



 STICHTING
KONINKLIJKE
DEFENSIEMUSEA

Jaarverslag 2024



Jaarverslag 2024

Missie

De Koninklijke Defensiemusea zijn de hoeders van het militair erfgoed van de Nederlandse krijgsmacht. Wij brengen de geschiedenis en betekenis van dit erfgoed tot leven voor iedereen. We beheren een unieke verzameling objecten en verhalen die het militaire verleden, heden en de toekomst van Nederland belichten. We brengen de rijke militaire geschiedenis van Nederland dichtbij en geven dit waardevolle erfgoed door aan toekomstige generaties.

Visie

Met onze collectie en musea inspireren en verbinden we zoveel mogelijk mensen met de verhalen van de Nederlandse krijgsmacht. Zodat iedereen de betekenis van de krijgsmacht in onze geschiedenis herkent en we bijdragen aan een beter begrip van de wereld en de uitdagingen van vandaag. We vertellen het militaire verhaal van Nederland aan de hand van unieke objecten, persoonlijke verhalen van militairen en gebeurtenissen die raken.

Inhoud

BESTUURSVERSLAG

Voorwoord	4
1. Organisatie	5
2. Publiek	15
3. Collectie	28
4. Risico-inventarisatie	35
5. Prestatiecijfers en andere ratio's	38
6. Vooruitblik	41
7. Verslag raad van toezicht	44

JAARREKENING

8. Inleiding	51
9. Balans	52
10. Exploitatierekening	54
11. Kasstroomoverzicht	57
12. Toelichting op de jaarrekening	58
13. Toelichting op onderscheiden posten van de balans	63
14. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen	71
15. Toelichting op de onderscheiden posten van de exploitatierekening	73
16. Overige toelichtingen	87
17. Ondertekening van de jaarrekening	88
18. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	89
Colofon	89

BIJLAGEN

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

Voorwoord

Geachte lezer,

Het is mij een genoegen om als nieuwe bestuurder van de Stichting Koninklijke Defensiemusea dit jaarverslag bij u in te mogen leiden. Ook al gaat het om gebeurtenissen die ik zelf niet meegemaakt heb, heb ik inmiddels een goed beeld gekregen van de afgelopen periode, dankzij de vele mensen – intern en extern – die ik tot nu toe gesproken heb.

Uit die gesprekken is me duidelijk geworden dat 2024 voor veel van onze mensen een zwaar jaar was – door onzekerheid en onrust vanwege discussies over organisatieveranderingen – maar óók dat dit niets afdeed aan hun inzet en prestaties. Zowel uit de bezoekersaantallen als de publiekswaardering blijkt dat onze bezoekers van enig rumoer niets meegekregen hebben. Dat zegt heel veel over de professionaliteit, toewijding en liefde waarmee onze medewerkers hun werk doen. En dat geldt niet in de laatste plaats voor onze vrijwilligers, die met hun kennis, kunde en passie dag in dag uit klaar staan om onze bezoekers een onvergetelijke dag te bezorgen.

Om ervoor te zorgen dat dit zo blijft, is het nodig om rust in de organisatie te brengen. Dat doen we met elkaar, door ons te concentreren op onze hoofdtaken en van daaruit in goed overleg de organisatie in te richten. Daarna stellen we een evenwichtige meerjarenbegroting op, op basis waarvan we een ambitieus én realistisch activiteitenprogramma voor de komende jaren op touw zullen zetten.

Over wat dit concreet betekent, kunt u meer lezen in hoofdstuk 6, waarin we alvast kort vooruitblikken op 2025. Ik zie ernaar uit om u er nog meer over te vertellen, via de websites, nieuwsbrieven en social media van onze musea, misschien wel bij een persoonlijke ontmoeting, maar in ieder geval – uiteindelijk – in het volgende jaarverslag.

Graag tot ziens,

Frankwin van Beers
Directeur-bestuurder
Stichting Koninklijke Defensiemusea



1. Organisatie

Opnieuw kregen we in het verslagjaar te maken met meevallende publieksinkomsten, voornamelijk veroorzaakt door hoge bezoekersaantallen, toenemende omzet in de zakelijke markt en een fors hogere bijdrage uit de Vriendenloterij. Weliswaar werden de bezoekcijfers uit het recordjaar 2023 niet gehaald, maar met een totaal van 422.145 kwamen we ruim uit boven de jaartarget van 405.000 – en voor het eerst met drie vestigingen in plaats van vier, want eind december 2023 sloot het Marechausseemuseum zijn deuren voor het publiek.

In combinatie met een onderschrijding op enkele kostenposten leidden deze inkomsten tot een positief exploitatieresultaat van € 1.490.613. Aan collectiekosten werd minder uitgegeven dan begroot omdat verwachte grote transporten die voor 2024 waren voorzien, uiteindelijk pas in 2025 werden uitgevoerd. Ook de salarislaster vielen lager uit dan begroot, omdat een herziening van de organisatiestructuur en het functiehuis aan het begin van het jaar *on hold* werd gezet, zodat de met deze veranderingen verbonden vacatures niet of pas later dan voorzien konden worden ingevuld.

1.1 Bestuurlijke ontwikkelingen

Half april verliet toenmalig bestuurder John Sijmonsbergen de SKD. Zijn beslissing volgde na een intensieve discussie met de raad van toezicht over de koers die de SKD de komende jaren zou moeten volgen. Het bleek niet mogelijk tot een gezamenlijk standpunt te komen over deze koers. In goed overleg besloot hij daarom, in samenspraak met de raad van toezicht, zijn rol als directeur-bestuurder neer te leggen.

Hij werd opgevolgd door interim-bestuurder Marita Schreur, die per 15 april als statutair bestuurder de dagelijkse leiding van de SKD op zich nam, met de opdracht om de organisatiestructuur en -cultuur te analyseren, de effectiviteit van de staforganisatie te onderzoeken en zo snel mogelijk rust in de organisatie terug te brengen. Daarnaast adviseerde zij de raad over het profiel van een nieuwe directeur-bestuurder. Die werd gevonden in Frankwin van Beers, die inmiddels per 1 maart 2025 is aangetreden. In overeenstemming met de statuten zijn beide benoemingen vooraf ter instemming voorgelegd aan de minister van Defensie.

1.2 Publieksbereik

<i>Bezoekers</i>	Realisatie 2023	Doelstelling 2024	Realisatie 2024	% t.o.v. 2023	% t.o.v. doelstelling
NMM	311.604	280.000	290.011	93	104
Marinemuseum	116.538	100.000	106.739	92	107
Mariniersmuseum	30.682	25.000	25.395	83	102
SKD (totaal)	458.824¹	405.000	422.145	92	104

Zowel uit de reacties als uit de cijfers blijkt dat de interne dynamiek geen weerslag heeft gehad op de aantrekkelijkheid van onze musea op het publiek. Elke vestiging trok een hoger bezoekersaantal dan de doelstelling uit het jaarplan. Vergeleken met vorig jaar bleef het aantal

¹ Excl. bezoekersaantal Marechausseemuseum (15.252)

iets achter, maar dat was conform verwachting. We wisten dat 2023 een ongekend recordjaar was, waarbij het uitzonderlijk slechte weer in de zomer een grote rol speelde – zeker in Den Helder, waar in de zomerperiode ongeveer de helft van het totaal aantal bezoekers gerealiseerd wordt. Niettemin trok het Marinemuseum Den Helder voor de tweede keer in zijn bestaan meer dan 100.000 bezoekers.

Vanwege de sluiting voor publiek van het Marechausseemuseum in december 2023 komen er in deze rapportage geen bezoekersaantallen en inkomsten voor. Er zijn in verband met de ontruiming wel (begrote) kosten gemaakt, die in de rapportage zijn meegenomen. Daarom komt het Marechausseemuseum in sommige tabellen nog wel voor.

1.3 Ontwikkeling vestigingen



Groen licht voor Den Helder

Op 19 juli besloot de Bestuursraad van het ministerie van Defensie om € 40 miljoen toe te kennen voor de vernieuwing van het Marinemuseum. Dit besluit vormde het sluitstuk van een ontwikkeling die vanaf 2017 speelde. Het oorspronkelijke ambitiedocument, waarin drie verschillende varianten werden geschetst, bleek niet meer realiseerbaar, onder meer omdat de beoogde nieuwbouwlocatie geen realistische optie bleek, en omdat herberekeningen tegen het actuele prijspeil een enorme toename van met name de bouwkosten lieten zien.

Terug naar de tekentafel dus, wat als voordeel had dat alle collega's die er in de afgelopen jaren in Den Helder bijgekomen zijn, nu ook konden meedenken over hun ideale museum. De planvorming werd afgetrapt met een kick-off in schouwburg De Kampanje in Den Helder onder leiding van Hans Goedkoop. De kick-off, met een brede vertegenwoordiging van medewerkers, vormde de aanloop naar de start van een projectteam dat een ambitiedocument gaat opleveren in 2025, dat uitgangspunt zal zijn voor het programma van eisen.

Voorlopig besluit Rotterdam

Op basis van de door het ministerie gestelde randvoorwaarden – bredere scope dan alleen mariniers, minimaal 50.000 bezoekers per jaar, een investering van maximaal € 10 miljoen, bij gelijkblijvende exploitatiekosten – stelde de SKD een ambitedocument op waarin drie mogelijke locaties werden verkend. De bestuursraad besloot bereid te zijn om een investering van € 10 miljoen toe te kennen, onder voorwaarde dat de plannen goed onderbouwd worden, er meer zekerheid is over de locatie en de exploitatiekosten gelijk blijven. De interim-bestuurder besloot om verdere uitwerking aan de nieuwe bestuurder te laten. Hieraan zal in 2025 verder worden gewerkt. Met de plaatsvervangend Commandant der strijdkrachten (PCDS) is afgesproken dat eerst de haalbaarheid en het draagvlak onder de stakeholders nader zullen worden onderzocht.

Van Buren naar Soesterberg

Na intensief overleg met onder meer de Defensiestaf, de Koninklijke Marechaussee en de Stichting Museum der Koninklijke Marechaussee (SMK) viel in 2023 het besluit om Buren te verlaten, omdat het voormalig weeshuis als museumlocatie niet toekomstbestendig was. Hoewel de huur pas in december 2024 afliep, spraken de medewerkers hun voorkeur uit om de locatie al per 1 januari 2024 te sluiten voor het publiek, om de maanden daarna te gebruiken om het pand netjes op te leveren.

Onder begeleiding van HR, dat voor het project een sociaal plan opstelde, vonden drie medewerkers een nieuwe functie in het NMM, die zij direct vanaf januari hebben vervuld. Twee andere collega's, onder wie de vestigingsmanager, gingen met pensioen.



Bij de ontruiming van het pand in Buren kwam nog veel kijken, zoals het opzeggen van contracten voor onder meer brandveiligheid, schoonmaak en verzekeringen, het vastleggen en herbestemmen van de inventaris, in oude staat terugbrengen van expositieruimtes en niet te vergeten het verantwoord registreren, vervoeren en opbergen van de nog aanwezige collectie. Een projectteam met collectiemedewerkers, conservatoren, facilitair manager en coördinator bedrijfsvoering is er het gehele jaar druk bezig mee geweest.



10 jaar NMM

Het gehele jaar is toegewerkt naar het tienjarig bestaan van het Nationaal Militair Museum in december. Om als museum relevant en bij de tijd te blijven, werd de vaste opstelling grondig onder handen genomen. Besloten werd om de thematische opstelling van het Arsenaal te vervangen door een meer chronologische presentatie. Dat bracht een ingrijpende herinrichting van de opgestelde vlieg- en voertuigen met zich mee, waarmee tevens ruimte werd gecreëerd om het uit Buren afkomstige materieel van de Marechaussee op te stellen, naast een van de grootste aanwinsten van 2024: de Chinook CH-47D. Vervolgens werden de periodes I en II van het Arsenaal vernieuwd en maakte het kabinet over de 4-meiherdenking plaats voor een presentatie over de Marechaussee. Over alle werkzaamheden in het Arsenaal is meer te lezen in hoofdstuk 3. Voor bezoekers zetten we het jubileum luister bij met een actie voor een ticket voor € 10, een uitnodiging voor Soestenaren op Burendag met taart en cadeautjes, en een online videoterugblik.

1.4 Bedrijfsvoering

Museaal onderhoud NMM

In tegenstelling tot de andere onderdelen uit het DBFMO-contract, die een looptijd hebben tot 2039, was de looptijd voor het museale onderhoud door Heijmans tien jaar. Dit liep in september 2024 af. De gedachte om het 'slechts' voor tien jaar vast te leggen was om het mogelijk te maken om voor een volledig nieuwe museale inrichting te kiezen. Omdat de samenwerking met Heijmans en de uitvoering van het museale onderhoud naar tevredenheid wordt uitgevoerd is aan Heijmans gevraagd een offerte voor verlenging van dit onderhoud uit te brengen, in eerste instantie voor de rest van het jaar. Intussen werd onderzocht welke termijn wenselijk en mogelijk was voor een meerjarig onderhoudscontract. Een en ander vereiste veel overleg met onder meer de auditcommissie, Heijmans en het Rijksvastgoedbedrijf, dat namens Defensie de formele opdrachtgever van Heijmans inzake het DBFMO-contract is. Het nieuwe contract is aangegaan voor de resterende vijftien jaar en is in Q1 2025 getekend.

Beleid sponsoring en fondsenwerving

Als non-profit organisatie erkent de SKD het belang en noodzaak van externe ondersteuning door middel van fondsen- en sponsorbijdragen voor het realiseren van haar missie en doelstellingen. Bovendien draagt dit bij aan de prestatieopdracht om 22% eigen inkomsten te realiseren. De SKD zoekt samenwerking met sponsors en fondsen waarvan de waarden en doelen samengaan met onze missie. Daarbij hechten wij groot belang aan de integriteit en reputatie van onze organisatie en die van onze subsidiegever, het ministerie van Defensie. Het is essentieel dat onze sponsorrelaties en andere samenwerkingspartners in overeenstemming zijn met onze waarden en ethische normen, en dat we die toetsen aan de waarden en ethische normen van Defensie. Op basis van deze uitgangspunten heeft de SKD in oktober haar beleid en de governance voor sponsoring en fondsenwerving vastgelegd, in afstemming met het ministerie en de RvT.

Samenwerking Defensie

Verder zijn er meerdere gesprekken geweest tussen Defensie en de SKD over de subsidievoorwaarden, onder meer om tot een bindend toetsingskader voor reserveringsbeleid te komen. Ieder jaar kostte het relatief veel tijd om tot overeenstemming te komen over de bestemming van het resultaat en de mogelijkheid om bestemmingsreserves aan te leggen. Om dit in de toekomst soepeler te laten verlopen, is door het ministerie en de SKD gewerkt aan een toezichtarrangement en financiële maatwerkafspraken. Na een laatste consultatie bij de auditcommissie zijn deze begin 2025 tot een afronding gekomen.

In verband met zijn benoeming tot Inspecteur-Generaal der Krijgsmacht nam viceadmiraal Boudewijn Boots in oktober afscheid als PCDS. Hij werd opgevolgd door luitenant-generaal Ludy Schmidt. Op 14 oktober bracht de nieuwe PCDS een bezoek aan het NMM, om kennis te maken met de raad van toezicht en het MT. Daarbij werden onder meer de kersverse Chinook en het depot bezichtigd.

Huisvesting

In 2024 werden we geconfronteerd met een onvoorziene stijging van de huurlasten. Daar staat tegenover dat met name in Den Helder de energielasten fors lager uitvielen dan begroot. Bij het opstellen van de begroting voor 2024 was er rekening mee gehouden dat de in het jaar ervoor zo sterk gestegen prijzen zouden aanhouden of misschien zelfs nog verder zouden stijgen. De renovatie van de toiletgroepen in het hoofdgebouw van het Marinemuseum is afgerond. Deze opdracht was reeds medio 2023 geaccordeerd en opgenomen in de verplichtingenadministratie. Door leveringsproblemen van materialen zijn de werkzaamheden uitgevoerd in 2024. Om aan de verplichtingen te voldoen was voor de jaarrekening over 2023 een gelabelde reservering aangevraagd. Deze reserve is geaccordeerd en opgenomen in het jaarverslag.

Duurzaamheid

Er is een VTW-traject² gaande voor extra laadpalen voor elektrische auto op de parkeerterreinen van het NMM. De kabelinfrastructuur is al aangelegd en na een definitief akkoord wordt de laatste fase uitgevoerd.

Vooruitlopend op een in 2024 uit te voeren haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden om zonnepanelen te plaatsen op de Sloepenloods in Den Helder, was ruimte opgenomen in de begroting voor deze verduurzamingsmaatregel. In het vierde kwartaal is de inspectie van de dakconstructie via het rijksvastgoedbedrijf (RVB) uitgevoerd. Uitsluitsel wordt verwacht in 2025.

² Voor elke verandering aan gebouw en terrein van het NMM is een zogeheten Voorstel tot wijziging (VTW) van het DBFMO-contract nodig. Een VTW heeft de toestemming van Heijmans, het RVB en de bij de financiering betrokken banken. Daarom nemen dit soort trajecten doorgaans meerdere maanden in beslag.

Verder zijn bij de Geschutmakerij van het Marinemuseum meerdere verduurzamingsmaatregelen getroffen. Ruitsecties zijn voorzien van raamfolies. In zaal 67 is een glazen pui geplaatst voor twee grote deuren aan de westzijde. Terwijl de uitstraling van het pand blijft behouden verbetert de klimaatbeheersing van het pand.

1.5 HR

In 2023 is gestart met de verdere doorontwikkeling van HR. De focus lag op het volledig maken van de werkzaamheden en het versterken van het strategische karakter van HR. Het eerste resultaat is een strategische HR-visie met vier thema's en een jaarkalender. Met een HR-jaarkalender werkt HR aan onderdelen van de vier strategische thema's, die een bijdrage leveren aan de strategie van de SKD: organisatieontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, goed werkgeverschap en basis op orde.

Handboeken

In 2023 is al een begin gemaakt om verscheidene HR-beleidsregelingen te updaten en overzichtelijk samen te vatten in een handzame gids. In 2024 kregen de officiële beleidsdocumenten een update – zo zijn onder meer het protocol ongewenst gedag en de klokkenluidersregeling vernieuwd – waarna ze werden samengevoegd in een tweetal handboeken (Arbeidsvoorwaarden en Bedrijfsregelingen). Hierin zijn alle bestaande en nieuwe voorwaarden, regelingen, processen en procedures opgenomen. Daarnaast is een Arbo-analyse met plan van aanpak afgerond en overgedragen aan de coördinator Bedrijfsvoering. Verder is in samenwerking met de OR een projectteam opgezet om een regeling voor een individueel keuzebudget uit te werken.

Organisatiewijzigingen

Naast de doorontwikkeling van de afdeling heeft 2024 in het teken gestaan van een aantal organisatorische veranderingen. Specifiek waren dit de uitdiensttreding van de algemeen directeur-bestuurder, manager Bedrijfsvoering en een tweetal vestigingsmanagers. De eerste twee functies zijn interim ingevuld. De functie van vestigingsmanager Buren is komen te vervallen met de sluiting van Buren en de vertrokken vestigingsmanager Rotterdam werd waargenomen door de vestigingsmanager Den Helder.

Een groot deel van het jaar is HR betrokken geweest bij de (her)inrichting van de organisatie. Het projectplan Functiehuis maakt hier deel van uit maar is doorgeschoven naar 2025.

Mutaties

In totaal traden 11 nieuwe medewerkers toe tot de SKD en gingen 16 medewerkers uit dienst. Door krapte op de arbeidsmarkt kan het lang duren voordat vacatures weer vervuld zijn. Omwille van de continuïteit zijn op de betreffende functies interim- of uitzendkrachten ingezet.

Het ziekteverzuim lag binnen de SKD in het eerste, tweede, derde en vierde kwartaal respectievelijk op 7,39%, 4,54%, 2,67% en 4,81%. De gegevens over Q4 bij het CBS zijn nog niet bekend, over Q1, Q2 en Q3 was het landelijke verzuim 5,5%, 5,1% en 4,9%. Binnen de SKD hebben wij te maken met een drietal langdurig arbeidsongeschikten. Het kort en middellang verzuim binnen de SKD is laag.

1.6 Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn onmisbare krachten in het realiseren van onze missie. Ze verrijken de bezoekerservaring, dragen bij aan kennisoverdracht en vormen een waardevolle schakel tussen de

organisatie en de samenleving. SKD-vrijwilligers zijn betrokken burgers, vaak met militaire achtergrond, die het rijke militaire erfgoed dichterbij de mensen brengen.

De SKD staat borg voor een professionele, uniforme benadering van vrijwilligers op al haar locaties, met aandacht voor de specifieke behoeften per vestiging. We streven naar een aanbod van vrijwilligerswerk dat aansluit bij de capaciteiten en motivatie van onze vrijwilligers.

Vrijwilligers worden gezien als experts, ambassadeurs en als actieve deelnemers binnen de museumorganisatie. Daarom investeren we continu in duidelijke wervingscriteria en een grondige introductie voor nieuwe vrijwilligers. Begeleiding en ontwikkeling staan centraal, met aandacht voor de individuele drijfveren en behoeften. Zo biedt de SKD een professioneel georganiseerde werkstructuur, met randvoorwaarden zoals een vrijwilligersovereenkomst, gedragscode en heldere werkafspraken.

