrekking o.b.v. bestemming	0	0
Stand per 31 december 2021	3.205.248	2.005.248

Gezien de omstandigheden en omdat we de na-ijleffecten van corona nog niet kennen (wellicht nog lagere bezoekersaantallen de komende maanden) is besloten het restant (€ 1,2 miljoen) van de eerder ontvangen suppletie (€ 1,7 miljoen) op te nemen in de egalisatiereserve.

VII. Bestemmingsreserve	31-12-2020	Toevoegingen	Onttrekkingen	31-12-2021
Projecten Marinemuseum	256.217	0	0	256.217
Groot onderhoud Schepen	89.000	0	0	89.000
Schatkamer	0	245.000	0	245.000
Collectie (LAMO)	51.681	0	0	51.681
Basispresentatie Mariniersmuseum	0	91.000	0	91.000
F-16	0	61.575	0	61.575
Groot onderhoud Buitencollectie	265.541	0	0	265.541
VL-projecten	515.077	0	0	515.077
Geef 8	79.300	33.375	0	112.675
Aanpassing vaste opstellingen	1.000.000	0	0	1.000.000
	2.256.816	430.950	0	2.687.766

Het Marinemuseum werkt aan een nieuwe tentoonstelling Verborgene Schatten – Het Koninklijke van de Marine. De realisatiefase valt in twee boekjaren (2021 en 2022). Het projectbudget is afkomstig uit en conform de in de begroting toegekende budgetten voor Tentoonstellingen (grootboek 5455) van de boekjaren 2021 en 2022. De uitgaven/kosten vallen in beide boekjaren.

Ten behoeve van de tentoonstelling F-16 is een bestemde reserve gevormd. De dotatie betreft het budget dat in 2021 niet kon worden besteed.

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. Dit bedrag vormt een kleine basis voor investeringen in het nieuwe Marinemuseum.

VIII. Voorzieningen	31-12-2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2021
Voorziening personeel ex- Legermuseum*	815.186	0	136.587	37.232	641.367
Voorziening jubileumuitkeringen**	60.210	420	0	0	60.630
Totaal	875.396	420	136.587	37.232	701.997

* 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 SKD en voor voormalige werknemers van het Legermuseum die in dienst van de SKD 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 dertiende maand;
- werkgeverslasten.

Met de werknemers die een functie in actieve dienst kregen bij de SKD 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, dertiende maand en pensioentoeslag en van toepassing tot pensioendatum.

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. Door de onttrekkingen wegens uitkeringen in 2021 van in totaal € 136.587 en een vrijval van € 37.232 in 2021 bedroeg de waarde van de voorziening per ultimo 2021 € 641.367.

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

IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Crediteuren	767.532	785.951
Belastingen en premies sociale verzekeringen	250.471	420.262
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	1.043.892	1.388.689
	<u>2.061.895</u>	<u>2.594.902</u>

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 2021, waarvan de afwikkeling in 2022 is voorzien.



12. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

Voor de gebouwen zijn huurovereenkomsten gesloten met diverse partijen (bedragen zijn exclusief btw).

<i>Adres</i>	<i>Contractpartij</i>	<i>Huur 2022</i>	<i>Einddatum</i>
Verlengde Paltzerweg, Soest	Rijksvastgoedbedrijf	€ 8.495.052	14-09-2039
Hoofdgracht, Den Helder.	Rijksvastgoedbedrijf	€ 159.349	31-12-2022
Wijnhaven, Rotterdam	Vetus Vastgoed beleggingen BV	€ 228.008	31-03-2030
Commanderij, Buren	St. Museum der Koninklijke Marechaussee	€ 6.372	31-12-2022

Leasecontracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>Jaarbedrag 2022</i>	<i>Einddatum</i>
Broekhuis Lease	Bestelauto depot NMM	€ 8.568	01-01-2023

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

Overige contracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>Jaarbedrag 2022</i>	<i>Einddatum</i>
Gom Schoonhouden	Schoonmaak Wijnhavenpanden	€ 23.285	31-12-2022
A/S Works	Salarisadministratie	€ 9.024	01-01-2024
A/S Works	Financiële administratie	€ 74.304	01-01-2024
AFAS	Licentie	€ 32.916	Onbepaald
Deltics	ICT-ondersteuning	€ 43.296	31-03-2027
De Groot Tech. BV	Onderhoud brandmeldinstallatie	€ 3.553	31-12-2022
Romijnders	Installaties	€ 1.338	31-12-2022
Twelve	Onderhoud kassa Rotterdam	€ 724	28-09-2024
Twelve	Onderhoud kassa Buren	€ 907	28-09-2024
Twelve	Onderhoud kassa Den Helder	€ 2.451	28-09-2024

Hiernaast wordt een leverancier langdurig ingezet bij de buitenactiviteiten; de Stichting Mobiele Artillerie voor het meerijden met militaire voertuigen. Naast vergoeding van kosten ontvangen zij een vergoeding van 50% van de inkomsten ter dekking van de variabele kosten.

