



 STICHTING
KONINKLIJKE
DEFENSIEMUSEA

Jaarverslag 2022



Missie en visie

Waar staan we voor?

In Nederland leven we inmiddels al meer dan zeventig jaar in vrijheid. De krijgsmacht en onze militaire geschiedenis zijn daardoor voor veel Nederlanders steeds meer op afstand komen te staan. Toch hebben conflicten in de wereld om ons heen grote invloed op onze samenleving, nu en al eeuwenlang.

Nederland is in belangrijke mate gevormd door zijn militaire geschiedenis. De internationale missies, de Koude Oorlog, de Tweede Wereldoorlog, de Napoleontische tijd, het Rampjaar, de Tachtigjarige oorlog en vele andere periodes van strijd of dreiging hebben grote invloed gehad op ons staatsbestel, onze grenzen, ons landschap, onze cultuur, ons DNA. Het is een geschiedenis van hoogtepunten en diepe dalen, destructie en wederopbouw, overwinningen en nederlagen, die in vele lagen doorwerkt in onze samenleving. Tot op de dag van vandaag. Ons militaire verleden zit ons dichter op de huid dan we vaak denken.

Daar ligt onze museale taak. Door de zorgtaak van het beheren, behouden en toegankelijk maken van de rijkscollectie op het gebied van het militair erfgoed vergroten wij het historisch en actueel besef over de impact van oorlogen op onze maatschappij. Het leert ons publiek waarom onze vrijheid en vrede niet vanzelfsprekend zijn en dat we met elkaar moeten beschermen wat ons dierbaar is. Door te tonen hoe sterk de krijgsmacht verbonden is met Nederland, vergroten we de verbondenheid van Nederlanders met de krijgsmacht. Onze missie is op die manier bij te dragen aan een vrijheidsbewuste en weerbare samenleving.

Waar willen we staan over vijf jaar?

Nationaal en internationaal toonaangevend zijn in het militair erfgoed van Nederland en gerekend worden tot de top-5 rijksmusea, af te meten in museale kwaliteit, publieksbereik (500.000+ bezoekers) en maatschappelijke impact: structureel zo veel mensen bereiken, boeien en binden, dat de rol van de krijgsmacht in heden en verleden verankerd raakt in het collectieve bewustzijn van alle Nederlanders.

Dat bereiken we door:

- te investeren in de kwaliteit van ons landelijke netwerk van museumlocaties en nieuwe samenwerkingsverbanden om meer publiek te kunnen bereiken;
- onze krachten te bundelen in onze organisatie en naar ons publiek toe. Niet werken als vier verschillende musea maar als één sterke en flexibele museumorganisatie, met meerdere publiekslocaties.

Inhoud

BESTUURSVERSLAG

Managementsamenvatting	2
1. Organisatie	5
2. Publiek	14
3. Collectie	24
4. Risico-inventarisatie	35
5. Vooruitblik	37
6. Financiën	39
7. Prestatiecijfers en andere ratio's	46

JAARREKENING

Inleiding	50
8. Balans	51
9. Exploitatierekening	53
10. Kasstroomoverzicht	56
11. Toelichting op de jaarrekening	57
12. Toelichting op onderscheiden posten van de balans	61
13. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen	68
14. Toelichting op de onderscheiden posten van de exploitatierekening	70
15. Overige toelichtingen	83
16. Ondertekening van de jaarrekening	84
17. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	85
18. Profiel Raad van Toezicht	85
19. Organisatie SKD	88
Colofon	89

BIJLAGEN

- A. Ondernemingsraad – behandelde onderwerpen
- B. Educatie – programma en doelgroepen
- C. Collectie – Aanwinsten, bruiklenen en publicaties

Managementsamenvatting

2022 was voor de SKD in alle opzichten een overgangsjaar. Deels is er puin geruimd van twee jaren vol lockdowns en noodgedwongen uitgestelde projecten, die onze financiën en organisatie danig op de kop hebben gezet. Deels is het ook gelukt om vooruit te kijken, te plannen en al stappen te zetten, op weg naar een ambitieus meerjarenbeleid.

We kwamen uit twee jaren waarin de situatie als gevolg van de coronapandemie volledig anders was. In deze jaren van lange lockdowns en onzekerheden kregen wij te maken met uitstroom van veel medewerkers. Nieuwe collega's startten hun werkzaamheden in een gesloten museum. Er bleven lange tijd echter gaten in de bezetting; in de veranderende arbeidsmarkt bleek het vervangen van mensen veel moeilijker dan voorheen. Ook het vooruitplannen moest noodgedwongen gebeuren op basis van aannames. Toen halverwege 2021 de begroting voor 2022 werd opgesteld, wisten we nog niet hoe het jaar zou verlopen. Er werd een plan vol onzekerheden en aannames gemaakt, waarin we met name aan de publiekskostenkant terughoudend hebben begroot.

Het jaar begon in een lockdown. Na een maand konden de deuren weer open, maar tot ver in het jaar bleef het publiek letterlijk afstand houden van musea, ook bij ons. Om het bezoek een boost te geven is er halverwege het jaar boven begroting extra geïnvesteerd rond de grote F-16-tentoonstelling in het NMM, in zowel de kwaliteit van de tentoonstelling als in de marketingcampagnes. Vanaf de zomer laten de bezoekcijfers mede daardoor een sterk opwaartse lijn zien, die we de rest van het jaar hebben weten vast te houden (en ook in 2023 doorloopt). Met in totaal 354.000 bezoekers zijn we daarmee flink in de buurt van het streefaantal van 400.000 (zoals in de pre-coronajaren) gekomen.



De SKD heeft ondanks de trage start van het jaar aan alle andere prestatieafspraken kunnen voldoen. Zo lag het aantal schoolbezoeken met ruim 30.000 boven het streefgetal van 20.000. Ook realiseerden we 23% eigen inkomsten t.o.v. de subsidie (norm: 22%). De waardering van onze bezoekers is hoog. We meten dat op verschillende manieren, bijvoorbeeld via de museummonitor. Alle vier de museumlocaties scoren boven de 8 als gemiddeld waarderingscijfer; het NMM scoort het hoogst met een 8.64. De afgesproken openingsuren van de musea zijn gehaald.

Extra aandacht is er in dit jaarverslag voor onze financiën. We sluiten 2022 af met een tekort van € 490.000. Dat heeft alles te maken met de voorgaande periode. In de coronajaren is ons uitgaven- en inkomstenpatroon op zijn kop gezet. We hebben kosten bespaard en werkzaamheden moeten uitstellen. Het gevolg was dat deze jaren nogal vertekenend financieel positief werden afgesloten. We hebben 2022 gebruikt om schoon schip te maken door uitstelwerkzaamheden te verrichten, achterstanden in te lopen en verliezen te nemen. Toen de situatie rond de pandemie stabiel werd en duidelijk werd wat onze verminderde inkomsten waren, hebben we de balans op kunnen maken over de inzet van de coronasubsidie. De uitgestelde werkzaamheden lopen nog een paar jaar door, waardoor het noodzakelijk is hiervoor reserves aan te houden. Maar in 2022 is een belangrijk deel van de reserves besteed waar het voor bedoeld was.

Ook in organisatorisch opzicht was 2022 zeker een overgangsjaar. Een nieuwe algemeen directeur trad aan en samen met de gehele organisatie is een nieuwe meerjarenvisie opgesteld en uitgewerkt in een meerjarenplan. Een plan gericht op een breder publieksbereik en gebaseerd op een sterke inhoudelijke, museale en eensgezinde organisatie. Daarnaast werden twee nieuwe centrale afdelingen opgestart, die werkzaamheden op het gebied van zakelijke events en ICT van DBFMO-partner Heijmans zullen overnemen. Ook werd al in 2022 de basis gelegd voor een centrale collectieafdeling, met het werven en aanstellen van een MT-lid Collectie als eerste stap.

Ondanks de moeizame aanloop van ons publiek hebben we in 2022 vanaf het begin weer een breed en aantrekkelijk publieksprogramma neergezet. De actualiteit hielp ons relevanter te worden dan ooit. De oorlog in Oekraïne en het NIOD-onderzoek zorgden voor veel publiciteit en aandacht voor bijvoorbeeld onze F16 tentoonstelling, de vaste opstellingen over de Koude Oorlog in Den Helder, onze rijdende Leopards en de Molukse vlag in Rotterdam. Het bracht in eerste instantie niet eens zozeer de aantallen bezoekers op gang, maar wel de persaandacht en het bewustzijn bij onze bezoekers dat oorlog dichterbij is dan je denkt. Die gedachte sluit uitstekend aan op onze missie.

SKD is ook een collectiecentrum dat wil voldoen aan de eisen van de top-rijksmusea. Onze expertise hebben we in 2022 gebruikt voor enkele grootschalige projecten. In 2022 is een laatste slag geslagen om de gehele collectie van de mariniers en KMar te verplaatsen naar ons depot in Soesterberg, daar deels te ontzamen, te barcoderen en te registreren. Deze enorme operatie van enkele tienduizenden objecten was nodig omdat de situatie in Rotterdam en Buren niet voldeed aan de hoge eisen van de erfgoedwet. Tijdens hun bezoek op 24 maart constateerde de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed dat alle tekortkomingen structureel zijn opgelost, waarmee weer volledig aan alle bepalingen uit de Erfgoedwet wordt voldaan.

Ook is in 2022 door ons eigen team een inspectie aangevangen naar alle 1200 uitstaande bruiklenen. We stimuleren ruimhartig collectiemobiliteit in de vorm van bruiklenen, maar wel volgens de kwaliteitseisen van de erfgoedwet en alleen aan geregistreerde musea of professionele instellingen. Een eerste inspectieronde is gemaakt en we zullen dit beleid in de komende jaren uitbouwen.

2022 heeft veel kleine en enkele spectaculaire aanwinsten opgeleverd, waaronder opmerkelijk veel schilderijen. De slag in de Javazee werd in opdracht vervaardigd; de Slag bij Quatre Bras kwam in november als langdurig bruikleen; aangekocht werd een uniek groot werk van Hoync van Papendrecht en er werd een unieke negentiende-eeuwse Japanse ets verworven met daarop Nederlandse mariniers. Daarnaast was veel nieuwe 'hardware', zoals bijvoorbeeld de Chinook 663 en een uniek achttiende-eeuws scherpshuttersgeweer. In maart werd een Mercedes-Benz G280 CDI (zie afbeelding) door Defensie overgedragen aan het NMM. Deze jeep reed in 2009 op een bermbom bij Kamp Holland in Afghanistan.

Te veel om op te noemen; in de bijlage van dit jaarverslag zijn alle aanwinsten, bruiklenen, publicaties en meer op een rij gezet.



In onze bedrijfsvoering hebben we in 2022 flinke stappen gezet die centraal werken beter mogelijk maken en het werk professioneler. Onder meer kwamen er procedures inzake registraties en compliance. Er werd een nieuwe risicoanalyse uitgevoerd die de basis vormt van jaarplannen die nog komen. Ook werd in 2022 projectmatig werken geïmplementeerd en zijn alle medewerkers daarop getraind. Langzaam maar zeker hebben we in de loop van het jaar onze vacatures weten in te vullen onder meer door andere manieren van werving te gebruiken, zoals LinkedIn en actieve werving. Het heeft onze gelederen versterkt. Er was in 2022 een lager ziekteverzuim dan de landelijke benchmark. We hebben daarnaast geïnvesteerd in het binden en behouden van onze medewerkers, in de vorm van bijvoorbeeld medewerkersbijeenkomsten, een extra eindejaarsuitkering en een verhoogde bijdrage in kilometervergoeding, vanzelfsprekend binnen alle wettelijke regels.

Kortom, het jaar 2022 is geëindigd met een sterk team, veel tevreden en bewuste bezoekers en er is een vooruitzicht op een stabiel en toekomstgericht volgend jaar; het is een batig slot van een jaar dat onzeker begon, veel reparaties nodig had in de begroting, maar als geheel een ijzersterke eindsprint wist te maken.

1. Organisatie

Na twee jaren vol museumsluitingen, geannuleerde evenementen, timeslots en andere beperkingen hebben we weer een vrijwel volledig ‘normaal’ exploitatiejaar kunnen draaien. De eerste weken na heropening op 26 januari moest het bezoek nog wat op gang komen, daarna kwam er een gestaag stijgende lijn in. Een en ander hangt ook samen met de aandacht voor de oorlog in Oekraïne. Deze aandacht ging gepaard met opvallend veel media-aandacht voor onze musea en voor onze deskundige medewerkers. Het NMM diende ook vaak als decor voor toelichtingen door andere deskundigen in nieuws- en actualiteitenprogramma's.

Publieksbereik

Zeker gezien het landelijke beeld onder onze collega-musea mogen we niet klagen over de publieke belangstelling. Met name in de zomervakantie trokken onze vestigingen veel bezoekers, ondanks het warme weer. In totaal mochten we 354.384 bezoekers ontvangen. Daarnaast werden extra mensen bereikt door onze aanwezigheid op diverse evenementen zoals de Veteranendag, wereldhavendagen, de Luchtmachtdagen en verschillende publieksmarkten in Buren. De publieksinkomsten zijn dan ook hoger dan begroot. Over de gehele linie zijn de publieksinkomsten beter dan verwacht, al moet opgemerkt worden dat de destijds geldende onzekerheid geleid heeft tot een voorzichtige raming van deze inkomsten bij het opstellen van de begroting voor 2022 (zomer 2021). Meer hierover is te lezen in hoofdstuk 6.

Meerjarenplan

Het ontwikkelen van een nieuw meerjarenbeleidsplan heeft vrijwel het gehele jaar de volle aandacht opgeëist. De eerste maanden is in samenwerking met MT en diverse medewerkers gewerkt aan een concept-visie, missie en strategische doelen, die op 13 april aan de Raad van Toezicht werden voorgelegd. Vervolgens hebben we deze – met feedback van al onze medewerkers tijdens een ‘tour’ langs alle vestigingen – uitgewerkt in een beleidsplan en meerjarenbegroting die we op 6 juli met de Raad van Toezicht en op 14 juli met Defensie hebben gedeeld. Er is een aanvang gemaakt met die onderdelen uit het meerjarenbeleid die binnen onze huidige budgettaire ruimte uitgevoerd konden worden. Zo worden de plannen op het gebied van programmering, educatie, marketing & communicatie en collectie zo veel mogelijk SKD-breed gevormd en gecoördineerd. Daarnaast is gestart de bedrijfsvoering en organisatiestructuur efficiënter in te richten. Voorts is begonnen met het uitwerken van preferente toekomstscenario's voor alle vestigingen.



HRM

Per 1 januari startte na een uitgebreide werving- en selectieprocedure een nieuwe algemeen directeur-bestuurder van SKD. Daarmee werd zowel het museaal inhoudelijke profiel als het zakelijke profiel van de organisatie versterkt. De werving van veel andere vacatures verliep vaak stroef, vaak vanwege de steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Met name dienstverbanden met minder uren bleken moeilijk in te vullen. Niettemin zijn we erin geslaagd nieuwe medewerkers voor o.a. marketing NMM, interne communicatie, ICT, publieksdienst Buren, educatie NMM,

coördinatie bedrijfsvoering aan te trekken en hebben we per 1 januari 2023 een nieuwe manager Collectie. Voordat deze vacature werd uitgezet is op verzoek van de OR een gespreksronde met alle conservatoren en collectiemedewerkers op touw gezet om de verwachtingen te managen ten aanzien van het takenpakket dat bij deze nieuwe functie hoort. Daarnaast hebben we van twaalf medewerkers afscheid genomen. Het gemiddelde aantal fte over 2022 bedroeg 60,71.

Ons 'vieren en rouwen'-beleid hebben we onder de loep genomen en een SKD brede attentieregeling gemaakt, zodat alle medewerkers gelijk behandeld worden en successen beter gevierd worden. Daarnaast is een binden- en boeienbeleid opgesteld, waarin het management extra tools ter beschikking krijgt om hun waardering voor goed presterende medewerkers uit te drukken. Ten slotte is naar aanleiding van verschillende *me too*-affaires in de mediawereld besloten om naast de bestaande externe vertrouwenspersoon een vrouwelijke vertrouwenspersoon aan te stellen.

Door te voldoen aan de WKR-regels en de hierop gebaseerde attentieregeling SKD zullen de personeelsvoorzieningen meer centraal komen te liggen. HR garandeert een eenduidige toepassing van het beleid en stemt af met de leidinggevenden welke bestedingen kunnen en hoe deze geadministreerd dienen te worden.

Personeelsbijeenkomsten

Na twee SKD brede online personeelsbijeenkomsten op 10 januari en 21 maart is afgesproken dit elke maand te doen. Verder worden vanaf nu twee keer per jaar SKD-brede personeelsfeesten georganiseerd door een feestcommissie met medewerkers van alle vestigingen. Op 20 juni werden onze collega's getrakteerd op een informatief, sportief en competitief programma op Forteiland IJmuiden met afsluitende barbecue. Op 19 december a.s. sloten we het jaar in winterse sferen af met o.a. een curling-clinic op de Jaap Eden IJsbaan in Amsterdam.



In oktober werd een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Met een respons van bijna 74% (ruim 10% boven het landelijk gemiddelde) geven de medewerkers van een grote betrokkenheid blijk. Uit het MTO blijkt dat mensen over het algemeen trots zijn op hun werk, bereid zijn om iets extra's te doen, initiatief willen nemen om dingen beter te doen en het leuk vinden om samen te werken. Er waren wel stevige verbeterpunten, met name op het gebied van communicatie, samenwerking en kwaliteit van het management. De resultaten zijn meteen besproken in het MT, waarna besloten werd een commissie (zonder managers) samen te stellen om het onderzoek te analyseren en het MT van advies te dienen. Hun bevindingen werden in december in het MT behandeld.

Werkdruk

Het verdwijnen van de beperkende coronamaatregelen betekende niet het einde van de pandemie. Onder het personeel deed zich van tijd tot tijd weer corona voor, wat in een enkel geval leidde tot langduriger uitval. Waar nodig, zoals bij de balie en in de winkel in Den Helder, werden mensen vervangen door collega's uit de afdeling Publiek en Finance.

Tegenslag op personeelsvlak was er met name in Rotterdam en Soesterberg door uitval van medewerkers door (ernstige) ziekte en ongevallen. Dat verhoogde de druk op de overige collega's, maar versterkte anderzijds de cohesie. Desalniettemin bleven het ziekteverzuimpercentage met 4,92% net onder het landelijk gemiddelde van 5% (bron: CBS) voor bedrijven met 10 tot 100 medewerkers. Al met al was het voor de meeste collega's een jaar met extra werkdruk doordat functies van vertrokken of uitgevallen medewerkers niet meteen konden worden ingevuld. Daarom werd tijdens het personeelsfeest aan het einde van 2022 aangekondigd dat iedere medewerker een waarderingsbijdrage van € 250 netto voor het extra geleverde werk kreeg.

Vrijwilligers

Van het belang van onze vrijwilligers voor onze organisatie zijn wij ons elke dag bewust. Zonder hun betrokkenheid, gastvrijheid en deskundigheid zou geen van onze vestigingen haar deuren kunnen openen voor het publiek.

Door het grote aantal boekingen bij reserveringen in Soesterberg was het rondkrijgen van het rooster voor vrijwilligers vaak een uitdaging. Toch konden zelfs last-minute aanvragen worden gehonoreerd vanwege de flexibiliteit van onze rondleiders-ploeg. In de zomervakantie kon de onderbezetting worden opgelost met vier uitzendkrachten. In het najaar werden er vijf nieuwe vrijwilligers geworven.

In Den Helder bleef het aantal vrijwilligers gelijk. De al dan niet verwachte uitstroom wordt gecompenseerd door de instroom van nieuwe vrijwilligers. Hetzelfde geldt voor Buren.

In Rotterdam wordt via website, social media en de unie van vrijwilligers gezocht naar twee nieuwe vrijwilligers om het bestand weer op 25 te krijgen.

Na twee jaar geen uitje vanwege corona heeft op 14 november een SKD-vrijwilligersdag plaatsgevonden in het NMM. Ruim 180 vrijwilligers van alle vestigingen hebben een ochtend- en middagprogramma gevolgd met activiteiten en een gezamenlijk diner. In navolging van het MTO is een VTO (Vrijwilligerstevredenheidsonderzoek) uitgezet, waarvan de uitkomsten in februari 2023 beschikbaar kwamen.