Herziening beleid

In 2024 is het vrijwilligersbeleid herzien door een projectgroep onder leiding van de manager Publiek NMM. Het SKD-handboek voor de vrijwilligers werd eind 2024 door het MT goedgekeurd. In 2025 werkt iedere vestiging het beleid verder uit in specifieke locatiegebonden kaders en wordt het handboek geïmplementeerd.



Op 15 april kwamen de vrijwilligers van alle musea, onder wie de oud-vrijwilligers van het Marechausseemuseum, bijeen op de jaarlijkse vrijwilligersdag. De ontvangst vond plaats in de marinierskazerne in Doorn. Vertrekend bestuurder John Sijmonsbergen hield een afscheidstoespraak en veteraan Esther Frijlink gaf een interessante presentatie. Na de lunch bezocht men in vier groepen het Bomenmuseum, Kasteel Amerongen, Kasteel de Haar en het Waterliniemuseum. 's Avonds kwamen allen in Utrecht bijeen voor het diner, waar ook interim-bestuurder Marita Schreur aanschoof om kennis te maken.

Onkostenvergoeding

De belastingdienst heeft de regels voor vrijwilligersvergoedingen aangescherpt, waardoor het niet meer toegestaan is om onkostenvergoedingen naar een andere maand door te schuiven. Daardoor werd het met name in Den Helder een hele toer om het rooster voor de drukke zomerperiode rond te krijgen. De gedreven rondleiders van het Marinemuseum zagen zich het liefst anderhalf keer zo veel ingeroosterd worden dan de 16 dagdelen per maand waartoe ze zich nu noodgedwongen

moesten beperken. Om dit probleem het hoofd te bieden werd een wervingscampagne ingezet, gevolgd door een goedbezochte introductiedag voor nieuwe vrijwilligers. In combinatie met een stand op de seniorenbeurs in Den Helder en online aandacht heeft dat geresulteerd in 12 nieuwe vrijwilligers.

Daarnaast is in Den Helder de extra inzet van vrijwilligers voor begeleiding van interactieve spellen sterk verminderd. Het spel *Wie is de Rus* was dermate arbeidsintensief dat dit uit het programma is gehaald. Het andere spel, *Cold Storm*, is minder arbeidsintensief en wordt met regelmaat afgenomen door bezoekers en scholen.

NMM Academie

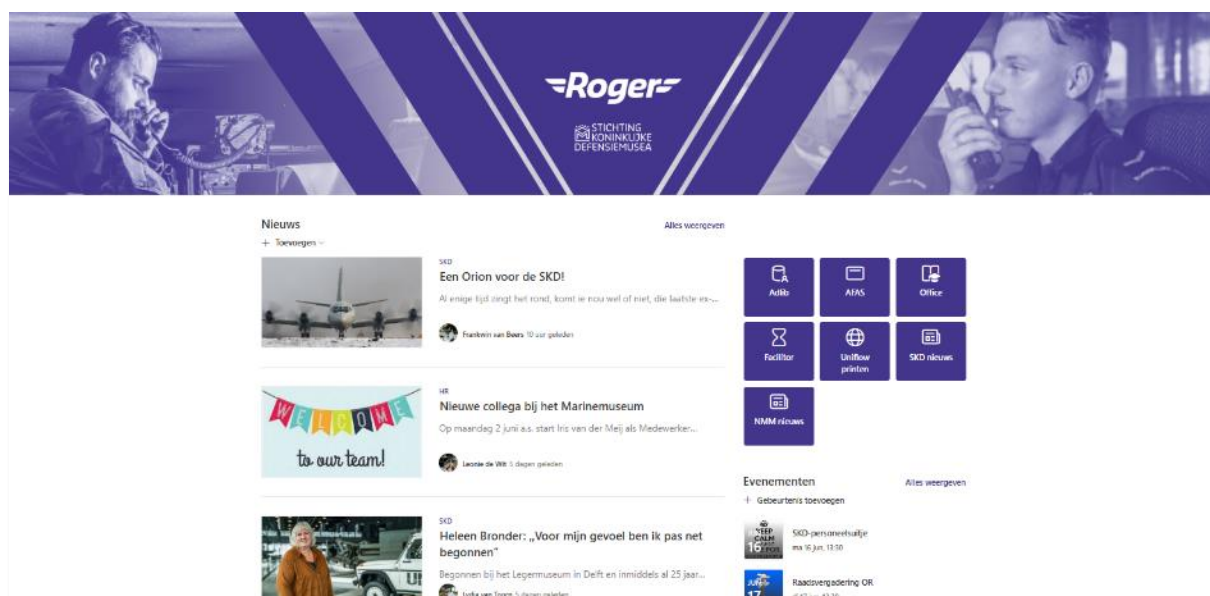
Ten behoeve van de medewerkers op de vloer, partners in het consortium en het NMM is in samenwerking met Heijmans de NMM Academie (Pluvo) gelanceerd. Hierop staat een algemene en verdiepende onboarding. Op dit moment wordt het platform met name ingezet voor het inwerken van nieuwe vrijwilligers. De volgende stap is het trainen van gastvrijheid in 2025.

Sinds de komst van de Chinook in het museum is er ook een team-Chinook ontstaan. Bevlogen vrijwilligers hebben zich verdiept in de materie en zorgen iedere laatste zondag van de maand voor een openstelling voor bezoekers. In groepjes mogen bezoekers naar binnen en daar vertelt een vrijwilliger maximaal 15 minuten een mooi verhaal over het toestel.

Met het tienjarig bestaan van het NMM vierden ook veel vrijwilligers hun 10-jarig dienstverband. Daarnaast bestond ook de SKD 10 jaar. Eind december vond een spetterend feest in Utrecht plaats, voor het eerst met alle medewerkers én vrijwilligers, wat zeer werd gewaardeerd.

1.7 Interne communicatie

In de organisatie is behoefte aan meer onderlinge verbinding en het delen van informatie. In dat kader is een aantal activiteiten gestart. Een daarvan is de maandelijkse lunchlezing. Deze vinden plaats in een van onze musea – in hybridevorm te volgen voor de overige vestigingen – onder het genot van een broodje. De lunchlezingen duren een uur, zijn informatief van aard en hadden LinkedIn, Roger, documentaire Unifil, diversiteit, het militair verhaal en AI als onderwerp.



Roger

Op 18 maart vond de lancering van Roger plaats. Roger is de naam van ons nieuwe intranetsysteem in een Sharepoint-omgeving waar alle centrale informatie op een veilige en eenduidige manier voor iedereen toegankelijk is. Dit intranet combineert (luchtig) nieuws met

SKD-informatie, beleidsinformatie, een smoelenboek en activiteitenkalender. Elke medewerker kan zelf nieuws plaatsen. Roger wordt goed gebruikt om nieuws te plaatsen en op te reageren, al doet de ene afdeling/vestiging dit frequenter dan de andere. Daarnaast wordt SKD-informatie, zoals MT- en OR-notulen, jaarplan en kwartaalrapportages op Roger geplaatst. Sinds mei had de interim-bestuurder een eigen blog op Roger. Elke twee weken nam ze de collega's mee in haar activiteiten. De blog wordt goed gelezen met gemiddeld 50-100 views. In 2025 volgt nog een uitgebreide kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van Roger.

Maandelijks online personeelsbijeenkomst

De online personeelsbijeenkomst wordt maandelijks goed bezocht met elke keer > 50 deelnemers. Voor de collega's die vrij zijn of anderszins niet mee kunnen kijken, wordt de bijeenkomst opgenomen.

In 2024 is er een kleine evaluatie geweest onder de collega's. Hier kwam uit dat de maandelijks personeelsbijeenkomst nog steeds erg gewenst is. Online is gezien de geografische spreiding de beste vorm.

1.8 ICT

In 2023 werd een eigen afdeling ICT opgezet om de regie over kantoorautomatisering, digitale collectie, kassa's, ticketing en museale systemen over te nemen van Heijmans. Dit vereiste een zorgvuldig traject, waarmee in 2024 voortvarend werd gestart. Al snel werd duidelijk hoe veel baat onze organisatie heeft bij een eigen, interne afdeling. Onze collega's vangen meer dan 90% van de technische problemen en gebruikersvragen af van Deltics, het bedrijf dat voor Heijmans deze service verleent. Dat bracht in 2024 een aanzienlijke besparing met zich mee, waarmee de volledige vervanging van de kantoorhardware op alle vestigingen gefinancierd werd. De nabijheid en directe betrokkenheid van ons team bij de dagelijkse operatie heeft geleid tot een aanzienlijke vermindering van problemen en een snellere oplossing van technische issues. Optimalisatie van remote beheer maakt het mogelijk om vanaf elke vestiging het gehele ICT-landschap te kunnen beheren.

Na het overzetten van alle locaties naar eenzelfde basisconfiguratie werd in Den Helder het wifinetwerk uitgebreid. In Rotterdam werd het netwerk geheel vernieuwd. Verder werd een digital asset manager in gebruik genomen, waardoor alle foto's van objecten uit de collectie op een gestandaardiseerde manier worden opgeslagen, zodat ze op termijn ook gedeeld kunnen worden met derden.

Collectieregistratiesysteem

Op collectiegebied werd verder de digitale fotostudio ingericht en voorbereidingen getroffen voor de aanbesteding van een nieuw collectieregistratiesysteem. Na de succesvolle migratie van Adlib naar Axiell Collections in Den Helder liep hetzelfde project in Soesterberg vast. Het project was intern geheel voorbereid, maar toen bleek de leverancier niet meer aan zijn verplichtingen te kunnen voldoen. Net als veel andere musea – Axiell had ongeveer 90% van de markt – zijn we daarom gedwongen om uit te zien naar een nieuw systeem. Heel jammer van al het verrichte werk, maar we kunnen met deze techniek eenvoudigweg niet verder.

Gezien de grootte van de opdracht moet er Europees aanbesteed worden. Dit zal zijn beslag krijgen in 2025. Een andere Europese aanbesteding voor een nieuw kassassysteem werd eind november afgerond, met de keuze voor nieuwe leverancier CM.com. De implementatie is inmiddels in volle gang en zal naar verwachting in Q2 2025 worden afgerond.

Innovaties

De afdeling ICT heeft een verbeterende rol gespeeld bij het versterken van onze cybersecurity en het waarborgen van compliance met relevante wet- en regelgeving. Hun constante waakzaamheid en proactieve aanpak hebben potentiële beveiligingsrisico's aanzienlijk verminderd. Tevens werd onder de medewerkers de cyber-awareness verhoogd door het installeren van software en het geven van voorlichting hierover.

Ten slotte heeft de ICT-afdeling innovatief vormgegeven aan een aantal gewenste ontwikkelingen binnen de organisatie. Ze hebben nieuwe technologieën geïdentificeerd en geïmplementeerd die onze bedrijfsprocessen hebben verbeterd, waaronder het eerder genoemde Roger.

Een nieuw projectteam werkt aan fase twee, een structuur binnen Sharepoint die afdelingen en projecten binnen de organisatie en externe gebruikers efficiënt samenbrengt en een veilige werkomgeving levert. In dat kader is Dropbox omwille van de veiligheid al uitgefaseerd.

1.9 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) van de Stichting Koninklijke Defensiemusea heeft vijf zetels en bestaat uit afgevaardigden die gekozen zijn uit alle onderdelen van de SKD: het Nationaal Militair Museum, het Marinemuseum, het Mariniersmuseum en het Bedrijfsbureau.

Samenstelling tot 26 september 2024	
Carla Marcus en Monique Brinks (voorzitter)	Nationaal Militair Museum ³
Mandy Vermeer (secretaris)	Bedrijfsbureau
Ruben Leentvaar	Marinemuseum
Stijn van Susante	Nationaal Militair Museum ⁴
Susan van 't Slot (t/m apr. 2024)	Mariniersmuseum

Bij de verkiezingen voor de nieuwe OR werd het principe van één zetel per vestiging losgelaten, vanwege de grote verschillen in schaalgrootte en omdat een OR-lid de belangen van alle medewerkers vertegenwoordigt, en niet alleen die van zijn eigen standplaats. Voor de verkiezingen meldden zich precies vijf kandidaten aan, die daarmee direct verkozen zijn.

Samenstelling vanaf 26 september 2024	
Erienne Lourens	Nationaal Militair Museum
Mandy Vermeer (voorzitter)	Bedrijfsbureau
Leon Homburg	Marinemuseum
Lincy Passenier-Blom (secretaris)	Marinemuseum
Stijn van Susante	Nationaal Militair Museum

Normaal gesproken vergadert de OR zes keer in een formele raadsvergadering en zes keer voor een formele overlegvergadering met de directeur-bestuurder. Vanwege alle bestuurlijke en organisatorische dynamiek kwam de OR veel vaker bijeen. Meer hierover, en over de onderwerpen die aan de orde kwamen, is te lezen in bijlage A.

³ Carla en Monique deelden de NMM-zetel, na de uitdiensttreding van Susan bezetten ze ieder één zetel.

⁴ T/m 2023 namens het Marechausseemuseum; vanaf jan 2024 is Stijn floormanagement in het NMM.

2. Publiek

Het aantal Museumkaartbezoekers is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2023: NMM 42%, Marinemuseum 22% en het Mariniersmuseum 28%. In de vakanties en de weekends zijn zoals altijd gezinnen met kinderen flink vertegenwoordigd. We zien nog steeds een lichte toename van bezoekers die niet Nederlandstalig zijn, wat in lijn is met de toeristische ontwikkeling in de omgeving van het NMM en in de kop van Noord-Holland. Dit is aanleiding om de meertaligheid van de musea wat hoger op de agenda te zetten. In 2024 is in het NMM de meertaligheid van De Klas van '45 en de toevoeging van een gebarentolk in de video's gerealiseerd. Dit is een stap in de verbetering van de toegankelijkheid van onze museale opstelling.

2.1 Tentoonstellingen en presentaties

Hellships

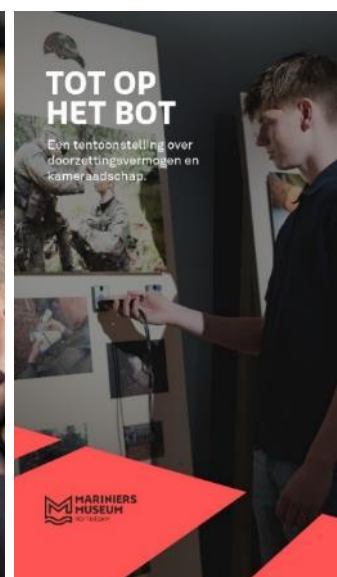
Op 14 juni opende de burgemeester van Den Helder in het Marinemuseum de nieuwe, reizende, tentoonstelling *Hellships, gevangen op zee*. De opstelling vertelt het verhaal van hen die tijdens de Japanse bezetting vanuit Nederlands-Indië door de Japanners op 'Hellships' werden getransporteerd richting de werkkampen. Aan boord van deze schepen werden de gevangen aan hun lot overgelaten en leden zwaar onder het gebrek aan voedsel, water, hygiëne en medische zorg. De tentoonstelling vertelt het verhaal van hen die stierven en overleefden, en dat van de generaties na hen en hoe ook zij hierdoor werden getekend.

De tentoonstelling is tot stand gekomen in samenwerking met Stichting Herdenking Slachtoffers van de Japanse Zeetransporten en het Indisch Herinneringscentrum. Het verhaal is door de initiatiefnemers verwerkt in een stripboek. Dit boek is ook opgenomen in het assortiment van de museumwinkel.

Tot op het bot

Op 10 juli openden burgemeester Aboutaleb van Rotterdam, korpscommandant brigadegeneraal der mariniers Moerman en vestigingsmanager Frédérique van Steekelenburg de tentoonstelling *Tot op het bot*, die een uniek kijkje geeft achter de schermen van de loodzware opleiding die wordt gegeven op de Van Ghentkazerne in Rotterdam.

Basis van de tentoonstelling zijn de foto's van Rob Poortvliet. Deze fotograaf kreeg van 2019 tot 2022 de gelegenheid om geregeld op te trekken met diverse lichten op de kazerne én op bivak.



Gecamoufleerd in militair tenue ging hij te werk; zo kon hij een unieke serie maken over doorzettingsvermogen en kameraadschap. Zijn foto's geven een unieke inkijk bij het Mariniers Opleidingscentrum en vormen de visuele basis van de tentoonstelling, ondersteund met films en geluidsopnamen van Joey van Meesen.

War Stories. Ukraine up close.

Op woensdag 2 oktober vond in het NMM de opening plaats van de tentoonstelling War Stories. Ukraine up close. De tentoonstelling toont de menselijke kant van een oorlog, door de indringende beelden van Eddy van Wessel, oorlogsfotograaf en de enige Nederlander die de Zilveren camera vier keer heeft gewonnen, samen te brengen met videoportretten van Oekraïners en collectiestukken. Minister van Defensie Ruben Brekelmans opende de expositie met de woorden: "Deze tentoonstelling laat ons zien dat deze oorlog – die voor sommigen misschien ver weg lijkt – niet ver weg is. Elke foto, video en object is het bewijs van een groot onrecht dat alleen maar erger zal worden als de Russische agressie niet wordt gestopt."

Ten behoeve van kinderen opende de reizende tentoonstelling *War Diaries*, op initiatief van Khrystyna Khranovska, waarin de stemmen van Oekraïense kinderen en pubers zijn te horen.



80 jaar Vrouwen

Op 31 oktober 1944 tekende Koningin Wilhelmina het Koninklijk Besluit ter oprichting van de Marine Vrouwenafdeling (Marva). Exact 80 jaar later opende aan boord van museumschip de Schorpioen de tentoonstelling *80 jaar Vrouwen*. Tegelijk werd het fotoboek '80 jaar vrouwen bij de Koninklijke Marine' gepresenteerd aan de 80 vrouwen die voor deze uitgave geportretteerd zijn. Daarna legde CZSK viceadmiraal Tas het eerste exemplaar van het boek in de tentoonstelling.

Het Marinemuseum besteedde de hele week aandacht aan het jubileum, met onder meer presentaties van Marinemuseum-collega en veteraan Feronica Baltus, acht ex-Marva's die vertelden over het leven aan boord van de Schorpioen, hun oude logementschip. Recruiters van de marine gingen met bezoekers in gesprek over wat het tegenwoordig betekent om bij Defensie te werken. Zoals vestigingsdirecteur Kees Boelema zei bij de opening: 'Zonder vrouwen vaart de marine geen meter meer.'



Herinrichting arsenaal NMM

Vrijwel het gehele jaar is gewerkt aan een grootschalige herinrichting van het Arsenaal. In mei vond een grote voertuig- en vliegtuigwissel plaats, waarbij plaatsgemaakt werd voor groot materieel van de marechaussee en de langverwachte Chinook. In december openden de geheel vernieuwde periodes I en II. Meer informatie is te lezen in hoofdstuk 3.

2.2 Evenementen

Nacht van de Militaire Muziek

Op 15 en 16 maart vond in het NMM de tiende editie van de Nacht van de Militaire Muziek plaats, een bijzondere samenwerking met de Staf Militaire Muziek van Defensie. Met 3.000 tickets hadden we vorig jaar een uitverkocht huis, maar voor een betere bezoekersbeleving en een veiligere spreiding is de optimale capaciteit rond de 2.200 mensen. Daarom is besloten om deze jubileumeditie over twee avonden te verspreiden. In totaal kwamen 3.161 bezoekers op het evenement af, dat dit jaar het thema Makandra – dat samen of met elkaar betekent – met een speciaal optreden van de Surinaamse Legerkapel.

Museumweek

Van 30 maart t/m 5 april deden onze musea mee aan de museumweek. Tijdens deze week kunnen bezoekers gebruikmaken van de Museumkaart van iemand anders. Het jaar ervoor zagen we dit terug in een lichte toename van het Museumkaartgebruik, maar in 2024 lieten de cijfers geen significant verschil zien. Het was op de eerste dagen wel extra druk, maar dat is normaal met Pasen.



Zomeroffensief NMM

Op 31 augustus en 1 september vond het jaarlijkse zomerevenement van het NMM plaats, dat werd voorafgegaan door een nightshoot op de vrijdagavond voor vliegtuigspotters en fotografen. Vanwege de grote toeloop vorig jaar werd geëxperimenteerd met een toegangsprijs van € 25, maar dat was geen belemmering: al op 5 augustus waren alle 230 plekken uitverkocht. Aanvankelijk was het de bedoeling om het evenement aan het begin van de zomer te laten plaatsvinden, maar strengere ecologische kaders stonden dit in de weg. Helaas betekende dit dat beoogde re-enactmentgroepen niet meer beschikbaar waren. In korte tijd is door het projectteam een aangepast aantrekkelijk programma samengesteld en met succes: er kwamen ruim 9200 mensen op het Zomeroffensief af, die het evenement een goede beoordeling gaven.

Museumnacht Marinemuseum

Voor het eerst deden het Reddingmuseum en het Marinemuseum mee aan de Museumnacht. Deze vond plaatst op vrijdag 1 november. Bezoekers konden voor € 5 het museum bezoeken tussen 19:00-23:00 uur. In het Torentje kregen zij een flitsrondleiding, de Tonijn veranderde voor een avond in een escaperoom en op de Schorpioen genoot men van optredens van het Stokerskoor onder het genot van een warme drank. De doelstelling was 150 bezoekers en dat werden er 160.