Het Marinemuseum heeft in verband met de huisvesting op Defensierrein een Dienstverleningsovereenkomst met het facilitair bedrijf van Defensie voor diensten zoals schoonmaak en beveiliging. Ook de energieleverantie in deze gebouwen loopt via Defensie.

Ten aanzien van de collectie is op 30 oktober 2015 een beheerovereenkomst gesloten tussen de Staat der Nederlanden en de SKD, die mede de collecties omvat die middels bruikleenovereenkomsten aan de staat zijn overgedragen door de Stichting Verzameling Korps Mariniers, de Stichting museum der Koninklijke Marechaussee en de Stichting Vrienden van 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 wordt geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid. De laatste evaluatie was in juli 2020 gepubliceerd. De SKD heeft inmiddels de beschikking voor het jaar 2022 ontvangen met nummer BS2022003776. Het subsidiebedrag voor 2022 is € 17.141.000.



13. 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 winkel en horeca ondergebracht bij de publieke partner in de DBFMO-constructie. De inkomsten van de SKD uit horeca en winkel zijn daarmee niet in relatie tot de bezoekersaantallen voor het totaal uit te drukken.

	Exploitatie 2021	Begroting 2021	Exploitatie 2020
Publieksinkomsten	2.027.721	2.953.000	1.935.043
Entree-inkomsten	1.744.472	2.446.000	1.783.418
Educatie en rondleidingen	57.329	121.000	34.422
Evenementen	70.873	210.000	1.083
Buitenactiviteiten	132.895	160.000	120.157
Horeca	-810	0	-9.721
Winkel	22.962	16.000	5.684

In totaal zijn de publieksinkomsten € 925.279 lager dan begroot, en € 92.678 hoger dan 2020.

De entree-inkomsten zijn € 701.529 lager dan begroot en dat geldt ook voor de evenementeninkomsten (€ 166.232 lager). Veel evenementen werden in 2021 afgelast. Door de lockdowns zijn de musea ruim zes maanden voor publiek gesloten geweest. Door binnenlands toerisme waren de bezoekerscijfers in de zomermaanden zeer goed, maar de maatregelen in verband met Covid-19 beperkten de capaciteit en verhinderden met name in het Marinemuseum het openstellen van exposities en museumschepen.

De entree-inkomsten per vestiging

	Exploitatie 2021	Begroting 2021	Exploitatie 2020
NMM	1.208.301	1.750.000	1.361.555
Marinemuseum	446.952	596.000	328.045
Mariniersmuseum	61.461	60.000	58.975
Marechausseemuseum	27.757	40.000	34.843
Totaal	1.744.471	2.446.000	1.783.418

	Aantal bezoekers			Gemiddelde entree-inkomsten per bezoeker		
	2021	Begroting	2020	2021	Begroting	2020
NMM	142.314	280.000	162.371	8,5	6,3	8,4
Marinemuseum	50.443	90.000	46.905	8,9	6,6	7,0
Mariniersmuseum	14.591	22.000	13.991	4,2	2,7	4,2
Marechausseemuseum	6.445	20.000	7.798	4,3	2,0	4,5
Totaal	213.793	412.000	231.065	8,1	6,0	7,7

De gemiddelde inkomst per bezoeker is hoger dan in 2020. De oorzaak hiervan is voornamelijk het wegvallen van de evenementen. Bij sommige evenementen zijn de musea gratis te bezoeken, of tegen een gereduceerd tarief (NMM). Ook bij zakelijke evenementen in het NMM worden gereduceerde toegangstarieven gehanteerd.

De educatie-inkomsten per vestiging

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
NMM	52.737	110.000	29.567
Marinemuseum	2.880	9.000	3.120
Mariniersmuseum	75	2.000	0
Marechausseemuseum	1.637	0	1.735
Totaal	57.329	121.000	34.422

De educatie-inkomsten betreffen inkomsten van schoolbezoeken, rondleidingen en workshops. Bij het NMM waren schoolreisjes en rondleidingen vrijwel niet mogelijk. De hier gepresenteerde inkomsten betreffen toegangsgelden van het schoolbezoek.

Inkomsten evenementen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
Nacht van de Militaire Muziek	0	40.000	0
Zomeroffensief	26.541	110.000	0
Minitanks en ritten militaire voertuigen	132.895	160.000	120.157
Zakelijke evenementen NMM	16.941	50.000	1.083
Bootcamps	0	10.000	0
Overige evenementen	27.391	0	0
Totaal	203.768	370.000	121.240

Voor de Nacht van de Militaire Muziek moest in 2020 op het laatste moment worden geannuleerd. Voor de editie van 2021 is een online versie georganiseerd, waarbij concerten vanuit het NMM werden gestreamd. Hiervoor werd evenwel geen entree gerekend.

