



Jaarverslag 2025



Doelstelling

‘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.’

Artikel 3.1. statuten

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	4
Voorwoord	4
1. Organisatie	5
2. Prestatiecijfers en andere ratio's	11
3. Waardestroom Publiek	19
3.1 Nationaal Militair Museum	19
3.2 Marinemuseum	22
3.3 Mariniersmuseum	24
4. Waardestroom Collectie	27
5. Ondersteunende afdelingen	33
5.1 Marketing & Communicatie	33
5.2 Bedrijfsvoering	35
6. Risico-inventarisatie	38
7. RvT-verslag	41
8. Vooruitblik	45
JAARREKENING	46
9. Balans	46
10. Exploitatierekening	48
11. Kasstroomoverzicht	51
12. Toelichting op de jaarrekening	52
13. Toelichting op onderscheiden posten van de balans	57
14. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen	63
15. Toelichting op de onderscheiden posten van de exploitatierekening	64
16. Overige toelichtingen	77
17. Ondertekening van het jaarverslag	78
18. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79
BIJLAGEN	
A. Ondernemingsraad – behandelde onderwerpen	
B. Educatie – programma en doelgroepen	
C. Collectie – aanwinsten	
– bruiklenen	
– publicaties	
– roadmap 'Basis op orde'	

BESTUURSVERSLAG

Voorwoord

Voor een groot deel werd 2025 beheerst door de herinrichting van de organisatiestructuur. Met de medewerkers en de OR constateerden we al snel dat een organisatiestructuur eigenlijk maar voor een beperkt deel bepalend is voor het goed functioneren van een organisatie. Daarvoor zijn procesafspraken minstens zo belangrijk, net als plannen wat je gaat doen, hoe je met elkaar omgaat, of mensen op de juiste plek zitten, en vooral ook de richting: waar bewegen we eigenlijk naartoe?

Voordat we naar de organisatiestructuur keken, concentreerden we ons op waardestromen. We zeiden tegen elkaar: wat is nou de kern van ons bestaan, waar moeten we aan voldoen en wat hebben we daarvoor nodig? In plaats van het leidend maken van de organisatiestructuur hebben we die eigenlijk ten dienste gesteld van onze opdracht. Voordeel is dat je dan kunt uitleggen waarom je dingen doet. En dat heeft ons heel erg geholpen in het proces.

Dat we hier vanaf mijn aantreden meteen mee aan de slag moesten, beschouw ik achteraf bezien als een voordeel. Ik heb daardoor in een versneld tempo iedereen gesproken, de organisatie leren kennen en vooral waarderen. Ik ben aangenaam verrast door ieders grote betrokkenheid en de kwaliteiten van onze medewerkers en vrijwilligers. Erkenning daarvan, maar ook uitstralen dat iedereen fouten mag maken, is essentieel voor het opbouwen van wederzijds vertrouwen.

Als ik kijk naar de highlights van 2025, dan denk ik aan de *Marine van Nu*, wat een geweldig project is geweest, waar we niet alleen een completer beeld van de Koninklijke Marine maar goedbeschouwd ook een nieuwe vestigingsmanager aan te danken hebben. Ik denk aan *Keerzijde* in het NMM, waar bijna iedereen die het gezien heeft nog een paar minuten stil voor zich uit te denken – machtig mooi als je dat kunt bereiken. Ik denk aan het haalbaarheidsonderzoek in Rotterdam waaruit een veel beter presterend museum naar voren komt dan werd gedacht. Ik denk aan de handtekening die staat onder de € 40 miljoen die ons is toegekend om een nieuw Marinemuseum te bouwen.

En het zal misschien gek klinken, maar ik denk dan óók aan *Basis op orde*, het plan van aanpak om de achterstanden in registratie en digitalisering van onze collectie weg te werken. Dat wordt een enorm karwei, dat ons meerdere jaren en heel veel geld gaat kosten. Maar het is fijn om te constateren dat onze medewerkers zich veilig voelden om open en transparant aan te geven hoe groot de achterstand is en dat ze allemaal staan te trappelen om er mee aan de slag te gaan.

Dat is een blijk van vertrouwen waar ik minstens zo trots op ben als op de klinkende bezoek- en waarderingcijfers die we hebben behaald. Het laat een organisatie zien die er weer zin in heeft: een groep mensen die met zelfvertrouwen en een enorme inzet aan de uitvoering zijn begonnen van de vele grote en kleine projecten die nodig zijn om de volgende stappen te kunnen zetten.

Frankwin van Beers
Directeur-bestuurder

1. Organisatie

Net als in 2024 mochten we bij het sluiten van de boeken van 2025 een toename van publieksinkomsten noteren, die zo'n half miljoen boven begroting lag. De groei van ons bezoekersaantal met zo'n 25.000 mensen tot een totaal van 447.672 bracht uiteraard extra entree-inkomsten met zich mee, maar het grootste aandeel in de omzetstijging lag opnieuw bij de opbrengst van de Vriendenloterij, die ons wist te verrassen met een recordbijdrage van meer dan een miljoen.

Resultaat

Voor 2025 was een negatief exploitatieresultaat voorzien van € 1,7 miljoen, maar dat is beperkt gebleven tot € 0,796 miljoen negatief. Naast de meevallende inkomsten wordt dit resultaat veroorzaakt door lagere lasten. Dat heeft vooral te maken met het – al dan niet tijdelijk – stopzetten van meerdere projecten. Om de nodige rust te brengen in de organisatie na de dynamische gebeurtenissen van 2024 was er bewust voor gekozen om op meerdere fronten een pas op de plaats te maken. Een en ander houdt verband met de personele veranderingen in bestuur en management van de SKD, die in de volgende paragraaf uiteen worden gezet.