2.3 Seizoens- en vakantieprogrammering

Voorjaar NMM

Met de veranderingen in het Arsenaal zijn de speurtochten niet meer actueel. In de voorjaarsvakantie is daarom ingezet om de speurtochten op te maken. Daarnaast is de vaste programmering waaronder de Veteraan Vertelt en Topstukkenrondleidingen goed bezocht. Op 30 april – 15 jaar na de aanslag op de bus tijdens Koninginnedag – heeft veteraan en ‘first responder’ Renaldo Ishaak zijn verhaal verteld. Een voorleessessie van een kinderboek over oorlog heeft minder publiek getrokken, onder invloed van het mooie weer.

Buitenactiviteiten NMM

De buitenactiviteiten van het NMM in de weekends en tijdens vakanties zijn voor bezoekers een succesvolle aanvulling op het museumbezoek. Helaas hebben de minitankjes in 2024 veel minder dan gepland kunnen rijden door technische mankementen. Met de bestelling van vier nieuwe tankjes en vijf mini-jeeps is de verwachting dat ze weer naar wens kunnen worden ingezet. De ecologische ontwikkeling van de Park Vliegbasis Soesterberg is aanleiding om terrein terug te geven aan de natuur ter compensatie voor de minitankbaan, die midden in de natuur ligt. Dit wordt in 2025 gerealiseerd. In 2025 zal ook de mini-jeepbaan worden aangepast zodat deze minder effect heeft op de natuur.



'Zorreg...'

In Den Helder stond het thema 'Zorg dat je erbij komt' centraal. Kinderen stapten in de schoenen van militairen tijdens de sportieve activiteit TopMatroos op de woensdagen en vrijdagen. Op dinsdagen en donderdag konden bezoekers in het kinderatelier leren hoe je een plunjekast moet inrichten, een bed moet opmaken en hoe het voelt om een uniform aan te hebben. Op zon- en maandagen genoten de bezoekers gasten van de voorstelling Geheime Dieptes. Bijzonder was dat op Dodenherdenking, 4 mei, veteraan Manuela Wibier kwam vertellen over haar tijd bij de marine. Dit was onderdeel van de landelijke campagne van de SKD voor Veteranendag, waarbij we verhalen van veteranen centraal stellen.

Zomeractiviteiten

Ten behoeve van de populaire vakantieactiviteit 'Stap in de kistjes...' op het buitenterrein van het NMM is een drietal instructiefilmpjes opgenomen, zodat de bezoekers de opdrachten bij grote drukte zelfstandig kunnen starten. De Veteraan Vertelt vond plaats op elke dinsdag en donderdag, evenals op de eerste zondag van de maand; de Topstukkenrondleidingen werden gegeven op woensdagen en zaterdagen. De SMA verzorgde weer het rijden met de militaire voertuigen. In de

laatste week van de vakantie vielen de minitanks, die al kampten met technische problemen, definitief uit.



Op het snijvlak tussen educatie en evenementen vond begin juli in Den Helder de tweede editie van de BootBouwChallenge plaats. Drie basisscholen kwamen hun 18 boten bij het museum laten jureren door Olaf, Iris en Dirk. Rik Niks verzorgde een sportieve activiteit terwijl de boten werden gejureerd. De organisatie verliep soepel en er waren meer partners dan vorig jaar bij betrokken, zoals VONK.

Najaar

In september was het Mariniersmuseum weer present op de Parkkade in het mariniersdorp tijdens de Wereldhavendagen. Oktober was een bijzonder leuke en drukke evenementenmaand voor het Marinemuseum. De herfstvakantie stond in het teken van 80 jaar vrouwen bij de marine. Gedurende de tweede week van de herfstvakantie stonden verschillende marinevrouwen in de spotlight. Van oud-marva's tot recruiters, militairen en burgers. Ze vertelden over hun carrière, missies en de marine van toen en nu.

Museum Vol Verhalen

Om het bezoek in de van oudsher lauwe maand november te stimuleren en de bekendheid van de Koninklijke Defensiemusea bij nieuwe doelgroepen te vergroten, organiseerde de SKD voor de derde keer in november Museum vol Verhalen, met een meer inhoudelijk aanbod voor de museale bezoeker. Conservatoren, vrijwilligers en externe partijen bieden lezingen, rondleidingen, muziek, film, theater en workshops. De lezing 'Chinook van dichtbij', de Wapencolleges en de lezing van Mart de Kruif in het NMM zijn goed bezocht. Daarnaast waren er activiteiten zoals Vleugel Vrij, Veteraan Vertelt en Vrijwilliger Vertelt. Het Marinemuseum bracht ieder weekend extra programmering waaronder Theater en Cold Storm. Bijzonder was de aanwezigheid van Danny

Kamminga van de Torpedowerkplaats van de marine, die liet zien hoe de Mark 48 (zwaargewicht torpedo) en de Sea Sparrow (radargeleide luchtdoelraket) werken en gecontroleerd worden.

Kerstvakantie

Voor de kerstvakantie 2024 werd in het NMM ter ere van de herinrichting van periodes I en II het thema ridders tot leven gebracht. Naast een speciaal ontworpen missie gaven rondleiders een speciale 'Ridderrondleiding'. Kinderen konden in de Dogfight een zelfontworpen ridderkleurplaat kleuren. Een re-enactmentgroep maakte op de zaterdagen onder de noemer 'De Ridder vertelt' met educatieve demonstraties het thema compleet.

In Den Helder was het thema Winterbivak. De activiteit TopMatroos veranderde in WinterMatroos, in het kinderatelier konden mariniers op ski's geknutseld worden en vrijwilliger Wolter gaf presentaties over koudweertraining in Noorwegen. Kinderen konden samen met hem een tentje camoufleren en we hadden het nieuwste witte tenue van de mariniers te leen. Majoor Maas uit het Mariniersmuseum was aanwezig in de vorm van een informatiebanner in het kinderatelier met Koud Weer Tips.

2.4 Educatie

Educatie is breed betrokken bij activiteiten van de SKD: tentoonstellingen, vakantieprogrammering, rondleidingen, Museum vol verhalen, Museumweek, schoolreisjes, etc. De samenwerking van de educatoren leidt naast de activiteiten in het 'eigen' museum tot gezamenlijke programma's en onderlinge afstemming van de activiteiten. De in 2021 ontwikkelde visie op educatie (VISTA) vormt de leidraad voor de educatie-ontwikkeling. In 2024 is een start gemaakt met deelname aan *Lesson Up*, het grootste platform voor het onderwijs, waar we digitale producten onder de aandacht kunnen brengen. Een overzicht van het gehele programma-aanbod voor PO, VO en beroepsopleidingen (waaronder Veva) is opgenomen in bijlage B.



Programmaontwikkeling

De afdeling educatie van het NMM richtte zich dit jaar op de ontwikkeling en implementatie van twee educatieve programma's voor VO-leerlingen en MBO-studenten.

Er zijn nieuwe bouwstenen ontwikkeld bij het programma bij de Klas van '45. In januari 2025 volgt een evaluatie van het programma, samen met de museumdocenten. Grote zorg blijft het aantal gekwalificeerde museumdocenten die dit programma kunnen begeleiden.

Naast twee educatieve programma's voor VO zijn er twee tijdelijke producten gemaakt voor leerlingen van het primair onderwijs. De producten kunnen zonder begeleiding van een museumdocent worden aangeboden en waren nodig in verband met de herinrichting van het Arsenaal.

De projectgroep Audiotour heeft veldwerkonderzoek gedaan ter voorbereiding van de implementatie van het Militaire Verhaal (zie ook hoofdstuk 3) als onderdeel voor fase 2. Fase 2 start in 2025.

Nieuwe missies NMM

Door de herinrichting van het Arsenaal zijn bestaande producten deels komen te vervallen. Tijdens de meivakantie zijn twee nieuwe standaardmissies geïntroduceerd, ter vervanging van de oude. In de herfstvakantie werd een nieuwe Camouflagemissie gelanceerd, gevolgd door een de Riddermissie in de kerstvakantie, ontwikkeld in samenwerking met de conservatoren. Deze missie werd aangevuld met een interactieve beleving rond een wapentafel, rondleidingen en re-enactors. Voor het onderwijs zijn twee nieuwe programma's gerealiseerd. In september startte het educatief programma bij de tijdelijke tentoonstelling *War Diaries*, geschikt voor primair en voortgezet onderwijs. In november volgde in het Marinemuseum de lancering van Cold Case, een interactief spel gericht op bovenbouw VO en vervolgonderwijs (MBO, HBO, WO).



Het kinderfeestjesprogramma in Den Helder is in 2024 vernieuwd, met meer nadruk op doen en ervaren, zodat kinderen spelenderwijs het museum en militaire thema's kunnen ontdekken. Het programma bestaat uit een escapespel dat begint in het kinderatelier en eindigt in Verborgene Schatten. In aanvulling op het schoolbezoek namen 575 kinderen deel aan een kinderfeestje in het museum.

Pilots Marinemuseum

De afdeling educatie in Den Helder ontwikkelde een educatief programma voor Veva-studenten. Het programma is in Q2 veelvuldig gepilot samen met de museumdocenten en zal breed worden uitgerold bij Veva-opleidingen.

Ook het programma Veteraan in de Klas van het Veteraneninstituut werd gepilot. Dit programma wordt doorgaans op scholen gegeven, maar de museale omgeving blijkt voor de leerlingen, de docent en de veteraan een meerwaarde te hebben. Het programma is opgenomen in het vaste educatieaanbod van het museum.

Het programma voor de kleuters van de Kluft verdient speciale aandacht. In het kader van hun schoolthema Wilde Dieren werd een programma ontwikkeld waarbij de kinderen met een oud-Sonar Operator een zeedierengeluiden-quiz speelden en in Verborgen Schatten zeedierenyoga deden met Rik Niks. De samenwerking was erg leuk. De kinderen hebben een eerste kennismaking gemaakt met de werkzaamheden van de marine en hun besef van en begrip voor het oceaandleven vergroot.

Museumdocent Iris ontwikkelde een escapespel over de Tweede Wereldoorlog voor de bovenbouw van het PO. In Q3 is dat getest met een klas uit Haarlem. Het resultaat was positief en de komende tijd wordt de les doorontwikkeld.

Techniekprogramma's

In het Marinemuseum is gestart met de ontwikkeling van een techniekprogramma voor VO/MBO rondom de nieuwe tentoonstelling Marine van Nu, die in 2025 wordt geopend. Aan het einde van Q4 is het voorlopige educatieplan afgerond.

Voor een techniekprogramma voor het basisonderwijs is een samenwerking gestart met de PABO in Alkmaar. Vier studenten onderzoeken techniekonderwijs in de context van basisscholen en musea en ontwikkelden een techniekprogramma voor het Marinemuseum. In december hebben deze studenten het techniekprogramma voor het basisonderwijs getest. Het verliep bijzonder goed. De toegevoegde waarde van deze samenwerking zit met name in de hoeveelheid tijd die de studenten in de ontwikkeling konden stoppen, in combinatie met hun didactische expertise en pedagogische ervaring. Het materiaal dat ze hebben achtergelaten wordt door de educator in 2025 bijgeschaafd en geïntroduceerd bij de museumdocenten.

Rondje Cultuur

De helft van alle brugklassers in Den Helder heeft het Marinemuseum in oktober weer bezocht in het kader van Rondje Cultuur. Het programma bestond uit een Helderse Bingo met vragen over de marine, het museum en andere culturele hotspots in de gemeente. De opzet beviel goed; overzichtelijk, behapbaar en makkelijk op en af te schalen naar de hoeveelheid leerlingen. Uit een evaluatie onder de leerlingen bleek wel dat ze het jammer vonden dat ze niet meer van het museum hadden gezien.

Mariniersmuseum

Voor de Majoor Maas-lijn zijn nieuwe illustraties gemaakt. Hierbij is ook alvast voorgesorteerd op het omzetten van de huidige illustraties naar het vernieuwde tenue van het Korps Mariniers. Omdat de videoreeks *Wet feet* in samenwerking met Korps Mariniers werd geannuleerd, is dat budget ingezet voor een nieuwe videoreeks *Wapenfeiten in 3 minuten*. Opnames hiervoor startten in Q4 2024.

In Q4 is ook gestart met de make-over van educatieruimte De Kajuit. Hiervoor is een samenwerking aangegaan met DogDesign en Midtimmerwerken. Oplevering is gepland begin 2025. Eveneens in Q4 startte het Cultuurtraject in Rotterdam. Hierdoor was de periode druk bezet met schoolbezoeken.

Naar verwachting is de vacature van museumdocent begin 2025 ingevuld. Deze positieve ontwikkeling zorgt voor meer zekerheid en inzetbaarheid bij het voorzien van museumlessen in 2025.

2.5 Marketing en communicatie

SKD Marcom bepaalt, in afstemming met de vestigingen, de marketingstrategie en coördineert de overkoepelende marketingactiviteiten voor de drie musea.

Onder begeleiding van merkstrateeg Marc Oosterhout zijn eind 2023 en begin 2024 SKD-breed diverse workshops georganiseerd, om tot een breed gedragen merkstrategie te komen. Deze sessies hebben geleid tot een nieuwe merkbepoofte, waarvan een creatieve vertaling is gemaakt met als tagline: Laten we er wat van leren. In het voorjaar werd de eerste SKD-brede campagne volgens dat concept gelanceerd, om aandacht te besteden aan 4 en 5 mei. Aan de hand van de thema's volharding, moed en opoffering hebben de musea het verhaal van Hendrik, Maarten en Andries onder de aandacht gebracht. De basis vormde drie campagnepagina's en verschillende kanalen (posters langs de weg, online artikelen en campagnes, NS-schermen, Radiospots en eigen Social kanalen) zijn ingezet om bezoekers naar de websites te trekken.



Verdere uitrol van de merkstrategie binnen de SKD heeft stilgelegen door de veranderingen in organisatie en bestuur in 2024. Dit zal in 2025 met de nieuwe bestuurder weer worden aangepakt, aansluitend bij de visie en ambitie.

Veteranendag

De tweede gezamenlijke campagne van SKD was rond Veteranendag. Op deze dag hebben we veteranen bedankt en geëerd voor hun inzet voor vrede, onze vrijheid en veiligheid. Met een enthousiast team van collega's en vrijwilligers waren we aanwezig op het Malieveld. Kinderen konden dit jaar hun mini-jeep rijbewijs halen en we hebben tal van bijzondere ontmoetingen gehad.

Voor het eerst hebben we Veteranendag ook naar de musea gehaald. We hebben witte anjers uitgedeeld aan bezoekers en het defilé in Den Haag op schermen live getoond. De commercial van Stichting Veteranendag is bij het NMM opgenomen.

Campagnes

In het voorjaar is de samenwerking met online bureau Afix beëindigd en met Druktemaker gestart, met name om Google Grants te verbeteren. Als gevolg van de overgang hebben de social-

mediacampagnes een aantal weken uitgestaan. Door het stilleggen van een aantal projecten is de *always on*-campagne gestopt. Deze wordt in 2025 opnieuw ingericht. De grootste publiekstrekkers zijn de zomervakantie en het Zomeroffensief Soesterberg. Daar is intensief campagne voor gevoerd.

Op corporate niveau is geadverteerd in ANWB-media en via DPG Media online en in de Volkskrant, het Parool, AD en Trouw. De eerste ondersteunende centrale campagne Museum Vol Verhalen is gevoerd; de samenwerking tussen de drie musea in deze campagne is verstevigd ten opzichte van 2023. In het vierde kwartaal heeft de uitrol van Museum vol verhalen en de kerstcampagne plaatsgevonden.

De contentkalender wordt gevuld vanuit onze collectie in context met de verhalen die we willen vertellen en waar passend sluiten we aan bij de actualiteit. Deze aanpak, van product naar merk, die nu vier jaar loopt werpt zijn vruchten af. We blijven gestaag maar zeker groeien in bereik en engagement. De nieuwe merkstrategie geeft handvatten om onze positionering verder te versterken.

De social mediakanalen laten een gezonde groei zien met goede interactie. Alle accounts zijn volgens planning gegroeid en de kpi's zijn gerealiseerd. X (vh. Twitter) daalt in gebruik, ook door het giftige karakter van het medium, dat minder past bij onze volgers. TikTok groeit minder hard omdat dit medium veel capaciteit vraagt om continu aanwezig te zijn met voornamelijk videocontent. Dat is met de huidige bezetting niet te realiseren. Het kanaal heeft wel een groot bereik en biedt kansen voor het museum.



Op 17 januari ontving het NMM voor de achtste keer de gouden award van de ANWB als Leukste Uitje van Utrecht. Foto: voor Noord-Holland sleepte het Marinemuseum de zilveren award in de wacht.



2.6 Zakelijke evenementen en Reserveringen NMM

Vanaf 2023 is de organisatie van zakelijke evenementen in het NMM stapsgewijs van Heijmans overgenomen. De inhuur van een accountmanager via Vermaat is per 30 maart beëindigd; de SKD staat sinds 1 april geheel zelf aan het roer en zet meer in op een strategische aanpak van events. Per 1 september is ook de medewerker Reserveringen van Vermaat/Consortium overgenomen via een VTW op het originele contract. Dit betekent dat we met zakelijke events en reserveringen in één afdeling optimaal kunnen samenwerken.

Meer armslag

De eerste maanden van 2024 is er gewerkt naar de oude regels en afspraken, die gekenmerkt werden door een zeer behoudend aannamebeleid voor zakelijke evenementen. Na april ontstond er meer armslag waardoor, met hernieuwde afspraken, alsnog de beoogde omzetdoelstellingen konden worden gehaald.

Defensie is een grote speler als het gaat om de zakelijke evenementen; dat resulteert in veel terugkomende opdrachtgevers/evenementen, naast de contractuele evenementen op 4 mei en 1 juli. Daarnaast neemt de vraag vanuit het bedrijfsleven toe.

SEM

In april is gestart met de implementatie van SEM, een softwaresysteem voor events. Het systeem ging op 8 september live. Dit betekent dat we vanaf nu zelf het beheer hebben over het systeem en niet meer afhankelijk zijn van derden met betrekking tot de informatievoorziening. Naast meer inzicht in de cijfers kregen we hiermee de facturatie en het debiteurenbeheer in eigen handen.

In 2025 worden ook de reserveringen in SEM verwerkt (gelijktijdig met implementatie van het nieuwe kassasysteem) waardoor nog meer inzicht in de cijfers ontstaat en op basis hiervan betere rapportages en evaluaties kunnen worden aangeleverd.

2.7 Dutymanager NMM

Per januari 2024 werd Dutymanager een vaste functie in het NMM. Twee medewerkers afkomstig uit het voormalig Marechaussee museum werden aangenomen onder de functietitel Floormanagement. Van hen werd verwacht de taak van dutymanager dagelijks invulling te geven en die invulling te versterken. Om de overgang voor met name de vrijwilligers niet al te groot te maken, werd in praktijk de bestaande naam dutymanager gehandhaafd. Voorop in de taakomschrijving stond dat de dutymanager (DM) de operationeel verantwoordelijke is tijdens de openingsuren van het museum. Met name de vrijwillige dagcoördinatoren moesten daaraan wennen, maar anno 2025 spreken de betrokken partijen van een uitstekende samenwerking. De functies vullen elkaar aan, zoals ze bedoeld zijn.

Daarnaast zijn er extra taken naar de dutymanagers gegaan, waaronder het beantwoorden van de mails in de NMM-infobox, het beantwoorden van de NMM-telefoon (voorheen werden beide taken door het secretariaat uitgevoerd) en meewerken aan de online academie (Pluvo).

In 2025 komt er een verantwoordelijkheid bij. Met de verschuiving van ticketing van Heijmans naar SKD (zie ook 1.8) wordt de DM verantwoordelijk voor de entreekassa.



Op 6 juni vond in het NMM de officiële overdracht van de Chinook-helikopter van de luchtmacht aan de SKD plaats. Deze feestelijke opening waarbij zo'n 90 gasten aanwezig waren, vierden we met toespraken en een borrel. De overdracht werd in samenwerking met de luchtmacht georganiseerd.



3. Collectie

3.1 Vernieuwing Arsenaal

Afgelopen jaar stond het NMM in het teken van de herinrichting van het Arsenaal. Een groot deel van de presentatie onderging een metamorfose. Niet langer zijn thema's leidend; in plaats daarvan is gekozen voor een meer chronologische indeling. Met de komst van de Chinook CH-47 kreeg het museum een nieuw topstuk in de presentatie. In samenwerking met de Koninklijke Luchtmacht is deze in exposabele staat gebracht. Naast de Chinook zijn er ook andere spectaculaire objecten aan de expositie toegevoegd zoals de opengewerkte Harvard (foto), een Japans tankje dat na de Tweede Wereldoorlog door de Indonesische vrijheidsstrijders is buitgemaakt, en een Canadees Archer pantservoertuig uit de Tweede Wereldoorlog. Met de plaatsing van enkele voertuigen, waaronder een M113, werd ook de marechaussee-collectie meegenomen in de presentatie.

Het Militaire Verhaal

Na het aanpassen van het Arsenaal zijn de presentaties van periode I en II in het Arsenaal aangepakt, op basis van zogeheten het Militaire Verhaal van Nederland. Doel van het militaire verhaal is het bieden van een indeling van de Nederlandse militaire geschiedenis gedragen door de collectie militair erfgoed, om op een functionele manier de belangrijkste gebeurtenissen & ontwikkelingen in het Nederlandse militair verleden te duiden en te presenteren. Dit gebeurt aan de hand van acht tijdvakken en 99 zogeheten sleutelstukken. Een sleutelstuk is een object dat symbool staat voor een verschijnsel of ontwikkeling op een van de drie niveaus (technisch-tactisch, militair-strategisch of politiek-strategisch) voor een bepaald tijdvak.