Het meerijden in militaire voertuigen en rijden in minitanks is in de vakanties en weekenden zeer populair bij gezinnen met kinderen. Deze buitenactiviteit is weer opgestart zodra het met extra maatregelen veilig kon.

Inkomsten Horeca	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
Marinemuseum	50	0	-9.941
Mariniersmuseum	54	0	0
Marechausseemuseum	-914	0	220
Totaal	-810	0	-9.721

Bij het NMM is de horeca ondergebracht in het DBFMO-contract.

Inkomsten winkel	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
NMM	44	0	-6.105
Marinemuseum	16.399	11.000	13.491
Mariniersmuseum	4.571	3.000	942
Marechausseemuseum	1.948	2.000	-2.644
Totaal	22.962	16.000	5.684

De winkel is bij het NMM ondergebracht in het DBFMO-contract. De winkelopbrengst NMM gaat over eigen publicaties zoals catalogi en bezoekersgidsen. In 2021 werd afgeschreven op de voorraad educatieve producten.

2. Overige inkomsten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	52.739	12.000	23.138
Opbrengst Museumkaart	4.663	12.000	1.347
Doorberekende kosten	21.114	0	3.517
Zaalhuur	15.230	0	2.265
Overige inkomsten	11.372	0	16.009

Subsidie Ministerie van Defensie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	16.902.000	16.550.000	18.250.000

3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.319.000	8.319.000	8.239.000
4. Exploitatatiebijdrage	8.583.000	8.231.000	10.011.000

Door de SKD werd subsidie aangevraagd voor de beschikbaarheidsvergoeding NMM en de exploitatie van alle vestigingen. Inclusief de bijdrage voor de beschikbaarheidsvergoeding werd in totaal € 16.902.000 toegekend, met subsidiebeschikking BS2020025326. De subsidie 2021 is nog niet vastgesteld, naar verwachting zal dit eind 2022 gebeuren.

5. Overige bijdragen uit private middelen

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	593.380	215.000	497.313
VriendenLoterij	333.280	175.000	352.425
Sponsorinkomsten Geef 8	33.375	40.000	46.800
Fondsen en particulieren	226.725	0	98.089

De VriendenLoterij (voorheen BankGiro Loterij) heeft met het NMM een overeenkomst gesloten waarbij deelnemers worden geworven op locatie. Het NMM betaalt de kosten van de lotenverkoop en ontvangt 50% van de opbrengst gedurende de periode dat een deelnemer lid blijft. Als opbrengst werd in 2021 € 476.273 ontvangen. De kosten voor werving bedroegen € 142.993.

De uit de geoormerkte werving ontvangen gelden dienen te worden besteed aan publieksprojecten in het NMM. Het bedrag dat boven het begrote bedrag is gerealiseerd wordt via de reserves voor een specifieke publieksattractie besteed.

De sponsorwerving door Geef 8 leidde in 2021 tot nieuwe zakelijke sponsors.

In 2021 werden van Fondsen, vriendenstichtingen en particulieren bijdragen van in totaal € 75.000 ontvangen, onder andere ter ondersteuning van de expositie *Hij of Ik*.



Lasten

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
6. Personele lasten	5.069.010	5.400.000	5.112.063
7. Afschrijvingen	124.763	297.000	419.954
8. Huisvestingslasten	9.139.824	9.521.000	8.752.602
9. Overige lasten	3.579.572	4.862.000	4.167.810
Totaal	17.913.169	20.080.000	18.452.429

6. Personele lasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	5.069.010	5.400.000	5.112.063
Salarissen	4.308.204	4.703.000	4.337.955
Vrijwilligers	177.358	362.000	190.453
Ingeleend personeel	315.671	50.000	236.217
Overige personeelslasten	305.009	285.000	311.854
Dotatie voorziening ex-LM	-37.232	0	35.584

Salarissen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	4.308.204	4.703.000	4.337.955
Lonen	3.221.240	3.454.000	3.212.876
Sociale lasten	504.423	615.000	522.598
Pensioenlasten	518.220	517.000	502.387
Reiskosten woon werkworkeer	64.321	117.000	100.094

De onderschrijding op de post salarissen ten opzichte van de begroting wordt verklaard door vacatures (10 personen zijn uit dienst gegaan) en verschuivingen naar de post Ingeleend personeel (zie pag. 25).

Wet Normering Topinkomens (WNT)

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op de Stichting Koninklijke Defensiemusea. Het voor de Stichting Koninklijke Defensiemusea toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000, het algemeen bezoldigingsmaximum.