1.1 Bestuurlijke ontwikkelingen

Na het vertrek van achtereenvolgens de directeur-bestuurder, manager Bedrijfsvoering en vestigingsmanager van het Mariniersmuseum in 2024 werden de eerste twee functies op interim-basis ingevuld. De dagelijkse leiding in Rotterdam werd waargenomen door Kees Boelema Robertus, waarmee het MT aan het begin van 2025 als volgt was samengesteld:

Managementteam 1-1-2025	
Marita Schreur	directeur-bestuurder a.i.
Jeroen van de Beek	manager Bedrijfsvoering a.i.
Kees Boelema Robertus	vestigingsdirecteur Marinemuseum
Fabienne van Beek	hoofd Collectie
Michaëla van Grinsven	manager Marketing & communicatie

Op 1 februari 2025 trad **Coen Zijlstra** aan als hoofd Bedrijfsvoering. Hij volgde Jeroen van de Beek op, die de functie op interim-basis vanaf juni 2024 had vervuld. Een maand later volgde de officiële aanstelling van **Frankwin van Beers** als statutair directeur-bestuurder van de SKD. Na een overdrachtsperiode van enkele weken nam de SKD eind maart afscheid van interim-bestuurder Marita Schreur.

Sinds 1 april 2025 heeft het Mariniersmuseum weer een vestigingsmanager in de persoon van **Jeroen Roskam**. Hij loste Kees Boelema Robertus af, zodat deze zich weer geheel op Den Helder kon concentreren, tot hij eind oktober met pensioen ging. Oud-projectleider van *Marine van Nu Eijda Tervoort* volgde hem per 1 oktober op.

Voor de in oktober vertrokken Fabienne van Beek werd een opvolger gevonden in eigen kring: **Michaëla van Grinsven** ging leiding geven aan de vernieuwde afdeling Collectie op 1 december. Senior-communicatieadviseur **Mandy Vermeer** volgde haar op als hoofd Marketing & communicatie. Ten slotte keerde in Soesterberg de vestigingsmanager als aparte functie terug. In december werd bekendgemaakt dat **Jelle Rijnhout** per 1 januari 2026 de dagelijkse leiding over het NMM op zich gaat nemen.

Zo deed, voor het eerst in het bestaan van de SKD, de ontwikkeling zich voor dat het managementteam binnen de termijn van één jaar volledig van samenstelling was veranderd:

Managementteam 1-1-2026	
Frankwin van Beers	directeur-bestuurder
Jelle Rijnhout	vestigingsmanager NMM
Eijda Tervoort	vestigingsmanager Marinemuseum
Jeroen Roskam	vestigingsmanager Mariniersmuseum
Coen Zijlstra	hoofd Bedrijfsvoering
Michaëla van Grinsven	hoofd Collectie
Mandy Vermeer	hoofd Marketing & communicatie

1.2 Organisatieontwikkeling

Een van de meest dringende dossiers die het nieuwe management moest oppakken was een lopende adviesaanvraag bij de OR over een nieuwe organisatiestructuur. Deze was vastgelopen nadat de OR onder de medewerkers beluisterde dat zij onvoldoende zicht hadden op waar de beoogde structuur op gebaseerd was, noch wat de gevolgen ervan zouden zijn. Kortom, het ontbrak het voorstel aan zowel een fundament als een richting.

Richting

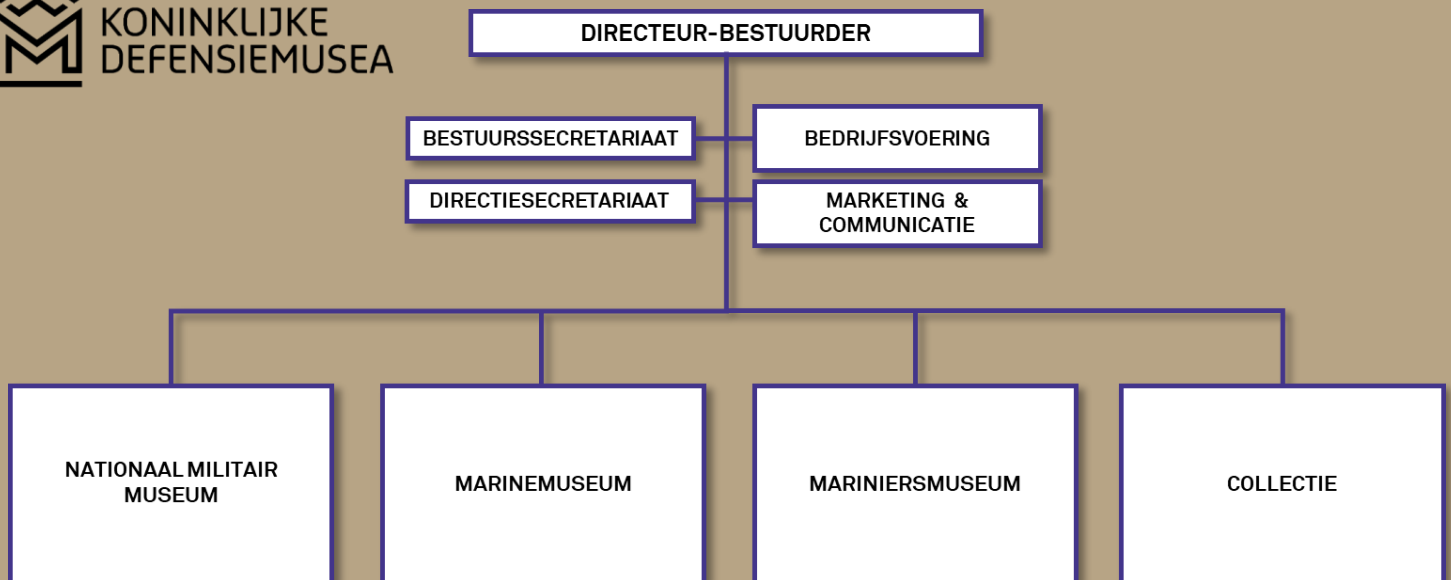
Het heeft weinig zin om een organisatie een nieuwe structuur op te leggen als niet duidelijk is waar die organisatie zich naartoe beweegt. Idealiter wordt dat doel vastgelegd in een meerjarenbeleid, maar het vigerende meerjarenplan ontbeerde een deugdelijke begroting en werd inhoudelijk gevolgd noch gedragen. Echter, voor een nieuw plan ontbrak – gezien de onrust die de lopende discussie teweeg bracht – de tijd. Vooruitlopend daarop werden door het MT in een strategische sessie de speerpunten, doelstellingen en investeringen voor 2026 bepaald.