Ten slotte wordt door de vrijwilligerscoördinatoren onder leiding van het MT gewerkt aan een nieuw vrijwilligersbeleid. Op 24 oktober was de kick-off, gevolgd door een brainstorm op 18 november. Het nieuwe beleid wordt zal naar verwachting voor de zomer van 2023 worden vastgesteld.

Ondernemingsraad

De zetels voor het Mariniersmuseum, het bedrijfsbureau (SKD) en Nationaal Militair Museum waren bij aanvang van het jaar 2022 vacant. In januari 2022 zijn in het Mariniersmuseum verkiezingen gehouden, waarbij Mohammed Majaiti werd gekozen. Begin 2022 zijn de vacatures bij het NMM en SKD vervuld zonder verkiezingen. Nieuw is het duo-lidmaatschap bij het NMM, waarbij Carla Marcus en Monique samen één zetel bezetten. Op 14 juni 2022 nam Stijn van Susante het voorzitterschap over van Ruben Leentvaar. In Bijlage A is te lezen welke onderwerpen de OR in 2022 heeft behandeld.

Samenstelling ondernemingsraad

Marechausseemuseum – Buren
 Marinemuseum - Den Helder
 Mariniersmuseum – Rotterdam
 Bedrijfsbureau – Soesterberg
 Nationaal Militair Museum – Soesterberg

Leden

Stijn van Susante, voorzitter (v.a. 14-6)
 Ruben Leentvaar, voorzitter (tot 14-6)
 Mohammed Majaiti
 Mandy Vermeer
 Carla Marcus en Monique Brinks



In juli presenteerde de ondernemingsraad zich met een filmpje aan de collega's

Bedrijfsvoering

De overgang naar schatkistbankieren is snel en goed verlopen. Vanaf 24 maart is het systeem in werking. De controle voor boekjaar 2021 was anders dan de vorige jaren, omdat dit met een nieuw accountantskantoor was (Mazars Accountants) en een nieuw administratiekantoor (A/S Works). Zowel de controle voor de jaarrekening 2021 als de subsidiecontrole verliep prettig voor alle partijen. Dit werd ook bekrachtigd in het accountantsverslag, waarin dit expliciet is vermeld. Met name huisvestingslasten en de bouw van tentoonstellingen ondervinden last van de sterk gestegen prijzen. Deze komen dan ook hoger dan begroot uit. Een voordeel in dezen is het DBFMO-contract; de SKD draait voor het NMM niet op voor de gestegen (energie)prijzen. De buitenactiviteiten van vestiging Soesterberg zijn populair en de omzet stijgt, maar de kosten zijn hoog vooral vanwege het intensieve onderhoud van de rijdende collectie. Besloten is alle



buitenactiviteiten, inclusief onderhoud van (rijdende) rekwisieten, onder te brengen bij de facilitair manager. Zo wordt beter controle uitgevoerd op (herstel) werkzaamheden en is er meer grip op de geldstromen.

Team

In 2022 hebben er grote personele wijzigingen in de teams HR, financiën, facilitair en ICT plaatsgevonden. HR heeft voor het eerst in lange tijd een stabiele vaste bezetting. De flexibele schil eromheen zal ook in de toekomst nodig zijn om HR door te ontwikkelen en fluctuaties in benodigde capaciteit op te kunnen vangen. Financiën is de stabiele factor binnen bedrijfsvoering. Wel wordt meer en meer de lage bezetting zichtbaar, dit zal in 2023 worden aangepakt. De grootste wijzigingen hebben op het gebied van ICT plaatsgevonden. ICT is binnen het DBFMO-contract de verantwoordelijkheid van de consortiumpartners. Na een interne risicoanalyse bleek echter dat niet alle noodzakelijke taken voldoende zijn uitgevraagd en ingevuld. Op basis hiervan is er in 2022 een traject gestart om de ICT-componenten binnen de SKD zelf te beheren. Aangezien deze componenten ons tot diep in de organisatie raken (bijvoorbeeld kassasystemen) worden deze zorgvuldig aangepakt. Ook in 2023 zal verder gebouwd worden aan een robuust en professioneel team bedrijfsvoering. Dit zal waarschijnlijk leiden tot een aanvullende fte op financiën en ICT.

Doorlichten bedrijfsprocessen

Met de komst van een coördinator bedrijfsvoering zijn in de tweede helft van het jaar veel interne processen tegen het licht gehouden en waar nodig aangepast. Zo is een nieuw inkoopbeleid opgesteld. Het doel hiervan is een eenduidige behandeling van inkopen over de gehele SKD die voldoet aan alle wet- en regelgeving en tevens zorgt voor een transparante en traceerbare toepassing. Een belangrijk onderdeel wordt gevormd door de aanbestedingsregels. Deze regelen wie betrokken is op basis van bevoegdheid en kennis en waar en hoe de inkopen (en keuzes) geregistreerd moeten worden.

In het verlengde van het inkoopbeleid is tevens het systeem van verplichtingenregistratie verbeterd. Met behulp van A/S Works is de verplichtingenadministratie uitgerold. Ten slotte zijn in 2022 ook het contractbeheer en registratie sterk verbeterd. Hierdoor is er een volledige centrale contractadministratie gerealiseerd.

Tenslotte is een beheersplan verzekeringen opgesteld die duidelijk inzicht geeft van de lopende verzekeringen binnen de SKD en de verdeling van verantwoordelijkheden van de betreffende functionarissen.

Samenwerking met Defensie

In 2022 is de samenwerking met Defensie verder ontwikkeld en zijn enkele procedures rond de subsidieaanvraag en -verantwoording aangepast. Zo is het kwartaaloverleg tussen de manager Bedrijfsvoering, controller, dossierhouder Museaal bestel van Defensie en de vertegenwoordiger van de afdeling Dedicated control van het ministerie verder gestructureerd.

Ook werden de aanvraagprocedures en de daaraan voorafgaande begrotingscyclus in 2022 aangepast. In plaats van 'automatische' prijscompensatie zullen de prijsbijstellingen in de jaarplannen nader worden gedefinieerd. Dit heeft bijvoorbeeld al geleid tot hogere bedragen in de begroting voor energie- en personele lasten. Door deze veranderde werkwijze konden de definitieve jaarplannen pas laat in het jaar worden opgestuurd. Ook over deze deadline zijn strakke afspraken gemaakt. Jaarlijks zal de aanvraag vóór 1 november bij Defensie worden ingediend.

Planning en control

Naar aanleiding van het voorgaande hebben we in 2022 de begrotingscyclus aangepast. Deze start nu met een melding van Defensie over het subsidieplafond voor het komende jaar en een interne verkenning naar de prijsstijgingen in het lopende jaar. Uitgangspunt is dat de SKD een begroting oplevert op basis van de activiteiten, waarbij de prijsstijgingen zijn verwerkt en toegelicht. Een interne evaluatie van de begrotingscyclus heeft uitgewezen dat de begroting verder onderbouwd dient te worden door de betreffende budgethouders om tot een juiste prijsbijstelling te kunnen komen.

De SKD werkt vanaf eind 2021 met een systeem van kwartaalrapportages aan het MT. De kwartaalrapportage maakt melding van de belangrijkste gebeurtenissen van het afgelopen kwartaal en een verantwoording van de budgetten en bestedingen. De procedure start met een financieel overzicht van de controller aan de betreffende budgethouders, die vervolgens de activiteiten, kosten in inkomsten toelichten. Deze worden vervolgens door de directiesecretaris in een SKD-brede kwartaalrapportage gezet en besproken in het MT.

Marketing en communicatie

Met de vier musea is voor het eerst een gezamenlijke marketinganalyse, -strategie, en doelstellingen uitgewerkt op SKD-niveau. Hiermee is een basis gelegd voor het verstevigen van de SKD Marketing en communicatiestrategie de komende jaren, en een basis gelegd voor de ontwikkeling van jaarplannen per museum. Het plan wordt periodiek geüpdatet en aangescherpt. Deze aanpak leidt tot meer samenwerking op inhoud en in de uitvoering. Dat leidt uiteindelijk tot verbetering van de effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en samenwerking. Om de verbinding te houden zijn er centrale marketing en communicatie-overleggen, gezamenlijke rapportages en kwartaalbijeenkomsten voor verdere verdieping van de strategie.

In 2022 is ook de frequentie van de nieuwsbrieven weer opgepakt, en is er centrale afstemming over de mogelijkheid om de musea in elkaars nieuwsbrief mee te nemen en elkaar te versterken. In het kader van centraliseren waar het kan is de bezoekersregistratie gestandaardiseerd voor alle vestigingen. Dit was nog een hele klus omdat we werken met twee ticketingsystemen, die niet compatibel zijn. De afspraken zijn nu duidelijk en de rapportages worden centraal gemaakt.

Merkkrachtanalyse Hendrik Beerda

Stichting Koninklijke Defensiemusea heeft in de zomer Hendrik Beerda Brand Consultancy de opdracht gegeven om de ontwikkeling van de kracht van de merken Marechausseemuseum, Marinemuseum, Mariniersmuseum en Nationaal Militair Museum te analyseren op nationaal niveau en in de vestigingsprovincies en om deze vervolgens te vergelijken met andere musea met een merkstatus op provinciaal en/of nationaal niveau. Daarbij zijn de volgende musea als benchmark gedefinieerd: het Scheepvaartmuseum, Het Spoorwegmuseum, Luchtvaartmuseum Aviodrome, Maritiem Museum, Museumpark Archeon, Naturalis, Nederlands Openluchtmuseum, Oorlogsmuseum Overloon, Rijksmuseum Amsterdam en Zuiderzeemuseum.

Uit de analyse wordt de lage naamsbekendheid uit eerder naamsbekendheidsonderzoek van Markteffect bevestigd. Beerda geeft aan dat zowel het Marechausseemuseum als het Mariniersmuseum te weinig zichtbaar is voor een positie in de nationale en provinciale ranglijst van sterkste dagattractie- en museummerken.

Het Marinemuseum heeft anno 2022 als enige van de defensiemusea een nationale merkpositie onder volwassenen. Op de ranglijst van sterkste dagattractiemerken groeide het museum van de 46e naar 43e positie tussen 2020 en 2022. De andere twee pijlers van merkkracht (waardering en binding) zijn niet meegegroeid onder de grotere groep van bekenden. In het brede Noord-Hollandse museumaanbod, valt het Marinemuseum sinds 2019 te weinig op voor een positie in de provinciale top 50 van sterkste cultuurmerken.



Het Nationaal Militair Museum heeft als enige van de defensiemusea sinds de eerste meting van 2017 een nationale merkstatus onder jongeren van 4 tot 18 jaar. Door een flinke daling van de naamsbekendheid in coronatijd is de merkkracht onder de jongerendoelgroep in de periode 2019-2021 flink gedaald. De bezoekingententie onder jongeren blijft echter hoog en goed voor de vierde positie in de museumsector. Ook onder de volwassen bevolking van de provincie Utrecht daalde de merkkracht in de periode 2019-2021 sterk, met name door een bekendheidsdaling. Alleen bij de

meting van 2020 was de spontane bekendheid van het Nationaal Militair Museum voldoende voor een positie in de nationale dagattractie top 50. De nationale merkkracht van dit museum was toen gelijk aan de score van het Marinemuseum in 2022.

Educatie

Educatie is breed betrokken bij activiteiten van het NMM. Bij tentoonstellingen, vakantieprogrammering, rondleidingen, Museum vol verhalen, Museumweek, schoolreisjes, etc. Het aantal bezoeken van scholen en rondleidingen kwam in Q1 langzaam weer op gang, maar kwam later vol op stoom, wat uiteindelijk leidde tot meer dan 30.000 schoolbezoekers (target 20.000).

De educatoren van onze vestigingen werken veel en intensief samen, zetten gezamenlijke programma's op en werken komend jaar hun beleidsplan van eind 2021 uit tot een plan van aanpak dat moet leiden tot het streefgetal uit het meerjarenplan: 40.000 schoolbezoekers. Een overzicht van het gehele programma-aanbod voor PO, VO en beroepsopleidingen (waaronder Veva) is opgenomen in Bijlage B.



In Rotterdam wordt regelmatig samengewerkt met 'weekendscholen' en aanbieders van aanvullend onderwijs uit de regio; organisaties die er op toe zien dat ook kinderen uit een omgeving met krappere budgetten (in Rotterdam heeft 1 op de 5 kinderen te maken met armoede) de kans krijgen een museum te bezoeken.

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 past deze in alle geledingen van de organisatie toe.

Raad van Toezicht in 2022

In 2022 kwam de Raad van Toezicht vijf keer bijeen; naast de reguliere vergaderingen per kwartaal vond er een extra online bijeenkomst in november plaats, voor de vaststelling van het Jaarplan en de begroting voor 2023.

Tijdens de 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.

Meerjarenbeleid

In 2022 heeft de RvT veel aandacht besteed aan het meerjarenplan voor de periode 2023 – 2028. De contouren daarvoor werden door de bestuurder op 13 april aan de raad voorgelegd in de vorm van een meerjarenvisie op hoofdlijnen. Bij zijn instemming over de visie voegde de raad diverse inhoudelijke adviezen, die werden verwerkt in de volgende fase: een uitgewerkt meerjarenbeleidsplan inclusief meerjarenbegroting. Met enkele wijzigingsadviezen werd dit goedgekeurd op de vergadering van 6 juli. De laatste aanpassingen werden afgestemd met de voorzitter, waarna deze samen met de bestuurder plan en begroting aanbood aan de PCDS op 14 juli.

Daarnaast is in 2022 onder meer aan de orde geweest:

- Rapport Financiële impactanalyse door Deloitte
- Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag 2021
- Overleg met PCDS over meerjarenbeleid
- Meerjarenprogrammering
- Overleg met de ondernemingsraad
- Evaluatie eigen functioneren
- Toekomstplannen depot in relatie tot vastgoedopgave Defensie
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek

2. Publiek

2022 begon in lockdown, vooralsnog de laatste in verband met corona. Op 26 januari was het eindelijk zo ver: na een beperkte openstelling in het najaar en totale sluiting vanaf half december konden we onze deuren weer openen voor het publiek. Voor het eerst konden de bezoekers kennis nemen van de twee nieuwe presentaties in het Marechausseemuseum, die kort voor de lockdown waren opgeleverd. In *De krijgsmacht beschermt alles wat ons dierbaar is*, wordt de samenhang tussen marine, land- en luchtmacht en marechaussee gepresenteerd. Daarnaast werd *De Gouden kamer* geopend, een commercieel te gebruiken multifunctionele ruimte met topstukken uit de collectie, vergelijkbaar met de schatkamer in Soesterberg.

De coronamaatregelen werden stap voor stap versoepeld. In Den Helder kon het spel *Cold Storm*, dat voor die tijd niet te spelen was binnen de anderhalve-meterrestricties, eindelijk in bedrijf gesteld worden.



Invloed oorlog

De eerste weken na heropening nam het bezoek hand over hand toe, in samenhang met de aandacht voor de oorlog in Oekraïne. Onder invloed van de oorlog kwam er duidelijk een meer bewust publiek naar onze vestigingen. Dat bleek onder meer uit korte gesprekken die verschillende media hebben gevoerd met bezoekers. Ook was er opvallend veel media-aandacht voor onze musea en onze deskundige medewerkers: van Dr Kelder&Co tot Nieuwsuur, van het NOS journaal tot Eenvandaag.

De oorlog in Oekraïne was ook aanleiding om onze lopende communicatiecampagnes stil te leggen, omdat wij de avontuurlijke slogans in oorlogstijd niet passend vonden. We bleven vertellen wat we doen, maar zonder een sensationele toon en meer op een neutrale en educatieve manier. Alle websites werden uitgebreid met een *stories*-pagina, die plek bieden om vanuit social media meer verdiepende content te delen.

Slag in de Javazee

Op 27 februari was het precies 80 jaar geleden dat de Slag in de Javazee plaats vond. Tijdens de herdenking in de Kloosterkerk in Den Haag ontving het Marinemuseum van het Karel Doormanfonds het schilderij *Slag in de Javazee*, vervaardigd door Maarten Platje. Bij de herdenking werden tevens de artefacten getoond die afkomstig zijn van de wraklocaties van de Nederlandse schepen. De objecten zijn destijds geborgen nadat in 2016 bij een expeditie werd geconstateerd dat de scheepswrakken grotendeels waren verdwenen. Inmiddels zijn de vondsten in het Marinemuseum en worden ze tezamen met het schilderij op zaal tentoongesteld.

Nacht van de Militaire Muziek

Hoewel de voorbereidingen van een live versie in 2022 in volle gang waren hebben we in januari, met de kennis van toen, in overleg met het IMMK moeten besluiten om in 2022 een hybride Nacht van de Militaire Muziek te organiseren. In korte tijd is een festival met meerdere podia en ruim 20 uur muziek omgeturnd in een 90-minuten lineaire uitzending. Dit was een uitdaging maar met medewerking van Staf militaire muziek, dirigenten, (techniek)partners en muzikanten is dit gelukt. Dit hybride evenement vond plaats op zaterdag 19 maart 2022. Live keken er ruim 4.000 mensen naar, gevolgd door nog eens 13.000 daarna.



Op 17 februari werd (toen nog online) bekendgemaakt dat het NMM en het Mariniersmuseum respectievelijk de Gouden Award ANWB Leukste uitje 2022 van Utrecht en de Zilveren Award ANWB leukste uitje 2022 van Zuid-Holland hadden gewonnen.

Voorjaarsvakantie

Nog enigszins aarzelend konden in de voorjaarsvakantie weer extra activiteiten aangeboden worden, die na de lockdowns nog als nieuw aanvoelden. In Buren werden deze aangevuld met de workshop *Dossier Top Secret*, waarbij kinderen onder begeleiding op onderzoek uitgaan in de zeecontainer in de tuin. Uiteindelijk ontrafelen ze gezamenlijk het verhaal van twee inklimmers in

Hoek van Holland. De aanloop bij deze workshops was onverwacht groot, zodat in het vervolg in vakanties met reservering wordt gewerkt.

Omdat in de Xplore in de voorjaarsvakantie nog in opbouw was, kregen kinderen in Soesterberg de speurtocht *Missie NMM* gratis aangeboden, om hen toch iets extra's te bieden. Met de speurtocht ontdekken kinderen tien bijzondere voorwerpen in het Arsenaal en speuren door vragen te beantwoorden een codewoord bij elkaar. Op vertoon van het juiste codewoord krijgen ze een NMM-dogtag.

Schoolbezoek

Toen vanaf februari de laatste restricties op groepsbezoeken verdwenen kwam het schoolbezoek ook weer op gang. In Rotterdam werden programma's gedraaid binnen het Rotterdamse Cultuurtraject en met de stichtingen Petje Af en Werken als een paard. Hierbij lag de nadruk op kennismaking met de geschiedenis van het Korps Mariniers en het nut/ de noodzaak van musea in het algemeen.

In februari en maart 2022 kwamen 52 klassen (in totaal 1237 leerlingen) voor het programma De Klas van '45 naar Soesterberg. Het overgrote deel van deze klassen kwam via het cultuurmenu van de vaste samenwerkingspartner van het NMM, Kunst Centraal.

Eind maart ontving het Marinemuseum alle tweede- en derdejaarsleerlingen van het plaatselijke lyceum voor programma's over de Industriële Revolutie en de Koude Oorlog. Verder was men in Den Helder verheugd om groepen van de militaire opleidingen terug te zien keren.



Op zaterdag 2 en zondag 3 april startte het buitenseizoen. Vanaf dit weekend reden de mini-tanks, mini-jeeps en voertuigen in Soesterberg weer elk weekend en elke vakantie. Om de start extra luister bij te zetten was er een demonstratie van de rijdende collectie uit Hangaar 8. Nieuw was de mogelijkheid om mee te rijden met de M-113 en de Halftrack in de slotronde.

Xplore geopend

Op 30 april werd in Soesterberg de nieuwe Xplore geopend in aanwezigheid van YouTuber Govert Sweep. Er waren zo'n 60 kinderen bij, die zich via de social-mediacampagne hadden aangemeld en hadden gewonnen. Twee van de vrijwilligers hadden een feestelijke rol bij de opening. In de Xplore kunnen kinderen met behulp van vier stoere grote speelobjecten – een kasteel, een tank, een chinook en een onderzeeër- spelenderwijs de wereld van de krijgsmacht ontdekken. De wat oudere kinderen (10+) kunnen terecht in het commandocentrum waar ze drie games kunnen spelen waarin de chinook, de tank en de onderzeeboot een centrale rol spelen.