WNT Verantwoording 2021	
bedragen x € 1	P.M.L. van Vlijmen
Functiegegevens	Algemeen Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	181.368
Beloningen betaalbaar op termijn	22.739
<i>Subtotaal</i>	<i>204.107</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Bezoldiging	204.107
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t
Gegevens 2020	
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 – 31/12
Deeltijdfactor 2020 in fte	1,0
Dienstbetrekking	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	173.114
Beloningen betaalbaar op termijn	21.218
Totale bezoldiging 2020	194.332
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000

De leden van de Raad van Toezicht zijn onbezoldigd. Zij kunnen een vergoeding van 256,- per kwartaal declareren en vergoeding van reiskosten. De vergoeding voor de voorzitter van de RVT is vastgesteld op 333,- per kwartaal. Voor de WNT zijn zij Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder.

Naam toezichthouder

Drs. J.S.J. Hillen
W.I.I. van Beek
Mr. M.G.H.A. Soeteman-Reijnen
Y. Shitrit
Luitenant-generaal b.d. R. Verkerk
Luitenant-generaal b.d. J.H. Wehren
Luitenant-generaal b.d. L.J.A. Beulen
Drs. P. de Haan
Dr. L.E.C. van de Leemput

Functie

Voorzitter
Secretaris
Lid
Lid
Lid
Lid
Lid
Lid
Lid

tot 31 december
tot 31 december

Vrijwilligers	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	177.358	362.000	190.453
NMM	80.828	165.000	73.099
Marinemuseum	74.093	165.000	86.559
Mariniersmuseum	17.024	19.000	22.777
Marechausseemuseum	5.413	13.000	8.018

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 vrijwilligerscoördinator 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.

In de vier Defensiemusea zijn circa 330 vrijwilligers actief. Zij vormen een grote kracht door hun inzet en betrokkenheid en hebben veel kennis van de collectie.

Ingeleend personeel	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	315.671	50.000	236.217
SKD	239.479	50.000	169.370
NMM	76.192	0	66.647
Marechausseemuseum	0	0	200

Ingeleend personeel is ingezet op functies waar vacatures niet (op korte termijn) konden worden ingevuld. De overschrijding op deze kostenpost wordt dan ook grotendeels gedekt uit de onderschrijving op de post salarissen. Ingeleend personeel is voornamelijk ingezet op Collectie (voornamelijk registratieproject Buren), HR, Wapenbeheer en ondersteuning voor het secretariaat.

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
Overige personeelslasten	305.009	285.000	311.854
Opleidingen	109.168	86.000	52.743
Reiskosten	37.541	35.000	31.552
Personeelsvoorzieningen	53.672	65.500	62.933
Congressen en symposia	0	0	0
Bedrijfskleding	13.256	44.000	40.896
Arbodienst	8.532	10.000	11.258
Transitievergoedingen	58.597	0	54.529
Algemeen	24.243	44.500	57.943

De personeelsleden zijn door het MT in 2021 gestimuleerd om een opleiding of cursus te volgen. Daarom zijn er meer kosten gemaakt dan in de jaren ervoor.

Voorziening	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
Onttrekking/vrijval voorziening personeel ex-Legermuseum	-37.232	0	35.584
Dotatie voorziening jubileumuitkering	420	0	0

De vrijval in de voorziening ex Legermuseum is vooral ontstaan door een wijziging in de verwachte einddatum van één van de betrokken personen.

Zes werknemers ontvangen in de SKD een lagere beloning dan zij in het Legermuseum kregen, het recht op deze suppletie geldt tot datum pensioen.

In de voorziening is deze suppletie opgenomen tot en met 2049. Dat is de datum waarop de laatste medewerker met aanspraken met pensioen gaat.

7. Afschrijvingen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	124.763	297.000	419.954

De afschrijvingen zijn lager dan begroot doordat de volledige afschrijving van de escaperoom Bunker '83 reeds in 2020 heeft plaatsgehad.

8. Huisvestingslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	9.139.824	9.521.000	8.752.602
Huur NMM	8.281.851	8.319.000	7.658.561
Huur	423.829	429.000	416.119
Overige huisvestingslasten	434.144	623.000	677.922
Afdracht 30% entreegelden	0	150.000	0

In de DBFMO-overeenkomst is met het consortium afgesproken dat van de entree-inkomsten voor bezoekersaantallen hoger dan 200.000 bezoekers per jaar 30% aan het consortium wordt afgedragen voor de dekking van hogere kosten van facilitaire voorzieningen. Deze vergoeding is opgenomen onder huisvestingslasten. De sluiting als gevolg van de lockdowns gedurende zes maanden in 2021 resulteerde in een bezoekersaantal van 142.314 in het NMM.