Waardestromen

Voor het fundament werd een bedrijfskundige benadering gekozen, in de vorm van waardestromen. Deze omvatten de reeks aan activiteiten die nodig is om een product of dienst van concept tot levering aan de klant/doelgroepen te brengen. Daarvoor werd uitgegaan van onze kernopdracht, die uit twee hoofdtaken bestaat: de (wettelijke) zorgplicht voor de collectie en de publieke taak. Dat leidde tot de definitie van twee waardestromen: Collectie en Publiek.

Hoofdstructuur

Hierop volgde een herontwerp van zowel de lijnorganisatie als de ondersteunende afdelingen, waarbij de hoofdstructuur met de primaire waardestromen in lijn werd gebracht. Omdat hoofdtaken in de lijnorganisatie thuishoren, verhuisde de afdeling Collectie van staf naar lijn, nevensgeschikt aan de vestigingen, bij wie de publiekstaak is belegd. Aan de lijnactiviteiten wordt ondersteuning geboden door een staf, die bestaat uit het bestuurs- en directiesecretariaat en de stafafdelingen Bedrijfsvoering en Marketing & communicatie.



RVE's

De werkzaamheden die direct met de taak van de SKD zijn verbonden, worden in de nieuwe organisatiestructuur uitgevoerd door vier Resultaatverantwoordelijke Eenheden (RVE's): de drie musea in Den Helder, Rotterdam en Soesterberg en de afdeling Collectie. Met de directie (incl. secretariaten) en de stafafdelingen Bedrijfsvoering en Marketing & communicatie telt de organisatie in totaal zeven RVE's. De hoofden ervan hebben zitting in het MT.

P&C-cyclus

Om bedrijfsmatig grip te krijgen op alle processen van begroting tot en met eindverantwoording werd in juni 2025 een nieuwe Planning & Control (P&C) cyclus vastgesteld. Kern van deze cyclus: directie en management in een vroeg stadium in staat te kunnen stellen tot het nemen van (bij)sturingsmaatregelen, dankzij goed onderbouwde plannen en voortdurende monitoring.

JAAR X-1												JAAR X												JAAR X+1											
T1				T2				T3				T1				T2				T3				T1				T2				T3			
J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Kademota				Jaarplan				Jaarplan SKD				T1 rapportage				T2 rapportage				T3 rapportage				Jaarstukken											
MEI-JUN				JUL-SEP				SEP-OKT				JAN-APR				MEI-AUG				SEP-DEC				FEB-JUN											
Vooruitkijken & sturen -												-----Bijsturen-----												--Verantwoorden--											
-----												----- Planning & Controlcyclus jaar X -----												-----											

Analytische structuur

Om resultaten van de organisatie goed te kunnen analyseren, bijvoorbeeld middels rapportages, is de administratie verdeeld in kostenplaatsen en grootboekrekeningen. Deze zijn conform de organisatiestructuur door de controller toebedeeld aan de vestigingen/afdelingen. Hiermee is elk MT-lid dus kostenplaatsbeheerder en daarmee budgethouder. In samenspraak met Defensie is besloten om tussentijds niet langer per kwartaal maar per vier maanden te rapporteren, in zogeheten triaalsoortrapportages.

1.3 Hoofdlijnen beleid

Naast structuur had de organisatie behoefte aan overzicht. Door het ontbreken van een gedegen meerjarenbegroting en realistische planning liepen veel projecten in de afgelopen jaren vertraging op, werden niet afgemaakt of vervangen door een nieuw initiatief. Dit resulteerde in een groeiende kloof tussen beleid en uitvoering en bracht voor velen toenemende frustraties en een te hoge werkdruk met zich mee.

Pas op de plaats

Het nieuwe management besloot daarom om een pas op de plaats te maken. De meeste projecten werden stopgezet of tot nader order afgelast, omdat eerst in kaart moest worden gebracht wat de organisatie het dringendst nodig had. Uit deze inventarisatie kwam naar voren dat er door de dynamiek van de laatste jaren te veel zaken zijn blijven liggen in onderhoud en kwaliteitszorg. Dat betekent dat er pas weer gedacht kan worden aan het opstarten of hervatten van projecten als alle publieksvoorzieningen naar behoren functioneren, alle informatie correct, compleet en up-to-date is en de musea een SKD-waardige kwaliteit uitstralen.

Samenwerking Defensie

De focus op interne ontwikkelingen in de achterliggende periode gingen enigszins ten koste van het contact met het ministerie van Defensie. Daarom is hard gewerkt om de banden met onze subsidiënt aan te halen. Om de samenwerking te bevorderen en onduidelijkheid over wederzijdse verwachtingen te voorkomen zijn diverse gesprekken gevoerd om een en ander vast te leggen in een toezichtarrangement en financiële maatwerkafspraken. De contacten zijn inmiddels merkbaar verbeterd en we vinden bij het ministerie een gewillig oor om gezamenlijk te werken aan de aanpak van diverse uitdagingen, waarover hieronder meer.

Basis op orde

Onder de noemer ‘basis op orde’ zijn in alle geledingen van de organisatie initiatieven genomen om allerlei zaken op een aanvaardbaar basisniveau te brengen. Dat belooft van kleine klusjes tot grootschalige operaties die meerdere jaren zullen duren.