Xplore was na tien jaar intensief gebruik aan vernieuwing toe. De investering in een aanbod voor kinderen tot tien jaar was nodig om aantrekkelijk te blijven voor gezinnen met jongere kinderen. Het gaat om een grote ruimte die veilig, innovatief en kindgericht vorm is gegeven en voldoet aan (inter)nationale standaarden en kwaliteitsnormen. Jaarlijks bezoekt een groot aantal kinderen het museum, en dat vraagt om kwaliteit en bestendigheid. Met de Xplore die ontwikkeld is bieden we de komende tien jaar een goede speelplek, die bijdraagt aan het genereren van nieuwe bezoekers, én herhaalbezoek.

Meivakantie

Naast de voorstellingen *Wervianen* en *Eiland Ontsnapt* door Kennis door Theater ging tijdens de meivakantie in Den Helder het kinderatielier na twee jaar weer open. Ook werd de nieuwe algemene speurtocht geïntroduceerd. Deze is tot stand gekomen met input van vrijwilligers en collega's. Hij is beschikbaar in het Nederlands, Engels en Duits en is gratis beschikbaar.

In Rotterdam werd de vaste tentoonstelling *Meidagen 1940* deels opnieuw ingericht. In de helft van deze ruimte werden foto's gehangen van de fototentoonstelling *Stad in puin. Rotterdam na het bombardement in beeld*.



Op de tweede verdieping in de tentoonstelling *Moderne Missies* werd een kleine pop-up tentoonstelling gemaakt over Ernst Herbert Piena, de enige Rotterdamse marinier die tijdens de missie in voormalig Nederlands Nieuw-Guinea is omgekomen. In de tentoonstelling komt de geschiedenis van de strijd en zijn overlijden aan bod.

Festiviteiten juni

Tijdens het Pinksterweekend op zondag 5 en maandag 6 juni is de eerste editie van Tracks & Tanks in de Arena van het NMM georganiseerd. Met activiteiten als een tanks- en voertuigenshow, een static show en een kijkje achter de schermen bij het onderhoud in Hangaar 8 werden liefhebbers van historische militaire voertuigen bediend.



In de week vanaf 13 juni tot en met 19 juni vond in Buren een week van bijzondere activiteiten plaats, waarmee het vijftigjarig verblijf van het Marechausseemuseum in het voormalig Koninklijk weeshuis werd gevierd. Een kleine 1.000 extra bezoekers wisten de weg naar Buren en het speciale programma-aanbod te vinden. Vooral door de ondersteuning van de operationele Koninklijke Marechaussee (KMar) was de uitvoering van het programma mogelijk: hun dagelijkse aanwezigheid en demonstraties van hun operationele werkzaamheden, maakten het programma extra interessant voor het aanwezige publiek.

Na twee jaar afwezigheid op de evenementenkalender keerde op 18 juni de Rotterdamse Museumnacht weer terug. Omdat het evenement samenviel met Roze Zaterdag ter gelegenheid van Pride Week Rotterdam, werd samengewerkt met *The Drag Dinnershow*, een veel bezochte

show in Rotterdam. Drag Queen en gastvrouw Dolly Donut verzorgde in het museum een bingoshow.



Nieuwe schatkamer

In Den Helder openden CZSK viceadmiraal René Tas en de Helderse burgemeester Jan de Boer op 7 juli de tentoonstelling *Verborgen Schatten – Het Koninklijke van de Marine*. Met de nieuwe presentatie in de zogeheten admiraalszaal heeft het Marinemuseum er, net als in Buren en Soesterberg, een representatieve schatkamer bij. *Verborgen Schatten* presenteert schilderijen, scheepsmoellen, scheepssier, onderscheidingen, scheepsbellen, vaandels, zilverwerk en sculpturen die lange tijd niet te zien zijn geweest. De admiraalszaal opent voor het museum een nieuwe commerciële route omdat de ruimte ook gebruikt kan worden voor recepties en diners, waarbij het Marinemuseum naast horecapartner de Kampanje ook samenwerkt met de Marineclub. Er werd meteen veel gebruik van gemaakt; onder meer vierde de Koninklijke Marine er het 200-jarig bestaan van de marinewerf en vond er een boekpresentatie over de Defensie Duikgroep plaats.

F-16: 50 jaar Fast Forward

Op 16 juli opende CLSK luitenant-generaal Dennis Luyt de expositie *F-16: 50 jaar Fast Forward* in het NMM. De tentoonstelling is erg goed ontvangen en genereerde veel pers aandacht. In het hart van de expo staat de J-248 opgesteld, met rondom een filmscherm. De beeldverhouding 1:40 van het 240 graden scherm was een uitdaging, waarvoor F16-vlieger Joost 'Nikki' Luijsterburg een onmisbare bijdrage leverde. Hij heeft regelmatig een rondje met een go pro in 'zijn' F16 gevlogen om te zorgen voor spectaculair beeld. Het onderhouden van nauwe contacten heeft geleid tot veel medewerking in de VS en een aantal bijzondere objecten. Het bijzonderst was de toegang tot



Nellis Airforce Base (waar nooit iemand in mag) om flightsuit, helm en medaillierack van John Boyd mee te nemen. Het was nog spannend of de tentoonstelling nog voor de zomervakantie geopend kon worden, onder meer omdat deze zonder ITAR-autorisatie geen doorgang had kunnen vinden. Gelukkig kwam in mei het verlossende woord, waarmee een lange voorbereiding met Export Control positief werd afgesloten.

Zomervakantie

Gedurende de zomervakantie droeg museummarinier Majoor Maas bij aan zowel de programmering in het Mariniersmuseum als op de digitale kanalen. Het overkoepelende thema was hierbij 'op bivak gaan'. Jonge bezoekers konden op vaste momenten samen met Majoor Maas op stap in de directe omgeving van het museum. Gelijktijdig kon via het Youtube-kanaal van het Mariniersmuseum de serie *Majoor Maas op Bivak(antie)* gevolgd worden.

Op 4, 5, 8 en 9 augustus organiseerde de Stichting Balans het jaarlijkse Huttenbouwdorp bij het NMM. In totaal hebben 150 kinderen uit kansarme gezinnen uit de gemeente Soest bij Hangaar 8 een eigen hut gebouwd, een ritje gemaakt in een DAF truck en een kijkje genomen in de F-27. Op zaterdag 20 augustus kwam de Karavaan van de Vuelta over de voormalige vliegbasis gereden. Bezoekers die het NMM deze dag bezochten zijn hierop gewezen bij binnenkomst en iedereen kreeg een verrekijker om een glimp van de voorbij racende karavaan op te vangen.

Veel belangstelling was er ook voor het Zomeroffensief. Bijna 6000 mensen kwamen op 3 en 4 september naar Soesterberg voor onder meer de static show en de voertuigendemonstratie in de Arena. Een goede zet was de plaatsing van een groot scherm waarop de Formule 1 in Zandvoort te zien was; het voorkwam dat men op zondag voortijdig naar huis ging, zoals vorig jaar. Ook nieuw dit jaar: een fotoshoot op de vooravond van het evenement, tot grote vreugde van ruim 150 vliegtuigspotters die in het avondlicht over elkaar heen buitelden voor het mooiste plaatje.

Externe evenementen

In hetzelfde weekend vonden in Rotterdam de Wereldhavendagen plaats. Wat goed uitpakte was dat de stand van het Mariniersmuseum voor de entree van het mariniersdorp was geplaatst. Vrijwel alle bezoekers namen de tijd voor de stand. Hier werden tatoeages geplakt door vrijwilligers en reservisten, kleurplaten uitgedeeld met als hoofdprijs een overnachting met het gezin in een kubuswoning en er vond verkoop plaats van artikelen.

In september deed het Marechausseemuseum voor het eerst in jaren weer mee aan de Monumentendagen. Er werden op beide dagen rondleidingen gegeven door een oud- bewoonster. Deze rondleidingen werden goed bezocht. Op de zondag van monumentenweekend was er ook een door externen georganiseerde kunstmarkt in de tuin van het museum, met aansluitende inleidingen in de kunstgeschiedenis in de Gouden Kamer.

In het najaar zijn intern nieuwe afspraken gemaakt over de manier van bezoekersregistratie, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen museumbezoekers en zogeheten marketingbezoekers. Laatstgenoemde groep is wel degelijk van belang voor het bereik en de impact van onze vestigingen maar worden niet als reguliere museumbezoekers meegeteld omdat ze bijvoorbeeld alleen een stand hebben bezocht of hebben deelgenomen aan een extern georganiseerd evenement op museumterrein. Om hen te onderscheiden van ander (gratis) bezoek wordt een extra categorie in de kassasystemen aangemaakt.

Wereldrecord

Het NMM heeft op 10 en 11 september de geslaagde wereldrecordpoging van sergeant van de mariniers Robin Imthorn gefaciliteerd. Het wereldrecord bestond uit onafgebroken 25 uur lang met een rugzakbepakking van 45 kilo speedmarsen (hardlopen afgewisseld met marcheren) op het buitenterrein van het NMM. De 25 uur staat voor de 25 in Afghanistan omgekomen militairen. Robin vroeg hiermee aandacht voor PTSS en het Sportfonds Five Five Out dat hij samen met Fonds Gehandicaptensport heeft opgericht. Rondom zijn prestatie vonden allerlei activiteiten plaats zoals lezingen en verschillende soorten sportactiviteiten. Bezoekers en deelnemers konden ook een stuk meelopen met Robin.

Op 20 september heeft de directeur Maritieme Instandhouding van CZSK de minitentoonstelling *200 jaar Marinewerf in Den Helder* geopend. Deze presentatie is ingericht in de entree van de Geschutmakerij en werd gefinancierd door CZSK.



Op 21 oktober opende in Rotterdam de 'pop-up' tentoonstelling *50 jaar Whiskey Infanteriecompagnie*. Als onderdeel van de tentoonstelling en ter promotie is er een documentaire over de W-COY ontwikkeld die te zien was op de socials van het museum.

Pieneman

Begin november verhuisde het schilderij *De Prins van Oranje tijdens de Slag bij Quatre-Bras* van Jan-Willem Pieneman van paleis Soestdijk naar het NMM. Het transport was een hele onderneming (zie ook hoofdstuk 3). Op 14 november presenteerden John Sijmonsbergen en directeur Koninklijke Verzamelingen Claudia Hörster het doek aan de pers. Het doek stond opgesteld in de verkeersruimte tegenover de schatkamer om op zaal gerestaureerd te worden door SRAL uit Maastricht. Belangrijk onderdeel van de campagne was video-content van de



restauratie en de verhalen rond het schilderij. De perspresentatie leverde 72 media-uitingen op met een waarde van € 78.000 aan free publicity.

In dezelfde maand beleefde het NMM de tweede editie van *Museum vol verhalen*. Vrijwel alle aangeboden programma's waarvoor men een ticket moest kopen waren uitverkocht. Ook de verhalen van vrijwilligers deden het goed, evenals de filmavond. Met 14.000 bezoekers en 40% hoger dan de gemiddelde novembermaand. In 2023 wordt het Museum vol Verhalen uitgerold naar de andere SKD-vestigingen.

Afronding herinrichting Buren

Oorspronkelijk was in Buren een tentoonstelling over de Canon van de Koninklijke Marechaussee gepland, maar die werd uitgesteld. Om toch de grote zaal op de eerste verdieping te vullen en de herinrichting van het museum af te ronden is gekozen voor de tijdelijke fototentoonstelling *Door het oog van Defensie*, met werk van alle elf defensiefotografen, in samenwerking met het Mediacentrum Defensie. Vlak voor de kerstvakantie is deze informeel geopend. De tentoonstelling wordt door het publiek hoog gewaardeerd en leverde al direct extra bezoekers, die aangaven speciaal voor deze tentoonstelling naar Buren te komen.



Daarnaast werd de middenruimte op de eerste etage gereed gemaakt voor publiek met een filmzaal, waarin documentaires te zien zijn die de tentoonstellingen ondersteunen. Met behulp van een keuzepaneel kan iedere bezoeker zelf kiezen van welk onderwerp hij of zij meer wil weten. Omdat de eerste etage niet toegankelijk is voor mindervaliden blijft de filmzuil in de Grote Hal gehandhaafd, zodat ook daar bezoekers een deel van de documentaires kan zien.



Navy Games

Op 15 december vond de opening plaats van *Navy Games* in het Marinemuseum, gevolgd door een publieksopening op 17 december voor het publiek. YouTuber Govert Sweep opende de tentoonstelling in het bijzijn van ruim 30 Helderse kinderen en hun ouders. In de tentoonstelling staan maritieme oorlogsspellen centraal, zowel ter amusement (zeeslag tot *World of Warships*) als voor serious gaming bij trainingen en opleidingen binnen de Koninklijke Marine. Topstuk van de tentoonstelling is het bordspel *Jane Naval War Game* uit het begin van de twintigste eeuw, waarvan wereldwijd nog maar twee andere exemplaren bekend zijn. Verder krijgen bezoekers de unieke kans om te varen met een vaarsimulatie die voor de Koninklijke Marine gebouwd is door Simulatie Centrum Maritiem. Indrukwekkend was het om te zien hoe makkelijk en snel kinderen in de basisschoolleeftijd de vaarsimulatie en *World of Warships*-spellen door hadden. Records werden gebroken en vele volwassenen konden het niet bijhouden. Een uitstekende vuurdoop voor deze tentoonstelling.





3. Collectie

In de loop van het eerste kwartaal konden de collectiemedewerkers zonder coronabeperkingen hun werk voortzetten. Er werd aan veel projecten tegelijkertijd gewerkt, onder meer op het gebied van registratie, af- en opbouw van grote tentoonstellingen, de nazorg van het registratieproject Buren van de afgelopen jaren, diverse restauraties en de overgang van Adlib naar Axiell Collections.

Spectrum

Voor het collectiebeheer hanteren we Spectrum als standaard. Dit is een internationale richtlijn opgesteld door Collection Trust in London en voor ons vertaald in stroomschema's voor werkprocessen. Op dit moment zijn de stroomschema's voor de volgende processen in gebruik:

- **Proces verwervingen (implementatie)**

Het proces verwervingen wordt conform de Spectrum-procedure gevolgd, waarvoor in het depot Soesterberg de inrichting van een aparte ruimte is gemaakt. Voor nieuwe verwervingen wordt standaard een Voorstel voor Verwerving ingediend. Pas na goedkeuring hiervan door de directie wordt een nieuwe verwerving opgenomen in de collectie. Deze procedure wordt in de toekomst ook gebruikt voor de Marechaussee- en Marinierscollecties. Omdat beide collecties in eigendom zijn van verschillende stichtingen moet deze procedure ook met hen worden afgestemd. Het streven is om alle aanwinsten een half jaar na binnenkomst geregistreerd, gefotografeerd en met een vaste standplaats in het depot geplaatst te hebben. Op dit moment wordt dit nog niet gehaald. Dat heeft onder meer te maken met het relatief groot aantal verplaatsingen, de heterogene samenstelling van de collectie en de eisen die aan het verpakken van collectie worden gesteld. Ondanks dat het aantal verwervingen terugloopt door strengere selectie komt nog steeds een redelijk groot aantal objecten binnen. De digitale

fotografie is verbeterd door de tijdelijke aanstelling van een collectiefotograaf en de inrichting van een professionele fotostudio in het depotgebouw, conform ons streven naar een verdere digitale toegankelijkheid van de collectie met een vergelijkbaar kwaliteitsniveau als de Rijksstudio van het Rijksmuseum.

Jaar	Totaal aantal objecten	Nog niet op standplaats	Na opberging
2017	327	4	0
2018	5336	5	4
2019	1202	33	31
2020	367	10	7
2021	415	223	188
2022	148	93	27

De huidige achterstand verwachten we in de loop van 2023 te hebben ingelopen waarna de verwerkingstijd kan worden teruggebracht naar onze norm van zes maanden.

- **Objectverplaatsing (implementatie)**

Dit proces verloopt volgens het stroomschema. Prioriteit wordt gegeven aan het verbeteren van de standplaatsregistratie. Doel is om dit per ruimte aan te pakken. In het depot in Soesterberg worden als eerste het depot kleine middelen (D01) en vuurwapens (D02) aangepakt. Daarna komen gefaseerd de andere ruimtes aan bod. Doel is om in alle depots ervoor te zorgen dat objecten zijn voorzien van een basisregistratie, digitale afbeelding, op een goede wijze verpakt en geborgen zijn met een kloppende standplaatsregistratie. Wij zijn hier voor beide depots al ver mee gevorderd en waar mogelijk wordt dit gekoppeld aan lopende projecten zoals bijvoorbeeld de opberging van de vlaggen en vaandels, munitieberging en het suppletieproject.

Bij grote tentoonstellingen wordt een vitrineboek gemaakt (digitaal) van de objecten die gebruikt zijn in de expositie. Dit zorgt er mede voor dat een proces als het ontruimen van een expositie en het daarna terugplaatsen in depot sneller kan worden afgerond.

- **Proces inkomende -en uitgaande bruiklenen (implementatie)**

Bij elke uitgaande en inkomende bruikleen wordt het stroomschema gevolgd. Door de verdere professionalisering binnen de museumwereld van met name het bruikleenverkeer en de komst van het vak registrars wijkt ons werkproces niet af van hoe het proces elders bij de meeste musea verloopt. Wat wel anders is bij onze organisatie zijn issues rond compliancy, bijvoorbeeld met betrekking tot Exportcontrol. Om deze zaken op elkaar af te stemmen vervult een medewerker de gecombineerde rol van registrar en regulator compliancy.

De bruikleenprocedures zijn verder aangescherpt door het meesturen van een koerier bij bruikleentransporten. Verder wordt van elk bruikleen object een conditierapport gemaakt. Daardoor verbetert onze rapportage van de fysieke conditie van de objecten bij de SKD. Verdere verbetering van het proces rond externe bruiklenen wordt bereikt door het beter in kaart brengen van de bestaande bruiklenen. Het aantal bruikleennemers is gegroeid naar meer dan honderd instellingen in 2023. Het gaat daarbij voor alleen het NMM om een totaal van 1443 records.

De overige processen worden in 2023 geïmplementeerd en mede gekoppeld aan de gezamenlijke collectiedatabase Axiell Collections en het SKD-breed werken van de afdeling Collecties.

- **Proces riscobeheer, veiligheid en verzekering (in ontwikkeling)**

Afgelopen jaar is voor de collectiehulpverlening op de locatie Soesterberg een CHV-team opgericht. Dit uit 8 personen bestaande team zal zich komende jaren richten op het

beredderen van de collectie in geval van een calamiteit. Voor dit doel is een kit met noodmaterialen aangeschaft en geplaatst in het museum. Komende jaren zullen we door middel van training en cursussen het CHV-team verder uitbouwen en verder uitrollen naar de rest van de SKD. In Den Helder, Buren en Rotterdam zijn locatiegebonden CHV-afspraken. Deze worden voor Den Helder en Buren mede ingevuld door de externe partij Art Salvage waarmee contracten zijn afgesloten.

Registratie

Na een intensieve testperiode was in het Marinemuseum begin juli 2022 de overstap van Adlib naar Axiell Collections een feit. Aanpassen van procedures, opschonen van termenlijsten volgden. Eerste stap-voor-stap invoerhandleidingen zijn opgesteld en gedeeld met collega's; vrijwilligers zijn geïnstrueerd.

Het SKD-project Registratie, compliancy en deelcollecties o.l.v. projectleider Wietske Donkersloot was eind 2021 al goedgekeurd maar werd begin van het verslagjaar aangepast om meer grip te krijgen op de registratie. Het ging om het maken van definities, aantallen bepalen binnen die definities waarna doelen kunnen worden gesteld en gemonitord. Het project ging gestaag door. Aan het eind van het jaar waren er rond de 2000 objecten uit de voormalige 3d-collectie van het MLM geregistreerd. Naast registratie worden objecten ook omgepakt en gefotografeerd. Naar verwachting loopt het project nog geheel 2023 door. Een belangrijke component in dit project is de verbetering van de registratie van de compliancy specifiek m.b.t. wetten en regelgeving (wapens/milieu bijv. asbest, radioactiviteit en Chroom-6) en export control (o.a. ITAR). Meer hierover in de volgende paragraaf.