Overige huisvestingslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	434.144	623.000	677.922
Gas, water en elektra	165.063	176.000	144.103
Onderhoud gebouwen en terrein	82.730	82.000	188.689

Kleine inventaris en apparatuur	102.234	38.000	47.552
Schoonmaak	-90.353	141.000	179.158
Beveiliging	-29.410	52.000	47.990
Overige huisvestingskosten	155.476	55.000	21.807
Onderhoudscontracten	6.492	23.000	8.118
Onderhoud installaties	41.912	56.000	40.505

De onderschrijding van de overige huisvestingslasten wordt veroorzaakt doordat er een financiële afwijking heeft plaatsgevonden van de DVA met het Defensie Ondersteuningscommando Ministerie van Defensie (DOSCO). Sinds 2018 is er geen factuur ontvangen voor de diensten van DOSCO, na overleg is besloten om tot een schikkingsvoorstel (€ 250.000) te komen voor de jaren 2018 tot en met 2021. Doordat het schikkingsvoorstel lager was dan de gereserveerde kosten (€ 568.791), heeft er een positieve vrijval plaatsgevonden ten gunste van het resultaat (€ 318.790). De posten onderhoud gebouwen en terrein, schoonmaak en beveiliging zijn hierdoor dan ook lager uitgevallen dan gerealiseerd in 2021.

9. Overige Lasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	3.579.572	4.862.000	4.167.810
Marketing, exposities en Publiek	1.921.218	2.781.000	2.766.497
Collectiekosten	909.234	1.077.500	737.873
Externe adviseurs	272.927	191.000	240.878
ICT-kosten	246.631	107.000	177.044
Kantoorkosten	86.093	120.500	106.758
Algemene kosten	143.469	185.000	138.760
Projecten uit bestemde reserve	0	400.000	0

De onderschrijding op de overige lasten is voor het grootste deel veroorzaakt door de verminderde uitgaven op marketing en exposities. Door lockdowns zijn veel werkzaamheden met betrekking tot de marketing en exposities niet doorgedaan of uitgesteld.

Marketing, exposities en Publiek	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	1.921.218	2.781.000	2.766.497
Tentoonstellingen	374.934	918.000	1.014.394
Educatie	232.556	220.000	615.436
Evenementen	350.093	584.000	312.240
Marketing/ communicatie	963.635	1.059.000	824.427

Tentoonstellingen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	374.934	918.000	1.014.394
NMM	199.991	380.000	504.441
Marinemuseum	17.240	263.000	91.068
Mariniersmuseum	39.660	125.000	237.451
Marechausseemuseum	118.043	150.000	181.434

Door de lockdowns in 2020 en 2021 hebben veel minder mensen kennis kunnen nemen van de tentoonstellingen die in die tijd zijn gerealiseerd. Met name eind 2020 kwamen vele tentoonstellingen gereed die pas vanaf de heropening in 2022 door ons publiek konden worden bezocht. Om die reden is besloten om tentoonstellingen langer te laten staan en de vervanging c.q. aanpassing van tijdelijke en vaste opstellingen uit te stellen tot 2022 en daarna.

Educatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	232.556	220.000	615.436
SKD	19.116	0	0
NMM	107.432	115.000	520.399
Marinemuseum	51.384	64.000	46.348
Mariniersmuseum	49.536	30.000	33.971
Marechausseemuseum	5.088	11.000	14.719

De kosten voor educatie betreffen kosten voor audiotours, speurtochten, knutselpakketten, theatervoorstellingen en educatieve tentoonstellingselementen. De kosten zijn iets hoger dan gebudgetteerd maar worden ruimschoots gecompenseerd uit middelen die niet werden uitgegeven aan publieksactiviteiten en marketing/communicatie.

Evenementen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	350.093	584.000	312.240
Nacht van de militaire muziek	12.430	45.000	42.413
Bootcamps	0	8.000	12.266
Zomeroffensief	87.329	150.000	0
Weekendactiviteiten	0	20.000	0
Minitanks en ritjes militaire voertuigen	107.855	150.000	117.870
Onderhoud rekwisieten	111.475	50.000	64.409
Diverse vakantieprogramma's	31.004	151.000	10.670
Lezingen	0	10.000	64.612

De post onderhoud rekwisieten werd begroot onder de collectiekosten, maar betreft feitelijk publieksactiviteiten. De rekwisietencollectie behoeft veel en onplanbaar onderhoud.

Met ingang van 2022 wordt deze post begroot in de publiekskosten.

Marketing en Communicatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	963.635	1.059.000	824.427
SKD	333.977	295.000	192.708
NMM	381.054	489.000	425.782
Marinemuseum	119.911	165.000	98.802
Mariniersmuseum	68.627	60.000	53.973
Marechausseemuseum	60.066	50.000	53.162

Geplande campagnes voor de eerste helft van 2021 zijn geannuleerd vanwege de museumsluiting, wat de onderschrijding van het totaal verklaart. Ter gelegenheid van de heropening en de versterking van de naamsbekendheid en de onderlinge samenhang zijn gezamenlijke campagnes gelanceerd onder regie van SKD.

Collectiekosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	909.234	1.077.500	737.873
Aankoop collectie	110.660	50.000	25.091
Bibliotheek	14.405	13.500	7.498
Inhuur behoudsmedewerkers	53.498	46.000	64.934
Restauratie	47.120	85.000	87.747
(Groot) Onderhoud schepen	153.657	165.000	65.000
Groot onderhoud buitencollecties	1.229	100.000	45.458
Transport	51.613	50.000	73.625
Registratie/ontsluiting/digitalisering	102.330	227.000	67.480
Algemeen collectiebeheer	74.990	75.000	67.837
Onderhoud vaste opstelling	197.492	191.000	186.029
Conservering	102.240	75.000	47.174

Tijdens de lockdowns konden veel werkzaamheden aan de collectie niet plaatsvinden. In 2022 is een inhaalslag gepland. In het NMM moet de aanbesteding van het groot onderhoud van de buitencollecties nog plaatsvinden. Zolang de aanbesteding niet is voltooid wordt het voor groot onderhoud aan de buitencollectie begrote bedrag toegevoegd aan een bestemde reserve groot onderhoud. De onderschrijding van het budget groot onderhoud schepen wordt ook aan de bestemde reserve toegevoegd en de uitgaven worden gerealiseerd in 2021.

Adviseurs	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	272.927	191.000	240.878
Accountant	81.420	55.000	57.049
Administratiekantoor	116.038	72.000	78.880
Juridisch advies	8.256	9.000	14.442
Redactioneel	0	0	848
Beleidsadvies	67.213	55.000	89.658

Onder de post administratiekantoor is het bedrag verantwoord voor de dienstverlening van A/S Works. De dienstverlening heeft betrekking op de salarisadministratie en financiële administratie. Daarnaast heeft A/S Works ondersteuning geboden aan het verbeteren en ontwikkelen van een digitaal dashboard en verschillende rapportagemodellen. Onder beleidsadvies vallen onder andere de kosten voor het toekomstbestendigheidsonderzoek door Deloitte (€ 27k), maar ook de werving en selectie voor nieuwe leden van de RvT.

ICT-kosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	246.631	107.000	177.044
Hardware	38.807	19.000	37.459
Licenties	49.333	34.000	30.758
Internetkosten	42.774	28.000	78.340
ICT Ontwikkeling	115.717	26.000	30.488

Het jaar 2021 stond voor de ICT-SKD in teken van verandering. Extra aandacht is besteed aan onder meer:

- optimaliseren van het gebruik van bestaande ICT-systemen en het samenvoegen van de objectregistraties;
- verbeteren van de ontsloten collectie en het toevoegen van digitale media aan de objecten;
- vernieuwen van een aantal kassasystemen en optimaliseren online ticketverkoop;
- vernieuwen van werkplekken en servers met focus op lange-termijnopslag van digitale media.

Kantoorkosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	86.093	120.500	106.758
Kantoorbenodigdheden	19.363	23.000	23.028
Kopieer- en leasekosten	21.440	29.000	26.990
Telefoonkosten	9.013	30.000	22.323
Abonnementen & Contributies	36.277	38.500	34.416

Overige kosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2021	2021	2020
	143.469	585.000	138.677
Bestemmingsprojecten	0	400.000	0
Representatie	52.378	82.000	41.496
Assurantiekosten	39.934	44.000	51.162
Bestuurskosten	8.153	10.000	6.101
Bankkosten	6.288	6.000	9.693
Overige algemene kosten	18.605	43.000	10.066
Nagekomen kosten	18.111	0	20.158

14. Overige toelichtingen

Gebeurtenissen na balansdatum

In de periode vanaf 1 januari 2022 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2021 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor de jaarrekening 2021.

Bestemming exploitatieresultaat 2021

Het bestuur van de stichting stelt voor het exploitatieresultaat ad € 1.630.950 als volgt te bestemmen:

Toevoeging aan de Algemene reserve	0
Toevoeging aan de Bestemmingsreserve	430.950
Toevoeging aan de Egalisatiereserve	1.200.000
	1.630.950

Bovengenoemd voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.



15. Ondertekening van de jaarrekening

De jaarrekening 2021 van de Stichting Koninklijke Defensiemusea, zoals opgenomen in dit rapport is opgemaakt en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd op 6 juli 2022.

Soesterberg, 6 juli 2022

Directie

J. Sijmonsbergen

Raad van Toezicht

J.H. Wehren

L.J.A. Beulen

R. Verkerk

M.G.H.A. Soeteman-Reijnen

Y. Shitrit

P. de Haan

L.E.C. van de Leemput

A. Peperkoorn

16. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

17. Profiel Raad van Toezicht

Taken en verantwoordelijkheden van de Raad van toezicht

De RvT heeft een toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol en voert deze op een professionele en onafhankelijke wijze uit. De raad is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. De raad streeft naar een diverse samenstelling.