Zo is periode I over de riddertijd heringericht met twee podia met aan een de ene kant een ridder te paard en daartegenover gewapend voetvolk. De harnassen en uitrustingsstukken zijn in gevechtshouding opgesteld, wat een dynamisch beeld geeft. De wanden zijn opgesierd met veelkleurige voorstellingen die het thema verlevendigen. Verder zijn de stukken geschut op de vloer geplaatst, zodat dit meer aansluit op de bestaande presentatie in het Arsenaal.

Paardenskelet

In periode II is een opgegraven paardenskelet met daarboven gepositioneerd een kurassier te paard met getrokken pistool. De Fortvitrine in het midden is ook geheel nieuw ingericht met de wapens uit de oude vitrines van de podia. In de binnenste ring staan uniformen van verschillende militairen met hun uitrusting. In de presentatie is er ook aandacht voor het vrouwelijk perspectief binnen het militaire verhaal en wel in de vorm van marketentster. Nieuw in periode II is de presentatie over de Belgische Opstand en het beleg van de Citadel van Antwerpen. Dit komt aan bod door het tonen van een maquette en de presentaties van een drietal personen: Chassé, Calkoen en van Speyk. Hoe de rest van het Militaire Verhaal vormgegeven gaat worden, zal te zijner tijd verder uitgewerkt worden met hulp van het bureau Kossmann en de Jong.

Marechausseekabinet

In de laatste maanden van 2024 werd de geheel nieuwe presentatie *Gezien en Ongezien* over de marechaussee opgebouwd, om open te gaan voor het publiek in januari 2025. Deze presentatie, die het verhaal van marechaussee van Buren naar Soesterberg bracht, vertelt aan de hand van onder meer een tijdlijn de geschiedenis van de marechaussee. Speciale aandacht wordt besteed aan de aanslag in Apeldoorn en de betrokkenheid van de KMar bij de MH17-ramp. Daarnaast wordt het indringende verhaal verteld van wachtmeester Jeroen Severs, die in 2004 om het leven kwam tijdens een vredesmissie in Irak.

3.2 Aanwinsten

Het aantal aanwinsten was dit jaar bescheiden maar wel van hoge kwaliteit. Zo werd er van een particulier een Orde van de Unie verworven. Deze onderscheiding uit de tijd van het Koninkrijk Holland (1806-1810) met mogelijk het autogram van koning Lodewijk Napoleon is bijzonder omdat



deze te koppelen is aan een persoon. Zowel de onderscheiding als de bijbehorende oorkonde is nu in ons bezit.

Van recente datum zijn een Nederlandse vlag uit de missie in Afghanistan met een bijbehorende oorkonde van generaal Leijtens bij de overdracht op de New Kabul Command (NKC). De vlag is gebruikt tijdens de operatie Operation Freedom Sentinel (OFS) van januari 2019 tot januari 2020. Zeer actueel, met het oog op de oorlog in Oekraïne, is de verwerving uit Oekraïne van een Russische RPG raketwerper met daarop propagandistische teksten.

Een ander bijzonder object was een laatmiddeleeuwse springveervoet. Dit op het oog nogal onbeduidende maar buitengewoon interessante en zeldzame object werd in de onderkant van een speer geslagen, zodat daarmee over sloten gesprongen kon worden. Deze verwerving kon mooi gebruikt worden in de nieuwe presentatie van periode I en staat daar nu in de opstelling. Een andere mooie aanwinst voor de nieuwe presentatie was de aankoop van een kuras van een Franse kurassier uit het Franse Keizerrijk.

Marinemuseum

In Den Helder was het aantal aanwinsten dit jaar ook bescheiden. Wel werd een scheepsmodel van de *trainbuster* torpedobootjager Hr.Ms. *Piet Hein*, een tweetal eind negentiende-eeuwse spartorpedo's en een serie van drie gewassen tekeningen van het vergaan van 's lands schip Rhijnland op de rede van Texel, 20 oktober 1783.

Andere bijzondere aanwinsten waren de sepia van het fregat Zr.Ms. Pollux in een storm bij Kaap Hoorn in februari 1825 en een kledingensemble van een opvarende ten tijde van de ontsnapping van de Hr.Ms. Abraham Crijnssen in maart 1942. Of het toeval is of niet, maar in het jaar dat we 80 jaar vrouwen bij de marine vierden, verwierf het museum een kledingensemble van Francien de Zeeuw (de eerste vrouw bij de marine) en een marinezwangerschapsjurk (foto).

Met financiële ondersteuning van de Stichting Vrienden van het Marinemuseum werd een scheepsmodel van het fregat Zr.Ms. *Prins van Oranje* (1840-1896) aangekocht.



Voor een volledig overzicht van aanwinsten – naast bruiklenen en publicaties – zie bijlage C.

3.3 Behoud en Beheer

Behoud en Beheer stond vooral in het teken van de voertuigenwissel in het Arsenaal. In samenwerking met Historic Engineering zijn voertuigen voor het Arsenaal gereed gemaakt. Het werk betrof vooral preservareren en het complementeren van de verschillende voertuigen. Ook moesten delen opnieuw worden geschilderd. Aangezien van bijna geen enkel object nog de oorspronkelijke beschildering aanwezig was, moest deze worden gereconstrueerd. Het NMM kan nu in zijn opstelling een sterk cluster laten zien met betrekking tot de Tweede Wereldoorlog en de periode van Dekolonisatie.

Ten behoeve van de inrichting van de periodes I en II moesten speciale steunen gemaakt worden voor de harnessen. Dit werd gedaan in samenwerking met metaalrestauratoren. Voor de mounting

van de objecten in de vitrine werd een speciaal bedrijf aangetrokken om ons hierin te ondersteunen.

Daarnaast ging ook veel aandacht uit naar specifieke deelcollecties in het depot. Zo lopen er op dit moment projecten om de berging van de munitie te verbeteren en werken we verder aan het ompakken van de standmodellen. Deze zaten nog in verhuisverpakking en worden nu omgepakt en daarna opnieuw, om ruimte te besparen, compacter geplaatst.

Ook de collectie voorschriften van het depot is ter hand genomen. Deze stonden los op de plank maar zijn nu beter en vooral toegankelijker opgeborgen in archiefdozen. Hieraan is het uitzoeken en selecteren van de aanwezige niet-beschreven voorraad voorschriften gekoppeld. Samen met de conservatoren wordt dit project uitgevoerd. Na de selectie zal de registratie en het ompakken volgen. Dit project wordt in 2025 verder afgerond.

Een ander lopend project dat gestaag vordert is het suppletieproject van de 3d-collectie van het voormalige Militair Luchtvaartmuseum. De registratie is afgerond en de fotografie is in de afrondende fase. Daarna volgt nog het ompakken van deze objecten waarna een hele grote collectie beter opgeborgen en ontsloten is. Gelet op de variatie aan objecten en de hoeveelheid van meer dan 6000 stuks, een megaklus.

Een ander project dat de nodige tijd en aandacht vergde was het verhuizen en ontruimen van het Koninklijk Weeshuis in Buren, het vroegere onderkomen van het Marechausseemuseum. Zo is nu naast de marechausseecollectie ook een groot deel van de marinierscollectie in het depot in Soesterberg ondergebracht.



Restauraties

In hangaar 8 kwam het Catalina-project op stoom. Een tiental vrijwilligers werkt elke woensdag aan de restauratie van dit bijzonder toestel. Eerder werd hieraan gewerkt in Nieuw-Vennep maar inmiddels wordt het project voortgezet op het terrein van het NMM. Naar verwachting kan dit project in het tweede kwartaal van volgend jaar worden afgerond. Het publiek kan zowel digitaal

als ter plekke getuige kan zijn van het restauratieproces. Tijdens het Zomeroffensief gebeurde dat voor het eerst.

In Den Helder werd door het restauratieatelier Sainthill uit Haarlem in het museum gewerkt aan het halfmodel van de *Gelderland*. Na afronding van de werkzaamheden werd het wapenschild van de *De Ruyter* meegenomen naar Haarlem ter restauratie.

3.4 Registratie en fotografie

In Soesterberg lag de focus van de registratie eerst op afronding van het suppletieproject en daarna op de registratie van de resterende marechaussee-collectie die meegekomen was met de laatste verhuisbewegingen uit Buren.

Vanwege de herinrichting van het Arsenaal moesten er veel standplaatsen worden aangepast en moest de registratie van de objecten die terugkwamen en de objecten die nieuw in de presentatie werden opgenomen worden aangepast. Voor dit doel is een nieuwe standplaatscodering opgezet die meer duidelijkheid moet geven waar een object zich in de vaste expositie bevindt.

Gekoppeld aan de registratie heeft ook de fotografe veel werk gehad aan de fotografie van alle objecten die geplaatst of verwijderd werden. Dit moest plaatsvinden naast de fotografie van de objecten uit het suppletieproject, dat aan het eind van dit jaar werd afgerond.

Een ander speerpunt in de registratie is de overstap naar een nieuwe collectiedatabase. Aanvankelijk was het plan om SKD-breed over te stappen naar Axiell Collections maar door niet nagekomen toezeggingen van de leverancier worden andere opties verkend (zie ook 1.8). In Den Helder wordt wel gewerkt met Axiell Collections. Vooruitlopend hierop is wel een SKD-breed registratorenoverleg opgestart met als doel te werken aan beter thesaurusbeheer en uniforme invulinstructies voor de registratie. Waar grote slagen mee zijn gemaakt is de beeldopslag via een digital asset manager. Deze is inmiddels in gebruik, waardoor digitale beelden gemakkelijk toegankelijk en doorzoekbaar kunnen worden gemaakt. Hieraan gekoppeld loopt ook een project voor een betere en vooral toegankelijker collectiewebsite.

3.5 Veiligheid/compliance

Naast registratie van de strategische goederen en export controls voor de collectie van de landmacht loopt nu ook een traject voor het marechausseedeel en de luchtmachtcollectie. Het exportdeel van de landmachtcollectie is inmiddels grotendeels in kaart gebracht. Hierin heeft Defensie een leidende rol. Collectiecompliance is een onderwerp dat voortdurend de aandacht heeft en inmiddels helemaal in de afdeling is ingebed.

Als SKD zijn we sinds kort vertegenwoordigd in een landelijke werkgroep over gevaarlijk erfgoed. Deze werkgroep met daarin vertegenwoordigers uit allerlei musea en de Rijksdienst voor het Culturele Erfgoed (RCE) richt zich op kennis delen en informatie uitwisselen over (de omgang met) gevaarlijke stoffen in de collectie zoals asbest en radioactief materiaal. Aangezien deze stoffen relatief vaak in onze objecten verwerkt zijn, zijn we een belangrijke deelnemer aan deze werkgroep.

3.6 Bruiklenen

Voor de herinrichting van het NMM van periode I en II in het Arsenaal werden objecten in bruikleen ontvangen van een groot aantal instellingen uit binnen- en buitenland. Zo werden objecten in

bruikleen genomen van o.a. het Zweedse Armeemuseum en van collega-instellingen als Rijksmuseum, Stedelijk Museum de Lakenhal, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Limburgs Natuurmuseum en de archeologische afdelingen van Alkmaar, Rotterdam en Hoorn.

Wat betreft uitgaande bruiklenen was het aantal aanvragen bescheiden. Het Airborne Museum in Oosterbeek ontving een onderscheiding van het 8e regiment infanterie in bruikleen voor de *Wisseling van de wacht – het Sint Elizabeths Gasthuis in Oorlogstijd*. Deze tentoonstelling belicht de complexe situatie van het personeel in dit Arnhemse ziekenhuis, de aanwezige militairen, Rode Kruis-vrijwilligers en verzetsstrijders, aan de hand onder meer het verhaal van Hend de Kleijn, soldaat van het 8e regiment infanterie.

Er wordt gestaag doorgewerkt aan het optimaliseren van de registratie van de langdurige bruiklenen. Dit doen we door bezoeken op locatie bij externe bruikleenemers. Zo vonden er controlebezoeken plaats bij de Vesting Bourtange, de traditiekamers van de Koninklijke Militaire Academie (KMA) en Nationale Reserve, het Muiderslot en de van Ghentkazerne. Van het Muiderslot en de van Ghentkazerne kwamen stukken retour. Bij het Muiderslot ging het om stukken die nodig waren voor de nieuwe presentatie en met de van Ghentkazerne werden afspraken gemaakt om stukken te retourneren uit de marinierscollectie die niet langer nodig waren voor de aankleding van het gebouw en/of niet langer verantwoord tentoongesteld konden worden. Met de Van Ghentkazerne zijn verder afspraken gemaakt over beter beheer van de collectie.

Een kostbare zilveren bokaal, in 1898 als afscheidscadeau door zeeofficieren uitgereikt aan opperschipper B.J. Wollenstein, en sinds begin jaren '90 van de vorige eeuw niet meer aangetroffen in het museum, vond via-via zijn weg terug naar het Marinemuseum. Waarschijnlijk ligt een niet gedocumenteerde bruikleenverstrekking aan de voormalige vermissing ten grondslag.

Voor de tentoonstelling *War stories* kwamen veel bruiklenen uit Oekraïne naar het NMM. Het grootste deel was afkomstig uit het National Military History Museum en het Maidan Museum in Oekraïne. Het verkrijgen van deze stukken was een hele uitdaging vanwege de huidige oorlogssituatie. Voor een deel gaat het om strategische goederen die moeilijk uit te voeren zijn. Deze konden helaas niet voor opening in het museum zijn, maar zullen direct aan de expositie worden toegevoegd als ze ons alsnog bereiken.

Desalniettemin staat er een indrukwekkende tentoonstelling die een indringend beeld geeft van de gevolgen van oorlog en conflict op een land, en de veerkracht van een volk.

In het Marinemuseum is een overleg geweest over bruiklenen van navigatie-instrumenten aan het Scheepvaartmuseum.

3.7 Onderzoek

Het Militaire Verhaal van Nederland (zie 3.1) staat centraal in het werk van de conservatoren. Inmiddels is het Militaire Verhaal gereed en wordt gewerkt aan de implementatie. Voor het Militaire Verhaal wordt gewerkt aan iconobjecten die museumbreed zijn besproken met verschillende afdelingen, waaronder Marketing en Educatie.

Dankzij de komst van een herkomstonderzoeker in onze organisatie kan er meer tijd worden vrijgemaakt voor onderzoek naar de herkomst van objecten in onze collectie. Dit is nodig gelet op de actuele discussie rond roofkunst en eventuele restitutie. Een concreet project dat hiermee samenhangt is de mogelijke teruggave van een Fokker DVII in Duitsland die waarschijnlijk

meegenomen is als oorlogsbuit in de Tweede Wereldoorlog. Hoewel het onderzoek nog niet is afgerond heeft het er wel toe geleid dat een bijzonder onderzoeks- en samenwerkingsproject tussen ons museum en het Deutsches Museum kon worden opgestart, dat resulteert in een voorlopige bruikleen van deze Fokker in het najaar van 2025.

Het hoofd collectie en vier conservatoren zijn door het Belgische War Heritage Institute gevraagd een audit uit te voeren op de collectie van het Koninklijk Legermuseum in Brussel. Een eerbare opdracht, waarvoor verder alleen de experts van het Musée de l'Armée in Parijs, het Zweedse Legermuseum en de Royal Armouries in Leeds zijn gevraagd. Het bezoek vond plaats van 16 t/m 19 april.

Op 11 december verscheen editie 53 van Arma. Hierin worden verhalen uit het rijke militaire erfgoed gedeeld en in context geplaatst met wat er in onze musea te zien is of wat zich achter de schermen afspeelt. Arma 53 opent met een artikel over de inzet van de vrouwen van het Vrouwenkorps van het KNIL, een tot nu onderbelicht deel van de geschiedenis. Verder komen onderzoeken aan de orde, onder andere naar de verblijfplaats van een aantal bijzondere haakbussen, een archeologisch onderzoek naar Bataafse soldaten en hun kledij, het vlaggen- en vaandelproject van het NMM en nadere duiding van diverse (zee-)slagen in binnen- en buitenland, aan de hand van objecten in de collectie. Daarnaast werd een aantal bijzondere aanwinsten uitgelicht.

Symposium

Aansluitend op ons herkomstonderzoek organiseerden we op 12 en 13 november een symposium over oorlogsbuit of Warbooty onder de titel *Honour & Discomfort*. Insteek van dit internationale symposium was onze militair-historische collectie in relatie tot het rapport van de commissie-Gonçalves over restitutie. Gedreven door politiek activisme en een toegenomen gevoel voor historische eerlijkheid is er een hernieuwde belangstelling voor oorlog, kolonialisme en hun tastbare erfgoed. Recentelijk zijn veel museumobjecten teruggegeven aan hun oorspronkelijke eigenaren, wat slechts het begin lijkt te zijn van een nieuwe golf van claims en restituties die ook militaire musea zal bereiken. Collecties van militaire geschiedenis vormen een aparte niche die niet zomaar direct vergeleken kan worden met kunst- of antropologische musea. Aan de orde kwamen onder meer de verschillende soorten oorlogsbuit in onze collectie en hoe daarmee moet worden omgegaan. Aan het symposium werd medewerking verleend door het Deutsches Museum in München, Kunsthaus in Zürich, Musée de l'Armée in Parijs en Tank Museum, Bovington.



4. Risico-inventarisatie

In 2023 heeft met hulp van een onafhankelijke expert een risico-inventarisatie plaatsgevonden, waarvan de uitkomst is opgenomen in het jaarverslag van 2023. De top-3 van de geïdentificeerde risico's is in het overzicht hieronder opgenomen. Bij elk geïdentificeerd risico heeft een beoordeling van kans en impact plaatsgevonden, waardoor een heldere prioritering is opgesteld. Vervolgens zijn beheersmaatregelen geïdentificeerd en is een eigenaar benoemd om de voortgang te bewaken.

Aan de beheersmaatregelen is in 2024 serieus uitvoering gegeven. Per risico wordt dat hieronder toegelicht. Als onderdeel van de managementcyclus heeft in het eerste kwartaal van 2025 een actuele (her)inschatting van de risico's in combinatie met beheersmaatregelen plaatsgevonden.

Dit heeft ertoe geleid dat bepaalde risico's lager ingeschat kunnen worden, dan wel beheersmaatregelen zijn bijgesteld of aangepast (dit is verwerkt in het overzicht). Niettemin blijft het voor veel risico's onveranderd noodzakelijk om goede aandacht aan de uitvoering van beheersmaatregelen te geven.

nr.	Categorie	Risicobeschrijving	Risico-inschatting	
			Kans	Impact
1	Compliance	Onvoldoende borging van informatie over cultureel erfgoed	4	4
	Beheersmaatregelen	• Verwerven van een geschikt Collectiebeheersysteem (CBS) • Verder vullen van het DAM (Digital Asset Management) • Definieren waaraan de invoer in het CBS kwalitatief moet voldoen • Nieuwe expertise en extra ondersteuning (voor de registratie) in huis halen voor de digitalisering van de rijkscollectie • Verwerven van een beter geschikte tool om de objecten in het CBS te ontsluiten voor een publiek/doelgroep		
2A	Operationeel (support)	Ontoereikende en/of kwetsbare ICT-faciliteiten	Kans 4	Impact 3
	Beheersmaatregelen	• Opstellen van een ICT-beleidsplan • Organiseren van een ICT-risico assessment van de bestaande ICT-architectuur • Vergroten van capaciteit ICT-personeel • Aanbesteden van een externe ICT-dienstverlener t.g.v. overname ICT-faciliteiten van het consortium		
2B	Operationeel (support)	Kennisverlies m.b.t. personeelsbestand	Kans 3	Impact 3
	Beheersmaatregelen	• Identificeren van kritieke functies gevolgd door monitoring en planning van successie en overdrachten • Inrichten van een Business Process Management Systeem • Goed werkgeverschap op andere manieren inrichten ter compensatie van begrensd cao-salaris door introductie van Individueel Keuze Budget • Werkplezier centraal stellen in de organisatiecultuur om behoud van werknemers te vergroten		
2C	Operationeel (support)	Onvoldoende samenwerking binnen de organisatie	Kans 4	Impact 3
	Beheersmaatregelen	• Opzetten organisatiestructuur met een goeie balans tussen centraal/decentraal		

nr.	Categorie	Risicobeschrijving	Risico-inschatting	
		- Evaluatie functiehandboek, rollen en verantwoordelijkheden verduidelijken 'Soft' maatregelen nemen voor cultuurverandering / change management		
2D	Operationeel (support)	Onvoldoende open cultuur binnen de organisatie	Kans 3	Impact 3
	Beheersmaatregelen	- Extra vertrouwenspersoon aangenomen - Open cultuur begint van boven en dus besef van open cultuur bij het MT vergroten - Communicatie (verminderen zendcultuur) verbeteren d.m.v. het uitvoeren van reeds gemaakte communicatieplan - Verbeteren van onderling vertrouwen en leiderschap - Verbeteren van veilige sociale werkomgeving - Voortzetten om alle verslagen van MT en OR op het intranet te plaatsen - Periodiek evaluaties inplannen		
2E	Financieel	Ontoereikend budget/middelen	Kans 3	Impact 4
	Beheersmaatregelen	- Opstellen meerjarenplan inclusief meerjarenbegroting - Invoer projectmatig werken - Uitvoering risicomanagement - Inrichten strak P&C-proces - Meer aandacht voor Business Control - Opstellen van budgethouderreglement		
3	Strategie	Onvoldoende steun in bredere organisatie voor de strategische ambities	Kans 3	Impact 3
	Beheersmaatregelen	- Geformuleerde strategie, missie, visie en 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		

Toelichting risico-inschatting

Waarde	Kans	Impact*
1	Zeër klein	Verwaarloosbaar
2	Klein	Klein
3	Mogelijk	Middelmatig
4	Groot	Groot
5	Zeër groot	Kritiek

* op reputatie, publieksbereik, veiligheid collectie en/of financieel

Stand van zaken van de risico's 2024

Risico 1, onvoldoende borging van informatie over cultureel erfgoed

De komst van het huidige hoofd Collectie heeft geleid tot het uitvoeren van diverse maatregelen om het risico te mitigeren. Zo is informatiebeleid voor de erfgoedcollectie opgesteld, worden registratieachterstanden aangepakt en beschikbare kennis vastgelegd in duurzame databases. Echter is gebleken dat het huidige Collectiebeheersysteem niet naar een hogere versie te converteren is. Daardoor ondersteunt dit systeem de doelstellingen onvoldoende en moet worden uitgekeken naar een andere oplossing. Naast de ICT-ondersteuning moet ook de organisatie beter uitgerust worden met de juiste capaciteit en expertise om het collectiebeheer op orde te krijgen.