- **Digitalisering en ontsluiting collectie** – Dat geldt in hoge mate voor het digitaal collectiebeheer, waar met name in Soesterberg een grootschalige inhaalslag verricht moet worden. In eensgezindheid met Defensie hebben we geconstateerd dat deze operatie topprioriteit heeft. In afwijking van het in de financiële maatwerkafspraken overeengekomen percentage stond Defensie ons toe om hiervoor het gehele positieve resultaat over 2024 in te zetten. Het merendeel van dit bedrag wordt besteed aan het verwerven van een geschikt collectiebeheersysteem, naast de aanschaf van een portal om de collectie digitaal te ontsluiten voor het publiek. Dit zal van de gehele afdeling een grote inspanning vergen, reden waarom ook een bedrag is uitgetrokken voor een flexibele schil van 4 fte voor in ieder geval drie jaar, om deze systemen te vullen.
- **Actualisering NMM** – Het zal eveneens meer dan een jaar vergen om de inrichting van het NMM op orde te brengen en de processen zo in te richten dat er geen achterstanden meer ontstaan. Na een inventarisatie met het gehele team viel al snel de beslissing om de Oekraïne-tentoonstelling – na een actualisering – tot eind 2027 te laten staan. Enerzijds omdat het belangrijk is om dit verhaal te blijven vertellen, anderzijds omdat een nieuwe grote wisseltentoonstelling voorlopig geen prioriteit is. Eerst moeten hoognodig de video's en andere visuals in de themaruimten geactualiseerd worden. Twee jaar geleden was dat al eens in kaart gebracht, maar door de inspanningen die zo'n grote tijdelijke tentoonstelling van bijna alle afdelingen vraagt, is daar te weinig gevolg aan gegeven. Na een rondgang door het gehele gebouw en over het buitenterrein werden onder de noemer ONA (Operatie NMM Actueel) vier

projectgroepen samengesteld: Arsenaal op orde, Buitenactiviteiten op orde, Actualisering themaruimtes en Update *War Stories. Ukraine up close*.

- **Achterstallig onderhoud Rotterdam** – iets soortgelijks speelde in Rotterdam. Er was een bedrag van € 82.000 begroot voor het opnieuw inrichten van de eerste etage, maar toen de nieuwe vestigingsmanager aantrad, merkte hij dat daar nog geen plan voor was. Bovendien vond hij dit niet het meest urgente issue: er was duidelijk sprake van ernstig achterstallig onderhoud over de gehele linie. Daarom is dit budget ingezet voor een grote schoonmaak, reparaties en andere herstelwerkzaamheden, om de gastvrijheid en het bezoekerscomfort naar een aanvaardbaar niveau te brengen.

1.4 Ontwikkeling vestigingen

Vernieuwing Marinemuseum

Bij de ontwikkeling van het Marinemuseum bleek dat het projectteam alles op ambitieniveau goed in beeld had, maar op het gebied van projectmanagement niet. Daarop is een allround projectmanager aangetrokken die ruime ervaring met grote ontwikkelingen heeft. Daarna is in een strategische sessie met het team in Den Helder opnieuw de koers bepaald, maar nu vanuit het principe: gebouw volgt functie. Aan de drie bestaande verbouwingsscenario's werd een vierde toegevoegd, waar na een analyse de volledige focus op kwam te liggen: nieuwbouw. Met deze optie voor ogen werd het gesprek aangegaan met de directie Vastgoed van Defensie, om tot een onderbouwde opdrachtnota te komen.

Perspectief in Rotterdam

In het voorjaar verschenen in de lokale pers en op sociale media berichten waarin werd beweerd dat de SKD zou afkoersen op sluiting van het Mariniersmuseum. Hoewel ongefundeerd, was het niet de eerste keer dat dit gerucht de kop opstak. Om de emotie uit de discussie te halen werd besloten om het huidige huurcontract – dat tot 2030 loopt – in ieder geval uit te dienen. Om kaders te kunnen stellen voor een sluitende businesscase moesten eerst de feiten op tafel komen, door middel van een haalbaarheidsonderzoek, dat in de zomer werd opgestart.

Eind 2025 werden de resultaten gepresenteerd. Uit een benchmark met vergelijkbare musea kwam naar voren dat het museum in de verhouding subsidie/aantal bezoekers/vierkante meters veel beter presteerde dan werd aangenomen. Uit een nadere analyse bleek dat er op de huidige locatie nog veel te winnen is aan museaal oppervlak en dat er nog tal van andere quick-wins uit te werken zijn. Dat geeft perspectief om een toekomstbestendig museumconcept te ontwikkelen, teneinde in Rotterdam te kunnen blijven. In de loop van 2026 wordt hierover definitieve besluitvorming verwacht.

1.5 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) bestaat uit vijf afgevaardigden van het vaste personeel van de SKD. In 2025 was de OR als volgt samengesteld:

Naam	Functie	RVE	Standplaats
Erienne Lourens	senior registrator	Collectie	Soesterberg
Mandy Vermeer, voorzitter ¹	senior adviseur	MarCom	Soesterberg

¹ In verband met Mandy Vermeers benoeming tot hoofd Marketing & communicatie nam zij eind december afscheid van de ondernemingsraad. Zij werd als voorzitter opgevolgd door Leon Homburg; de vacante zetel werd ingenomen door Dion Greeve, facilitair manager in het Mariniersmuseum.

Leon Homburg	conservator	Collectie	Den Helder
Lincy Passenier-Blom, secretaris	senior adviseur	MarCom	Den Helder
Stijn van Susante	floormanagement	NMM	Soesterberg

Normaal gesproken vergadert de OR zes keer in een formele raadsvergadering en zes keer voor een formele overlegvergadering met de directeur-bestuurder. In 2025 werd echter veel meer van de OR-leden gevraagd. Vooral in verband met de nieuwe organisatiestructuur werden extra sessies met het MT gehouden, gevolgd door een consultatieronde van de bestuurder langs alle teams van de SKD, die iedere keer door een OR-lid bijgewoond werd.

→ Voor een compleet overzicht van besproken onderwerpen zie bijlage A.