Compliance

Het ministerie van Defensie stelde eind 2020 extra geld beschikbaar voor het verbeteren van de registratie van de collectie. Het ministerie gaf daarbij aan dat op termijn de grootste wens was om met één druk op de knop een overzicht te kunnen genereren van alle objecten in de SKD-collecties

waar compliancy-issues een rol bij spelen (strategische risico's en schadelijke stoffen). Tot eind 2022 is het project 'Registratie compliancy & deelcollecties' uitgevoerd, onder leiding van zelfstandig projectleider Wietske Donkersloot. In dit traject zijn registratieproblemen t.a.v. compliancy issues aangepakt en zijn enkele niet of slecht geregistreerde deelcollecties met mogelijke compliancy issues ingevoerd. De lopende projectonderdelen worden in 2023 afgemaakt.

- Beoogd resultaat: complete invoer van de reeds geïnterpreteerde compliancy zaken in Axiell/Adlib, met specificaties om het risico te kunnen inschatten en beheersen (alle vestigingen), zodat op ieder gewenst moment een rapportage kan worden opgeleverd van alle objecten in de collectie waar (mogelijk) een bepaald risico aan vast zit.
- Status eind 2022: er zijn rond compliancy grote vorderingen gemaakt, maar de één-knop-faciliteit is nog niet gerealiseerd.
Er wordt samen met de KL eerst verder gewerkt aan het controleren van alle items op het gebied van Export Controls. Dit behelst alle objecten die vallen onder Export Controls, terwijl eerder de focus vooral lag bij ITAR. Omdat er in het verleden verschillende interpretaties waren over export controls wordt nu intensief samengewerkt met de KL om te komen tot een bestand. Na de KL ligt het in de lijn der verwachting eenzelfde oefening te doen met de KLU. Voor wat betreft RA zijn er nog hiaten in de registratie die door de compliancy-registrator gefaseerd worden weggewerkt. De bekende RA-items zijn allen gefotografeerd. Voor asbest is voor de Marechaussee- en Marinierscollectie een inventarisatie uitgevoerd, die is verwerkt in Adlib. Door de aanstelling van een registrator compliancy in de organisatie krijgen de dossiers op dit gebied voldoende aandacht en worden hiaten zoveel mogelijk weggewerkt.
- Beoogd resultaat begin 2024: complete verwerking van vijf geselecteerde deelcollecties die nog niet (voldoende) geregistreerd zijn, incl. evt. voorbereiding van afstoting, inventarisatie van compliancy zaken, fotografie, basisinvoer, ompakken, barcodering en labeling van risicovolle objecten:
 - a. NMM: Documentatie Militair Luchtvaart Museum (ca. 13.720 objecten 2D)
 - b. NMM: Kleine 3D-objecten Militair Luchtvaart Museum (ca. 5.320 objecten 3D)
 - c. Marinemuseum: Technisch Documentatiecentrum (ca. 2.500 objecten 2D)
 - d. Marinemuseum: Sloepenloods (ca. 7.000 objecten 3D; project richt zich uitsluitend op objecten met mogelijke compliancy-issues – omvang onbekend)
 - e. Mariniersmuseum: Moderne uitrustingen (ca. 500 objecten 3D) – Status: dit staat on hold in afwachting van opdracht voor KB&P en hangt af van toekomst collectie Mariniers in SKD
 - f. Werkzaamheden rondom herbestemmingsdeel Marechausseemuseum – Status: herbestemmingsdeel is geretourneerd aan de SMK en is momenteel bij hen in beheer. Deel van herbestemmingsdeel zonder officieel registratienummer is afgevoerd via Defensie. Het museale deel van Marechausseecollectie is geplaatst in depot van het NMM.

Collectieverhuizingen

In 2017 werd het collectiebeheer van het Marechausseemuseum door de Erfgoedinspectie afgekeurd omdat de bewaaromstandigheden en de collectieregistratie in Buren niet op orde waren. Er is de afgelopen jaren veel werk verzet om beide tekortkomingen op peil te brengen, onder meer door de verhuizing van de depotcollectie naar Soesterberg. De registratie daarvan is afgerond maar het proces van ompakken loopt nog door. In Buren zelf is een start gemaakt met de fotografie en registratie van het resterende deel in de vaste presentatie. Het onderhoud daarvan is overgegaan van Art Salvage naar de eigen sectie behoud en beheer. Ook het Museumregister heeft een inspectie uitgevoerd die positief is verlopen.

Na de collectieverhuizing van Rotterdam naar Soesterberg kwamen in Rotterdam de kleine depotruimtes op de derde en vierde etage beschikbaar. De derde etage werd in gebruik genomen door met name foto- en archiefmateriaal. Deze etage werd klimatologisch goed bevonden, maar

de vierde etage niet. De vierde etage wordt gebruikt voor opslag van tentoonstellingsmaterialen, verpakkingsmateriaal en rekvisieten.

Aanwinsten

De luchtmachtcollectie is uitgebreid met een complete outfit van een F15-vlieger van het 32-squadron die nog in Soesterberg gewoond en gewerkt heeft. Het ensemble is uniek in omvang en kwaliteit en een mooie aanvulling op onze collectie uit de tweede helft jaren tachtig. De outfit is toegevoegd aan de F-16 tentoonstelling.



Daarnaast kreeg het NMM een bijzondere F-16, de J-066 Orange Jumper. Deze tweezitter werd gebruikt voor het testen van nieuwe apparatuur en munitie. Het toestel is zeer belangrijk geweest voor de Koninklijke Luchtmacht, die in de NAVO voorloep in het beproeven van nieuwe technologie.

Een bijzondere aanwinst in Den Helder was een zogeheten 'hark', een instrument voor het meten van het zijdelings verlegd trefpunt voor de scheepsartillerie.

In maart werd een Mercedes-Benz G280 CDI door Defensie overgedragen aan het NMM. Deze jeep reed in 2009 op een berm bom bij Kamp Holland in Afghanistan, waarbij een sergeant-majoor van het 101 Genie-bataljon om het leven kwam. In overleg met zijn nabestaanden en Defensie wordt bekeken op welke wijze dit object een plaats krijgt in de vaste presentatie.

Zeldzame stukken

Het NMM verwierf een bijzonder zeldzaam gevestwapen, te weten een cavaleriehouwdegen met een messing gevest uit de periode 1721-1740. Uit de inscriptie *Comp.Rytm. Dongen No. 33.* is op te maken dat de houwdegen van een van de manschappen uit de compagnie van ritmeester Johan Roelof van Dongen moet zijn geweest.

Nog een zeldzaam stuk is een zeventiende-eeuws geweer, of 'roer'. Het Staatse leger kende in die tijd musketiers en roerschutters of harquebusiers. Musketiers vochten met een zwaar lonslotmusket dat vanaf een furket werd afgevuurd. Het lonschotmusket of roer Roerschutters hadden een lichter lonslotmusket of roer (kaliber 15 mm oftewel 1/20^e pond) dat vanaf de schouder werd afgevuurd. Met deze aanwinst kan een compleet overzicht worden getoond van de bewapening van de Staatse infanterie in de periode 1600-1665. Zwaardere musketten komen vaker in andere collecties voor, maar er zijn geen andere museale collecties in Nederland bekend waarin een roer vertegenwoordigd is.

Bijzondere aankopen

De Stichting Vrienden van het Marinemuseum bekostigde de verwerving van een complete set platenatlassen van torpedomaterieel in de periode 1920-1940. Topstukken betroffen verder de aankopen van het schilderij van Maarten Platje, Hr.Ms. *Tromp* in actie bij Sabang (Operatie Crimson) op 25 juli 1944 en een scheepsmodel van de hand van Paul Burghoorn, voorstellende de pantserboot Hr.Ms. *Brinio* (1910-1940).

In Rotterdam werd een bijzondere aankoop gedaan van een Japanse prent uit 1844 met daarop een kolonne mariniers met tamboers en pijpers, mogelijk gemaakt dankzij de steun van de Stichting Vrienden van het Mariniersmuseum.



Ten slotte werd op een veiling een groot schilderij van Jan Hoynck van Papendrecht aangekocht. Het is een sleutelstuk in de collectie van de Nederlandse Neutraliteit in Europa (1815-1940). Het doek uit het voorjaar van 1914 over een oefening op de Knobbels bij 't Harde toont officieren uit verschillende landen die enkele maanden later als vijanden in de Eerste Wereldoorlog tegenover elkaar zouden komen te staan. Na onderzoek wordt het doek opgenomen in de vaste collectie. Een overzicht van alle aanwinsten is te vinden in Bijlage C.

Soestdijk → Soesterberg

Het is al even gememoreerd in hoofdstuk 2: de komst van het schilderij *De Prins van Oranje tijdens de Slag bij Quatre-Bras* van de Jan-Willem Pieneman was een memorabel moment. Van Soestdijk naar Soesterberg is hemelsbreed nog geen 7 kilometer, maar het transport had heel wat voeten in aarde. Het doek moest verwijderd worden uit de wand waar het in was ingebouwd. Voor het transport moest van het werk het spieraam worden verwijderd. Vervolgens moest het doek voorzichtig worden opgerold op een speciaal gemaakte bok. In het NMM werd het doek weer uitgerold, in het spieraam teruggeplaatst en op een speciale stellage gezet. Na plaatsing werd gestart met de restauratie, die – uniek in onze geschiedenis – door bezoekers op zaal en online kon worden gevolgd. Na het voltooien van de restauratie in het voorjaar van 2023 zal het op 4 juli door de minister van Defensie worden onthuld.



In december vond een studiereis naar Waterloo plaats, ter voorbereiding van de minitentoonstelling 'Kruispunt Waterloo' die bij het schilderij zal worden opgezet.

Onderhoud buitencollectie

Een van de speerpunten uit het collectieplan is het verbeteren van het onderhoud van de buitencollectie. Naast conservering van onder meer het AMX-voertuig bij de parkeerplaats van het NMM en de Leopard op de loopbrug vond intensief groot onderhoud aan de Breguet Atlantic plaats. Hiervoor was een aanbesteding gedaan die uiteindelijk heeft geresulteerd in een meerjarig contract met een externe partij. Doel is dat alle objecten in de buitenopstelling minimaal eens per tien jaar groot onderhoud krijgen.

Ook in Den Helder vond een aanbesteding plaats voor een meerjarig contract voor het schilderwerk aan de museumschepen voor de komende jaren.

Restauratie F-100

In 2022 werd de restauratie van de F-100 Super Sabre afgerond. Het vliegtuig is geheel in oude luister hersteld, waarbij onder meer de oorspronkelijke beteksting werd aangebracht en het ontbrekende plaatwerk hersteld. Speciaal voor de donateurs van de crowdfundingactie werd in mei een nightshoot voor fotografen georganiseerd. De belangstelling was groot – na afloop moesten de liefhebbers zo ongeveer van het terrein geveegd worden. Op 9 mei werd de F-100 naar binnen getransporteerd naar een prominente plek in het wisselcluster, in gezelschap van een F-84 Thunderjet. Op 30 juni werd de documentaire over de crowdfunding en restauratie vertoond, waarna het project op 7 juli feestelijk werd afgesloten.

Bruiklenen

Het Rijksmuseum kwam met een bruikleenaanvraag voor de tentoonstelling *Revolusi!*. Deze tentoonstelling behandelt de Indonesische onafhankelijkheidstrijd (1945-1949). Voor dit doel heeft het NMM een bord met tijgerkop uitgeleend van de T-brigade.

In Tilburg ging in het Textielmuseum een tentoonstelling van start met de titel *Kleurstof*, over de materialen die worden gebruikt voor de productie van textiel. Voor dit doel werd ook materiaaltechnisch onderzoek gedaan. Bij het uniform uit onze collectie van een Amerikaanse majoor uit de oorlogsjaren kwam naar voren dat de verfstof onder meer bestaat uit een kastanje-extract.

Van een geheel andere orde was het bruikleen voor de tentoonstelling *Beleg van Haarlem* in Museum Haarlem. Deze expositie over Haarlem in 1572-1573 vertelt het verhaal van de stad in de maanden van de belegering. Daarbij is aandacht voor zowel de Nederlandse als Spaanse kant van het verhaal. Voor deze tentoonstelling leverden wij een groot bruikleen waaronder enkele lange stokwapens en een kuras uit die tijd.

Bruikleencontrole en retouren

Daarnaast kwamen verschillende objecten retour, onder meer uit bruikleen bij het Museon in Den Haag, Oorlogs en Verzetmuseum Overloon en het Rembrandthuis Amsterdam. Deze retourneringen passen in de vorig jaar opgestarte controle van langdurige bruiklenen. Doel is om medio 2025 een geheel opgeschoonde bruikleenlijst te hebben inclusief een volledige registratie van objecten met fotografie. In totaal heeft het NMM aan meer dan 90 instellingen objecten uitgeleend. Het gaat daarbij om meer dan 1200 objecten.

Ook in Den Helder werd de bruikleencontrole voortgezet en kwamen diverse objecten retour. Enkele modellen uit de rewisietencollectie gingen in bruikleen naar City Marketing Den Helder in verband met SAIL Den Helder 2023. De instrumenten voor het meten van een klimaat zijn gekalibreerd en kregen een update. In Amsterdam werd deelgenomen aan het net opgerichte netwerk Vlaggencollecties musea.

Manager collectie

Op de vacature manager collectie kregen we 23 reacties. Na diverse selectierondes is de keus gevallen op Fabienne van Beek, die als hoofd collectiemanagement van Paleis Het Loo nauw betrokken was bij de totstandkoming van het Collectie Centrum Nederland in Amersfoort, een depot dat plaats biedt aan de collecties van Het Loo, de RCE, het Rijksmuseum en het Openluchtmuseum. Ze begon op 1 januari 2023 met haar werkzaamheden.

Voor de planning van de afdeling is een herziening gemaakt van het collectieplan en werd gewerkt aan een nieuw depotplan aanvullend op de meerjarenambitie om het kenniscentrum te worden voor het militaire erfgoed.



Vlaggen en Vaandelproject

Vrijwel geheel 2022 stond in het teken van het Vlaggen- en vaandelproject. Daarbij worden groot formaat vlaggen omgerold en op nieuwe rollen geplaatst. Tegelijkertijd met het omrollen werden de vlaggen in detail gefotografeerd en werd de registratie aangepast. Het project levert nieuwe ontdekkingen op en door de bestudering van de vlaggen wordt de kennis vergroot en de registratie verbeterd. Het project dient als voorbeeld voor de berging van kwetsbare collecties in depot. Na afloop zullen de resultaten worden gedeeld in een publicatie en /of symposium.

Tijdens een presentatie bij de Vereniging Nederland-Maleisië over de vlaggen van de Van Braam-expeditie (1784) vroeg conservator Paul van Brakel of vanuit dit verenigingsnetwerk onderzoek ondersteund kan worden naar de iconografische duiding en wellicht een fijnafstemming van de provenance. Dit leidde tot contact met de ambassade van Maleisië. Hun bezoek leverde informatie en duiding van enkele exemplaren op. Afsproken is dat zij, gezien de oude opschriften, binnen hun netwerken te rade gaan om verdere duiding te krijgen.

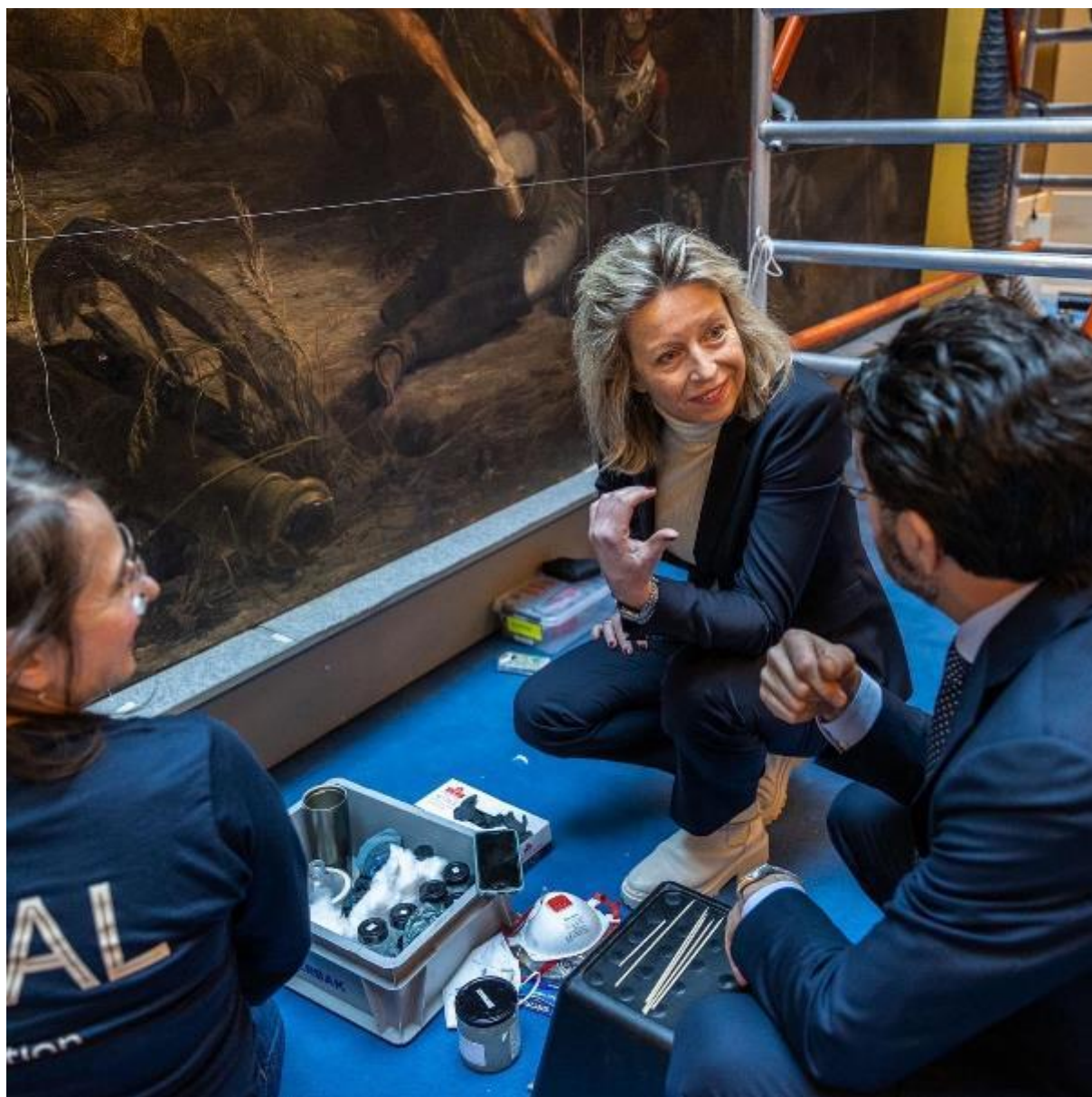
Onderzoek

Naar aanleiding van de (negatieve) publiciteit rond het gebruik van het woord Bersiap in het Rijksmuseum is een scan gemaakt van mogelijke discutabele onderwerpen en voorwerpen in onze collecties, opstellingen en beschrijvingen, om niet overvallen te kunnen worden door kritische vragen of berichtgeving. Op basis van deze quickscan bekijkt een projectgroep welke vervolgacties nodig en wenselijk zijn.

Bij de verkenning van het publiceren op internet van de collectie is tot nu toe gerekend op de zogenoemde Graph database als oplossing. Echter bleek deze oplossing dusdanig prijzig en arbeidsintensief te zijn dat dit voor de huidige organisatie niet te dragen was. Wij kijken daarom naar een andere invulling; meer hierover in de ICT-paragraaf van hoofdstuk 5.

Begin december rolde de 52e editie van *Arma* van de persen. Voor het eerst wordt deze gepresenteerd als jaarboek van de gehele SKD in plaats van het NMM – een logisch gevolg van de

praktijk van de laatste jaren, waarbij de conservatoren en andere deskundigen bijdragen verzorgden die niet alleen aan de landstrijdkrachten te koppelen zijn, maar de gehele krijgsmacht en onze gezamenlijke collecties omvatten. Van deze en andere publicaties door onze conservatoren is een overzicht opgenomen in Bijlage C.



Op 11 december bezocht minister Ollongren van Defensie het Nationaal Militair Museum

4. Risico-inventarisatie

Het afgelopen jaar heeft een uitgebreide risico-inventarisatie binnen de SKD plaatsgevonden waarbij alle afdelingen van de gehele organisatie betrokken zijn geweest. Ten behoeve van deze risico-inventarisatie heeft de SKD de hulp ingeroepen van een externe partij om een onafhankelijke uitkomst te kunnen garanderen. Deze risico-inventarisatie ziet de SKD als een 0-meting die de komende jaren opnieuw zal worden toegepast om verbeteringen en eventuele nieuwe risico's te identificeren.