Algemene uitgangspunten

De RvT vervult zijn rol vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van SKD. Toetst of de bestuurder bij de uitoefening van zijn taken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van alle belangen van de organisatie en de belangen van de interne en externe belanghebbenden. Deze toezichthoudende taak heeft in ieder geval betrekking op:

- het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van SKD;
- de strategie, identiteit en continuïteit van de organisatie;
- de verhouding met publieke en private financiers;
- de dialoog met de interne en externe belanghebbenden;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de bedrijfsvoering, het risicobeheer en het zakelijk beleid.

De leden van de RvT houden actief, kritisch en op stimulerende wijze toezicht. Zij adviseren de bestuurder, zowel anticiperend als reflecterend op beslissingen van de bestuurder, gevraagd en ongevraagd. De RvT komt ongeveer zes maal per jaar samen voor overleg met de bestuurder.

Profiel van de Raad van toezicht

- academisch werk- en denkniveau;
- affiniteit met de doelstelling van SKD;
- algemene bestuurlijke kwaliteiten en ervaring bij voorkeur in maatschappelijke organisaties;
- een juist evenwicht in betrokkenheid en bestuurlijke afstand;
- het vermogen om het beleid van SKD en het functioneren van de bestuurder te toetsen;
- het vermogen om advies en toezicht in teamverband uit te kunnen oefenen;
- integriteit, verantwoordelijkheidsgevoel en een onafhankelijke opstelling;
- inzicht in de eisen die kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit aan een organisatie als SKD stellen;
- inzicht ten aanzien van de taken en functie van de RvT en het bestuur en bekend zijn met de onderwerpen van corporate governance;
- het vermogen om zich op hoofdlijnen een oordeel te vormen over de door de bestuurder voorgelegde aangelegenheden.

Leden van de Raad van toezicht worden geacht:

- in staat te zijn, ook qua beschikbare tijd, het beleid van de bestuurder en de algemene gang van zaken binnen de stichting tijdig en op adequate wijze te controleren en te stimuleren op kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit en de bestuurder in de voorbereiding en uitvoering van het beleid met advies bij te staan;
- in staat te zijn om ten opzichte van andere leden van de raad en de bestuurder onafhankelijk en kritisch te opereren;
- geen tegenstrijdige belangen te hebben met die van SKD en zich te conformeren aan de visie van de RvT hoe het intern toezicht zich verhoudt tot de maatschappelijke opdracht van SKD.

Rooster van aftreden

Lid	Aftreden (1 ^e termijn)	Herbenoemd/ -benoembaar	Aftreden (2 ^e termijn)
M.G.H.A. Soeteman-Reijnen	2021	4 jaar	(2025)
Y. Shitrit	2021	4 jaar	(2025)
J.H. Wehren, voorzitter	2022	4 jaar	(2026)
R. Verkerk	2022	4 jaar	(2026)
L.J.A. Beulen	2024	4 jaar	(2028)
P. de Haan	2025	4 jaar	(2029)
L.E.C. van de Leemput	2025	4 jaar	(2029)
A. Peperkoorn	2026	4 jaar	(2030)

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en bestuur

Naam: <i>Functie:</i> (Met <u>onderstreept gedrukt</u> functies in het dagelijks leven)	Nevenfunctie(-s)
J.H. Wehren <i>Voorzitter</i> <i>Lid remuneratiecommissie</i>	- Lid Raad van Advies van de Oorlogsgravenstichting - Projectleider Masterclass Cybersecurity en Datascience aan de Nederlandse Defensieacademie
L.J.A. Beulen <i>Lid</i>	- Lid bestuur The Owls Cooperative - Lid directie Stichting Open Nederland
P. de Haan <u>Directeur Museon - Omniversum</u> <i>Lid</i>	- Lid adviescommissie Erfgoed & festivals provincies Gelderland en Overijssel - Lid bestuur Stichting sterrenwacht en museum Sonnenborgh, Utrecht - Lid bestuur vereniging Haagse museumdirecteuren - Lid bestuur theatergroep DRANG, Den Haag - Lid bestuur Sharing Arts Society, Utrecht
L.E.C. van de Leemput <i>Lid</i> <i>Lid auditcommissie</i>	- Voorzitter raad van toezicht Maasstad Ziekenhuis Rotterdam - Commissaris van Spijkenisse Medisch Centrum Co-operatief UA - Lid van de Alumniboord van de Radboud Universiteit - Senior Advisor to McKinsey
A. Peperkoorn <i>Lid</i>	- Voorzitter Stichting Marechaussee Contact (SMC) - Adviseur van de onafhankelijke klachtencommissie politietaken KMar/Defensie
M.G.H.A. Soeteman-Reijnen <u>CMO AON inpoint & chairman</u> <u>AON Holdings</u> <i>Lid</i>	- Vicevoorzitter Toezicht & Adviescommissie NautaDutilh - Voorzitter Raad van Advies SER Topvrouwen - Secretaris-Generaal Studiegezelschap voor de Economische Politiek