1.6 Hoofdpijnen resultaat

	Realisatie 2025	Begroot 2025	Afwijking 2025	Realisatie 2024
BATEN				
Publieksinkomsten	5.204.087	5.115.495	88.592	5.022.519
Overige inkomsten	116.448	44.840	71.608	84.920
Subsidie Ministerie van Defensie	19.817.000	19.800.000	17.000	18.940.240
Overige bijdragen uit private middelen	1.015.762	676.577	339.185	1.054.941
TOTALE BATEN	26.153.297	25.636.912	516.385	25.102.620
LASTEN				
Personeelslasten	7.321.166	7.058.450	262.716	6.863.576
Afschrijvingen	277.654	332.575	-54.921	253.175
Huisvestingslasten	13.079.542	13.646.133	-566.591	11.394.171
Overige lasten	6.348.991	6.545.707	-196.716	5.400.075
TOTALE LASTEN	27.027.353	27.582.865	-555.512	23.910.997
Financiële baten en lasten	77.415	211.953	-134.538	298.990
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	-796.641	-1.734.000	937.359	1.490.615

→ Gespecificeerde jaarcijfers + toelichting in de Jaarrekening, vanaf hoofdstuk 9

2. Prestatiecijfers en andere ratio's

2.1 Prestatieafspraken

De SKD maakt jaarlijks prestatieafspraken met het ministerie van Defensie, die in de subsidiebeschikking worden vastgelegd. Op de subsidiebeschikking voor 2025 zijn de volgende prestatieafspraken van toepassing.

Algemeen

- **Doelstellingen** – De SKD voert de doelstellingen uit conform de statuten van de Oprichtingsacte van 24 juni 2014
- **Beheer** – De SKD voert het beheer over de collecties conform de Beheerovereenkomst van 30 oktober 2015.
- **Eigen inkomsten** – Het percentage eigen inkomsten bedraagt tenminste 22% van de jaarlijks door Defensie regulier verstrekte subsidie. Specifieke ontwikkelpunten betreffen onder meer vriendenverenigingen en gebruik cultuurfondsen.
- **Sponsorbeleid** – Beleid en governance sponsoring en fondsenwerving Q1 2025 vastgesteld en met Defensie gedeeld op 18-02-2025.

Publieke taak

- **Openingsuren** – Alle Defensiemusea zijn buiten de reguliere schoolvakantieperioden (gespreide schoolvakanties) 42 uur per week (dinsdag t/m zondag van 10.00-17.00 uur) voor het publiek toegankelijk. Tijdens de reguliere schoolvakanties zijn de musea 49 uur per week (maandag t/m zondag van 10.00-17.00 uur) voor het publiek toegankelijk.
- **Bezoekersaantallen** – De Defensiemusea ontvangen jaarlijks gemiddeld minstens 400.000 bezoekers.
- **Schoolbezoeken** – De 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 offlinecommunicatieactiviteiten, bezoekersonderzoek, ervaringen van mystery guest en de MuseumMonitor.
- **Doelgroepen (educatie)** – De musea bieden een breed educatieprogramma. Naast scholen is er aandacht voor specifieke doelgroepen binnen Defensie. De banden worden aangehaald door middel van een aanbod voor VeVa. Hierbij zijn contacten en samenwerking met bijvoorbeeld het Nederlands Veteraneninstituut onmisbaar.

Zorgplicht collectie

- **Kwaliteitszorg collectiebeheer** – De SKD realiseert jaarlijks aantoonbare ontwikkeling op de volgende onderdelen en rapporteert daarover in het jaarverslag:
 - Eenduidige collectieregistratie in Adlib (één database, één thesaurus, uniforme registratie).
 - Percentage basisregistratie (inclusief nog niet geregistreerde voorwerpen).
 - Percentage afbeeldingen.
 - Digitale zichtbaarheid en ontsluiting van de gehele collectie, inclusief de bibliotheek.
 - Retourneren oude en niet gebruikte bruiklenen en controle op uitstaande bruiklenen.
 - Projectmatige aanpak deelcollecties.
 - (Wetenschappelijk) onderzoek.
 - Restauraties.
 - Aanwinsten.
 - Stand van zaken “bulkafstoot” 2013-2015.

- **Veiligheidszorg** – Gezien de specifieke aard van de collectie is er een aantal specifieke afspraken:
 - De SKD draagt zorg voor alle benodigde vergunningen en actualisering daarvan voor het bezit én gebruik van voorwerpen waarvoor dit is vereist.
 - De SKD draagt zorg voor een actuele inventarisatie van voorwerpen die te maken hebben met asbest, Chroom-6, radioactiviteit, Export Control (waaronder ITAR). Deze zijn als zodanig geregistreerd in Adlib.
 - De SKD draagt zorg dat alle wapens en munitie conform vigerende richtlijnen worden bewaard, getoond, vervoerd en zijn bijgeschreven op de verloven.
- **Spectrum** – Vastleggen werkprocessen en volledige implementatie. Afgerond in 2024 (blijkens schrijven SKD 18-02-2025).
- **Jaarverslag** – Naast de gebruikelijke (financiële en inhoudelijke) verantwoording, dient een compleet overzicht opgenomen te worden van
 - alle verwervingen;
 - alle inkomende en uitgaande bruiklenen eigen collectie;
 - alle (langdurig) uitstaande bruiklenen;
 - alle vervreemdingen (afstoot, overdracht, etc.).
- **Integraal collectiebeleid Rijkscollectie Militair Erfgoed** – De SKD onderschrijft nut en noodzaak van één Rijkscollectie Militair Erfgoed, beheerd door SKD. Dit is neergelegd in het Collectieplan 2021 – 2024.
- **Afstotingen** – De SKD zal de dossierhouder Museaal Bestel Defensie vooraf informeren als niet-geregistreerde voorwerpen van voor 2015 worden afgestoten. Ook voor deze voorwerpen geldt dat strategische voorwerpen via DMO dienen te worden afgestoten.

2.2 Algemeen

Eigen inkomsten

De vereiste 22% aan eigen inkomsten ten opzichte van de defensiesubsidie is gehaald. In totaal werd 31,4% aan eigen inkomsten gerealiseerd, tegen 30,0% het jaar ervoor.