Bij elk geïdentificeerd risico heeft een beoordeling van kans en impact plaatsgevonden waardoor een heldere prioritering is opgesteld. Vervolgens zijn beheersmaatregelen geïdentificeerd en een eigenaar benoemd om de voortgang te bewaken. De top-3 is hieronder opgenomen, inclusief te ondernemen acties:

nr.	Categorie	Risicobeschrijving	Risico-inschatting	
			Kans	Impact
1	Compliance	Onvoldoende borging van informatie over cultureel erfgoed	4	4
	Beheersmaatregelen	- Inrichten van DAM (Digital Asset Management) - Planning maken voor een kwaliteitstoets van registraties - Afronden en uitvoeren van projectplan 'Basis op orde'		
2A	Operationeel (support)	Ontoereikende en/of kwetsbare ICT-faciliteiten	4	3
	Beheersmaatregelen	- Formuleren van ICT-plan (met focus op prioritering en koppeling naar afdeling), met o.a. daarin plannen voor: - IT tbv van collectie, marketing, financiën, administratie, koppelen van systemen - van basics implementeren naar huidige systemen verbeteren - Uitvoering ICT-plan a.d.h.v. prioritering - Vergroten van ICT-capaciteit - Frequentie ICT-audits verhogen - Informatie beveiliging training implementeren		
2B	Operationeel (support)	Capaciteitstekort en kennisverlies m.b.t. personeelsbestand	4	3
	Beheersmaatregelen	- Identificeren van kritieke functies gevolgd door monitoring en planning van successie en overdrachten - Strategisch HR-plan inrichten t.b.v. behoud van (specialistische) kennis - Inrichten van kennismanagementsysteem - Goed werkgeverschap op andere manieren inrichten ter compensatie van begrensd cao-salaris		
2C	Operationeel (support)	Onvoldoende samenwerking binnen de organisatie	4	3
	Beheersmaatregelen	- Centrale inrichting v.d. organisatie (bijv. manager collectie St. Koninklijke Defensiemusea breed werken) - Evaluatie functiehandboek, rollen en verantwoordelijkheden verduidelijken 'soft' maatregelen nemen voor cultuurverandering / change management		
2D	Operationeel (support)	Onvoldoende open cultuur binnen de organisatie	4	3
	Beheersmaatregelen	Extra vertrouwenspersoon aangenomen (sinds jan. 2023)		

nr.	Categorie	Risicobeschrijving	Risico-inschatting	
		- Gedragcode - Trainingsprogramma 'het goede gesprek' - Communicatie (verminderen zend cultuur) verbeteren d.m.v. het uitvoeren van reeds gemaakte communicatieplan - Verbeteren van onderling vertrouwen en leiderschap - Verbeteren van veilige sociale werkomgeving - Periodiek evaluaties inplannen		
2E	Financieel	Ontoereikend budget/middelen	Kans 4	Impact 3
	Beheersmaatregelen	- Opstellen meerjarenplan - Invoer projectmatig werken - Uitvoering risicomangement - Opstellen van budgethouderreglement - Bewustzijn van financiële situatie van de organisatie vergroten - Helderheid over budgetten creëren binnen de organisatie en afdelingen - Transparantie over huidige financiële situatie bieden in de vorm van een beknopte samenvatting en deze delen met vestigingen - Afspraken maken over min. subsidiebedrag per jaar om continuïteit te garanderen en zekerheid te verkrijgen (in samenspraak met defensie)		
3	Strategie	Onvoldoende steun in bredere organisatie voor de strategische ambities	Kans 3	Impact 3
	Beheersmaatregelen	- Geformuleerde doelstellingen op centraal niveau communiceren richting decentraal, met aandacht voor: - De koppeling van capaciteit aan doelstellingen en facilitering daarvan - Aangebrachte focus en prioritering van doelstellingen - Concretiseren d.m.v. uitvoeringsplannen met inzicht in middelen en tijd - Verandermanagement - Projectmatig werken realiseren t.b.v. het behalen en comfort bieden bij gestelde doelstellingen - Verbinden van projecten, om zodoende de relevantie van die projecten te laten aansluiten op doelstellingen en bewustzijn van relevantie te verhogen/in de gehele organisatie te verduidelijken		

5. Vooruitblik

Bij de samenstelling van dit jaarverslag zijn de vooruitzichten voor 2023 ten aanzien van het publieksbereik gunstig. Over het eerste kwartaal laten alle vestigingen bezoekerscijfers boven target zien. In 2023 zullen we verder werken aan de ambities uit het meerjarenbeleid en verder bouwen aan één sterke museale organisatie waarin de krachten van de verschillende vestigingen worden gebundeld en nauw wordt samengewerkt.

Herziening functiehuis

Eind 2022 is het advies functiehuis opgesteld door HR. Sinds het samengaan van de musea in de stichting in 2014 en de Heroverweging Organisatie in 2016 hebben binnen alle geledingen van de SKD-wijzigingen aan functies, rollen en structuur plaatsgevonden. Er zijn functies bijgekomen, afgegaan, samengenomen en gesplitst. Dit past bij het natuurlijk evolueren van een (jonge) organisatie; het advies brengt daar duidelijkheid in. Ook is uit het MTO naar voren gekomen dat er behoefte bestaat aan verheldering van rollen, aansturing en verbetering van de communicatie. Voor adviezen die gevolgen hebben voor de organisatiestructuur zal advies worden ingewonnen bij de OR.

Toekomstplannen vestigingen

Voor de koers van het meerjarenbeleid is een breed draagvlak en waardering, al leven er onder medewerkers zorgen over de haalbaarheid. Dat wordt versterkt doordat het lang duurt voordat duidelijkheid gegeven kan worden over de plannen. De door Defensie gevraagde onderbouwing van de toekomstplannen van de vestigingen vragen veel tijd en aandacht van met name het management. Met updates in de personeelsbijeenkomsten proberen we de voortgang zo inzichtelijk mogelijk te maken. Ook zullen we voor de zomer weer een ronde maken langs de vestigingen om alle medewerkers bij te praten over de plannen. We kunnen tegen die tijd meer openheid geven over de plannen. Prioriteit heeft de noodzakelijke structurele en duurzame verbetering van de huisvesting in Den Helder, Rotterdam en Buren.

ICT-ontwikkeling

De collectie zal na het samenvoegen tot één applicatie opnieuw worden ontsloten op het internet. Daarnaast zullen onze digitale media op een betere en toekomst zekere manier worden opgeslagen en ontsloten. We zullen onze veiligheid op elk digitaal niveau aanscherpen, zodat we bestand zijn tegen aanvallen van buitenaf. We gaan één kassasysteem voor alle locaties introduceren, zodat we meer controle en synergie krijgen in het beheer en gebruik van onze kassasystemen. We gaan ons netwerk verder optimaliseren en kopen licenties op centraal niveau in. 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.

OCLC

Verder gaan we invulling geven aan een lang gekoesterd streven, dat vanwege het DBFMO-contract tot nu toe niet te verwezenlijken was: de bibliotheek converteren naar OCLC (de huidige standaard voor boekenregistratie van bibliotheken) en publiceren op Worldcat. Na de implementatie van OCLC zal onze boekencollectie online beschikbaar worden gesteld, ook als individuele collectie. We streven ernaar de collectie zo toegankelijk mogelijk te maken, door deze doorzoekbaar te laten zijn en waar mogelijk inleesbaar te presenteren. Daarnaast bieden we de

mogelijkheid om de boeken in te zien op locatie. Dit zal worden uitgevoerd in samenwerking met het kennisinstituut van de SKD. Door deze samenwerking kunnen we gebruikmaken van hun expertise en middelen om een kwalitatieve online-ervaring te bieden voor gebruikers die toegang willen krijgen tot onze boekencollectie. De implementatie van OCLC en de samenwerking met het kennisinstituut van de SKD zullen naar verwachting bijdragen aan een grotere verspreiding van kennis en een verhoogde toegankelijkheid van onze boeken voor een breed publiek en zal binnen een jaar gerealiseerd zijn.

Duurzaamheid

In het jaarplan 2023 wordt al op diverse gebieden invulling gegeven aan een duurzamere organisatie. Zo wordt bij de ontwikkeling van het Marinemuseum 2.0 veel aandacht besteed om een energiezuinig gebouw neer te zetten. Ook op de andere vestigingen heeft duurzaamheid (o.a. door hergebruik van tentoonstellings- en andere materialen) de volle aandacht, al zijn de mogelijkheden op het gebruik van energie beperkt, aangezien enkele van onze musea in (rijks)monumenten zijn gevestigd.



Onder meer door het plaatsen van extra zonnepanelen heeft Defensie als DBFMO-contractspartner bij de bouw van het NMM zodanig in duurzaamheid geïnvesteerd, dat we ons gelukkig mogen prijzen in een van de duurzaamste gebouwen van het land gehuisvest te zijn. Maar een duurzame samenleving vraagt om meer. Daarom zal het NMM in 2023 twintig extra laadplekken op de parkeerplaats installeren en de infrastructuur aanleggen om dit aantal op een later moment te kunnen uitbreiden.

6. Financiën

2022 levert een negatief resultaat op van ca. € 490.000. Dat bedrag is als volgt opgebouwd: Een deel wordt veroorzaakt door het vrijvallen van geactiveerde kosten die in het jaar 2021 op de balans waren opgenomen. Doordat het project Basecamp Soesterberg is stopgezet vallen deze kosten boekhoudkundig in het jaar 2022. Deze vrijval behelst een incidentele kostenverhoging van € 119.737.

Daarnaast hebben er grote wijzigingen plaatsgevonden in de samenwerking met de consortiumpartners in het NMM om de zakelijke markt te bedienen. Gezien de geleden (corona)verliezen heeft Heijmans utiliteit zich uit deze samenwerking teruggetrokken. De SKD heeft deze activiteiten aan het einde van het jaar 2022 overgenomen en opnieuw vormgegeven met als oogmerk onze stakeholders, waaronder Defensie, beter te kunnen bedienen. Hierbij heeft de SKD ter deling in de verliezen en overname van gedane investeringen eenmalig een bedrag van € 155.000 vergoed.

Los van bovenstaande incidentele en onvoorziene kosten bedraagt het exploitatieresultaat € 215.000 negatief. In de coronajaren vóór 2022 zijn veel werkzaamheden uitgesteld die we in 2022 van plan waren in te halen. Aangezien er voor de SKD beperkingen waren voor het creëren van voorzieningen of reserveringen, zijn deze in 2022 direct ten laste van de exploitatie gekomen. De SKD heeft zich sterk gemaakt de (inhaal)werkzaamheden tot een minimum terug te brengen om al te grote tekorten te voorkomen.

Coronasuppletie

Bij suppletiebeschikking van 25 november 2020 is een bedrag toegekend ter hoogte van € 1,7 miljoen. Dit bedrag had ten doel de vermindering van de omzet en de extra kosten als gevolg van Covid-19 op te vangen en zodoende de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. In 2020 is € 500.000 ten laste van het bedrag gebracht waardoor er € 1,2 miljoen is toegevoegd aan de egaliseringsreserve. In 2020 en 2021 is dan ook het plafond van de toegelaten beschikbare egaliseringsreserve verhoogd.

In de jaren 2020 en 2021 is de omzet aanzienlijk verminderd. Dit was een zeer onzekere tijd, waarin we onze kosten ook probeerden uit te stellen en te verminderen. Dit heeft geleid tot positieve resultaten in deze jaren, maar dit had – zoals in de rapportages over beide jaren in toegelicht – grotendeels te maken met uitgestelde werkzaamheden, die op een ander moment dienen plaats te vinden om de musea te onderhouden. Zonder dit uitstel waren deze jaren zeker met verlies afgesloten.

Omdat niet duidelijk was hoelang de pandemie nog zou duren is vanwege de positieve exploitatie geen aanspraak gemaakt op deze reserves, met goedkeuring van Defensie. In samenspraak met het ministerie is afgesproken deze in de egaliseringsreserve te laten staan omdat de toekomst nog onzeker was.

Nu bij de jaarrekening van 2022 het coronatijdperk voorbij lijkt maar nog steeds een rol speelt in onze exploitatie is het tijd is om de balans op te maken. Dit leidt tot de conclusie dat de verminderde omzet in 2020 en 2021 aanzienlijk was.

Specificatie verminderde inkomsten

	Exploitatie	Begroot	Verschil
Publieksinkomsten 2020	1.935.043	2.942.000	-1.006.957
Publieksinkomsten 2021	2.027.721	2.953.000	-925.279

De gekwantificeerde verliezen zijn hoger dan de gecreëerde Corona-egalisatiereserve. Over een mogelijke afboeking en bestemming vindt overleg plaats met Defensie. Onze wens is om deze in lijn met de doelstelling – het verhogen van de weerstand van de organisatie – toe te voegen aan het weerstandsvermogen. In de tussentijd blijft dit bedrag in de egalisatiereserve staan en ligt het verzoek bij Defensie de 10%-norm voor de egalisatiereserve te verhogen wegens na-ijleffecten en in te halen werkzaamheden vanwege corona.



Op 16 februari – de meeste coronamaatregelen golden nog – ontvingen we de cheque van de Vriendenloterij

Reserveringen

Reserveringen komen tot stand in overleg met en met toestemming van het ministerie van Defensie. Volgens de wettelijke regeling en de subsidiebeschikking dienen overschotten en/of tekorten te worden opgenomen in een egalisatiereserve, desgewenst geormerkt. Zoals gezegd zullen wij nog lang te maken krijgen met na-ijleffecten vanwege corona. Daarnaast blijkt uit de hiervoor gestelde risicoanalyse dat de organisatie zich moet voorbereiden op aanzienlijke investeringen. In deze analyse zijn de extreem gestegen energiekosten nog niet meegenomen maar deze vormen, met name door onze huisvesting in oude (monumentale) panden, een financieel risico (€ 500k in 2023). Een goede bedrijfsvoering vereist dat we hierop voorbereid zijn.

Net als de jaren 2021 en 2022 is onze egalisatiereserve hoger dan het toegestane bedrag van 10% van het in 2023 ontvangen subsidiebedrag. In de jaren 2020 en 2021 hebben wij hiervoor toestemming ontvangen van Defensie. Bij de vaststelling van de subsidie over het jaar 2022 zal

wederom toestemming gevraagd worden de toegestane egaliseringsreserve te verhogen, mede gezien de reële bedrijfsrisico's.

Reserveringsbeleid

Het reserveringsbeleid is een belangrijk onderdeel van het financiële beleid van onze organisatie. Het reserveringsbeleid heeft tot doel om voldoende financiële middelen te reserveren voor toekomstige investeringen en uitgaven. Uitgangspunt bij het vormen van reserveringen zijn de doelen en prioriteiten van de organisatie op de korte en de lange termijn.

In 2021 is een start gemaakt met het verduidelijken van het reserveringsbeleid. Zo is gesteld dat de beoogde stand van de reserves, om voldoende weerstand te hebben, minimaal 50% van de jaarlijkse loonkosten dient te omvatten. De algemene reserve wordt dan als percentage van de totale loonkosten gezet en beoordeeld. Gestreefd wordt naar een gestage groei van het weerstandsvermogen.

In het verleden hebben reeds dotaties aan de post Groot onderhoud aan schepen en buitencollectie plaatsgevonden. Ook om relevant te blijven als museum dienen aan de vaste opstellingen vernieuwingen plaats te vinden. Zo ook is in het NMM tien jaar geleden een vaste expositie neergezet die tot nu toe de tand des tijds goed heeft kunnen doorstaan maar waarin in de komende jaren geïnvesteerd dient te worden.

In het voorgaande is reeds gesteld dat volgens de subsidiebeschikking tekorten c.q. overschotten aan de egaliseringsreserve dienen te worden toegevoegd. Daarnaast is het toegestaan om vanuit de eigen inkomsten bestemmingsreserves of bestemmingsfondsen te creëren.

Tot 2022 heeft de SKD administratief nooit een onderscheid gemaakt tussen de inkomsten uit de subsidie(beschikking) en eigen inkomsten. Dat zullen we vanaf 2023 wel doen, ten behoeve van noodzakelijke investeringen die niet gedekt kunnen worden in een jaarlijkse exploitatie. Vervolgens kunnen wij enkele noodzakelijke bestemmingsreserves creëren die voor een duidelijk omschreven doel en bestedingsplan worden gevormd én controleerbaar zijn.

De subsidiebeschikking maakt het mogelijk om bedragen in de egaliseringsreserve te oormerken met een bepaald doel. Hiervan wordt in 2022 dan ook gebruikgemaakt. Dit wordt hieronder verder toegelicht.

Risico's en beheersmaatregelen

De risico-inventarisatie zoals die in 2022 is uitgevoerd heeft nuttige informatie opgeleverd en helpt focus aan te brengen bij het bouwen van een solide basis voor de toekomst. (zie hoofdstuk 4) De uitkomsten worden gebruikt ter onderbouwing van het geoordeelde deel van de egaliseringsreserve. Hiervan geven wij hieronder een overzicht.

De risico-inventarisatie noemt een goede borging van cultureel erfgoed (risico 1), een juiste ICT omgeving (risico 2.A) en voldoende budgettaire middelen (risico 2.E).

Als risico 1 werd onderkend dat de borging van informatie over cultureel erfgoed potentieel gevaar loopt. Natuurlijk is dit de core-business van elk museum, en is dit tegelijkertijd ook de uitdaging van elk museum. Door externe factoren kan een risico zich echter ook voordoen. Zo wordt het registratiesysteem van de SKD binnen aanzienlijke tijd niet meer ondersteund en dient een algehele upgrade plaats te vinden in de systemen van de vier musea. Het gaat om een complexe taak, gezien de hoge mate van maatwerk die het project met zich meebrengt, maar deze upgrade is onvermijdelijk. Het project vereist een aanzienlijke hoeveelheid testwerk om de continuïteit en

functionaliteit van het systeem te waarborgen. Dit betekent dat het nauwkeurig moet worden gepland en uitgevoerd om verstoring van de dagelijkse activiteiten te minimaliseren en om ervoor te zorgen dat de overgang soepel en effectief is.

Het upgrade-project is een investering in de toekomst van onze organisatie. Het zal ons in staat stellen om onze collecties effectiever en efficiënter te beheren, terwijl we onze digitale infrastructuur up-to-date houden. Dit draagt bij aan de duurzaamheid en groei van onze organisatie, en stelt ons in staat om de dienstverlening aan onze gebruikers en belanghebbenden te verbeteren.

Samengevat, hoewel de upgrade van Adlib naar Axiell Collections een grootschalig project met aanzienlijke maatwerk- en testvereisten is, is het een noodzakelijke stap om de functionaliteit, beveiliging en toekomstbestendigheid van onze collectiebeheersystemen te waarborgen. Hiervoor wordt dan ook een investering van 150K geschat, die in 2023 en 2024 besteed zal worden ter afwending van grotere risico's.



Risico 2.A betreft het zelf verantwoordelijkheid nemen van de SKD over de ICT-faciliteiten van het DBFMO consortium. In 2022 zijn door het aanstellen van een ICT-expert aanzienlijke ICT-risico's naar voren gekomen. De meest urgente risico's zijn direct, soms in samenwerking met onze DBFMO-partner, aangepakt. Om structureel ICT-veilig te zijn dient echter flink en meerjarig geïnvesteerd te worden. Hiervoor wordt een reserve gecreëerd die onze manier van werken zal moeten veranderen (van pc naar cloud) en die de veiligheid en de monitoring van de veiligheid vergroot. Na een verkenning is een plan opgesteld én begroot om de komende jaren de digitale veiligheid voor de SKD te kunnen garanderen. Onderdeel van de ICT-faciliteiten betreft ook het creëren van één kassasysteem voor alle vestigingen. Hiervoor wordt een bedrag van € 250.000 geoormerkt en in drie jaar besteed.

Risico 2.E. ziet op de financiële consequenties op de lange termijn en enkele schokken in het kader van de subsidiering. In 2025 vervalt de verplichting voor de DBFMO-contract partner om de

vaste opstelling in het NMM te onderhouden. Tot die tijd draagt NMM company zorg voor de soft- en hardware van de tentoonstelling zoals kasten, AV-materiaal en belichting. Na die tijd is de SKD hiervoor verantwoordelijk, wat tot aanvullende kosten leidt. Een uitgebreide en gespecificeerde begroting leidt tot een jaarlijkse stijging van de kosten van gemiddeld € 600.000 per jaar (totaal 6 mln voor de komende 10 jaar). De 10 jaar oude opstelling in het NMM behoeft vernieuwing om relevant te blijven en (nieuw) publiek aan te boren. Mede gezien het feit dat door de DBFMO-regeling aanpassingen aan opstellingen duurder zijn, is het effect van deze stijging te groot om in één jaar op te vangen, vandaar dat in het kader van de continuïteit hiervoor bedragen worden geoormerkt die het effect van deze verplichtingen verlicht. Voor de aanpassing van de vaste opstelling wordt dan ook een bedrag van € 475.000 geoormerkt, voor het wegvallen van het museaal onderhoud een bedrag van € 325.000.