Risico 2A, ontoereikende en/of kwetsbare ICT-faciliteiten

Ook in 2024 is door de organisatie gewerkt aan het mitigeren van de risico's. Door de aanname van een extra medewerker kon de service op het gebied van kantoorautomatisering naar een hoger niveau. Verder zijn de voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd om een nieuw centraal kassasysteem voor alle vestigingen te implementeren die gepland staat in 2025. Ook zijn in 2024 de voorbereidingen begonnen om in 2025 Sharepoint/MS Teams goed te kunnen implementeren. De overige beheersmaatregelen zijn nog onder handen.

Risico 2B, kennisverlies m.b.t. personeelsbestand

In 2024 heeft de organisatie verder ingezet op de beheersmaatregelen proactief wervingsbeleid, personeelsbetrokkenheid, onboarding en personeelsactiviteiten. Deze maatregelen zijn succesvol afgerond en geïmplementeerd. De overige beheersmaatregelen maken deel uit van het opzetten van een nieuw functiehuis, dat in 2025 moet worden ingevoerd.

Risico 2C, onvoldoende samenwerking binnen de organisatie

De beheersmaatregelen omtrent het stimuleren van projectmatig werken en de bottom-up benadering is door de organisatie verder opgepakt en vormgegeven. De overige werkzaamheden omtrent dit risico hebben in 2024 stilgelegen.

Risico 2D, onvoldoende open cultuur binnen de organisatie

Met de mitigatie van dit risico is in 2024 een begin gemaakt door vanaf april voortaan alle verslagen van MT- en overlegvergaderingen met de OR te delen met de medewerkers. Met de komst van intranetsite Roger is deze informatie te allen tijde voor iedereen raadpleegbaar. Interne communicatie monitort en stimuleert de inbreng door alle afdelingen van essentiële informatie en ander nieuws.

Risico 2E, ontoereikend budget/middelen

Over de mitigatie van dit risico is met betrekking tot 2024 geen voortgang te rapporteren. In het komende jaar zullen de beheersmaatregelen door de organisatie worden opgepakt.

Risico 3, onvoldoende steun in bredere organisatie voor de strategische ambities

De beheersmaatregelen horende bij dit risico zijn onder handen. De aangestelde interim-directeur-bestuurder, die als deelopdracht het creëren van draagvlak voor de te volgen koers had gekregen, is er niet geheel in geslaagd om dit te bereiken. Naar verwachting zullen met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder in 2025 de eerste resultaten zichtbaar worden.

5. 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 rapporteren op prestatie-indicatoren, gelieerd aan de prestatieafspraken. Daarnaast geven de prestatie-indicatoren sturingsmogelijkheden aan bestuur en MT.

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, klantreacties, 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	420.989	400.000
Schoolbezoeken	22.386	20.000
Bezoekersappreciatie	Zie toelichting hieronder	Monitoring

Rapportages en onderzoek

Maandelijks worden op museum- en SKD-niveau bezoekerscijfers, social-mediaraapportages en mediaraapportages opgeleverd. Daarnaast is er het marketingdashboard, dat een snelle blik geeft op de voortgang op KPI's. We vragen aan online bezoekers hun postcode en vanaf begin 2024 wordt dit ook in de kassa meegenomen. Stapje voor stapje verzamelen we meer data. Dit geeft ons een beter beeld van waar onze bezoekers vandaan komen, waar ze behoefte aan hebben, hoe ze zich gedragen, en wanneer ze wat willen en doen. Dit ondersteunt de effectiviteit van inzet van onze marketing- en communicatieactiviteiten.

Bezoekersappreciatie

Op verschillende manieren wordt de tevredenheid van onze bezoekers gemonitord. We volgen de klantreacties online, via mail en telefoon. Verder nemen de musea deel aan de Museummonitor en worden analyses gemaakt op basis van online reviews. Het NMM wordt periodiek bezocht door een *Mystery guest*, dit geeft kwalitatief inzicht in de ervaringen van de bezoeker van het NMM. Bezoekers worden in alle drie de musea periodiek op de vloer met korte enquêtes bevraagd om meer data te verzamelen. Het NMM heeft ook een Denktank, een groep van 300 ambassadeurs die zo nu en dan in een of meerdere vragen om hun mening worden gevraagd. Het NMM en het Marinemuseum behoren tot de 77 musea in Nederland die 'Kidsproof' zijn bevonden door de museuminspecteurs van de Museumvereniging. En natuurlijk zijn de vrijwilligers een bron van informatie. Zij hebben dagelijks klantcontact. Over het algemeen scoren we hoog bij onze bezoekers op tevredenheid. Onze vrijwilligers zijn in onze musea van grote toegevoegde waarde op

de bezoekerservaring. Zij geven informatie, vertellen verhalen, en helpen en ondersteunen bezoekers waar nodig.

<i>Scores (online) reviews</i>	Tripadvisor	Facebook	Google review	Mystery guest
<i>schaal</i>	1–5	1–5	1–5	1–100%
NMM	4,5	4,9	4,7	85%
Marinemuseum	4,5	4,9	4,7	nvt
Mariniersmuseum	4.1	4,8	4,4	nvt

Museummonitor

Sinds 2022 neemt SKD 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 Centraal Museum Utrecht, Depot Boijmans van Beuningen, Joods Cultureel Kwartier, Kunsthal Rotterdam, Kunstmuseum Den Haag, Mauritshuis, Rijksmuseum, Rijksmuseum Twenthe, Rietveld Schröderhuis, Kröller-Müller Museum, Kunsthal Kade, NEMO, Spoorwegmuseum, Van Gogh Museum, Universiteitsmuseum, NEMO, Nijntje Museum en Museum de Fundatie. De volgende waardering is op basis van de ingevulde enquêtes in 2024. De aantallen respondenten voor het Mariniersmuseum zijn erg laag. Daardoor moeten de uitkomsten als indicatie worden gezien.

De Net Promoter Score (NPS) 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 1684).

Het bezoek aan het NMM scoort met een gemiddelde van 8,65 (benchmark is 8,56). 35,9% geeft het museum een 8, 33,6% geeft een 9 en 21,9% geeft een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,53 en de tijdelijke tentoonstellingen een 8,29. Het NMM heeft een NPS Score van 50. Bestaande uit 4,6% detractors (0-6), 40,6% passives (7-8) en 54,8% promotors (9-10).

Marinemuseum (aantal respondenten 1694).

Het bezoek aan het Marinemuseum scoort met een gemiddelde van 8,66. 37,6% geeft het museum een 8, 36,1% een 9 en 19,4% een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,37 en de tijdelijke tentoonstellingen een 7,92. Het Marinemuseum heeft een NPS Score van 52. Bestaande uit 3,2% detractors (0-6), 41,6% passives (7-8) en 55,2% promotors (9-10).

Mariniersmuseum (aantal respondenten 57).

Het bezoek aan het Mariniersmuseum scoort met een gemiddelde van 8,42. 42,1% geeft het museum een 8, 33,3% een 9 en 14% een 10 op een schaal van 1-10. De vaste collectie/presentatie krijgt een waardering van 8,32 en de tijdelijke tentoonstellingen een 8,42. Het Mariniersmuseum heeft een NPS Score van 53. Bestaande uit 5,3 detractors (0-6), 45,6% passives (7-8) en 49,1% promotors (9-10).

Ratio's

De eigen inkomsten ten opzichte van de defensiesubsidie hebben met 30% in 2024 de vereiste 22% gehaald. Op verzoek van de subsidiegever worden hieronder enkele cijfers per vestiging uitgesplitst.

	NMM	Marinemuseum	Mariniersmuseum
Publieksinkomsten	3.919.004	977.602	125.690
Overige inkomsten uit private middelen	1.019.670	26.966	4.805
Bezoekersaantallen	290.011	106.739	25.395
Waarvan scholieren	14.223	2.918	1.245
Publieksinkomsten per bezoeker	€ 13,51	€ 9,21	€ 5,04
Eigen inkomsten (- fondsen) t.o.v. subsidie. Totaal 30%.	43,3%	34,7%	11,8%
Personele lasten per bezoeker	€ 9,76	€ 12,29	€ 19,70

Toelichting bovenstaande tabel

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 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 openstellen van nieuwe vacatures.

6. Vooruitblik

In het jaarplan voor 2025 zijn drie speerpunten neergelegd, te weten de verdergaande digitaliseringsslag op collectie- en kennisgebied, verder werken aan Marinemuseum 2.0 en het verbeteren van de interne samenwerking. Om de groei in naamsbekendheid en aantallen bezoekers van de afgelopen jaren in stand te houden is het daarnaast nodig om in te zetten op een interne cultuur en organisatiestructuur die de samenwerking op elk niveau faciliteert én op het blijven ontwikkelen van de aantrekkingskracht van onze musea voor alle leeftijden en bevolkingsgroepen.

Collectieplan

In 2025 volgt het nieuwe collectieplan voor de beleidsperiode 2025-2030. Dit plan geeft een uiteenzetting van het brede museale collectiebeleid van SKD. Een beleid opgesteld vanuit een centrale collectieafdeling, met als belangrijkste gezamenlijke taak de zorg voor het militaire erfgoed. Dit bestaat uit het toewerken naar een digitale toegankelijkheid van de rijkscollectie militair erfgoed, een adequate capaciteit van de depotvoorziening, restitutie, afstootbeleid en meerstemmigheid binnen de verhalen die SKD de komende jaren gaat delen.

Marine van nu

In Den Helder werkt de projectorganisatie in 2025 verder aan een vernieuwd ambitiedocument, gevolgd door een programma van eisen, op basis waarvan het ontwerp van het nieuwe museum aanbesteed kan worden. Om in de tussentijd als museum relevant en actueel te blijven is hard gewerkt aan de vernieuwing van zaal 67 in de Geschutmakerij. In juni vindt de opening plaats van een grootschalige presentatie waarin het verhaal van de Koninklijke Marine van na 1980 wordt verteld: in *Marine van nu* worden de technische hoogwaardigheid van het marinebedrijf en de grote rol die de Nederlandse onderzoeksinstituten en de industrie spelen bij de marinescheepsbouw belicht, evenals de marineluchtvaartdienst en de amfibische inzet binnen de marine. Grote blikvangers zijn de goalkeeper en de Lynx-helikopter die inmiddels in de Geschutmakerij geplaatst zijn.





Gezien en ongezien

Nét buiten het verslagjaar viel de voltooiing van het onderbrengen van het marechausseeverhaal binnen het NMM. Op 16 januari opende luitenant-generaal Annelore Roelofs, commandant van de Koninklijke Marechaussee, de nieuwe presentatie *Gezien en ongezien*, waarin de bezoekers kennismaken met de soms onzichtbare taken van de marechaussee. Zo wordt onder mee aandacht besteed aan de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten (BSB), een onderdeel van de marechaussee dat veel minder mensen kennen. De presentatie richt zich vooral op de geschiedenis van de marechaussee na 1945. De belangrijkste gebeurtenissen uit de geschiedenis vanaf 1814 zijn te zien op een grote tijdlijn op de achterwand. Naast objecten uit Buren zijn er ook stukken te zien die nog niet eerder te zien waren, zoals de nieuwe *High Visibility*-kleding voor motorrijders.

Keerzijde

In juni 2025 opent *Keerzijde*, een presentatie in de vaste opstelling van het NMM die de aandacht vestigt op de offers die bij het werken voor vrede en veiligheid zijn gebracht en de impact die oorlogssituaties heeft op dat werk en de mensen die dat uitvoeren. Centraal in de opstelling staan de overblijfselen van een Mercedes-Benz G280 CDI die tijdens een missie met fatale gevolgen op een berm bom reed. Gezien het onderwerp en in afstemming met de nabestaanden is gekozen voor een sobere aanpak met een besloten opening.

Actualisering

Vanwege de grote impact van de oorlog in Oekraïne en het belang om dat verhaal te blijven vertellen is besloten om *War stories. Ukraine up close* tot eind 2027 te laten staan. Als de ontwikkelingen daar aanleiding toe geven zal de expositie worden aangepast. Na de grondige aanpak van het Arsenaal zal de rest van de vaste opstelling voorlopig niet ingrijpend wijzigen. Na

tien jaar is het wel van belang om de overige ruimtes waar nodig te actualiseren en aan te passen aan de laatste inzichten op het gebied van gastvrijheid en publiekscomfort.

In het buitengebied wordt onderzocht hoe we onze activiteiten zo goed mogelijk kunnen continueren. Naast de verplaatsing van de minivoertuigen (zie ook 2.3) wordt bekeken hoe we onze militaire voertuigen kunnen blijven rijden en onderhouden met respect voor de waardevolle maar kwetsbare natuur die ons omringt.

Rotterdam

In het Mariniersmuseum is zo kort na de opening van *Tot op het bot* geen nieuwe tijdelijke tentoonstelling gepland. In verband met de toegezegde financiering voor een eventuele vernieuwing van het museum worden in 2025 eerste haalbaarheids- en publieksonderzoek verricht als onderlegger voor een nieuwe businesscase. Ook hier is het van belang om op de korte termijn relevant en aantrekkelijk te blijven voor ons publiek. Onder leiding van de nieuwe vestigingsmanager werkt een projectteam aan een inventarisatie van het gehele gebouw om waar nodig de opstelling te actualiseren en de toegankelijkheid en het gebruikersgemak van ons publiek te optimaliseren.

Begroting 2025 op hoofdlijnen

Publieksinkomsten	5.123.895
Overige inkomsten	114.400
Subsidie Ministerie van Defensie	*19.800.000
Private bijdragen	676.577
Totale Baten	25.636.912
Personele lasten	7.058.450
Afschrijvingen	332.575
Huisvestingslasten	13.646.133
Museale lasten	5.149.278
Overige lasten	1.396.429
Totale lasten	27.582.865
Financiële baten & lasten	211.953
Saldo exploitatie	– 1.734.000
Vrijval reserves	1.734.000
Saldo na inzet reserveringen	0

** Dit is de aangevraagde subsidie, die opgenomen is in de door de bestuurder vastgestelde en door de RvT goedgekeurde begroting 2025. Uiteindelijk is in de subsidiebeschikking van 2025 € 19.817.000 toegekend.*

7. Verslag raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) van de Stichting Koninklijke Defensiemusea ziet toe op het realiseren van de (maatschappelijke) doelstellingen en op de algemene gang van zaken binnen de stichting en de daarmee verbonden organisatie. 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 RvT heeft een toezichthoudende en adviserende functie en vervult de werkgeversrol voor de algemeen directeur.

7.1 Samenstelling

Leden van de RvT worden benoemd door de minister van Defensie, op voordracht van de RvT. De RvT stelt een profielschets voor zijn omvang en samenstelling vast, waarbij rekening wordt gehouden met de aard van de stichting, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden van de RvT. In hoofdstuk 17 is de profielschets integraal opgenomen, evenals een overzicht van de hoofd- en nevenfuncties van de leden.

Benoeming van RvT-leden vindt plaats voor een periode van vier jaar. Een aftredend lid kan éénmaal voor eenzelfde periode worden herbenoemd. De RvT stelt een rooster vast dat voorziet in periodiek aftreden van leden. Bij elk aftreden van een lid wordt besloten deze wel of niet via vacaturestelling te vervangen.

In 2024 bestond de RvT uit negen leden. Na het aftreden van mw. Soeteman-Reijnen per 14 december 2024 in verband met het einde van haar tweede benoemingstermijn heeft RvT besloten haar niet op te laten volgen en de het aantal leden op acht te houden.

Lid	Start 1e termijn	Einde 1e termijn	Einde 2e termijn
R. Verkerk	12-12-2018	12-12-2022	12-12-2026
L.J.A. Beulen	01-12-2019	01-12-2023	01-12-2027
P. de Haan	16-06-2021	16-06-2025	16-06-2029
L.E.C. van de Leemput	16-06-2021	16-06-2025	16-06-2029
A.A. Peperkoorn	15-12-2021	15-12-2025	15-12-2029
M.D. Donga	01-06-2024	01-06-2028	
E.M. Lammens	01-06-2024	01-06-2028	
G.J.E. van der Snoek	01-06-2024	01-06-2028	
M.G.H.A. Soeteman - Reijnen	14-12-2016	14-12-2020	14-12-2024

De voorzitter van de RvT wordt door de minister van Defensie in functie benoemd, op voordracht van de RvT. Vanaf oktober 2023 vervult de heer Van de Leemput het voorzitterschap van de RvT.

7.2 Governance, werkwijze RvT

De SKD heeft zich gecommitteerd aan de Governance Code Cultuur 2019 en past de principes en aanbevelingen van deze code in alle geledingen van de stichting toe.

Governance (in de bewoordingen van de code) is de manier waarop de organisatie bestuur en toezicht inricht, en gaat over besturen, beleid maken, besluiten, uitvoeren en toezicht houden. In

de zelfevaluatie die de RvT in mei 2024 met een externe begeleider heeft uitgevoerd, is uitgebreid stilgestaan bij de werkwijze van de RvT.

De RvT communiceert 'met één mond'. Primair met de directie, maar de RvT zoekt ook actief verbinding met de gehele organisatie o.a. door op locaties te vergaderen en voor zover mogelijk aan evenementen deel te nemen. De RvT is 'forward leaning', dus nodigt uit te sparren, biedt expertise aan of een luisterend oor. Oordeelsvorming vindt plaats op basis van feiten en hoor en wederhoor. De RvT als geheel geeft daarbij aan wat de noodzakelijke informatie is waarover zij dient te beschikken. Elk lid van de raad krijgt die noodzakelijke informatie, soms via de commissies van de RvT.

De voorzitter van de RvT leidt de vergaderingen en heeft periodiek overleg met de directeur-bestuurder. RvT-besluiten zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle leden. Elk besluit kenmerkt zich expliciet in het geven van een advies of een opdracht.



Kennismakingsbezoek met raad van toezicht en MT door PCDS luitenant-generaal Ludy Schmidt op 14 oktober.

7.3 Ontwikkelingen 2024

De RvT wil bijdragen aan het creëren van (een veilige) ruimte voor de uitvoering, waarin de professionals en vrijwilligers van de stichting hun taken en verantwoordelijkheden kunnen uitoefenen. Naar aanleiding van diverse signalen uit de organisatie over de te varen koers van de SKD, de richting en het proces van de (interne) reorganisatie en de kwaliteit van de hiermee samenhangende interne dialoog, heeft de RvT begin 2024 een externe, onafhankelijke consultant uitgenodigd om 'de temperatuur van het badwater' binnen de organisatie te peilen.

In april nam John Sijmonsbergen afscheid als directeur van de Stichting Koninklijke Defensiemusea vanwege een wezenlijk verschil van inzicht met de raad van toezicht over de beoogde koers van de organisatie. De raad van toezicht is hem zeer erkentelijk voor zijn inzet in de afgelopen periode. De afgelopen jaren heeft de organisatie zich positief ontwikkeld: na de Covid-

periode staan de musea weer volop in de belangstelling, wat zich uit in record bezoekersaantallen en een gezond resultaat.

Om te voorzien in continuïteit van het bestuur heeft de RvT per 15 april 2024 mevrouw M.G. Schreur op interim-basis aangesteld als directeur-bestuurder. Zij heeft vanaf die datum leidinggegeven aan de dagelijkse gang van zaken in de organisatie, en daarnaast specifiek aandacht gegeven aan een aantal issues die opkwamen uit de ‘temperatuurpeiling’, de cultuur en inrichting van de organisatie en de samenstelling van het managementteam.

In het najaar heeft de RvT de werving voor een nieuwe vaste bestuurder opgestart. De werving- en selectieprocedure is begeleid door een extern bureau. In december heeft de RvT, na een positief advies van de OR, het voorgenomen besluit genomen tot benoeming van de heer Frankwin van Beers. Aansluitend is de zienswijze van de minister van Defensie op deze benoeming gevraagd. Na de positieve terugkoppeling hierop is de heer Van Beers op 1 maart 2025 in zijn functie gestart.

Overleg

In 2024 heeft de RvT vijf keer vergaderd, in aanwezigheid van de (interim) directeur-bestuurder. Daarnaast was er in mei een aparte bijeenkomst voor de zelfevaluatie van de RvT.