	Realisatie 2025	Doelstelling 2025	Realisatie 2024	Doelstelling 2024
NMM	33,6%	22,0%	43,3%	22,0%
Marinemuseum	39,5%	22,0%	34,7%	22,0%
Mariniersmuseum	14,2%	22,0%	11,8%	22,0%
SKD (totaal)	31,4%	22,0%	30,0%	22,0%

Openingsuren

Er zijn geen afwijkingen geweest in de openingsuren t.o.v. de afspraken, alleen in positieve zin: sinds jaar en dag is het Marinemuseum van mei t/m oktober ook op maandag geopend.

2.3 Publieke taak

Bezoekersaantallen

Ook dit jaar lagen de bezoekersaantallen weer ruim boven de prestatieafpraak. Ten opzichte van de interne doelstelling bleek de marge eveneens opnieuw vrij groot; reden waarom deze voor 2026 is bijgesteld naar 415.000.

	Realisatie 2025	Doelstelling 2025	Realisatie 2024	Doelstelling 2024
NMM	317.500	280.000	290.011	280.000
Marinemuseum	103.916	100.000	106.739	100.000
Mariniersmuseum	26.256	25.000	25.395	25.000
SKD (totaal)	447.672	405.000	422.145	405.000

Schoolbezoeken

Het schoolbezoek laat een ander beeld zien. Dit inzicht is relatief nieuw; de cijfers tot 2024 lagen stevast ruim boven target. Te ruim, zo bleek toen in 2025 op alle vestigingen een nieuw kassasysteem werd ingevoerd. Daarbij bleek dat in het oude systeem van het NMM geen duidelijk onderscheid gemaakt werd tussen bezoek en de verkoop van educatieve producten. Op grond daarvan werd het aantal voor 2024 op basis van een schatting bijgesteld van 22.386 naar 18.386 bezoekers. De exacte cijfers voor het NMM in de jaren ervoor zijn helaas niet meer te achterhalen. Uiteraard heeft het onze volle aandacht de cijfers zo snel mogelijk naar het afgesproken niveau te brengen.

	Realisatie 2025	Doelstelling 2025	Realisatie 2024	Doelstelling 2024
NMM	12.402	14.000	14.223	14.000
Marinemuseum	3.284	4.800	2.918	4.800
Mariniersmuseum	1.569	1.200	1.245	1.200
SKD (totaal)	17.255	20.000	18.386	20.000

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 om kwalitatief inzicht in de ervaringen van de bezoeker te verkrijgen. Bezoekers worden in alle 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.

<i>Scores (online) reviews</i>	Tripadvisor	Facebook	Google review	Mystery guest
<i>schaal</i>	1–5	<i>aanbevelingen</i> 1–100%	1–5	1–100%
NMM	4,5	98% (2.378 beoordelingen)	4,7 (12,7k reviews)	84%
Marinemuseum	4,5	100% (531 beoordelingen)	4,7 (5,6k reviews)	nvt
Mariniersmuseum	4.1	100% (17 beoordelingen)	4,4 (917 reviews)	nvt

Museummonitor

De Museummonitor is een doorlopend publieksonderzoek waarin bezoekers bevraagd worden over hun ervaringen in onze musea. De resultaten worden onderling vergeleken in een benchmark.² De volgende waardering is op basis van de ingevulde enquêtes in 2025.

De Net Promoter Score (NPS) is gebaseerd op aanbevelingen en is een zeer krachtige indicator voor groei. 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 (score 9-10) zijn ambassadeurs, passives (score 7-8) zijn minder enthousiast en zullen een bezoek minder snel uit zichzelf aanbevelen en detractors (score 0-6) zijn het minst enthousiast en eerder geneigd een bezoek af te raden.

	NMM			Marinemuseum			Mariniersmuseum		
Aantal respondenten	2100			720			151		
Gemiddelde score / benchmark	8,81	8,64		8,72	8,65		8,36	8,65	
Gegeven score 8 / 9 / 10 (in %)	31,9	31,7	29,5	34	27,8	28,2	44,4	27,8	13,9
Vaste opstelling/tentoonstellingen	8,69	8,49		8,46	8,13		8,36	8,15	
NPS-score / benchmark	58	57		56	57		39	57	
Promotors/passives/detractors (%)	62,3	33,7	3,98	60,4	35	4,59	45	49	5,96

Doelgroepen educatieprogramma

Conform de prestatieafspraken bieden alle musea een educatieprogramma aan voor basis-, voortgezet en beroepsonderwijs, waaronder VeVa. Voor adelborsten van het KIM, mariniers in opleiding en aspirant-onderofficieren van de KMS maakt een museumbezoek vast onderdeel uit van het opleidingsprogramma.

→ Voor een compleet overzicht van het programma-aanbod zie Bijlage B.

2.4 Zorgplicht collectie

Kwaliteitszorg collectiebeheer

Begin 2025 bleek uit onderzoek dat de percentages omtrent collectieregistratie, afbeeldingen en digitalisering in Soesterberg de afgelopen jaren veel lager waren dan werd aangenomen, omdat vele objecten in de zogeheten ‘verhuismodus’ buiten beschouwing waren gelaten. Bovendien bleek dat veel meer objecten te betreffen dan voorheen gerapporteerd.

In de loop van het jaar werd steeds meer duidelijk over de omvang van de inhaalslag die verricht moet worden in digitalisering en registratie. Om tot een gedegen plan van aanpak te komen is in de zomer van 2025 een Inventarisatie gemaakt van de data en de werkvoorraad, en van wat er nodig is om de achterstanden in te halen. In oktober is het plan gedeeld met Defensie.

Indicatie stand van zaken

Met gebruikmaking van de data uit deze meting werd in de T2-rapportage een indicatieve stand van zaken omtrent verschillende percentages gerapporteerd. In grote lijnen leverde dit het volgende beeld op:

- Registratie objecten op basisniveau: 65%.
- Registratie objecten op basisniveau-plus (incl. afbeelding): 51%.

² Deelnemende musea: Centraal Museum Utrecht, Depot Boijmans van Beuningen, Joods Cultureel Kwartier, Kunsthall Rotterdam, Kunstmuseum Den Haag, Mauritshuis, Rijksmuseum, Rijksmuseum Twenthe, Rietveld Schröderhuis, Kröller-Müller Museum, Kunsthall Kade, NEMO, Spoorwegmuseum, Van Gogh Museum, Universiteitsmuseum, NEMO, Nijntje Museum en Museum de Fundatie.