Mocht tegenover dit laatste een compensatie hiervan door de subsidiegever worden toegezegd zal de noodzaak, en dus dit oormerk, komen te vervallen.

Bovenstaande bedragen zijn door onze specialisten begroot op basis van de te nemen stappen en te verwachten kosten. De toevoegingen aan de nieuwe bestemmingsreserves op basis van de risico-inventarisatie zijn dan als volgt:

Aanpassing vaste opstelling	475.000
Museaal onderhoud	325.000
ICT-projecten SKD (incl. kassasystemen)	250.000
ICT-project collectietransitie	150.000
Totaal	1.200.000

De stijgende energieprijzen zijn niet voortgekomen uit de huidige risico-inventarisatie. In het jaarplan 2023 is uitgegaan van een stijging van deze kosten, echter de reikwijdte daarvan wordt gedurende 2023 steeds duidelijker. Ze vormen een punt van zorg en aandacht. In een voorlopige schatting wordt nu uitgegaan van een bedrag van 500k; dit zal voor 2023 gedekt worden uit de egaliseringsreserve.

De stand van de egaliseringsreserve op 31 december 2022 bedraagt dus € 3.205.248. Op basis van de bestedingsplannen uit het voorgaande zal na drie jaar daaruit zo'n € 1,7 miljoen besteed zijn. Daarnaast merken we dat de vaste kosten door de hoge prijsstijgingen van afgelopen jaren een steeds groter deel van ons budget uitmaken. Een egaliseringsreserve die de komende jaren op een iets hoger niveau wordt gehandhaafd biedt ons enige ruimte. Daarnaast zullen jaarlijks de bestemmingen telkens kritisch bekeken worden en zal waar mogelijk worden bespaard.

Geplande besteding van de staande reserves

De meerjarenbegroting gaat uit van een aanvullende subsidie van het Ministerie van Defensie. Het verkrijgen van de daarin opgenomen financiering is echter nog lang niet zeker. Zodra meer duidelijkheid is gekregen over eventuele (meerjarige) financiering zal ook de besteding van de reserves, op basis van actuele meerjarencijfers, worden meegenomen.

In 2015 is, conform het schrijven d.d. 4 augustus 2015, de zorg voor het toezicht op de besteding van de zogenoemde Bestemmingsreserve CZSK Marinemuseum overgedragen vanuit CZSK naar de Stichting Koninklijke Defensiemusea. Deze gelden zijn enkel bestemd voor projecten voor en in het Marinemuseum. In 2020 is de zeer specifieke oormerking van bedragen in deze reserve losgelaten, alsook de termijn van besteding. De bestemmingslocatie van deze gelden blijft ongewijzigd: het Marinemuseum.

- Voor wat betreft de projecten Marinemuseum is in 2022 € 72.580 (toiletten) onttrokken.

- Voor het Groot onderhoud schepen is een Meerjarenonderhoudsplan opgesteld (MJOP). Deze wordt in de exploitatiebegroting meegenomen. Een eventueel overschot op desbetreffende rekening wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor onvoorziene omstandigheden, zoals bijvoorbeeld in 2018 het geval was.
- De basispresentatie Mariniersmuseum zal eind 2023 volledig zijn afgeboekt vanwege de oplevering van de tentoonstelling Zeesoldaten in 2022.
- Schatkamer: deze is in 2022 volledig benut ten behoeve van bouw en realisatie tentoonstelling "Verborgene Schatten", en staat dus op 0,00
- Basispresentatie Mariniersmuseum: het project loopt nog en zal in april 2023 volledig zijn afgeboekt.
- F-16: Deze is eveneens in 2022 geopend en volledig benut en staat dus op 0.
- De reservering voor collectie (LAMO) wordt gevormd ter uitvoering van de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO). Volgens deze leidraad dienen 'Opbrengsten uit verkoop worden besteed aan het duurzame behoud en de ontwikkeling van de collectie van het museum.' Op welke wijze het staande bedrag zal worden besteed aan de in de LAMO genoemde doelstelling is niet verder gedefinieerd.
- De reservering 'Groot onderhoud buitencollectie' wordt besteed aan het onderhoud van vliegtuigen van het NMM. Hiervoor heeft in 2022 een marktverkenning plaatsgevonden naar mogelijke opdrachtnemers en is een aanbestedingsprocedure gestart. Gezien de beperkte reacties op de open aanbesteding is de procedure verkort en zijn onderhandelingen gestart met de opdrachtnemer om binnen vier jaar de buitencollectie te renoveren. Het gereserveerde bedrag zal daar geheel voor worden ingezet.
- De VL-reservering (vriendenloterij) dient volgens afspraken met de vriendenloterij ter beschikking te komen aan publieksprojecten in het NMM. In 2022 en 2023 wordt het project Pieneman volledig bekostigd uit deze reserve. Verdere besteding van de reservering is nog niet gepland maar blijft ter beschikking staan van het genoemde doel.



- Voor wat betreft de reserve van Geef 8 zijn er weer sponsors geworven (€ 28.500). Dit bedrag kan worden uitgegeven aan museale activiteiten van het NMM. Dit wordt wel eerst besproken met Geef 8.
- De reservering voor 'Aanpassing vaste opstellingen' zal worden besteed in het kader van SKD-10 jaar waarvoor in 2023 een nadere planning wordt uitgewerkt. De uitkomst van dit bestedingsplan zal in de betreffende jaarplannen en rapportages worden verantwoord.

Begroting 2023 op hoofdlijnen

Directe opbrengsten	3.325.250
Subsidie Ministerie van Defensie	18.184.000
Private bijdragen	714.500
Totale Baten	22.223.750
Personele lasten	6.582.000
Afschrijvingen	400.000
Huisvestingslasten	10.325.000
Museale lasten	4.315.000
Overige lasten	856.750
Totale lasten	22.478.750
Financiële baten & lasten	5.000
Saldo exploitatie	– 250.000
Bestemmingsreserves	250.000
Resultaat na inzet reserveringen	0

7. Prestatiecijfers en andere ratio's

De SKD maakt jaarlijks prestatieafspraken met het ministerie van Defensie. Deze afspraken zien op onder meer de bezoekersaantallen, bereik van (educatie)programma's en het verkrijgen van eigen inkomsten. Om onze eigen prestaties inzichtelijker te maken zijn hebben we in 2022 een begin gemaakt met te rapporteren op prestatie-indicatoren, gelieerd aan de prestatieafspraken. Daarnaast geven de prestatie-indicatoren sturingsmogelijkheden aan bestuur en MT.

De toepassing en rapportage van de prestatiecijfers en ratio's houden een rechtstreeks verband met het hiervoor beschreven onderzoek van de Algemene Rekenkamer en de daarop gebaseerde vereisten door Defensie aan de rapportage. De SKD zal op basis van de aanschrijving van Defensie een splitsing maken van activiteit(vestiging) en grote (boven € 150k) projecten. In de toelichting van de exploitatierekening wordt uiteraard ook melding gemaakt van prestatiecijfers en ratio's. Voor de volledigheid wordt dit in onderstaande tabel overzichtelijk gepresenteerd.

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	354.584	400.000
Schoolbezoeken	30.756	20.000
Bezoekersappreciatie	Zie toelichting hieronder	Monitoring

Bezoekersappreciatie

Op verschillende manieren wordt de tevredenheid van onze bezoekers gemonitord. We volgen de klantreacties online, via mail en telefoon. Daarnaast doen we zelf onderzoek en maken analyses van online reviews. Over het algemeen scoren we hoog bij onze bezoekers op tevredenheid. Onze vrijwilligers zijn in onze musea van grote toegevoegde waarde op het bezoek. Zij geven informatie, vertellen verhalen, en helpen en ondersteunen bezoekers waar nodig.

Scores van diverse (online) reviews:

	Dagjeweg-tickets.nl	Trip-advisor	Facebook	Google review	Mystery guest
<i>schaal</i>	1-5	1-5	1-5	1-5	1-100%
NMM	4,8	4,5	4,9	4,5	75%
Marinemuseum	4,3	4,5	4,9	4,6	nvt
Mariniersmuseum	4,2	nvt	5	4	nvt
Marechausseemuseum	4	nvt	4,7	2	nvt

Museummonitor

Sinds 2022 neemt SKD weer deel aan de Museummonitor. Dit is een doorlopend publieksonderzoek waarin we onze bezoekers vragen naar hun ervaringen in onze musea. De resultaten worden onderling vergeleken in een benchmark. Deelnemende musea zijn Kunsthal Rotterdam, Kunstmuseum Den Haag, Rijksmuseum, Spoorwegmuseum, Van Gogh Museum, Centraal Museum Utrecht en het Joods Cultureel Kwartier.

De volgende waardering is op basis van de ingevulde enquêtes in 2022. De aantallen respondenten voor het Marechausseemuseum en het Mariniersmuseum zijn nog laag. Daardoor moeten de uitkomsten als indicaties worden gezien.

De Net Promoter Score (NPS) van 57 is gebaseerd op aanbevelingen en is een zeer krachtige indicator voor groei. Iemand, in ons geval de museumbezoeker, zet bij aanbevelingen aan derden zijn reputatie op het spel. Museumbezoekers worden gevraagd om op een schaal van 0 (zeer onwaarschijnlijk) tot 10 (zeer waarschijnlijk) aan te geven in welke mate zij het bezoek zouden aanbevelen. Promotors zijn ambassadeurs, passives zijn minder enthousiast en zullen een bezoek minder snel uit zichzelf aanbevelen en detractors zijn het minst enthousiast en zijn eerder geneigd een bezoek af te raden.

NMM (aantal respondenten 3239).

Het bezoek aan het NMM scoort met een gemiddelde van 8,64 (benchmark is 8,64). 37,4% geeft het museum een 8,33, 4% geeft een 9 en 21, 1% geeft een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,67 en de tijdelijke tentoonstellingen een 8,53. Het NMM heeft een NPS Score van 51. Bestaande uit 4,2% detractors (0-6), 40,3% passives (7-8) en 55,6% promoters (9-10).

Marinemuseum (aantal respondenten 526).

Het bezoek aan het Marinemuseum scoort met een gemiddelde van 8,65. 35,4% geeft het museum een 8, 28,5% een 9 en 22,5% een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,84 en de tijdelijke tentoonstellingen een 8,05. Het Marinemuseum heeft een NPS Score van 44. Bestaande uit 5,2% detractors (0-6), 45,6% passives (7-8) en 49,2% promoters (9-10).

Mariniersmuseum (aantal respondenten 228).

Het bezoek aan het Mariniersmuseum scoort met een gemiddelde van 8,41. 44,3% geeft het museum een 8, 25,9% een 9 en 17,1% een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,41 en de tijdelijke tentoonstellingen een 7,98. Het Mariniersmuseum heeft een NPS Score van 33. Bestaande uit 8,4% detractors (0-6), 49,8% passives (7-8) en 41,9% promoters (9-10).

Marechausseemuseum (aantal respondenten 125).

Het bezoek aan het Marechausseemuseum scoort met een gemiddelde van 8,02. 40% geeft het museum een 8, 20% een 9 en 12,8% een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,55, de tijdelijke tentoonstellingen zijn niet van toepassing. Het Marechausseemuseum heeft een NPS Score van 10. Bestaande uit 15,5% detractors (0-6), 59,5% passives (7-8) en 25% promoters (9-10).

Weerstandsvermogen en ratio

De diverse ratio's en prestatiecijfers zijn onderdeel geweest van een analyse die in MT verband besproken is. De uitkomsten daarvan zijn mede ingekleurd door de gewijzigde opstelling van defensie ten opzichte van de verhouding subsidient en ontvanger. De uitkomsten zijn opgepakt als lessons learned in de komende Planning & control cycli.

Zo is bijvoorbeeld gezamenlijk geconstateerd dat de begrotingen specifiekere moeten, inclusief een betere verantwoording door de budgethouders. Als de (concept)begroting niet voldoende onderbouwd wordt, zal geen begrotingspost worden opgenomen. Dit voorkomt te hoog of te laag budgetteren.

Inkomsten

De inkomsten in het algemeen en fondsenwerving in het bijzonder blijven achter. Dit heeft voornamelijk geen nadelig effect op de eigeninkomsten norm die met 23% wordt gehaald. In 2023 wordt beleid gemaakt dat in 2024 zal leiden tot structureel hogere eigen inkomsten uit sponsoring en fondsen.

Er zijn grote verschillen in de personeelskosten per bezoeker. Bekeken dient te worden of de allocatie van personeel optimaal is.

Bij de berekening van de ratio's zijn de kosten voor diverse centrale functies voornamelijk buiten beschouwing gelaten. Door projectmatig werken, maar ook de centralere organisatie-inrichting wordt het gefundeerd toerekenen van kosten ten opzichte van kostenplaatsen voor juiste managementinformatie meer en meer van belang. Hier zal in 2023 nader aandacht aan worden gegeven. De toenemende landelijke krachtenbundeling zal een verschuiving te zien geven van vestigingskosten naar centrale kosten.

	NMM	Marinemuseum	Mariniers- museum	Marechaussee- museum
Publieksinkomsten	2.351.202	749.109	120.482	79.712
Overige inkomsten uit private middelen	490.090	3.363	12.986	5.027
Bezoekersaantallen	226.657	91.045	23.963	12.719
Waarvan scholieren	26.062	2.853	1.600	241
Vestigingsbegroting	2.954.500	2.409.000	1.070.000	677.500
Publieksinkomsten per bezoeker	€ 10,37	€ 8,22	€ 5,03	€ 6,27
Eigen inkomsten t.o.v. subsidie (totaal 23%)	27%	32%	13%	13%
Personele lasten per bezoeker	€ 9,15	€ 12,65	€ 23,82	€ 28,05

Toelichting bovenstaande tabel

De meeste hierboven genoemde prestatiecijfers spreken voor zichzelf zoals aantallen bezoekers en publieksinkomsten. Voor een aantal ratio's wordt hieronder een korte toelichting gegeven waarom ze hier zijn opgenomen. Wel dient vermeld te worden dat bij de beoordeling van de ratio's iedere vestiging zijn eigen werkelijkheid kent en ratio's tussen de vestigingen vaak niet 1 op 1 te vergelijken zijn. Het gaat hier dan ook vooral om een wijziging in de loop der jaren voor de vestiging en de beoordeling of de trend positief dan wel negatief is.

De publieksinkomsten per bezoeker geven inzicht in hoeveel de bezoekers bijdragen aan de totale inkomsten van de SKD. Deze worden beïnvloed door met name het aantal volbetalende bezoekers en gratis bezoekers. Gratis bezoekers zijn bijvoorbeeld (ex)medewerkers van Defensie. Ook kunnen bij evenementen gratis bezoekers worden toegelaten. Het prijsbeleid is een bevoegdheid die op centraal niveau is belegd en daarom om een sturingselement.

De ratio eigen inkomsten t.o.v. de ontvangen subsidie geeft een verhoudingsgetal. Deze moet ten minste 22% van de regulier verstrekte subsidie bedragen. De bijdrage vanuit iedere vestiging kan verschillend zijn maar dient bij te dragen aan het geheel. Indien inkomsten achterblijven is dit een signaal voor bestuurder en MT op hier extra aandacht op te vestigen in het kader van 'early warnings, no surprises'.

Personeelslasten per bezoeker geeft een indicatie van hoe de personeelslasten zijn verdeeld ten opzichte van de bereikte bezoekers. Het geeft een beeld van de opbouw van de organisatie en kan een indicatie zijn van eventuele overtallige c.q. ondertallige personeelsbezetting. Ook kan het een argument zijn bij het al dan niet openen van nieuwe vacatures.

Tenslotte wordt gekeken naar het weerstandsvermogen van de SKD. Weerstandsvermogen voor de SKD is gedefinieerd in hoeverre de SKD bij het wegvallen van alle inkomsten in staat is de salarissen van de medewerkers te kunnen blijven betalen. De kans van een dergelijke gebeurtenis is klein, de impact is echter groot. Het weerstandsvermogen is dan ook meer een indicator dan een feitelijke reservering van een potentiële gebeurtenis. Met een algemene reserve van € 994.226 bedraagt de ratio 0,23. Dit is dus nog te laag. De komende jaren zal het aandacht vergen om het weerstandsvermogen op het gewenste niveau te krijgen.



Jaarrekening 2022

Inleiding

Zoals uit het bestuursverslag blijkt is 2022 een overgangsjaar geweest. Een overgang van de coronajaren naar 'de orde van de dag'. De operationele besommingen van de coronatijd zijn opgeruimd. Er is hard gewerkt achterstanden in te halen en er is samen met Defensie een basis gelegd voor een voorspelbare en solide samenwerking. We lichten dit hieronder nader toe.

Genoemde uitgestelde werkzaamheden, gerezen prijzen en enkele incidentele uitgaven hebben per saldo geleid tot een exploitatietekort van bijna 500k. Dit staat tegenover overschotten in de twee voorgaande jaren. Door sterkere inzet van projectmatig werken en breed draagvlak daarvan in het MT is de controle (vooraf) van grote bestedingen in 2023 verder verstevigd.

Ook is in 2022, op advies van onze accountant, de basis voor de overgebleven bestemmings-reserves verstevigd. Hiervoor zijn bestedingsplannen opgesteld en termijnen voor bestedingen gesteld. Nu en in de toekomst ligt aan alle bestemmingen en geormerkte bedragen een expliciet MT-besluit, dan wel risico-inventarisatie ten grondslag.

Tevens is er een slag geslagen door het vrijvallen van een groot bedrag op de rekening voorzieningen ex-medewerkers legermuseum. Door het afscheid nemen van twee medewerkers die hier aanspraak op konden maken wordt deze voorziening sterk verlaagd.

Voor wat betreft de inkomsten dient nog het volgende te worden opgemerkt. De begrote publieksinkomsten zijn door de toenmalige onzekere vooruitzichten conservatief begroot. Dit heeft geleid tot hogere publieksinkomsten in de praktijk, ondanks een maand coronasluiting in januari 2022. Wij gaan ervan uit dat deze trend zich doorzet; daarom zullen we de inkomsten in de komende jaren beter kunnen inschatten.

Eén overblijfsel van het coronatijdperk staat echter nog: de hoge egalisatiereserve. De in 2020 en 2021 opgelopen coronaverliezen zijn in 2022 gekwantificeerd maar nog niet afgeboekt. In samenspraak met Defensie zullen we in 2023 hiervoor een oplossing vinden. Zoals eerder opgemerkt zal de SKD diverse uitdagingen op haar weg vinden, waarbij na-ijleffecten van corona zijn te verwachten. Voldoende weerstand blijft belangrijk. Samen met Defensie zullen we trachten dit op een verantwoorde wijze vorm te geven.