In alle vergaderingen werd stilgestaan bij de rapportages van de opeenvolgende bestuurders, waarin zij verslag deden van de resultaten en ontwikkelingen rond de organisatie. Voorstellen van de interim-bestuurder voor enkele wijzigingen in de organisatie- en managementstructuur van de stichting zijn behandeld, waarna deze zijn voorgelegd aan de ondernemingsraad.

Daarnaast is in 2024 onder meer aan de orde geweest:

- Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag 2023;
- Interim-controle 2024;
- Begroting en jaarplan 2025;
- Overleg met PCDS. Eens per halfjaar heeft de voorzitter van de RvT en de Algemeen directeur gezamenlijk overleg met de PCDS. Hierover wordt teruggekoppeld in de RvT;
- Overleg met de ondernemingsraad;
- Verlenging van de uitvoering van museaal onderhoud van het NMM binnen het DBFMO-contract met Heijmans;
- Financiële maatwerkafspraken en een toezichtarrangement (beide in concept opgesteld door het ministerie van Defensie);
- Goedkeuring van de benoeming van de nieuwe manager Bedrijfsvoering;
- Uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in oktober 2024 is uitgevoerd;
- Herziening van de statuten.

7.4 Commissies

De RvT heeft op een aantal aandachtsgebieden commissies ingesteld. De RvT blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door een commissie.

De auditcommissie bestaat uit twee leden, te weten mevrouw Lammens (voorzitter) en de heer Beulen. De auditcommissie adviseert de RvT rond het toezicht op de financiële en beheersmatige aspecten van de bedrijfsvoering van de stichting en bereidt besluitvorming over de begroting en de jaarrekening voor. De commissie vergaderde in 2024 vier keer.

De remuneratiecommissie bestond in 2024 uit drie leden, te weten mevrouw Donga (voorzitter), de heer Van de Leemput en mevrouw Soeteman-Reijnen. Deze commissie heeft namens de RvT het proces voor werving en selectie van de nieuwe bestuurder begeleid.

In verband met de vernieuwing van het Marinemuseum in Den Helder is een tijdelijke commissie ingesteld, bestaande uit de heren De Haan, Peperkoorn en Van der Snoek. De feitelijke werkzaamheden van de commissie zijn in 2025 gestart, met een sessie waarin extern bureau Studio Louter het concept ambitiesdocument voor het vernieuwde museum toelichtte.

De governancecommissie van de RvT heeft in het bijzonder de opdracht om zuivere governance te bevorderen (inhoud en toepassing van reglementen en statuten, rolzuiverheid). De commissie bestond uit de heren De Haan en Peperkoorn en mevrouw Soeteman-Reijnen en heeft met name de herziening van de statuten voorbereid. Besluitvorming hierover is voorzien in 2025.

7.5 Profiel 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 keer 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.

7.6 Nevenfuncties leden raad van toezicht en bestuur

De leden van de RvT doen opgave van hun hoofd- en nevenfuncties, waaronder - maar niet beperkt tot - bestuursfuncties, commissariaten en adviseurschappen. Dit overzicht is vastgesteld door de RvT op 26 maart 2025 met het oog op het jaarverslag 2024.

L.E.C. van de Leemput

- Lid dagelijks bestuur VNO-NCW
- Voorzitter raad van toezicht, Maasstad Ziekenhuis Rotterdam
- Commissaris, Spijkenisse Medisch Centrum Co-operatief U.A.
- Lid Alumniboord, Radboud Universiteit
- Senior External Advisor to McKinsey
- Voorzitter bestuur, Vereniging Afvalbedrijven - *vanaf 3 oktober 2024*
- Lid Beirat, Biogeen GmbH - *per 1 juni 2024*

L.J.A. Beulen

- Lid directie, Stichting Open Nederland
- Voorzitter Raad van Toezicht, Stichting ECHOS homes

P. de Haan

- Directeur Museon - Omniversum – *tot 1 december 2024*
- Lid bestuur, Stichting Museum Sterrenwacht Sonnenborgh, Utrecht
- Lid bestuur, Stichting Directieoverleg Haagse Musea - *tot 1 december 2024*
- Lid bestuur, Stichting Theatergroep Drang, Den Haag
- Lid Raad van Toezicht, Stichting Sharing Arts Society, Utrecht
- Provinciaal toezichthouder, museum Batavialand Lelystad
- Penningmeester bestuur, Theaterschool Utrecht

A.A. Peperkoorn

- Voorzitter, Stichting Marechaussee Contact
- Adviseur van de onafhankelijke klachtencommissie politietaken Koninklijke Marechaussee/krijgsmacht
- Vrijwilliger, Herinneringscentrum Kamp Westerbork

M.G.H.A. Soeteman-Reijnen – *afgetreden als RvT-lid per 14 december 2024*

- Lid Raad van Commissarissen, Siemens Nederland N.V.
- Vicevoorzitter Toezicht & Adviescommissie, NautaDutilh
- Voorzitter Raad van Advies, SER Topvrouwen
- Secretaris-Generaal, Studiegezelschap voor de Economische Politiek
- President-Commissaris, Kelp Blue
- President Comité van Aanbeveling, XXIIe lustrum RSC/RVSV
- Ambassadeur United World College Maastricht
- Lid Raad van Advies, Erasmus Centre Data Analytics – *vanaf 1 september 2024*

- Lid Raad van Advies, Women's Bizz – *vanaf 1 december 2024*
- Ambassadeur Female Cancer Foundation – *vanaf 1 december 2024*
- Lid Raad van Advies, Rapenburg Race Leiden – *tot 1 november 2024*
- Lid Global Alumni Board, Harvard Business School (USA) – *tot 1 juli 2024*
- Representative Koninkrijk der Nederlanden Private Sector G20 Empower – *tot 1 maart 2024*

R. Verkerk

- Voorzitter Raad van Toezicht, Maritime Research Institute Netherlands
- Voorzitter, Stichting Nederland Maritiem Land
- Voorzitter, Stichting Maritime Awards Gala
- Lid Vereniging Aegon
- Lid Adviesraad, Stichting Verolme Trust

G.J.E. van der Snoek

- Lid Executive Committee, Lefebvre Sarrut S.A.
- CEO, Sdu B.V.
- Managing Partner, Merx Enterprises BV
- Lid Raad van Commissarissen, Juris GmbH
- Lid Raad van Toezicht, Voorzitter Audit Comité AINed/NLAIC
- Lid, Algemeen Bestuur VNO-NCW
- Lid, Raad van Advies NLDigital
- Voorzitter, Digitaliseringscommissie VNO-NCW
- Member Supervisory Board, Pure Green Agriculture, Inc.
- Voorzitter, Stichting Boekweitakker

E.M. Lammens

- Chief Financial & Risk Officer, Amdax – *per 5 augustus 2024*
- Lid raad van toezicht en voorzitter audit committee, Stichting de Natuur- en Milieufederaties
- Eigenaar Lammens management en advies B.V.

M.D. Donga

- Bestuurder Transformation & People, CZ – *vanaf 1 juli 2024*
- Directeur Human Resources, DAS – *tot 1 juli 2024*
- Commissaris en lid Compensation Committee, Allianz Nederland Groep

M.G. Schreur - directeur-bestuurder a.i. 15 april 2024 – 1 maart 2025

- Vennoot, Custom Management B.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen, Stichting Woonconcept - *tot 1 juli 2024*
- Lid bestuur, Stichting Fotografie Noorderlicht

F.H.G. van Beers – algemeen directeur-bestuurder v.a. 1 maart 2025

- Onbezoldigd adviseur Tatsushin (2017 – heden) – Grote vechtsportschool ((kick)boks – MMA) Midden-Nederland
- Ondersteuning Friendship Tours Gambia (2024 - heden) – privé charity-initiatief



Jaarrekening 2024

8. Inleiding

Bij het samenstellen van de begroting 2024 gingen we er niet van uit dat we de uitzonderlijke bezoekcijfers uit het recordjaar 2023 zouden evenaren en dat gebeurde dan ook niet. Niettemin trokken we meer bezoekers dan begroot: ruim 422.000 tegen 405.000. De publieksinkomsten zijn verhoudingsgewijs een stuk hoger en overtreffen zelfs die van 2023, toen we ruim 458.000 bezoekers mochten ontvangen. Een groter aandeel volbetalende bezoekers is hierop onder meer van invloed.

Daarnaast zijn de inkomsten uit evenementen sterk gestegen. Dit komt voornamelijk door de succesvolle exploitatie van de afdeling Events in het NMM. Deze nieuwe afdeling nam vanaf 2023 geleidelijk de zakelijke evenementen van Heijmans over en kwam in 2024 echt goed op stoom, mede door een versoepeling van het aannamebeleid (zie 2.6). Daarnaast hebben de verkochte evenementen voor een stijging van de horecaopbrengsten bij het NMM gezorgd. Een verdubbeling mochten we noteren bij de bijdragen uit private middelen. Met name de opbrengst van de Vriendenloterij leverden veel meer op dan voorzien, mede dankzij de succesvolle lotenverkoop bij de ingang van het NMM.

Het hoge exploitatieresultaat van ruim € 1.490K wordt ook bepaald door een flinke beperking van de uitgaven; er werd ruim € 900K minder uitgegeven dan begroot. De personeelslasten daalden als gevolg van personeelsmutaties en een verschuiving naar de post Ingeleend personeel. Een efficiëntere inzet van vrijwilligers, onder invloed van verscherpte regels ten aanzien van de onkostenvergoeding (zie 1.6) zorgden eveneens voor een beperking van de uitgaven. Ten slotte vielen de personeelslasten lager uit omdat een geplande organisatieverandering – waarin een uitbreiding van de formatie was voorzien – in 2024 niet worden ingevoerd, als gevolg van een zogeheten pas op de plaats op beleidsgebied in het eerste kwartaal en de wisseling van bestuurder daarna (zie 1.1 en 6.3).

In verband met de onverwacht sterk gestegen energielasten in 2023 werd in de begroting voor 2024 de post overige huisvestingskosten flink verhoogd, omdat toen nog niet te voorspellen was hoe de tarieven zich verder zouden ontwikkelen. Dit bleek achteraf niet nodig, de energielasten daalden zelfs. Verder vielen de museale lasten lager uit dan begroot; onder invloed van de bestuurlijke ontwikkelingen liepen sommige projecten vertraging op. Er werd minder uitgegeven aan met name tentoonstellingen en collectiekosten. Een deel van deze kosten zal in 2025 alsnog uitgegeven worden. Dat geldt ook voor de post ICT. Door de perikelen met het collectiebeheersysteem (zie 1.8 en 3.4) kon de geplande migratie geen doorgang vinden en moet er zelfs uitgekeken worden naar een nieuwe aanbieder, zodat de daarmee verbonden kosten niet alleen doorgeschoven moeten worden, maar bovendien hoger uit zullen vallen.

Om deze kosten te kunnen dekken is de egaliseringsreserve verhoogd naar het maximum van 10% van de subsidie. Daarnaast hebben we het ministerie verzocht een groot deel van het resultaat aan de bestemmingsreserves te mogen toevoegen, om met name de eerste drie risico's uit de risico-inventarisatie in hoofdstuk 4 beter te kunnen beheersen.

9. Balans

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

ACTIVA	31-12-2024	31-12-2023
I. Materiële vaste activa	933.428	844.115
Totale vaste activa	933.428	844.115
II. Voorraden	90.119	110.843
III. Vorderingen en overlopende activa	2.656.550	4.020.688
IV. Liquide middelen	7.402.283	7.369.015
Totale vlottende activa	10.148.952	11.500.546
TOTALE ACTIVA	11.082.380	12.344.661

PASSIVA	31-12-2024	31-12-2023
V. Algemene reserve	2.021.259	1.911.993
VI. Egalisatiereserve	1.894.024	1.563.748
VII. Bestemmingsreserves	3.506.062	2.454.991
Totale eigen vermogen	7.421.345	5.930.732
VIII. Voorzieningen	218.857	675.189
IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva	3.442.178	5.738.740
Totale vreemd vermogen	3.661.035	6.413.929
TOTALE PASSIVA	11.082.380	12.344.661

10. Exploitatierekening

BATEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Directe opbrengsten	5.107.439	4.183.050	4.874.936
1. Publieksinkomsten	5.022.519	4.068.650	4.653.018
Entree-inkomsten	3.656.919	3.342.000	3.809.484
Educatie en rondleidingen	138.833	87.150	158.209
Evenementen	634.424	322.500	291.229
Buitenactiviteiten	263.593	230.000	291.531
Horeca	297.815	60.000	61.224
Winkel	30.935	27.000	41.341
2. Overige inkomsten	84.920	114.400	221.918
Subsidie Ministerie van Defensie	18.940.240	20.129.240	16.984.000
3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.428.025	8.500.000	8.319.000
4. Exploitatiebijdrage	10.512.215	11.629.240	8.665.000
5. Overige bijdragen uit private middelen	1.054.941	501.992	613.756
Vriendenloterij	862.859	310.000	473.637
Fondsen en particulieren	168.082	167.992	114.619
Geef 8	24.000	24.000	25.500
Totale subsidies / Bijdragen	19.995.181	20.631.232	17.597.756
TOTALE BATEN	25.102.620	24.814.282	22.472.692

LASTEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
6. Personele lasten	6.863.576	7.104.122	6.239.002
Salarissen	5.285.177	5.626.052	5.146.293
Vrijwilligers	366.291	469.800	345.006
Ingeleend personeel	790.924	485.000	342.536
Overige personeelskosten	507.540	519.270	277.044
Dotatie/vrijval aan voorziening personeel ex-Legermuseum	-86.356	4.000	128.123
7. Afschrijvingen	253.175	347.000	295.653
8. Huisvestingslasten	11.394.171	11.315.860	11.535.901
Huur NMM	9.471.253	9.000.000	9.004.625
Huur	486.745	477.760	470.881
Overige huisvestingslasten	1.173.711	1.688.100	1.712.739
Afdracht 30% entreegelden	262.462	150.000	347.656
9. Overige lasten	5.400.075	6.047.300	4.803.472
Marketing, exposities en publiek	3.577.080	3.391.500	2.934.379
Collectiekosten	726.140	1.157.200	957.226
Externe adviseurs	410.649	675.500	313.697
ICT-kosten	333.070	551.000	357.452
Kantoorkosten	85.933	81.000	100.415
Overige kosten	267.203	191.100	135.705
Bestemmingsprojecten	0	0	4.598
TOTALE LASTEN	23.910.997	24.814.282	22.874.028
Saldo baten en lasten	1.191.623	0	-401.336
Saldo rentebaten/-lasten	298.990	0	100.517
EXPLOITATIERESULTAAT	1.490.613	0	-300.819
Bijzondere baten	0	0	0
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	1.490.613	0	-300.819

BESTEMMING EXPLOITATIERESULTAAT	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Projecten Marinemuseum	98.264	0	-82.428
Groot onderhoud Schepen	0	0	13.325
Project Schatkamer	0	0	0
Collectie (LAMO)	0	0	0
Basispresentatie	0	0	16.000
Mariniersmuseum	0	0	0
F-16	0	0	0
Groot onderhoud Buitencollectie	0	0	109.903
Publieksprojecten	-830.708	0	310.786
Vriendenloterij	86.000	0	-25.500
Sponsorgelden Geef 8	465.933	0	-475.000
Aanpassing vaste opstellingen	0	0	-290.000
Tentoonstelling Marine van Nu	-330.276	0	1.641.500
Egalisatiereserve	-109.266	0	0
Algemene reserve	-870.560	0	0
Basis op orde			
Subtotaal	-1.490.613	0	1.218.586
TOTAAL NA RESULTAATBESTEMMING	0	0	917.767

11. Kasstroomoverzicht

	Exploitatie	Exploitatie
	2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	1.191.623	-401.336
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:		
• Afschrijvingen	253.175	295.652
• Voorzieningen	-456.332	260.647
Veranderingen in werkkapitaal:		
• Voorraden	20.724	-20.369
• Vorderingen	-143.610	-446.512
• Overlopende activa	1.507.748	-104.893
• Kortlopende schulden	-2.296.561	1.897.253
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	76.767	1.480.442
Rentebaten	298.990	100.517
Rentelasten	0	0
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	375.757	1.580.959
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-342.488	-70.840
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-342.488	-70.840
Mutatie liquide middelen	33.269	1.510.119
Beginstand liquide middelen 1/1	7.369.015	5.858.896
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	33.269	1.510.119
Eindstand liquide middelen 31/12	7.402.284	7.369.015

12. Toelichting op de jaarrekening

Algemeen

Activiteiten

De Stichting Koninklijke Defensiemusea, opgericht op 25 juni 2014, vormt de overkoepelende organisatie van de drie 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 en het Mariniersmuseum in Rotterdam;
- 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 de volgende inkomstenbronnen:

- 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 een oordeel vormt en op basis van schattingen en de invloed op de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen van baten en lasten bepaalt. 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 het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode (legt een verband tussen het resultaat uit de resultatenrekening en de in- en uitgaande geldstromen), waarbij onderscheid is gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten en kasstromen uit investeringsactiviteiten.

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.

Voorraden

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

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde waarde. 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

De algemene reserve kent geen specifieke bestedingsvoorschriften maar kan worden beschouwd als een continuïteitsreserve (weerstandvermogen). Op dit moment is in de waarderingsgrondslagen van de jaarrekening SKD vermeld dat wordt gestreefd naar een omvang van maximaal 50% van de jaarloonsom van het betreffende jaar. Lasten voor ingeleend personeel, vrijwilligersvergoeding en overige personeelskosten tellen hierin niet mee omdat die ingeval van discontinuïteit niet meer benodigd zijn.

Egalisatiereserve

Een Egalisatiereserve werkt als buffer, waarmee tekorten in het ene jaar kunnen worden opgevangen met overschotten in het andere jaar. Binnen de verstrekking van de subsidie aan SKD door het ministerie van Defensie is er voldoende ruimte binnen het wettelijk subsidieplafond om schommelingen (grotendeels) op te vangen. De egalisatiereserve is daarmee een buffer voor incidentele tekorten.

Bestemmingsreserves

Een bestemmingsreserve ontstaat uit overschotten vanuit andere subsidies, eigen inkomsten en geoormerkte schenkingen. Dit is binnen het eigen vermogen afgezonderd waarbij de directie van de SKD goedkeuring geeft aan concreet omschreven bestedingsdoelen. Deze liggen in het verlengde van de doelstelling van de stichting.

Voorzieningen

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

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

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

Personeelsbeloningen

De personeelsbeloningen worden onderverdeeld in vier categorieën:

- *Korte termijn personeelsbeloningen*
Korte termijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen SKD bestaat deze categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld) en alle vaste en

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

- *Vergoedingen na uitdiensttreding*

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

De dekkingsgraad per einde 2024 was 110,5%. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad 126% 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

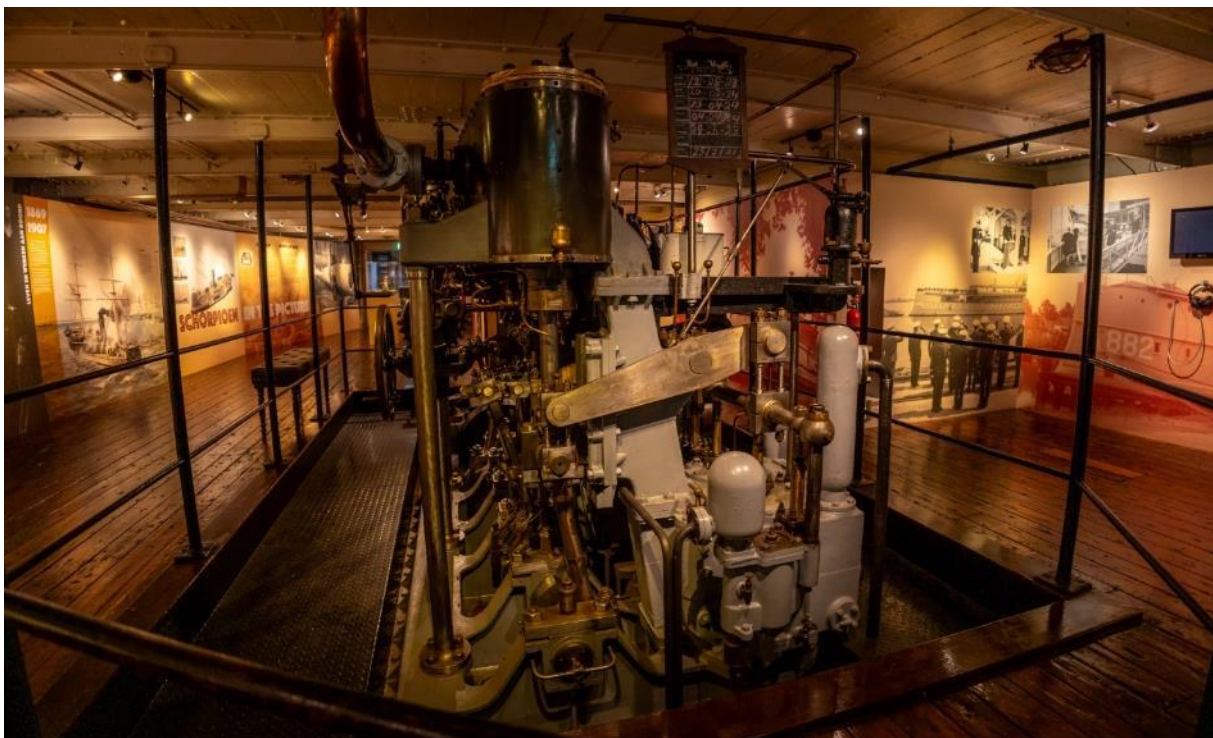
De structurele subsidies die worden ontvangen ten behoeve van de exploitatie van voortdurende activiteiten worden als baten verantwoord in de exploitatierekening in het jaar waar de toekenning voor geldt. De subsidies worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en SKD de condities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

Materiële 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.