- Onbekende omvang werkvoorraad.
- Bibliotheekregistratie NMM voldoet 100% aan internationale standaard (excl. handbibliotheek), Rotterdam en Den Helder niet (maar dat zijn voornamelijk handbibliotheeken).
- Verschillende en vervuilde thesauri per vestiging zonder externe koppelingen.
- Kennis- en informatiecentrum tijdelijk gesloten; boekencollectie niet goed online toegankelijk;
- Collecties van alle vestigingen zijn online ontsloten, maar beperkt doorzoekbaar.

Het betrof een kwantitatieve meting; tijdens de werkzaamheden zal duidelijk worden wat de kwaliteit van de verschillende data is, en welke verbeterlagen daar nog op moeten worden uitgevoerd.

Collectiebeheersysteem

Nieuwe cijfers komen beschikbaar als het nieuwe collectiebeheersysteem (cbs) in gebruik genomen is. Na een Europese aanbesteding is begin 2026 gekozen voor MuseumPlus van Zetcom. Conform de planning vindt de oplevering van het nieuwe cbs in augustus plaats, waarna in T3 de migratie en finetuning van alle data uit de systemen plaatsvindt.

→ *Meer informatie en achtergronden in hoofdstuk 4, Waardestroom Collectie*

Spectrum

Spectrum is een consistente aanpak voor het uitvoeren van alle kernprocessen rond het beheer van collecties, zoals verwerving, registratie, bruikleenverkeer, behoud, verplaatsing en afstoting. In T3 is een deel van de procedures beschreven. In 2026 wordt een volledige Spectrum-handleiding opgeleverd waarin negen primaire procedures zijn uitgewerkt, geëvalueerd en geïmplementeerd.

Aanwinsten en collectiemobiliteit

In bijlage C zijn lijsten opgenomen van aanwinsten, inkomende en uitgaande bruiklenen en vervreemdingen (afstoot, overdracht) in 2025. Een bestand met alle meerjarig uitstaande bruiklenen wordt zoals gebruikelijk separaat met de dossierhouder bij het ministerie van Defensie gedeeld. Bijlage C bevat ook een overzicht van verrichte onderzoeken en publicaties.

2.5 Personeel

In onderstaande tabel is het totaal aantal fte aan medewerkers weergegeven. De formatie is blauwdruk van het functiehuis sinds 1 oktober 2025, toen de nieuwe organisatiestructuur van start ging. In de derde kolom is de daadwerkelijke bezetting per 31 december 2025 weergegeven. Verschillen zijn te verklaren door medewerkers die meer of minder uren werken dan de vastgestelde formatie, en door openstaande vacatures.

Personeel per 31-12-2025

RVE	Formatie in fte	Bezetting in fte
• Directie & Secretariaat	2,89	3,00
• Bedrijfsvoering	11,67	10,17
• Marketing & Communicatie	11,67	7,28
• Collectie	34,11	29,95
• Nationaal Militair Museum	18,44	15,56

• Marinemuseum	10,86	11,28
• Mariniersmuseum	5,89	4,94
Totaal	95,52	82,17

Ziekteverzuim

Het gemiddeld verzuimpercentage over 2025 bedraagt 7,85%. Hiermee ligt de organisatie boven het landelijk gemiddelde en boven het gemiddelde binnen de branche cultuur, sport en recreatie (5%). Het hoge verzuimcijfer wordt vooral bepaald door langdurig verzuim van vijf collega's die voor langere tijd arbeidsongeschikt zijn. In alle gevallen gaat het om oorzaken waarop de werkgever weinig invloed heeft.

Daarnaast bevindt één medewerker zich in afwachting van een WIA-besluit. Door achterstanden bij het UWV is deze medewerker inmiddels langer dan 104 weken ziek, waardoor dit verzuim wordt geregistreerd onder 'bijzondere situaties'. Dit stuwt het gemiddelde verzuimpercentage verder omhoog.

Een ander beeld tonen de percentages kort en middellang verzuim; deze zijn laag, evenals de meldingsfrequentie.

	Meldingsfrequentie 2025	Meldingsfrequentie 2024	Percentage 2025	Percentage 2024
Januari	1,60	0,94	8,02	6,25
Februari	1,43	1,66	8,85	9,72
Maart	1,40	1,40	9,47	8,12
April	0,86	0,62	7,59	7,61
Mei	0,28	0,45	6,98	4,62
Juni	1,01	1,08	7,09	3,82
Juli	0,70	0,29	7,28	3,16
Augustus	0,96	1,32	7,20	3,81
September	0,68	1,34	8,46	5,62
Oktober	0,77	0,97	7,72	5,79
November	0,53	0,89	7,61	4,86
December	1,72	1,42	8,09	5,72
Totaal	0,91	1,03	7,85	5,71

Gemiddelde duur	
Kort verzuim (0-7 dagen)	0,51%
Middellang verzuim (7 – 42 dagen)	0,82%
Lang verzuim (42 – 365 dagen)	4,08%
Extra lang verzuim (365 – 732 dagen)	0,00 %
Bijzondere situaties (meer dan 732 dagen)	2,45%
Totaal	7,85%

2.6 Projecten Vriendenloterij NMM

Sinds 2025 is het Nationaal Militair Museum officieel partner van de VriendenLoterij. Dit betekent een jaarlijkse toekenning van € 250.000. Daarnaast ontvangen we een bedrag van € 880.728 uit de verkoop van geoormerkte loten (minimaal 40% van elk verkocht lot, zolang de speler lid blijft van de Vriendenloterij. Spelers ontvangen daarnaast een vip-kaart waarmee ze gratis toegang krijgen

tot ruim 180 musea in Nederland, waaronder de drie Defensiemusea. Elk bezoek genereert inkomsten voor het museum.