8. Balans

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

ACTIVA	31-12-2022	31-12-2021
I. Materiele vaste activa	1.068.927	737.334
Totale vaste activa	1.068.927	737.334
II. Voorraden	90.474	85.445
III. Vorderingen en overlopende activa	3.469.283	2.472.124
IV. Liquide middelen	5.858.896	6.193.440
Totale vlottende activa	9.418.653	8.751.009
TOTALE ACTIVA	10.487.580	9.488.343

PASSIVA	31-12-2022	31-12-2021
V. Algemene reserve	994.226	831.437
VI. Egalisatiereserve	3.205.248	3.205.248
VII. Bestemmingsreserves	2.032.077	2.687.766
Totale eigen vermogen	6.231.551	6.724.451
VIII. Voorzieningen	414.542	701.997
IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva	3.841.487	2.061.895
Totale vreemd vermogen	4.256.029	2.763.892
TOTALE PASSIVA	10.487.580	9.488.343

9. Exploitatierekening

BATEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
Directe opbrengsten	3.355.968	2.913.750	2.080.460
1. Publieksinkomsten	3.300.506	2.900.750	2.027.721
Entree-inkomsten	2.816.330	2.487.000	1.744.471
Educatie en rondleidingen	146.211	89.000	57.329
Evenementen	48.926	312.000	70.428
Buitenactiviteiten	266.312		133.341
Horeca	-6.479	250	-810
Winkel	29.206	12.500	22.962
2. Overige inkomsten	55.462	13.000	52.739
Subsidie Ministerie van Defensie	17.141.000	16.550.000	16.902.000
3. Bijdrage	8.614.500	8.319.000	8.319.000
beschikbaarheidsvergoeding			
4. Exploitatatiebijdrage	8.526.500	8.231.000	8.583.000
5. Overige bijdragen uit private middelen	511.466	350.000	593.380
VriendenLoterij	346.084	100.000	333.280
Fondsen en particulieren	141.382	205.000	226.725
Geef 8	24.000	45.000	33.375
Totale subsidies / Bijdragen	17.652.466	16.900.000	17.495.380
TOTALE BATEN	21.008.434	19.813.750	19.575.840

LASTEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
6. Personele lasten	5.094.943	5.644.750	5.069.010
Salarissen	4.387.301	4.894.750	4.308.204
Vrijwilligers	319.442	369.000	177.358
Ingeleend personeel	326.361	130.000	315.671
Overige personeelskosten	279.478	251.000	305.009
Dotatie/vrijval aan voorziening personeel ex-Legermuseum	-217.639	0	-37.232
7. Afschrijvingen	239.321	422.000	124.763
8. Huisvestingslasten	9.836.681	9.642.000	9.139.824
Huur NMM	8.497.901	8.319.000	8.281.851
Huur	438.710	449.000	423.829
Overige huisvestingslasten	856.390	724.000	434.144
Afdracht 30% entreegelden	43.680	150.000	0
9. Overige lasten	6.331.165	4.105.000	3.579.572
Marketing, exposities en publiek	4.323.248	2.419.250	1.921.218
Collectiekosten	1.196.111	974.000	909.234
Externe adviseurs	250.308	200.000	272.927
ICT kosten	292.253	191.000	246.631
Kantoorkosten	74.480	119.500	86.093
Overige kosten	122.848	201.250	143.469
Bestemmingsprojecten	71.917	0	0
TOTALE LASTEN	21.502.110	19.813.750	17.913.169
Saldo baten en lasten	-493.676	0	1.662.671
Saldo rentebaten/-lasten	776	0	-31.721
EXPLOITATIERESULTAAT	-492.900	0	1.630.950
Bijzondere baten	0	0	0
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	-492.900	0	1.630.950

BESTEMMING EXPLOITATIERESULTAAT	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
Projecten Marinemuseum	72.580	0	0
Project Schatkamer	245.000	0	245.000
Collectie (LAMO)	-6.782	0	0
Basispresentatie	75.000	0	0
Mariniersmuseum			
F-16	61.575	0	61.575
Groot onderhoud Buitencollectie	155.638	0	0
Publieksprojecten			
VriendenLoterij	81.178	0	0
Sponsorgelden Geef 8	-28.500	0	33.375
Egalisatiereserve	0	0	1.200.000
Subtotaal	655.689	0	
TOTAAL NA RESULTAATBESTEMMING	162.789	0	2.243.657

10. Kasstroomoverzicht

	Exploitatie 2022	Exploitatie 2021
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-493.676	1.662.671
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:		
• Afschrijvingen	239.321	124.763
• Voorzieningen	-287.455	-173.399
Veranderingen in werkkapitaal:		
• Voorraden	-5.029	47.368
• Vorderingen	-330.819	-675.213
• Overlopende activa	-666.340	-953.532
• Kortlopende schulden	1.779.592	-533.010
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	235.594	-500.352
Rentebaten	10.287	1.718
Rentelasten	-9.511	-33.439
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	236.370	-532.073
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-570.914	-519.696
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-570.914	-519.696
Mutatie liquide middelen	-334.544	-1.051.769
Beginstand liquide middelen 1/1	6.193.440	7.245.209
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	-334.544	-1.051.769
Eindstand liquide middelen 31/12	5.858.896	6.193.440

11. Toelichting op de jaarrekening

Algemeen

Activiteiten

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 of wordt als zodanig in beheer opgegeven en is daarom niet in de balans opgenomen. Op grond van de beheersovereenkomsten worden verworven collecties door bestuur SKD 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 (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 middellood 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 2022 was 109,2%. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad 125% moet zijn.

- *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.



12. Toelichting op onderscheiden posten van de balans

I. Materiële vaste activa

	Overige bedrijfs- middelen	Activa in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2021	217.638	519.696	737.334
Investerings 2022	570.914	0	570.914
Desinvesteringen 2022	0	0	0
Overboekingen 2022*	519.696	-519.696	0
Afschrijvingen 2022	-239.321	0	-239.321
Boekwaarde per 31 december 2022	1.068.928	0	1.068.928
Aanschafwaarde t/m 31 december 2022	2.745.073	0	2.745.073
Afschrijvingen t/m 31 december 2022	1.676.145	0	1.676.145
Boekwaarde per 31 december 2022	1.068.928	0	1.068.928

* Dit zijn in 2021 gedane investeringen ten behoeve van de Xplore; deze zijn tijdelijk op de tussenrekening (activa in uitvoering) gezet. Op het moment van activeren zijn deze kosten overgeboekt naar de activa.

Een nadere specificatie van de geïnvesteerde bedragen:

Overige bedrijfsmiddelen	Boek- waarde per 31-12- 2021	Investe- ringen 2022	Des- investe- ringen 2022	Overboe- kingen 2022	Afschrij- vingen 2022	Boek- waarde per 31- 12-2022
Entree Marechausseemuseum	23.172	0	0	0	-13.241	9.931
Geluidsinstallatie Marechausseemuseum	3.787	0	0	0	-1.057	2.730
Inrichting depot	11.010	0	0	0	-8.621	2.389
LED-verlichting Mariniersmuseum	43.611	0	0	0	-13.419	30.192
M113A2 rupsvoertuig	31.667	0	0	0	-10.000	21.667
Meubilair	0	39.873	0	0	-364	39.509
Mini Jeeps	16.583	0	0	0	-7.960	8.623

Straatmeubilair	20.930	0	0	0	-9.660	11.270
Marinemuseum						
Tentoonstellingsmiddelen	14.875	0	0	0	-11.716	3.159
Tijdelijke exporuimte						
Mariniersmuseum	11.078	0	0	0	-3.798	7.280
Transportmiddelen depot	14.757	28.500	0	0	-8.459	34.798
Verbouwing Hangar 8	10.975	0	0	0	-7.197	3.778
Verlichting Loopbrug NMM	789	0	0	0	-789	0
Verlichting						
Marechausseemuseum	14.405	0	0	0	-6.173	8.231
Xplore room	0	502.542	0	519.696	-136.867	885.371
Totaal overige bedrijfsmiddelen	217.638	570.915	0	519.696	-239.321	1.068.928
Activa in uitvoering (Xplore)	519.696	0	-519.696	0	0	0
Totaal	737.334	570.915	0	0	-239.321	1.068.928

II. Voorraden

	<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
Voorraad winkels	52.178	41.964
Voorraad museumkaarten	38.296	43.481
Totaal	90.474	85.445

De winkelvoorraad per vestiging:

	<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
NMM	0	1
Marinemuseum	24.038	26.008
Mariniersmuseum	26.057	14.506
Marechausseemuseum	2.083	1.449
Totaal	52.178	41.964

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

III. Vorderingen en overlopende activa

	<u>31-12-2022</u>	<u>31-12-2021</u>
Vorderingen	1.782.683	1.451.864
Overlopende activa	1.686.600	1.020.260
Totaal	3.469.283	2.472.124

Vorderingen	31-12-2022	31-12-2021
Debiteuren	169.884	178.230
Te ontvangen entreegelden en zaalhuur	368.301	82.751
Borgsommen	0	0
Belastingen	810.936	771.155
Uitkering Museumkaart	0	0
ANWB en Vip-kaart Vriendenloterij	0	0
Overige vorderingen	433.562	419.728
Totaal	1.782.683	1.451.864

De stijging van de overige vorderingen wordt voornamelijk bepaald door nog te ontvangen gelden van de Vriendenloterij (€ 120.773) en de Museumkaart (€ 167.362). 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	31-12-2022	31-12-2021
Vooruitbetaalde bedragen	185.900	844.260
Vooruit ontvangen facturen	1.500.700	176.000
Totaal	1.686.600	1.020.260

De overlopende activa zijn vooruitbetaalde kosten voor 2023 die in 2022 zijn betaald en/of waarvan de factuur in 2022 is ontvangen. Per balansdatum betrof dit voor € 1.500.770 (excl. btw) aan vooruitontvangen facturen inzake huur januari en februari 2023 van het NMM.

IV. Liquide middelen	31-12-2022	31-12-2021
Banken	4.959.769	6.177.917
Kas	26.068	15.523
Gelden onderweg	1.906	0
Schatkistbankieren	871.153	0
Totaal	5.858.896	6.193.440

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting. De hoge bankstand wordt voornamelijk veroorzaakt door hoge ontvangsten in de laatste drie maanden. In november ontvingen wij € 747.219 aan belastingteruggaaf en € 167.469 van de Vriendenloterij. Daarnaast ontvingen wij nog € 448.187 aan entree inkomsten van Heijmans. De stand van de bankrekening van Schatkistbankieren wordt geheel bepaald door het restant van de ontvangen subsidie.

Eigen vermogen

	31-12-2022	31-12-2021
V. Algemene reserve		
Stand per 31 december 2021	831.437	831.440
Toevoeging resultaat	162.789	-3
Stand per 31 december 2022	994.226	831.437

Het positieve resultaat na bestemming is toegevoegd aan de algemene reserve.

	31-12-2022	31-12-2021
VI. Egalisatiereserve		
Stand per 31 december 2021	2.005.248	2.005.248
Aanpassing vaste opstelling	475.000	
Museaal onderhoud	325.000	
ICT-projecten SKD (kassa's en security)	250.000	
ICT-project collectietransitie	150.000	
Toevoeging o.b.v. bestemming	0	1.200.000
Stand per 31 december 2022	3.205.248	3.205.248

In samenspraak met Defensie is er € 1,2 miljoen geormerkt voor toekomstige risico's binnen de egalisatiereserve (zie hoofdstuk 6). Daarnaast is besloten het restant van de coronasuppletie, ad € 1,2 miljoen, in de egalisatiereserve te houden.

Door meer verantwoordelijkheden te nemen over de ICT-faciliteiten van het DBFMO-consortium zijn er extra investeringen nodig om voldoende veiligheid te creëren. Onderdeel van de ICT-faciliteiten betreft ook het creëren van één kassasysteem voor alle vestigingen.

Het museaal onderhoud valt weg uit het DBFMO-contract na 2024. Om de collecties langdurig goed te onderhouden is er voor de zekerheid een reservering in het leven geroepen van € 325.000, die in drie jaar wordt gebruikt. Deze reservering dekt dus niet het gehele tekort, maar vangt wel de schok op.

VII. Bestemmingsreserve	31-12-2021	Toevoegingen	Onttrekkingen	31-12-2022
Projecten Marinemuseum	256.217	0	-72.580	183.637
Groot onderhoud Schepen	89.000		0	89.000
Schatkamer	245.000	0	-245.000	0
Collectie (LAMO)	51.681	6.782	0	58.463
Basispresentatie Mariniersmuseum	91.000		-75.000	16.000
F-16	61.575	0	-61.575	0
Groot onderhoud Buitencollectie	265.541	0	-155.638	109.903
Vriendenloterijprojecten	515.077	0	-81.178	433.899
Geef 8	112.675	28.500	0	141.175
Aanpassing vaste opstellingen	1.000.000		0	1.000.000
	2.687.766	35.282	-690.971	2.032.077

Voor een uitgebreidere beschrijving van de reserves zie hoofdstuk 6.

VIII. Voorzieningen	31-12-2021	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	31-12-2022
Voorziening personeel ex-Legermuseum*	641.367	0	-66.106	-217.639	357.622
Voorziening jubileumuitkeringen**	60.630	6.047	-9.757	0	56.920
Totaal	701.997	6.047	-75.863	-217.639	414.542

* 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 2022 van in totaal € 66.106 en een vrijval van € 217.639 (de hoge vrijval wordt voornamelijk veroorzaakt door het uitdienst gaan van twee medewerkers die in de voorziening zaten) in 2022 bedroeg de waarde van de voorziening ex-Legermuseum per ultimo 2022 € 357.622.

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

IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31-12-2022	31-12-2021
Crediteuren	2.742.915	767.532
Belastingen en premies sociale verzekeringen	258.065	250.471
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	840.507	1.043.892
	3.841.487	2.061.895

De stijging van de crediteuren komt voornamelijk door de twee huurfacturen (januari en februari 2023) van het NMM, ad € 1.815.322 (incl. btw). 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 2022, waarvan de afwikkeling in 2023 is voorzien.



13. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

Huur

<i>Adres</i>	<i>Contractpartij</i>	<i>Huur 2023</i>	<i>Einddatum</i>
Verlengde Paltzerweg, Soest	Rijksvastgoedbedrijf	€ 9.001.600	14-09-2039
Hoofdgracht, Den Helder.	Rijksvastgoedbedrijf	€ 165.698	31-12-2023
Wijnhaven, Rotterdam	Whitewood	€ 264.109	31-03-2030
Commanderij, Buren	St. Museum der Koninklijke Marechaussee	€ 6.494	31-12-2023

Leasecontracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>Jaarbedrag 2023</i>	<i>Einddatum</i>
Broekhuis Lease	Bestelauto depot NMM	€ 8.364	01-01-2024

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

Overige contracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>Jaarbedrag 2023</i>	<i>Einddatum</i>
Gom Schoonhouden	Schoonmaak Wijnhavenpanden	€ 24.798	31-12-2023
A/S Works	Salarisadministratie	€ 10.954	01-01-2024
A/S Works	Financiële administratie	€ 79.303	01-01-2024
AFAS	Licentie	€ 34.065	Onbepaald
Deltics	ICT-ondersteuning	€ 45.460	31-03-2027
De Groot Tech. BV	Onderhoud brandmeldinstallatie	€ 3.553	31-12-2023
Romijnders	Installaties Buren	€ 1.452	31-12-2023
Twelve	Onderhoud kassa Rotterdam	€ 204	28-09-2024
Twelve	Onderhoud kassa Buren	€ 204	28-09-2024
Twelve	Onderhoud kassa Den Helder	€ 906	28-09-2024
Phoenix Advisory	Wapenbeheer	€ 48.960	01-01-2024
	Beveiliging brand-sluitronde	€ 21.309	01-01-2024
Schipper Security BV	Buren	€ 23.037	01-01-2024
HMS Schoonmaak	Schoonmaak Buren	€ 23.037	01-01-2024

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 Defensierterrein 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 Historische Verzameling Korps Mariniers en de Stichting Museum der Koninklijke Marechaussee.

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 vaststelling voor het jaar 2021 (€ 16.902.000) ontvangen met nummer BS2022031605. Het subsidiebedrag voor 2023 is € 18.184.000 (BS2023004166). De vaststelling van de subsidie 2022 heeft nog niet plaatsgevonden, dit zal op een later moment worden gedaan.



14. 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 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
Publieksinkomsten	3.300.506	2.900.750	2.027.721
Entree-inkomsten	2.816.330	2.487.000	1.744.472
Educatie en rondleidingen	146.211	89.000	57.329
Evenementen	48.926	182.000	70.873
Buitenactiviteiten	266.312	130.000	132.895
Horeca	-6.479	250	-810
Winkel	29.206	12.500	22.962

In totaal zijn de publieksinkomsten € 399.756 hoger dan begroot en € 1.272.785 hoger dan 2021. Zelfs ten opzichte van 2019, het laatste jaar voor corona, zijn de publieksinkomsten in 2022 iets hoger. Vanwege corona heeft de SKD in 2022 op één maand (januari) geen bezoekers kunnen ontvangen. In de loop van het jaar zag de SKD het aantal bezoekers toenemen en dat heeft geresulteerd in hogere opbrengsten.

De entree-inkomsten per vestiging

	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
NMM	1.908.367	1.795.000	1.208.301
Marinemuseum	722.503	593.000	446.952
Mariniersmuseum	112.673	65.000	61.461
Marechausseemuseum	72.787	34.000	27.757
Totaal	2.816.330	2.487.000	1.744.471

	Aantal bezoekers			Gemiddelde entree-inkomsten per bezoeker		
	2022	Begroting	2021	2022	Begroting	2021
NMM	226.657	300.000	142.314	8,4	6,0	8,5
Marinemuseum	91.045	90.000	50.443	7,9	6,6	8,9
Mariniersmuseum	23.963	23.000	14.591	4,7	2,8	4,2
Marechausseemuseum	12.719	15.000	6.445	5,7	2,3	4,3
Totaal	354.384	428.000	213.793	8,0	5,8	8,1

De gemiddelde inkomst per bezoeker is hoger dan in 2021. 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
	2022	2022	2021
NMM	129.516	70.000	52.737
Marinemuseum	13.191	11.000	2.880
Mariniersmuseum	1.080	4.000	75
Marechausseemuseum	2.424	4.000	1.637
Totaal	146.211	89.000	57.329

De educatie-inkomsten betreffen inkomsten van schoolbezoeken, rondleidingen en workshops. Ook hier is het positieve effect van het wegvallen van de coronamaatregelen zichtbaar. Er zijn beduidend meer scholieren op bezoek geweest, dan in 2021. De hier gepresenteerde inkomsten betreffen toegangsgelden van het schoolbezoek.

Inkomsten evenementen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
NMM	45.890	170.000	176.377
Marinemuseum	241	5.000	0
Mariniersmuseum	2.629	5.000	0
Marechausseemuseum	165	2.000	0
Overige evenementen	0	0	27.391
Totaal	48.926	182.000	203.768

In 2022 konden weer evenementen gehouden worden, bij het NMM waren dat onder meer de Nacht van de Militaire Muziek (online, waardoor er minder opbrengsten zijn behaald dan begroot) en het Zomeroffensief. Wel zijn er minder evenementen gehouden dan vooraf begroot. Het bleek dat de markt nog niet klaar was voor het bijwonen van evenementen.

Inkomsten buitenactiviteiten	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
NMM	266.316	130.000	132.896

De buitenactiviteiten van het NMM zijn in 2022 een heel succesvolle aanvulling geweest van het museumbezoek. In 2022 zijn prijsverhogingen ingevoerd, enerzijds om de stijgende kosten van het rijdend materieel te kunnen financieren en anderzijds om er meer opbrengsten uit te halen. Door deze prijsstijging kon onder andere de succesvolle pendeldienst – de bezoekers tot achter de arena brengt – worden gefinancierd.

Inkomsten Horeca	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
NMM	931	0	0
Marinemuseum	-8.438	0	50
Mariniersmuseum	-571	0	54
Marechausseemuseum	1.599	250	-914
Totaal	-6.479	250	-810

Bij het NMM is de horeca ondergebracht in het DBFMO-contract. Om de (horeca)dienstverlening op een hoger niveau te krijgen, heeft het Marinemuseum twee automaten aangekocht voor € 9.300. Dit resulteerde wel in hogere inkoopkosten. Tenslotte is het van belang om te weten dat de genoemde bedragen gesaldeerd zijn (opbrengst – inkoop).

Inkomsten winkel	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
NMM	186	0	44
Marinemuseum	21.612	9.000	16.399
Mariniersmuseum	4.671	3.000	4.571
Marechausseemuseum	2.737	500	1.948
Totaal	29.206	12.500	22.962

De winkel is bij het NMM ondergebracht in het DBFMO-contract. De winkelopbrengst NMM ziet op eigen publicaties zoals catalogi en bezoekersgidsen.

2. Overige inkomsten	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
	55.462	13.000	52.739
Opbrengst Museumkaart	16.894	13.000	4.663
Doorberekende kosten	13.805	0	21.114
Zaalhuur	11.688	0	15.230
Overige inkomsten	13.075	0	11.372

Subsidie Ministerie van Defensie	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
	17.141.000	16.550.000	16.902.000

3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.614.500	8.319.000	8.319.000
4. Exploitatiebijdrage	8.526.500	8.231.000	8.583.000

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 € 17.141.000 toegekend, met subsidiebeschikking BS2022003776. De subsidie 2021 is vastgesteld op 14 december 2022, met kenmerk BS2022031605. De vaststelling van de subsidie 2022 heeft nog niet plaatsgevonden, dit zal op een later moment worden gedaan.

5. Overige bijdragen uit private middelen	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
	511.466	350.000	593.380
NMM	490.090	295.000	593.380
Marinemuseum	3.363	30.000	0
Mariniersmuseum	12.986	15.000	0
Marechausseemuseum	5.027	10.000	

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 2022 € 560.499 ontvangen. De kosten voor werving bedroegen € 214.415.