13. Toelichting op onderscheiden posten van de balans

I. Materiële vaste activa

	Overige bedrijfs- middelen	Activa in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2023	773.275	70.840	844.115
Investerings 2024*	18.500	323.988	342.488
Desinvesteringen 2024	0	0	0
Overboekingen 2024	0	0	0
Afschrijvingen 2024	-253.175	0	-253.175
Boekwaarde per 31 december 2024	538.600	394.828	933.428
Aanschafwaarde t/m 31 december 2024	2.763.573	394.828	3.158.401
Afschrijvingen t/m 31 december 2024	2.224.973	0	2.224.973
Boekwaarde per 31 december 2024	538.600	394.828	933.428

* Dit zijn in 2024 o.a. gedane investeringen ten behoeve van de laadpalen op het parkeerterrein van het NMM; deze zijn tijdelijk op de tussenrekening (activa in uitvoering) gezet. Op het moment van activeren worden deze kosten overgeboekt naar de activa. Daarnaast zijn er investeringen gedaan voor het inhuizen van het Marechausseemuseum in het NMM. Het KMar-kabinet is in 2025 gerealiseerd en zal vanaf 2025 geactiveerd worden.

De eerste fase voor het realiseren van de laadpalen (bouw transformatorhuis) is afgerond in 2023. De tweede fase, het plaatsen van de leidingen en de laadpalen, heeft in 2024 plaatsgevonden. De derde en laatste fase zal in 2025 plaatsvinden. De kostenberekening daarvan is nog in volle gang.

Een nadere specificatie van de geïnvesteerde bedragen:

Overige bedrijfsmiddelen	Boek- waarde per 31-12- 2023	Investe- ringen 2024	Des- investe- ringen 2024	Overboe- kingen 2024	Afschrij- vingen 2024	Boek- waarde per 31- 12-2024
Entree Marechausseemuseum	0	0	0	0	0	0
Geluidsinstallatie Marechausseemuseum	1.673	0	0	0	-1.057	617
Inrichting depot	0	0	0	0	0	0
LED-verlichting Mariniersmuseum	16.774	0	0	0	-13.419	3.355
M113A2 rupsvoertuig	11.667	0	0	0	-10.000	1.667
Meubilair	31.534	0	0	0	-7.975	23.559
Mini Jeeps	663	0	0	0	-663	0
Straatmeubilair Marinemuseum	1.610	0	0	0	-1.610	0
Tentoonstellingsmiddelen	0	0	0	0	0	0
Tijdelijke exporuimte Mariniersmuseum	3.482	0	0	0	-3.482	0
Transportmiddelen depot	22.891	18.500	0	0	-8.465	32.926
Verbouwing Hangar 8	0	0	0	0	0	0
Verlichting Marechausseemuseum	2.058	0	0	0	-2.058	0
Xplore room	680.924	0	0	0	-204.447	476.476
Totaal overige bedrijfsmiddelen	773.275	18.500	0	0	-253.175	538.600
Activa in uitvoering (Laadpalen)	70.840	103.671	0	0	0	174.511
Activa in uitvoering (KMAR)	0	220.317	0	0	0	220.317
Totaal	844.115	342.488	0	0	-253.175	933.428

II. Voorraden

	31-12-2024	31-12-2023
Voorraad winkels	29.274	45.485
Voorraad museumkaarten	60.845	65.358
Totaal	90.119	110.843

De winkelvoorraad per vestiging:

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
NMM	0	0
Marinemuseum	29.274	27.082
Mariniersmuseum	0	18.403
Marechausseemuseum	0	0
Totaal	<u>29.274</u>	<u>45.485</u>

Tot op heden is het niet noodzakelijk geweest om een voorziening incurante voorraden te treffen. Doordat de volledigheid van de voorraad van het Mariniersmuseum eind december 2024, niet kon worden vastgesteld, is met de accountant afgesproken de gehele voorraad van het Mariniersmuseum af te boeken. In het eerste kwartaal van 2025, is er hard gewerkt om de voorraden op orde te krijgen. Met de overgang naar het nieuwe kassasysteem (Q3, 2025), zal de juiste beginstand worden gehanteerd.

III. Vorderingen en overlopende activa

	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Vorderingen	2.372.805	2.229.195
Overlopende activa	283.745	1.791.493
Totaal	<u>2.656.550</u>	<u>4.020.688</u>

Vorderingen	<u>31-12-2024</u>	<u>31-12-2023</u>
Debiteuren	354.285	466.395
Te ontvangen entreegelden en zaalhuur	381.957	215.423
Borgsommen	600	0
Belastingen	710.698	933.364
Overige vorderingen	925.265	614.013
Totaal	<u>2.372.805</u>	<u>2.229.195</u>

De stijging van de overige vorderingen wordt voornamelijk bepaald door nog te ontvangen gelden van de Vriendenloterij (€ 432.530). Dit bedrag is in 2025 binnengekomen. De stand van de debiteuren wordt o.a. bepaald door het Ministerie van Defensie (€ 51K) en ABS Autoherstel (€ 64K), beide bedragen zijn in 2025 ontvangen.

Overlopende activa	31-12-2024	31-12-2023
Vooruitbetaalde bedragen	90.679	144.115
Vooruit ontvangen facturen	193.066	1.647.378
Totaal	283.745	1.791.493

De overlopende activa zijn vooruitbetaalde kosten voor 2025 die in 2024 zijn betaald en/of waarvan de factuur in 2024 is ontvangen. Per balansdatum betrof dit voor € 193.066 (excl. btw) aan vooruit ontvangen huurfacturen van o.a. Mariniersmuseum (€ 91.816) en tentoonstellingskosten voor Univorm, ad € 49.760. De daling wordt voornamelijk veroorzaakt doordat wij in 2024 geen vooruit ontvangen huurfacturen hebben ontvangen voor het NMM. De huurfactuur voor het NMM, ligt rond de € 815K per maand in 2025.

IV. Liquide middelen	31-12-2024	31-12-2023
Banken	5.952.557	6.108.431
Kas	25.012	10.662
Gelden onderweg	2.013	1.803
Schatkistbankieren	1.422.701	1.248.119
Totaal	7.402.283	7.369.015

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 dit laatste kwartaal ontvingen wij € 916K aan belastingteruggaaf (november), € 117K van de Vriendenloterij (november) en Meeting Select van € 116K (december). Daarnaast ontvingen wij nog € 112.227 aan entree inkomsten van Heijmans. De stand van de bankrekening van Schatkistbankieren wordt geheel bepaald door het restant van de ontvangen subsidie.

Eigen vermogen

	31-12-2024	31-12-2023
V. Algemene reserve		
Stand per 1 januari	1.911.993	994.226
Toevoeging resultaat	109.266	917.767
Stand per 31 december	2.021.259	1.911.993

De algemene reserve mag maximaal 50% zijn van jaarloonsom van het betreffende jaar. De jaarloonsom was € 4.042.519 in 2024. Derhalve is een deel van het positieve resultaat toegevoegd.

VI. Egalisatiereserve	31-12-2024	31-12-2023
Stand per 1 januari	1.563.748	3.205.248
Aanpassing vaste opstelling	0	-475.000
Museaal onderhoud	0	0
ICT-projecten SKD (kassa's en security)	0	0
ICT-project collectietransitie	0	0
Toevoeging o.b.v. bestemming	230.623	0
Onttrekking coronasuppletie	0	-1.200.000
Toerekening rente	99.653	33.500
Stand per 31 december	1.894.024	1.563.748

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. In het derde kwartaal van 2025 zal dit project afgerond zijn.

Het museaal onderhoud valt weg uit het DBFMO-contract na 2025. Om de collecties langdurig goed te onderhouden is er voor de zekerheid een reservering in het leven geroepen, deze reserve zal in 2025 worden aangesproken.

De egalisatiereserve mag maximaal 10% zijn van de subsidie van het betreffende jaar, vandaar dat er nog een toevoeging is gedaan om de verwachte kosten voor o.a. ICT kosten te dekken.

Conform de subsidievoorwaarden is de rentebate naar rato van de verhouding egalisatiereserve ten opzichte van de totale reserve toegerekend aan de egalisatiereserve.

VII. Bestemmingsreserve	31-12-2023	Toevoegingen	Onttrekkingen	31-12-2024
Projecten Marinemuseum	266.065	0	-98.264	167.801
Groot onderhoud Schepen	75.675	0	0	75.675
Collectie (LAMO)	58.463	0	0	58.463
Vriendenloterijprojecten	123.113	830.708	0	953.821
Geef 8	166.675	24.000	-110.000	80.675
Aanpassing vaste opstellingen	1.475.000	0	-465.933	1.009.067
Tentoonstelling Marine van Nu	290.000	0	0	290.000
Basis op orde	0	870.560	0	870.560
	2.454.991	1.725.268	-674.197	3.506.062

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.

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

Geplande besteding van de staande reserves

Egalisatiereserves

Museaal onderhoud

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.

ICT Kassasystemen & ICT Collectietransitie

Na het bereiken van een overeenkomst met het NMM Consortium over de overname van het kassasysteem, is er gestart met het project 'Integratie Kassasystemen SKD'. Dit jaar is de Europese aanbestedingsprocedure succesvol afgerond, met als resultaat dat CM.com is geselecteerd als leverancier voor zowel de kassasystemen als de online ticketwinkel op al onze locaties. De implementatie van het nieuwe systeem wordt in het derde kwartaal van 2025 afgerond en in gebruik genomen.

Afgelopen jaar zijn we intensief bezig geweest met de voorbereidingen voor de upgrade naar Axiell Collections. Helaas kon het project niet van start gaan (zie ook 1.8).

Ondanks het uitstel hebben we niet stilgezeten. We hebben veel aandacht besteed aan het optimaliseren van onze huidige Adlib-applicatie en het opschonen van de database, zodat de uiteindelijke overgang naar Axiell Collections zo soepel mogelijk kan verlopen. Een belangrijk aandachtspunt was het beheer van onze media. Hiervoor hebben we een Digital Asset Management (DAM)-systeem ingericht en zijn we gestart met het migreren van onze mediabestanden naar dit nieuwe platform.

Bestemmingsreserves

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 van 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 2024 € 98K onttrokken, voor de renovatie van de toiletten;
- Voor het Groot onderhoud schepen is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld (MJOP). Dit 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 reservering voor collectie (LAMO) wordt gevormd ter uitvoering van de Leidraad Afstoting Museale Objecten (LAMO). Volgens deze leidraad dienen 'Opbrengsten uit verkoop besteed te worden 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;
- De VL-reservering (Vriendenloterij) dient volgens afspraken met de Vriendenloterij ter beschikking te komen aan publieksprojecten in het NMM;
- Voor de reserve van Geef 8 zijn er weer sponsors geworven in 2024. 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 2025 een nadere planning wordt uitgewerkt. De uitkomst van dit bestedingsplan zal in de betreffende jaarplannen en rapportages worden verantwoord;
- De tentoonstelling Marine van Nu: Een nieuwe tentoonstelling die naar verwachting in 2025 wordt geopend;
- Basis op orde: Er is geconstateerd dat er onvoldoende borging is van informatie over cultureel erfgoed, ontoreikende of kwetsbare ICT-faciliteiten en kennisverlies m.b.t. het personeelsbestand. Om deze risico's te mitigeren zijn extra kosten gemoeid, boven op de reguliere exploitatiekosten. Deze bestemmingsreserve zal dan ook worden aangewend om deze extra kosten te kunnen bekostigen.

VIII. Voorzieningen	31-12-2023	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2024
Voorziening personeel ex-Legermuseum*	288.090	0	-49.553	-86.357	152.180
Voorziening jubileumuitkeringen**	59.430	7.246	0	0	66.677
Voorziening reorganisatie Marechausseemuseum***	327.668	0	-327.668	0	0
Totaal	675.188	7.246	-377.221	-86.357	218.857

* 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.

Met de boventallige werknemers is een regeling getroffen.

In 2024 is de laatste boventallige werknemer met pensioen gegaan en is dit gedeelte van de voorziening geheel afgewikkeld.

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, leidt tot een loonsuppletie. De suppletie is tevens basis voor de berekening van het vakantiegeld, de dertiende maand en de pensioentoeslag, en van toepassing tot de 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 2024 van in totaal € 49.553 en een vrijval van € 86.356 in 2024 bedroeg de waarde van de voorziening ex-Legermuseum per ultimo 2024 € 152.180.

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

*** Op 22 december 2023 sloot het Marechausseemuseum voor het publiek. Voor de voormalige medewerkers van het Marechausseemuseum is een sociaal plan opgesteld. Hiervoor is dan ook een voorziening aangemaakt. Naast de personele kosten zitten hier o.a. de kosten in voor de verhuizing, maar ook de huur van het Weeshuis en de Commanderie, die eindigt op 31-12-2024. De personele kosten zijn € 133.748 en de huisvestingslasten € 193.920.

Geschatte looptijd van de voorzieningen

	1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Voorziening personeel ex- Legermuseum*	21.298	88.039	42.843	152.180
Voorziening jubileumuitkeringen**	15.346	24.516	26.815	66.677
	36.644	112.555	69.658	218.857

IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31-12-2024	31-12-2023
Crediteuren	2.284.406	2.873.062
Belastingen en premies sociale verzekeringen	243.167	228.445
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	914.606	2.637.233
	3.442.179	5.738.740

De stand van de crediteuren komt voornamelijk door de een huurfactuur (december 2024) voor het NMM, ad € 954.697 (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 2024, waarvan de afwikkeling in 2025 is voorzien. Dit betreft onder andere de DVA (Marinemuseum), ad € 122K en o.a. de ticketafdracht en ICT-kosten aan Heijmans ad € 112K. De daling wordt veroorzaakt doordat in 2023 werd besloten dat wij een bedrag van € 1.200.000 (exploitatievergoeding 2022) moesten terugbetalen aan het Ministerie van Defensie.

14. 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 2025</i>	<i>Einddatum</i>
Verlengde Paltzerweg, Soest	Rijksvastgoedbedrijf	€ 9.783.012	14-09-2039
Hoofdgracht, Den Helder.	Rijksvastgoedbedrijf	€ 189.265	31-12-2025
Wijnhaven, Rotterdam	Whitewood	€ 267.301	31-03-2030

Leasecontracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>Jaarbedrag 2025</i>	<i>Einddatum</i>
Broekhuis Lease	Ford Transit depot NMM	€ 8.300	01-01-2026
Broekhuis Lease	Ford Puma	€ 13.020	01-01-2026

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

Overige contracten

<i>Leverancier</i>	<i>Betreft</i>	<i>Jaarbedrag 2025</i>	<i>Einddatum</i>
Gom Schoonhouden	Schoonmaak Wijnhavenpanden	€ 30.389	31-12-2026
A/S Works	Salarisadministratie	€ 12.509	31-12-2025
A/S Works	Financiële administratie	€ 87.767	31-12-2025
AFAS	Licentie	€ 42.130	Onbepaald
Deltics	ICT-ondersteuning	€ 17.761	31-03-2027
Phoenix Advisory	Wapenbeheer	€ 51.537	31-12-2025

Tevens wordt de Stichting Mobiele Artillerie langdurig ingezet bij de buitenactiviteiten, zoals het meerijden met militaire voertuigen. Naast vergoeding van de kosten (worden doorbelast) ontvangen zij een vergoeding voor de werkuren voor het rijden met de voertuigen en de onderhoudsuren (€ 55 per uur).

Het Marinemuseum heeft in verband met de huisvesting op Defensiereterrein een Dienstverleningsovereenkomst met het facilitair bedrijf van Defensie voor diensten zoals de schoonmaak en de 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 werd in juli 2020 gepubliceerd. De SKD heeft inmiddels de vaststelling voor het jaar 2023 (€ 18.184.000) ontvangen met nummer BS2024037258. Wij hebben de subsidiebeschikking voor 2025 ontvangen met nummer MINDEF20250016718. Het te ontvangen bedrag in 2025 is € 19.817.000.



15. 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 winkelverkoppen. 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 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
Publieksinkomsten	5.022.519	4.068.650	4.653.018
Entree-inkomsten	3.656.919	3.342.000	3.809.484
Educatie en rondleidingen	138.833	87.150	158.209
Evenementen	634.424	322.500	291.229
Buitenactiviteiten	263.593	230.000	291.531
Horeca	297.815	60.000	61.224
Winkel	30.935	27.000	41.341

In totaal zijn de publieksinkomsten € 953.869 hoger dan begroot en € 369.501 hoger dan 2023.

De entree-inkomsten per vestiging	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
NMM	2.614.386	2.450.000	2.692.961
Marinemuseum	908.597	770.000	871.040
Mariniersmuseum	133.706	122.000	157.924
Marechausseemuseum	230	0	87.559
Totaal	3.656.919	3.342.000	3.809.484

	Aantal bezoekers			Gemiddelde entree-inkomsten per bezoeker		
	2024	Begroting	2023	2024	Begroting	2023
NMM	290.011	280.000	311.604	9,0	8,8	8,6
Marinemuseum	106.739	100.000	116.538	8,6	7,7	7,5
Mariniersmuseum	25.395	25.000	30.682	5,3	4,9	5,2
Marechausseemuseum	0	0	15.152	0	0	5,8
Totaal	422.145	405.000	473.976	8,7	8,3	8,1

De gemiddelde inkomsten per bezoeker zijn hoger dan in 2023. 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
	2024	2024	2023
NMM	115.582	74.150	136.737
Marinemuseum	17.337	9.000	17.236
Mariniersmuseum	5.913	4.000	818
Marechausseemuseum	0	0	3.418
Totaal	138.833	87.150	158.209

De educatie-inkomsten betreffen inkomsten van schoolbezoeken, rondleidingen en workshops.
De hier gepresenteerde inkomsten betreffen voornamelijk toegangsgelden van het schoolbezoek.

Inkomsten evenementen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
NMM	631.923	315.000	290.704
Marinemuseum	2.501	5.000	525
Mariniersmuseum	0	2.500	0
Marechausseemuseum	0	0	0
Overige evenementen	0	0	0
Totaal	634.424	322.500	291.229

De gestegen inkomsten voor het NMM komen voornamelijk door de succesvolle exploitatie van de afdeling Events. De inkomsten voor de zakelijke markt in 2024 zijn € 364.174 (met name door de verhuur van ruimtes). Voor de terugkerende evenementen was dat € 270.174 (o.a. € 76.055 Nacht van de Militaire Muziek en voor het Zomeroffensief € 168.143).

Events

Omdat de inkomsten en uitgaven van Events in 2024 nog verspreid waren over diverse categorieën, was het lastiger om een goede W&V op te maken voor Events. In 2025 is de administratie anders ingericht zodat er betere rapportages kunnen worden opgemaakt. Om voor 2024 toch een beeld te geven van de realisatie van Events NMM, is hieronder een overzicht gemaakt op categorieniveau.

Events NMM	Exploitatie
	2024
Publieksinkomsten	666.273
Personeelslasten	-2.168
Huisvestingslasten	-306
Museale lasten	-441.369
Overige lasten	-3.055
Totaal	219.375

Inkomsten buitenactiviteiten	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
NMM	263.593	230.000	291.531

De buitenactiviteiten van het NMM zijn al enige tijd voor bezoekers een heel succesvolle aanvulling geweest op het museumbezoek. De stijgende inkomsten zijn nodig om enerzijds de stijgende kosten van het rijdend materieel te kunnen financieren en anderzijds om er meer opbrengsten uit te halen.

Inkomsten Horeca	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
NMM	287.258	50.000	48.943
Marinemuseum	10.757	10.000	10.923
Mariniersmuseum	-191	0	-261
Marechausseemuseum	-9	0	1.619
Totaal	297.815	60.000	61.224

Bij het NMM is de horeca ondergebracht in het DBFMO-contract. De stijging van de horecaopbrengsten bij het NMM wordt geheel bepaald door verkochte Evenementen. Dit gebeurde tot en met september 2024 nog in samenwerking met Vermaat. Ten slotte is het van belang om te weten dat de genoemde bedragen gesaldeerd zijn (opbrengst – inkoop).

Inkomsten winkel	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
NMM	6.263	0	1.733
Marinemuseum	38.410	21.000	32.262
Mariniersmuseum	-13.738	6.000	3.965
Marechausseemuseum	0	0	3.381
Totaal	30.935	27.000	41.341

De winkel is bij het NMM ondergebracht in het DBFMO-contract. De winkelopbrengst NMM bestaat uit de verkoop van eigen publicaties zoals catalogi en bezoekersgidsen en een aantal producten zoals patches en sleutelhangers. Door de afboeking van de voorraad (zie ook pagina 65) van het Mariniersmuseum is het exploitatieresultaat van deze winkel negatief.