	• Member Executive Committee and Member of Board of Directors, American Chamber of Commerce The Netherlands • Lid Raad van Advies Rapenburg Race Leiden • Lid Global Alumni Board Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, USA • President-Commissaris Kelp Blue • Representative Koninkrijk der Nederlanden Private Sector G20 Empower
Y. Shitrit <u>Lid RvB Arnold Participaties B.V.</u> <i>Lid</i> <i>Lid remuneratiecommissie</i>	• Voorzitter Raad van Toezicht ROC MBO Rijnland • Lid Raad van Toezicht Regionale ambulance service Haaglanden
R. Verkerk <i>Lid</i>	• Voorzitter Raad van Toezicht Maritime Research Institute Netherlands • Voorzitter Military Talent for Business Solutions (M4B) • Lid Adviesraad Allied Forces • Voorzitter Nederland Maritiem Land
J. Sijmonsbergen <u>Bestuurder SKD</u>	• Vicevoorzitter bestuur Nationale Herdenking 15 augustus 1945 • Voorzitter Raad van Toezicht Museum Sophiahof • Voorzitter bestuur Museumnacht Amsterdam • Lid klankbordgroep NIOD-NIMH-KITLV Onderzoek • Lid werkgroep Koningsdaglezing Amsterdam



18. Organisatie SKD

De Stichting Koninklijke Defensiemusea (SKD), opgericht in 2014, is de overkoepelende organisatie van vier defensiemusea verspreid over Nederland:

- het Nationaal Militair Museum (NMM) in Soesterberg,
- het Marinemuseum in Den Helder,
- het Mariniersmuseum in Rotterdam,
- het Marechausseemuseum in Buren.

Met de oprichting van de Stichting Defensiemusea heeft de Minister van Defensie zijn wettelijke taak, namelijk het beheren van de museale collectie van Defensie, op afstand gezet door middel van een beheersovereenkomst tussen de staat en SKD.

SKD heeft als 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 toekomst en het in stand houden van het cultureel historisch erfgoed van de krijgsmacht'.

De baten van SKD bestaan uit subsidies, bijdragen en giften van de overheid en particuliere instellingen, de opbrengst van de verkoop van toegangsbewijzen en uit schenkingen, erfstellingen, legaten en andere baten. Er zijn geen statutaire bepalingen inzake de winstbestemming. Het Ministerie van Defensie verleent een langdurige en jaarlijkse subsidie, gekoppeld aan prestatieafspraken, die conform het Rijksbeleid om de vijf jaar wordt geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid.

Managementteam

- John Sijmonsbergen (algemeen directeur, vestigingsdirecteur Nationaal Militair Museum, vanaf 1 januari 2022)
- Paul van Vlijmen (algemeen directeur, tot en met 31 december 2021)
- Kees Boelema Robertus (vestigingsdirecteur Marinemuseum)
- Michaela van Grinsven (manager Marketing & communicatie)
- René Parijs (vestigingsdirecteur Marechausseemuseum)
- Wietse Potiek (manager Bedrijfsvoering)
- Frédérique van Steekelenburg- van der Stelt (vestigingsdirecteur Mariniersmuseum)

Ondernemingsraad

- Ruben Leentvaar, Marinemuseum, voorzitter
- Monique Brinks, Nationaal Militair Museum (vanaf maart 2022)
- Tristan Broos, Nationaal Militair Museum (t/m december 2021)
- Sjak Draak, Mariniersmuseum (t/m december 2021)
- Mo Majaiti, Mariniersmuseum (vanaf januari 2022)
- Carla Marcus, Nationaal Militair Museum (vanaf maart 2022)
- Stijn van Susante (Marechausseemuseum)
- Mandy Vermeer (Bedrijfsbureau, vanaf januari 2022)

Colofon

© Stichting Koninklijke Defensiemusea

www.defensiemusea.nl

Postadres Stichting Koninklijke Defensiemusea: Postbus 6, 3760 AA, Soest
T. +31(0) 85 003 6000

Redactie en productie

Bedrijfsbureau en directiesecretaris SKD

Nationaal Militair Museum

Verlengde Paltzerweg 1, 3768 MX, Soesterberg

Marinemuseum

Hoofdgracht 3, 1781 AA, Den Helder

Mariniersmuseum

Wijnhaven 7-13, 3011 WH, Rotterdam

Marechausseemuseum

Weeshuiswal 9, 4116 BR, Buren