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 2022 tot nieuwe zakelijke sponsors.

In 2022 werden van Fondsen, vriendenstichtingen en particulieren bijdragen van in totaal € 120.000 ontvangen, onder andere ter ondersteuning van de expositie 'Pieneman'.

Lasten

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
6. Personele lasten	5.094.943	5.644.750	5.069.010
7. Afschrijvingen	239.321	422.000	124.763
8. Huisvestingslasten	9.836.681	9.642.000	9.139.824
9. Overige lasten	6.331.165	4.105.000	3.579.572
Totaal	21.502.110	19.813.750	17.913.169

6. Personele lasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	5.094.943	5.644.750	5.069.010
Salarissen	4.387.301	4.894.750	4.308.204
Vrijwilligers	319.442	369.000	177.358
Ingeleend personeel	326.361	130.000	315.671
Overige personeelslasten	279.478	251.000	305.009
Mutatie voorziening ex-LM	-217.639	0	-37.232

Salarissen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	4.387.301	4.894.750	4.308.204
Lonen	3.177.098	3.620.250	3.221.240
Sociale lasten	558.812	667.000	504.423
Pensioenlasten	539.578	535.500	518.220
Reiskosten woon werkwakeer	111.813	72.000	64.321

De onderschrijding op de post salarissen ten opzichte van de begroting wordt verklaard door personeelsmutaties en verschuivingen naar de post Ingeleend personeel (zie pag. 60). De verschuiving komt doordat de SKD in afwachting van het nieuwe functiehuis vacatures nog niet heeft ingevuld.

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 2022 € 216.000, het algemeen bezoldigingsmaximum.

WNT Verantwoording 2022	
bedragen x € 1	
J. Sijmonsbergen	
Functiegegevens	
Algemeen Directeur	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	123.082
Beloningen betaalbaar op termijn	22.442
<i>Subtotaal</i>	<i>145.524</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Bezoldiging	145.524
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t
Gegevens 2021	
P. van Vlijmen	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12
Deeltijdfactor 2021 in fte	1,0
Dienstbetrekking	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	181.368
Beloningen betaalbaar op termijn	22.739
Totale bezoldiging 2021	204.107
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000

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

Mr. M.G.H.A. Soeteman-Reijnen
Y. Shitrit
Luitenant-generaal b.d. J. Wehren
Luitenant-generaal b.d. R. Verkerk
Luitenant-generaal b.d. L.J.A. Beulen
Drs. P. de Haan
Dr. L.E.C. van de Leemput
Generaal-majoor b.d. A. Peperkoorn

Functie

RvT Lid
RvT Lid, Lid Remuneratiecommissie
Voorzitter, Lid Remuneratiecommissie
RvT Lid
RvT Lid
RvT Lid
RvT Lid, Auditcommissie
RvT lid

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Vrijwilligers	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	319.442	369.000	177.358
SKD	10.062	0	0
NMM	157.948	173.000	80.828
Marinemuseum	116.098	165.000	74.093
Mariniersmuseum	25.102	17.500	17.024
Marechausseemuseum	10.232	13.500	5.413

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. 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 het kader van SKD-breed werken zijn de kosten voor het jaarlijkse bedrijfsuitje, die in eerste instantie niet waren begroot, betaald door het bedrijfsbureau.

Ingeleend personeel	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	326.361	130.000	315.671
SKD	226.687	100.000	239.479
NMM	95.911	30.000	76.192
Marinemuseum	3.763	0	0

Ingeleend personeel is ingezet op functies waar vacatures niet (op korte termijn) konden worden ingevuld. Dit heeft te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en de onzekerheid over het nieuwe functiehuis. De overschrijding op deze kostenpost wordt dan ook grotendeels gedekt uit de onderschrijving op de post salarissen (€ 507.449). Ingeleend personeel is voornamelijk ingezet op Collectie (voornamelijk registratieproject SKD), HR, Wapenbeheer en ondersteuning voor het secretariaat.

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
Overige personeelslasten	279.478	251.000	305.009
Opleidingen	44.548	86.000	109.168
Reiskosten	38.920	31.000	37.541

Personeelsvoorzieningen	72.980	61.000	53.672
Congressen en symposia	0	0	0
Bedrijfskleding	5.889	27.000	13.256
Arbodienst	14.040	10.000	8.532
Transitievergoedingen	31.447	0	58.597
Algemeen	71.654	36.000	24.243

De stijging ten opzichte van de begroting wordt met name verklaard door de uitbetaalde transitievergoeding.

Voorziening	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
Mutaties voorziening personeel ex-Legermuseum	-283.745	4.000	-37.232
Mutaties voorziening jubileumuitkering	-3.710	0	420

De vrijval in de voorziening ex Legermuseum is vooral ontstaan door een wijziging in de verwachte einddatum van de betrokken personen en het uitdienst gaan van twee medewerkers.

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 2046. Dat is de datum waarop de laatste medewerker met aanspraken met pensioen gaat.

7. Afschrijvingen	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
	239.321	422.000	124.763

De afschrijvingen zijn lager dan begroot doordat het plan voor de Basecamp Soesterberg niet door is gezet.

8. Huisvestingslasten	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
	9.836.681	9.642.000	9.139.824
Huur NMM	8.497.901	8.319.000	8.281.851
Huur	438.710	449.000	423.829
Overige huisvestingslasten	856.390	724.000	434.144
Afdracht 30% entreegelden	43.680	150.000	0

De huurkosten voor het NMM zijn iets sterker gestegen dan verwacht. Daarnaast zorgen vooral de gestegen kosten voor beveiliging en schoonmaak op de andere vestigingen een stijging van de huisvestingslasten.

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.

Overige huisvestingslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	856.390	724.000	434.144
Gas, water en elektra	254.816	180.000	165.063
Onderhoud gebouwen en terrein	86.068	125.000	82.730
Kleine inventaris en apparatuur	127.301	55.000	102.234
Schoonmaak	165.157	151.000	-90.353
Beveiliging	69.538	55.000	-29.410
Overige huisvestingskosten	81.213	85.000	155.476
Onderhoudscontracten	7.085	25.000	6.492
Onderhoud installaties	65.212	48.000	41.912

De wereldwijde energiecrisis raakt ook de SKD. Dit leidde tot stijgende prijzen voor gas en elektra. Dit was ten tijde van het opstellen van de begroting (2021) niet bekend, vandaar dat de lasten te laag zijn begroot. De stijging van de overige kosten, anders dan energiekosten speelt met name voor de vestigingen Buren en Rotterdam.

9. Overige Lasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	6.331.165	4.105.000	3.579.572
Marketing, exposities en Publiek	4.323.248	2.419.250	1.921.218
Collectiekosten	1.196.111	974.000	909.234
Externe adviseurs	250.308	200.000	272.927
ICT-kosten	292.253	191.000	246.631
Kantoorkosten	74.480	119.500	86.093
Algemene kosten	122.848	201.250	143.469
Projecten uit bestemde reserve	71.917	0	0

Marketing, exposities en Publiek	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	4.323.248	2.419.250	1.921.218
Tentoonstellingen	1.973.501	923.250	374.934
Educatie	241.827	102.000	232.556
Evenementen	1.121.572	637.000	350.093
Marketing/ communicatie	986.348	757.000	963.635

De overschrijdingen worden met name bepaald door Tentoonstellingen, Evenementen en Marketing & Communicatie. De overschrijding voor de post tentoonstellingen komt grotendeels

door de F-16 tentoonstelling in het NMM (€ 853.579). Onder het kopje Tentoonstellingen worden hieronder de diverse oorzaken benoemd.

De overschrijding van de post evenementen (dit is inclusief de buitenactiviteiten, ad € 576.057), komt met name door de eigen invulling van de activiteiten van NMM Zakelijk (€ 155.000) en het niet doorgaan van het plan Basecamp Soesterberg (€ 119.737). Onder het kopje Evenementen wordt hier wat dieper op ingegaan.

Tentoonstellingen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	1.973.501	923.250	374.934
SKD	1.317	0	0
NMM	1.174.376	410.000	199.991
Marinemuseum	692.105	385.000	17.240
Mariniersmuseum	79.207	68.500	39.660
Marechausseemuseum	26.496	59.750	118.043

De belangrijkste redenen voor de overschrijding (tentoonstelling F-16, NMM) zijn:

- Demontage van de voorzetwand om meer ruimte te creëren;
- De stijgende prijzen voor hout, aluminium en verf;
- De belichting viel fors duurder uit (omdat de bestaande belichting onvoldoende inzetbaar is);
- De vloer moest gepolijst worden door de schade bij het afbreken van de vorige tentoonstelling;
- Vertraging aanbestedingstraject door Bruns, waardoor € 250.000 niet gefactureerd kon worden op begroting 2021. Dit drukt nu op 2022;
- Meerwerk Kloosterboer (corona, inflatie, fout in de plattegrond, offerte DO op basis van VO bleek extra posten te bevatten);
- Kosten bommen printen (in verband met ITAR mochten we geen echte of dummies tonen): kosten zijn hoog maar we zijn erg blij met het levensechte resultaat: ze zullen in de collectie worden opgenomen;
- Infographics waren niet begroot omdat we er ten onrechte van uitgingen dat we afbeeldingen van de ontwerper konden gebruiken; daarnaast gingen veel meer uren zitten in de Fly by Wire-animatie. De beeldverhouding 1:40 van het 240 graden scherm was een uitdaging. De bijdragen en extra inzet van F16-vlieger Joost 'Nikki' Luijsterburg zijn hierbij onmisbaar geweest. Hij heeft regelmatig een rondje met een go pro in 'zijn' F16 gevlogen om ons te voorzien van spectaculair beeld.
- Extra kosten inhuur (in verband met uitval en onderbezetting) en opening.

De overschrijding van de tentoonstelling in het Marinemuseum wordt gedekt door de voor dat doel bestemde reserve (€ 245.000).

Educatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	241.827	102.000	232.556
SKD	0	0	19.116
NMM	159.453	35.000	107.432
Marinemuseum	45.930	30.000	51.384
Mariniersmuseum	26.439	29.000	49.536
Marechausseemuseum	10.004	8.000	5.088

De kosten voor educatie betreffen kosten voor audiotours, speurtochten, knutselpakketten, theatervoorstellingen en educatieve tentoonstellingselementen. De kosten zijn hoger dan gebudgetteerd maar er staan ook educatie inkomsten tegenover. De inkomsten voor educatie waren in 2022 € 146.211. Dit betekent een stijging van € 57.211 ten opzichte van de begroting 2022 (€ 89.000).

Evenementen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	1.121.572	637.000	350.093
SKD	3.948	0	3.210
NMM Algemeen	545.515	280.000	119.742
NMM Buitenactiviteiten	576.057	260.000	230.351
Marinemuseum	1.647	37.000	0
Mariniersmuseum	4.174	40.000	23.416
Marechausseemuseum	18.446	20.000	1.456

De hogere kosten voor NMM Algemeen betreffen voornamelijk de incidentele kosten voor NMM zakelijk (€ 155.000) en de vrijval (€ 119.737) voor Basecamp Soesterberg.

Sinds 1 december 2022 geeft de SKD een eigen invulling aan de activiteiten van NMM Zakelijk. Deze activiteiten werden voorheen door Heijmans uitgevoerd. Om de activiteiten te kunnen voortzetten is er met Heijmans afgesproken een bijdrage te betalen van € 212.000. Hiervan is € 155.000 op factuurbasis (o.a. overname personeel en applicaties) en € 62.000 aan omzet die niet gefactureerd zal gaan worden aan Heijmans betaald.

In 2022 is besloten het traject om Basecamp Soesterberg te realiseren niet te vervolgen. De plannen sloten te weinig aan op het in 2022 gecreëerde meerjarenplan waar juist meer de focus zal gaan liggen op de museale ervaring binnen het NMM in plaats van activiteiten. Een en ander betekent niet dat de planvorming voor niets is geweest. Ideeën uit het plan Basecamp Soesterberg kunnen in de toekomst gebruikt worden bij de herindeling van het buitenterrein.

Het rijdend materieel dat gebruikt wordt bij de buitenactiviteiten vereist steeds meer onderhoud. Daartegenover staat ook dat de inkomsten hoger waren dan begroot (€ 266.312). De totale evenementskosten van het NMM bedragen € 576.057. Na aftrek van deze inkomsten zijn de gesaldeerde kosten € 309.745.

Marketing en Communicatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	986.348	757.000	963.635
SKD	250.495	130.000	333.977
NMM	445.948	375.000	381.054
Marinemuseum	168.860	150.000	119.911
Mariniersmuseum	65.180	67.000	68.627
Marechausseemuseum	55.866	35.000	60.066

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
	2022	2022	2021
	1.196.111	974.000	909.234
Aankoop collectie	71.184	52.000	110.660
Bibliotheek	9.123	13.500	14.405
Inhuur behoudsmedewerkers	34.598	48.000	53.498
Restauratie	258.308	107.000	47.120
(Groot) Onderhoud schepen	216.771	165.000	153.657
Groot onderhoud buitencollecties	15.468	100.000	1.229
Transport	60.005	49.500	51.613
Registratie/ontsluiting/digitalisering	164.693	120.000	102.330
Algemeen collectiebeheer	104.674	41.000	74.990
Onderhoud vaste opstelling	116.391	187.000	197.492
Conservering	144.896	91.000	102.240

In 2022 heeft een inhaalslag van restauratiewerkzaamheden plaatsgevonden, die niet in 2021 konden worden uitgevoerd. Dit komt voornamelijk terug in de post Restauratie en de post Groot onderhoud schepen. De hoogste uitgave op de post Restauratie was voor de Breguet Atlantic ad € 150.896, wat wordt gedekt vanuit een bestemmingsreserve.

Adviseurs	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	250.308	200.000	272.927
Accountant	87.190	55.000	81.420
Administratiekantoor	108.066	80.000	116.038
Juridisch advies	242	10.000	8.256
Redactioneel	0	0	0
Beleidsadvies	54.810	55.000	67.213

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 de stralingsdeskundigen.

ICT-kosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2022	2022	2021
	292.253	191.000	246.631
Hardware	42.384	19.000	38.807
Licenties	55.653	30.000	49.333
ICT Ondersteuning	53.868	87.000	42.774
Domeinregistraties	140.348	55.000	115.717

De investeringen voor ICT zijn fors geweest om de veiligheid van de systemen te kunnen waarborgen. Het jaar 2022 stond voor de ICT-SKD in het teken van overzicht verkrijgen. Extra aandacht:

- optimaliseren van veiligheid;
- onderzoek naar het digitaal archief en opzetten nieuwe structuur voor de opslag;
- opschonen en upgraden van onze objecten database;
- opzetten telefonie voor Den Helder;
- optimaliseren kassasystemen en voorbereidend onderzoek naar één kassasysteem voor de SKD;
- wifi voor Den Helder.

Kantoorkosten	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
	74.480	119.500	86.093
Kantoorbenodigdheden	16.719	26.000	19.363
Kopieer- en leasekosten	24.276	28.000	21.440
Telefoonkosten	9.968	28.000	9.013
Abonnementen & Contributies	23.517	37.500	36.277

Overige kosten	Exploitatie 2022	Begroting 2022	Exploitatie 2021
	122.848	201.250	143.469
Bestemmingsprojecten	0	0	0
Representatie	64.624	59.000	52.378
Assurantiekosten	28.932	59.000	39.934
Bestuurskosten	5.826	10.000	8.153
Bankkosten	12.751	10.250	6.288
Overige algemene kosten	10.715	63.000	18.605
Nagekomen kosten	0	0	18.111

15. Overige toelichtingen

Gebeurtenissen na balansdatum

In de periode vanaf 1 januari 2023 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2022 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor de jaarrekening 2022.

Bestemming exploitatieresultaat 2022

Het bestuur van de stichting stelt voor het exploitatieresultaat ad – € 492.900 als volgt te bestemmen:

Toevoeging aan de Algemene reserve	162.789
Mutaties aan de Bestemmingsreserve	–655.689
Onttrekking aan de Egalisatiereserve	0
	–492.900

Bovengenoemd voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.

16. Ondertekening van de jaarrekening

De jaarrekening 2022 van de Stichting Koninklijke Defensiemusea, zoals opgenomen in dit rapport is opgemaakt en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd op 5 juli 2023.

Ondertekend op 5 juli 2023

Directie



J. Sijmonsbergen

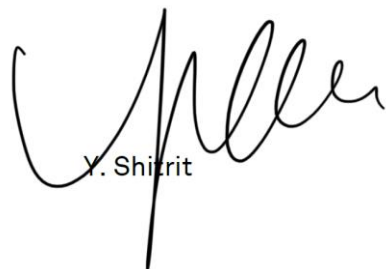
Raad van Toezicht



J.H. Wehren



R. Verkerk



Y. Shitrit



L.E.C. van de Leemput



L.J.A. Beulen



M.G.H.A. Soeteman-Reijnen



P. de Haan



A. Peperkoorn

17. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

18. 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

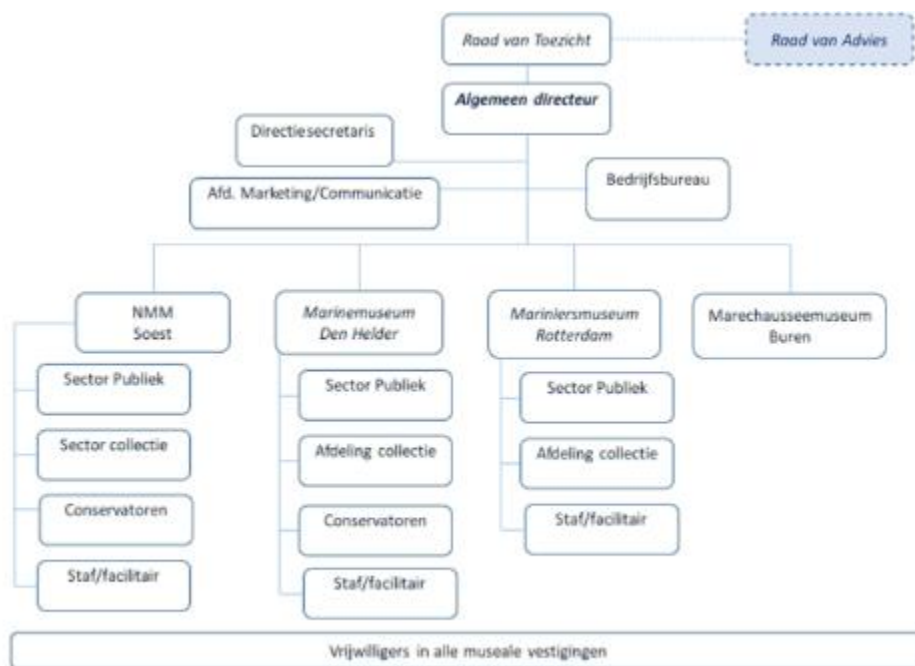
Naam: <i>Functie:</i> (Met <u>onderstreept gedrukt</u> functies in het dagelijks leven)	Nevenfunctie(-s)
J.H. Wehren <i>Voorzitter</i> <i>Lid remuneratiecommissie</i>	• Lid Raad van Advies van de Oorlogsgravenstichting • Projectleider Masterclass Cybersecurity en Datascience aan de Nederlandse Defensieacademie
L.J.A. Beulen <i>Lid</i>	• Lid directie Stichting Open Nederland • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ECHOS homes
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 Alumniboard 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>consultant ABDTOPConsult</u> <i>Lid</i> <i>Lid remuneratiecommissie</i>	• Voorzitter Raad van Toezicht ROC Amsterdam/Flevoland • Lid Raad van Toezicht BNNVARA • Lid bestaats Fonds Residentie Orkest
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>	• Lid werkgroep koningsdaglezing • Voorzitter Raad van Toezicht Museum Sophiahof • Vicevoorzitter bestuur Nationale herdenking 15 augustus 1945 • Lid Raad van Toezicht wo2net

19. 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,
- 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

- Stijn van Susante, Marechausseemuseum, voorzitter (vanaf 14 juni 2022)
- Ruben Leentvaar, Marinemuseum, voorzitter (tot 14 juni 2022)
- Monique Brinks, Nationaal Militair Museum (vanaf maart 2022)
- Mo Majaiti, Mariniersmuseum
- Carla Marcus, Nationaal Militair Museum (vanaf maart 2022)
- Mandy Vermeer, Bedrijfsbureau

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