2. Overige inkomsten	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
	84.920	114.400	221.918
Opbrengst Museumkaart	18.182	23.000	32.835
Doorberekende kosten	45.077	0	3.044
Zaalhuur	6.470	83.900	179.964
Overige inkomsten	15.191	7.500	6.075

Om voor de komende jaren de opbrengsten en kosten van de afdeling Events beter in beeld te hebben is de verhuuropbrengst verplaatst naar Evenementen NMM. Hier zal weer een onderscheid

gemaakt worden in private en publieksevenementen. Dit zal goed zichtbaar zijn in de jaarrekening van 2025. De hierboven getoonde opbrengsten voor zaalhuur zijn bijna geheel opgebracht door het Mariniersmuseum. Doorberekende kosten zijn kosten die de SKD heeft gemaakt, maar mag doorberekenen aan derden. Voor 2024 was bijvoorbeeld een afspraak gemaakt met Heijmans om de kosten met betrekking tot het Leerplatform te verdelen (€ 19K).

Subsidie Ministerie van Defensie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
	18.940.240	20.129.240	16.984.000
3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	8.428.025	8.500.000	8.319.000
4. Exploitatiebijdrage	10.512.215	11.629.240	9.865.000
Exploitatiebijdrage vorig jaar	0		-1.200.000

Door de SKD werd subsidie aangevraagd voor de beschikbaarheidsvergoeding NMM en de exploitatie van alle vestigingen. Voor 2024 was de subsidieaanvraag € 19.290.240, echter omdat de eenmalige investering (2023) voor de laadpalen onderdeel was van de aanvraag, is de subsidiebeschikking 2024 gecorrigeerd met deze investering (€ 350.000). Inclusief de bijdrage voor de beschikbaarheidsvergoeding werd in totaal € 18.940.240 toegekend, met subsidiebeschikking BS2024005967. De subsidie 2023 (€ 18.184.000) is vastgesteld op 15 november 2024, met kenmerk BS2024037258.

5. Overige bijdragen uit private middelen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
	1.054.940	501.992	613.756
SKD	3.500	60.000	1.200
NMM	1.019.670	421.992	511.672
Marinemuseum	26.966	0	74.492
Mariniersmuseum	4.805	20.000	5.422
Marechausseemuseum	0	0	20.970

De Vriendenloterij 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 2024 € 1.050.728 ontvangen. De kosten voor werving bedroegen € 220.020.

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.

In 2024 werden van Fondsen, vriendenstichtingen en particulieren bijdragen van in totaal € 168.082 ontvangen. Voor de Oekraïense tentoonstelling werd o.a. € 45.000 ontvangen van het Mondriaanfonds en € 63.000 van het Vfonds. Maar ook het Marinemuseum kreeg € 11.000 van de Stichting Vrienden.

Lasten

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
6. Personele lasten	6.863.576	7.104.122	6.239.002
7. Afschrijvingen	253.175	347.000	295.653
8. Huisvestingslasten	11.394.171	11.315.860	11.535.901
9. Overige lasten	5.400.075	6.047.300	4.803.472
Totaal	23.910.997	24.814.282	22.874.028

6. Personele lasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Salarissen	5.285.177	5.626.052	5.146.293
Vrijwilligers	366.291	469.800	345.006
Ingeleend personeel	790.924	485.000	342.536
Overige personeelslasten	507.540	519.270	277.044
Mutatie voorziening ex-LM	-86.357	4.000	-5.625
Mutatie voorziening Buren	0	0	133.748
Totaal	6.863.576	7.104.122	6.239.002

Salarissen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Lonen	3.904.023	4.246.264	3.846.610
Sociale lasten	714.494	726.725	657.424
Pensioenlasten	515.853	556.063	496.658
Reiskosten woon werkverkeer	150.807	97.000	145.601
Totaal	5.285.177	5.626.052	5.146.293

De onderschrijding op de post salarissen ten opzichte van de begroting wordt verklaard door personeelsmutaties en verschuivingen naar de post Ingeleend personeel (zie pag. 81). De verschuiving komt doordat de SKD in afwachting van het nieuwe functiehuis vacatures nog niet heeft ingevuld. In 2024 heeft de invulling van personeel grotendeels overeenkomstig de begroting plaatsgevonden. Een financieel medewerker is pas begin 2025 aangenomen. Ook op de afdeling Collectie waren er nog enkele open plekken die nog niet waren ingevuld en in afwachting zijn van mogelijke organisatiewijzigingen. De wijziging van het functiehandboek, geleid door de museumvereniging is enkele keren vertraagd. De verwachting is dat deze wijzigingen een (beperkte) stijging van loonkosten veroorzaken in 2025.

De SKD had in 2023 67,61 fte en is in 2024 gegroeid naar 77,31 fte. Voor het NMM is dit afgerond 36 fte, voor het Marinemuseum 15 fte, voor het Mariniersmuseum 9 fte en voor het bedrijfsbureau 17 fte.

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 2024 € 233.000, het algemeen bezoldigingsmaximum.

De leden van de Raad van Toezicht zijn onbezoldigd. Zij kunnen een vergoeding van 256,- per kwartaal declareren en een 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 € 1.900 of minder.

Vanwege de vervanging van John Sijmonsbergen door interim-bestuurder Marita Schreur zijn er twee verantwoordingen opgenomen in de jaarrekening.

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	John Sijmonsbergen
Functiegegevens	Algemeen Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1 – 14-04
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 51.780,00
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 7.809,00
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 59.589,00</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 66.844,00
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	€ 59.589,00
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2023	
bedragen x € 1	John Sijmonsbergen
Functiegegevens	Algemeen Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 138.922,81
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 22.526,64

<i>Subtotaal</i>	€ 161.449,45
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 223.000,00
Bezoldiging	€ 161.449,45

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	John Sijmonsbergen
Functiegegevens	Algemeen Directeur
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Algemeen Directeur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2024
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	€ 58.453,00
Individueel toepasselijk maximum	€ 75.000,00
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	€ 58.453,00
Waarvan betaald in 2024	€ 58.453,00
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	Marita Schreur
Functiegegevens	Interim Algemeen Directeur
Kalenderjaar	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	15-04 t/m 31-12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	9
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 255.000
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 255.000
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 245.425
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 245.425

(-/-) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0
Totale bezoldiging, exclusief BTW	€ 245.425
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Toezichthouders 2024

Mr. M.G.H.A. Soeteman-Reijnen
 Luitenant-generaal b.d. R. Verkerk
 Luitenant-generaal b.d. L.J.A. Beulen
 E.M. Lammens
 Drs. P. de Haan
 Dr. L.E.C. van de Leemput
 Generaal-majoor b.d. A.A. Peperkoorn
 G.J.E. van der Snoek
 M.D. Donga

Functie

RvT-lid, lid remuneratiecommissie
 RvT-lid
 Plv. voorzitter, lid auditcommissie
 RvT-lid, lid auditcommissie
 RvT-lid
 Voorzitter, lid remuneratiecommissie
 RvT-lid
 RvT-lid
 RvT-lid, lid remuneratiecommissie

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Vrijwilligers	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
SKD	53.579	25.000	17.446
NMM	152.996	225.000	153.614
Marinemuseum	133.249	175.000	135.010
Mariniersmuseum	26.457	29.500	28.646
Marechausseemuseum	10	15.300	10.290
Totaal	366.291	469.800	345.006

In de drie 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
	2024	2024	2023
SKD	756.901	365.000	280.125
NMM	34.023	115.000	49.689
Marinemuseum	0	5.000	12.721
Totaal	790.924	485.000	342.536

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 onderschrijding op de post salarissen (€ 340.875). Ingeleend personeel is voornamelijk ingezet op Collectie (voornamelijk registratieproject SKD), HR, Wapenbeheer en ondersteuning voor het (bestuurs)secretariaat. Daarnaast zorgde inzet van de interim algemeen directeur (€ 291K, incl. voorschotnota en reiskosten) en de interim Manager Bedrijfsvoering (€ 104K) voor een verhoging van de kosten.

Overige personeelslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Opleidingen	54.581	107.700	71.506
Reiskosten	63.899	64.200	44.731
Personeelsvoorzieningen	54.219	103.920	57.435
Congressen en symposia	31.466	0	0
Bedrijfskleding	9.400	101.000	12.783
Arbodienst	32.072	15.000	38.527
Transitievergoedingen	95.294	0	1.591
Algemeen	166.609	127.450	50.471
Totaal	507.540	519.270	277.044

De overige personeelslasten zijn gestegen ten opzichte van 2023. Dit komt met name door een uitbetaling van een transitievergoeding, € 95K. Daarnaast is er veel tijd gestoken in het werven van nieuwe medewerkers, ad € 91K.

Voorziening	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Mutaties voorziening personeel ex-Legermuseum	-86.356	4.000	-5.624
Mutaties voorziening jubileumuitkering	7.246	0	2.510
Mutaties reorganisatievoorziening personeel Marechausseemuseum	0	0	133.748
Mutaties reorganisatievoorziening huisvestingslasten Marechausseemuseum	0	0	193.920

Twee werknemers ontvingen (2024) in de SKD een lagere beloning dan zij in het Legermuseum kregen, het recht op deze suppletie geldt tot de pensioendatum.

In de voorziening is deze suppletie opgenomen tot en met 2031. Dat is de datum waarop de laatste medewerker met deze aanspraken met pensioen gaat.

7. Afschrijvingen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
	253.175	347.000	295.653

De afschrijvingen zijn lager dan begroot doordat de laadpalen nog niet in gebruik zijn genomen. Zie ook toelichting op de materiële vaste activa (pag. 63).

8. Huisvestingslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
	11.394.171	11.315.860	11.535.901
Huur NMM	9.471.253	9.000.000	9.004.625
Huur	486.745	477.760	470.881
Overige huisvestingslasten	1.173.711	1.688.100	1.712.739
Afdracht 30% entreegelden	262.462	150.000	347.656

De huurkosten voor het NMM zijn iets sterker gestegen dan verwacht, maar ook van het Marinemuseum en Mariniersmuseum. 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. Doordat er meer bezoekers zijn gekomen dan begroot, resulteerde dit ook tot een stijging van de afdracht van ruim € 112 ten opzichte van de begroting.

Overige huisvestingslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Gas, water en elektra	245.710	783.900	443.359
Onderhoud gebouwen en terrein	248.912	200.750	74.953
Kleine inventaris en apparatuur	119.922	185.650	117.669
Schoonmaak	164.250	169.000	182.850
Beveiliging	48.705	109.000	104.944
Overige huisvestingskosten	292.285	187.800	529.773
Onderhoudscontracten	20.808	13.400	19.861
Onderhoud installaties	33.119	38.600	45.410
Dotatie reorganisatie Marechausseemuseum	0	0	193.920
Totaal	1.173.711	1.688.100	1.712.739

Door meer kostenbewust om te gaan met de huisvestingslasten zijn veel posten gedaald ten opzichte van de begroting en de realisatie van 2023. In de post Onderhoud gebouwen en terrein zit

een factuur van € 102K voor het openbreken van de flightline, in verband met de mini-jeeps en -tanks. De overige huisvestingskosten zijn ten opzichte van de begroting gestegen, dit komt met name door de OZB voor het NMM, ad € 111K. Het bedrag van 2023 (overige huisvestingskosten) was inclusief een zakelijke doorbelasting van het Rijksvastgoedbedrijf, ad € 437K.

9. Overige Lasten	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
	5.400.075	6.047.300	4.803.472
Marketing, exposities en Publiek	3.577.080	3.391.500	2.934.379
Collectiekosten	726.140	1.157.200	957.226
Externe adviseurs	410.649	675.500	313.697
ICT-kosten	333.070	551.000	357.452
Kantoorkosten	85.933	81.000	100.415
Algemene kosten	267.203	191.100	135.705
Projecten uit bestemde reserve	0	0	4.598

Marketing, exposities en Publiek	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
	957.706	1.419.000	719.409
Tentoonstellingen	957.706	1.419.000	719.409
Educatie	185.997	229.000	165.753
Evenementen	783.789	308.000	421.734
Buitenactiviteiten	553.370	350.000	504.584
Marketing/ communicatie	1.096.219	1.085.500	1.122.899
Totaal	3.577.081	3.391.500	2.934.379

Tentoonstellingen	Exploitatie 2024	Begroting 2024	Exploitatie 2023
	0	150.000	0
SKD	0	150.000	0
NMM	848.960	981.000	573.252
Marinemuseum	62.232	250.000	10.598
Mariniersmuseum	46.514	38.000	135.557
Marechausseemuseum	0	0	0
Totaal	957.706	1.419.000	719.407

De onderschrijding wordt met name bepaald doordat niet alle tentoonstellingen die bedacht waren op het NMM konden doorgaan. Wel is in oktober de tentoonstelling *War Stories, Ukraine up close* geopend. De kosten voor deze tentoonstelling waren in 2024 € 201K.

Educatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
SKD	135	10.000	675
NMM	99.613	105.000	90.998
Marinemuseum	55.293	72.000	60.525
Mariniersmuseum	30.435	42.000	11.911
Marechausseemuseum	521	0	1.644
Totaal	185.997	229.000	165.753

De kosten voor educatie betreffen kosten voor audiotours, speurtochten, knutselpakketten, theatervoorstellingen en educatieve tentoonstellingselementen. De kosten zijn lager dan gebudgetteerd, daarnaast staan er ook educatie inkomsten tegenover. De inkomsten voor educatie waren in 2024 € 138.833. Dit betekent een stijging van € 51.333 ten opzichte van de begroting 2024 (€ 87.500).

Evenementen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
SKD	0	4.000	3.377
NMM Algemeen	762.709	280.000	398.891
NMM Buitenactiviteiten	553.370	350.000	504.584
Marinemuseum	14.841	10.000	9.607
Mariniersmuseum	6.239	14.000	8.233
Marechausseemuseum	0	0	1.626
Totaal	1.337.159	658.000	926.318

De kosten voor NMM Algemeen betreffen o.a. de Nacht van de Militaire Muziek (€ 151K) en het Zomeroffensief (€ 123K). Het merendeel van de kosten wordt gerealiseerd door de activiteiten van de afdeling Events (427K).

Het rijdend materieel dat gebruikt wordt bij de buitenactiviteiten vereist steeds meer onderhoud. Daartegenover staat ook dat de inkomsten hoger waren dan begroot (€ 263.593). De totale kosten van de buitenactiviteiten van het NMM bedragen € 553.370. Na aftrek van deze inkomsten zijn de gesaldeerde kosten € 289.777. Wanneer er gesaldeerd zou worden op totaal niveau, dan zouden de gerealiseerde kosten € 1.073.566 zijn, i.p.v. € 1.337.159.

Marketing en Communicatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
SKD	483.826	493.000	550.658
NMM	409.598	320.000	300.447
Marinemuseum	151.630	170.000	153.644
Mariniersmuseum	48.374	50.000	58.712
Marechausseemuseum	2.792	52.500	59.439
Totaal	1.096.219	1.085.500	1.122.899

Ter versterking van de naamsbekendheid en de onderlinge samenhang zijn gezamenlijke campagnes gelanceerd onder regie van SKD. De kosten zijn bijna geheel in lijn met de begroting 2024 en lager dan de realisatie van 2023.

Collectiekosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Aankoop collectie	34.078	80.000	55.646
Bibliotheek	13.314	10.700	14.173
Inhuur behoudsmedewerkers	34.957	50.000	29.719
Restauratie	63.922	53.000	58.667
(Groot) Onderhoud schepen	179.413	140.000	151.503
Groot onderhoud buitencollecties	0	23.000	66.574
Transport	91.849	323.500	53.101
Registratie/ontsluiting/digitalisering	38.032	280.000	148.126
Algemeen collectiebeheer	33.196	58.000	14.621
Onderhoud vaste opstelling	202.097	85.000	303.361
Conservering	35.282	54.000	61.735
Totaal	726.140	1.157.200	957.226

De Collectiekosten zijn lager dan de begroting 2024 en de realisatie van 2023. Wel zijn op de post onderhoud vaste opstelling meer kosten gemaakt; dit heeft onder meer te maken met het verlengen van het contract voor het Museaal onderhoud (€ 42K) voor het NMM door Heijmans (zie ook 1.4). De hogere begroting voor transport werd veroorzaakt door de aanname dat er voor de tentoonstelling *Marine van Nu* een aantal grote objecten verhuisd zouden moeten worden. Deze verplaatsing van de Goalkeeper heeft uiteindelijk in 2025 plaatsgevonden, maar is uitgevoerd door Defensie en bracht dus geen uitgaven. De verplaatsing van de Lynx vond later in 2025 plaats.

Adviseurs	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Accountant	72.402	77.500	74.859
Administratiekantoor	113.506	100.000	103.701
Juridisch advies	61.663	18.000	35.909
Redactioneel	0	0	0
Beleidsadvies	163.078	480.000	99.228
Totaal	410.649	675.500	313.697

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 (19K). Ook een organisatieonderzoek, ad € 40.000 en de ontwikkelingskosten voor het Marinemuseum 2.0 vallen hieronder (37K). De hogere begroting van beleidsadvies komt met name doordat gedacht werd dat er meer advieskosten gemaakt zouden worden voor de vernieuwing van het Marinemuseum.

ICT-kosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Hardware	88.402	130.500	83.942
Licenties	78.119	45.500	69.297
ICT Ondersteuning	76.707	110.000	98.813
ICT Ontwikkeling	89.842	265.000	105.400
Totaal	333.070	551.000	357.452

De investeringen voor ICT zijn redelijk in lijn met de uitgaven in 2023. De huidige kosten zijn gemaakt om de veiligheid van de systemen te kunnen waarborgen. Het jaar 2024 stond voor de ICT-SKD in het teken van het verkrijgen van overzicht. Wel was er in de begroting 2024 rekening gehouden met twee grote projecten (Kassa-project en ombouw Adlib naar Axiell Collections), die uiteindelijk verplaatst zijn naar 2025.

Andere gerealiseerde verbeteringen:

- Het fysieke netwerk in Rotterdam is geüpdatet;
- De netwerkinrichting in Rotterdam en Den Helder is verbeterd;
- De eerste versie van ons intranet (Roger) is in gebruik genomen; daarnaast zijn de voorbereidingen gestart voor het realiseren van een samenwerkomgeving in SharePoint;
- Het schonen van de archiefschijven is gestart en het gebruik van Dropbox is uitgefaseerd;
- De hardware voor werkplekken binnen de gehele organisatie is vernieuwd;
- Er is een voorbereidend onderzoek gestart en afgerond naar de implementatie van één kassasysteem voor de SKD;
- Tevens is een start gemaakt met optimaliseren van onze media en het inventariseren van duplicaten en de verwijdering daarvan.

Kantoorkosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Kantoorbenodigdheden	29.375	32.600	26.542
Kopieer- en leasekosten	24.526	20.400	38.091
Telefoonkosten	9.935	5.800	11.914
Abonnementen & Contributies	22.097	22.200	23.868
Totaal	85.933	81.000	100.415

Overige kosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2024	2024	2023
Representatie	69.906	76.000	72.487
Assurantiekosten	39.851	53.200	33.401
Bestuurskosten	121.364	10.000	6.274
Bankkosten	11.452	17.400	13.192
Overige algemene kosten	24.630	34.500	10.351
Totaal	267.203	191.100	135.705

Door de bestuurlijke veranderingen zijn er meer bestuurskosten gemaakt dan begroot. Voor het werven van nieuwe RvT-leden is € 26K aan kosten gemaakt en aan advisering van de RvT zo'n € 27K.

16. Overige toelichtingen

Gebeurtenissen na balansdatum

In de periode vanaf 1 januari 2025 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2024 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor de jaarrekening 2024.

Bestemming exploitatieresultaat 2024

Het bestuur van de stichting stelt voor het exploitatieresultaat ad € 1.490.613 als volgt te bestemmen:

Toevoeging aan de Algemene reserve	109.266
Mutaties aan de Bestemmingsreserve	1.051.071
Mutaties aan de Egalisatiereserve	330.276
	1.490.613

Bovengenoemd voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.



17. Ondertekening van de jaarrekening

De jaarrekening 2024 van de Stichting Koninklijke Defensiemusea, zoals opgenomen in dit rapport is opgemaakt, vastgesteld door de bestuurder op 10 juni 2025 en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd op 18 juni 2025.

Ondertekend op 18 juni 2025,

Directeur-bestuurder

F.G.H. van Beers

Raad van Toezicht

L.E.C. van de Leemput

L.J.A. Beulen

R. Verkerk

P. de Haan

A.A. Peperkoorn

M.D. Donga

E. Lammens

G.J.E van der Snoek

18. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

Colofon

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

- Nationaal Militair Museum (NMM) in Soesterberg
- Marinemuseum in Den Helder
- Mariniersmuseum in Rotterdam

Managementteam

- Frankwin van Beers (algemeen directeur-bestuurder)
- Kees Boelema Robertus (vestigingsdirecteur Marinemuseum)
- Fabienne van Beek (hoofd Collectie)
- Michaela van Grinsven (manager Marketing & communicatie)
- Jeroen Roskam (vestigingsmanager Mariniersmuseum)
- Coen Zijlstra (manager Bedrijfsvoering)

Ondernemingsraad

- Mandy Vermeer, voorzitter
- Erienne Lourens
- Leon Homburg
- Lincy Passenier-Blom
- Stijn van Susante

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

Nationaal Militair Museum

Verlengde Paltzerweg 1, 3768 MX, Soesterberg

Marinemuseum

Hoofdgracht 3, 1781 AA, Den Helder

Mariniersmuseum

Wijnhaven 7-13, 3011 WH, Rotterdam

© Stichting Koninklijke Defensiemusea

www.defensiemusea.nl