Projecten in 2025

De keuze voor de projecten die we in 2025 wilden uitvoeren is gemaakt samen met alle collega's en vrijwilligers van het museum. Uit een longlist kon iedereen drie voorkeuren aangeven. Deze keuzes waren de basis voor de projecten die we hebben uitgevoerd in 2025. De lijst was langer dan we konden oppakken. Een aantal projecten staat op de rol om in 2026 en daarna te worden uitgevoerd. Met de steun van de VriendenLoterij hebben we in 2025 de volgende projecten kunnen realiseren:

1. De Doekar – mobiele educatieve kar	Budget: € 5.000
Voor de bezoekers in het museum is de Doekar ontwikkeld: een mobiele kar met verschillende objecten die de verhalen van onze rondleiders ondersteunen. Dit draagt bij aan de ervaring doordat de bezoekers de voorwerpen van dichtbij kunnen bekijken. Sommige daarvan kunnen ze ook aanraken en vasthouden, waarmee de Doekar de militaire geschiedenis letterlijk tastbaar maakt.	
2. Fokker 27 restauratie	Budget: € 8.800
Een andere wens was het restaureren van de Fokker 27, die onder de luifel staat en periodiek opengesteld wordt voor bezoekers. Met name het interieur was in slechte staat. Dankzij de steun van de VriendenLoterij heeft het vliegtuig een opknopbeurt gekregen, zodat het vaker opengesteld kan worden voor bezoekers. Dit iconische vliegtuig vertelt een belangrijk stuk Nederlandse luchtvaartgeschiedenis en kan nu weer zijn verhaal doen.	
3. Zomeroffensief 2025	Budget: € 30.000
Met het extra budget konden we de activiteiten op het Zomeroffensief uitbreiden, zoals een politiehondendemonstratie, en een aantal extra voertuigen voor de tankshow laten opknappen. Dit jaarlijkse evenement trekt duizenden bezoekers en biedt een unieke kijk op militaire capaciteiten, geschiedenis en techniek.	
4. War Stories – editie Kyiv	Budget: € 50.000**
In 2024 startte <i>War Stories. Ukraine up close</i> in het NMM. Deze tentoonstelling toont de gevolgen van oorlog op een bevolking door de lens van oorlogsfotograaf en viervoudig Zilveren Camerawinnaar Eddy van Wessel. Naast de foto's zijn er ook vier documentaires te zien die het leven schetsen van Oekraïners in Oekraïne en Nederland die met elkaar verbonden zijn. Een bijzondere activiteit was de realisatie van dit tentoonstellingsconcept in Kyiv, van augustus t/m november 2025.	
5. War Stories – verlenging en actualisering (2025-2026)	Budget: € 60.000
Vrede is nog lang niet in zicht. Daarom werd de tentoonstelling verlengd, omdat het verhaal nog steeds relevant is om te vertellen. In 2025 is een prachtige toevoeging gerealiseerd met gelden van de VriendenLoterij: Eddy van Wessel heeft gefilmd in Oekraïne met een 360 gradencamera op zijn hoofd die vastlegt hoe hij werkt. Deze beelden zijn, samen met nieuwe foto's, door filmmaker Thomas Roebers verwerkt tot een documentaire die laat zien dat de oorlog actueel is en blijft, en de omstandigheden waaronder een oorlogsjournalist werkt in Oekraïne.	

6. Nederlandse Halftrack restauratie	Budget: € 113.147	
Dit meerjarige project betreft de restauratie en conservering van een Nederlandse halftrack, een uniek voertuig uit de collectie. De halftrack speelt een belangrijke rol in de presentatie van naoorlogse militaire geschiedenis en wordt ingezet tijdens evenementen en educatieve programma's. In 2025 heeft het grootste deel van de restauratie plaatsgevonden. In 2026 wordt het voertuig, als onderdeel van een groter project, aan de presentatie toegevoegd		
7. Nekaf – oorlogsjeep	Budget: € 25.000	
In 2025 is een Nekaf oorlogsjeep gerestaureerd. Deze is toegevoegd aan de opstelling als een 'please do touch'-object, wat inhoudt dat het object aangeraakt mag worden – je mag er zelfs in plaatsnemen, wat tegemoet komt aan een vaak geuite wens van bezoekers. Door de bijdrage van de VriendenLoterij werd dat dit jaar mogelijk.		
8. Project Parallel Truths – Alma Quartet met Stichting Wunderkammer	Budget: € 25.000	
Een bijzonder project, in 2025 voorbereid en ontwikkeld met Stichting Wunderkammer, was een concert door het Alma Quartet. Vier violisten van het Concertgebouworkest speelden muziek van de Joodse componisten Sjostakovitsj en Korngold, onder de beelden van <i>Triumpf des Willens</i> , de in opdracht van Hitler door Leni Riefenstahl gemaakte film over de partijdagen in 1934. Het concert vond plaats in 2026, maar de kosten die zijn gemaakt voor de ontwikkeling van het project, productie van een krant, inkoop media en PR zijn in 2025 gemaakt.		
VRIENDEN LOTERIJ	Totaal besteed	€ 340.512,90



Het NMM heeft in de zomer van 2025 ook deelgenomen aan de Smeerkees-actie.

Gedurende de zomermaanden stond een Vriendenloterijpaal met zonnebrandcrème voor de bezoekers op het evenemententerrein.

3. Waardestroom Publiek

De gesprekken over de organisatiestructuur, de inventarisaties om de basis op orde te brengen en het on-hold zetten van diverse projecten zijn niet ten koste gegaan van onze publieke taak. Ondanks het uitblijven van tijdelijke tentoonstellingen wisten veel bezoekers de weg naar onze musea te vinden, waar medewerkers en vrijwilligers zich als in elk ander jaar dagelijks inzetten om een gevarieerd publieksaanbod te realiseren. Bovendien werden er projectmatig wel degelijk belangrijke mijlpalen bereikt. Een uitgebreide foto-impressie van alle publieksevenementen verschijnt separaat in een publiekskroniek.

3.1 Nationaal Militair Museum

Vernieuwing vaste presentatie

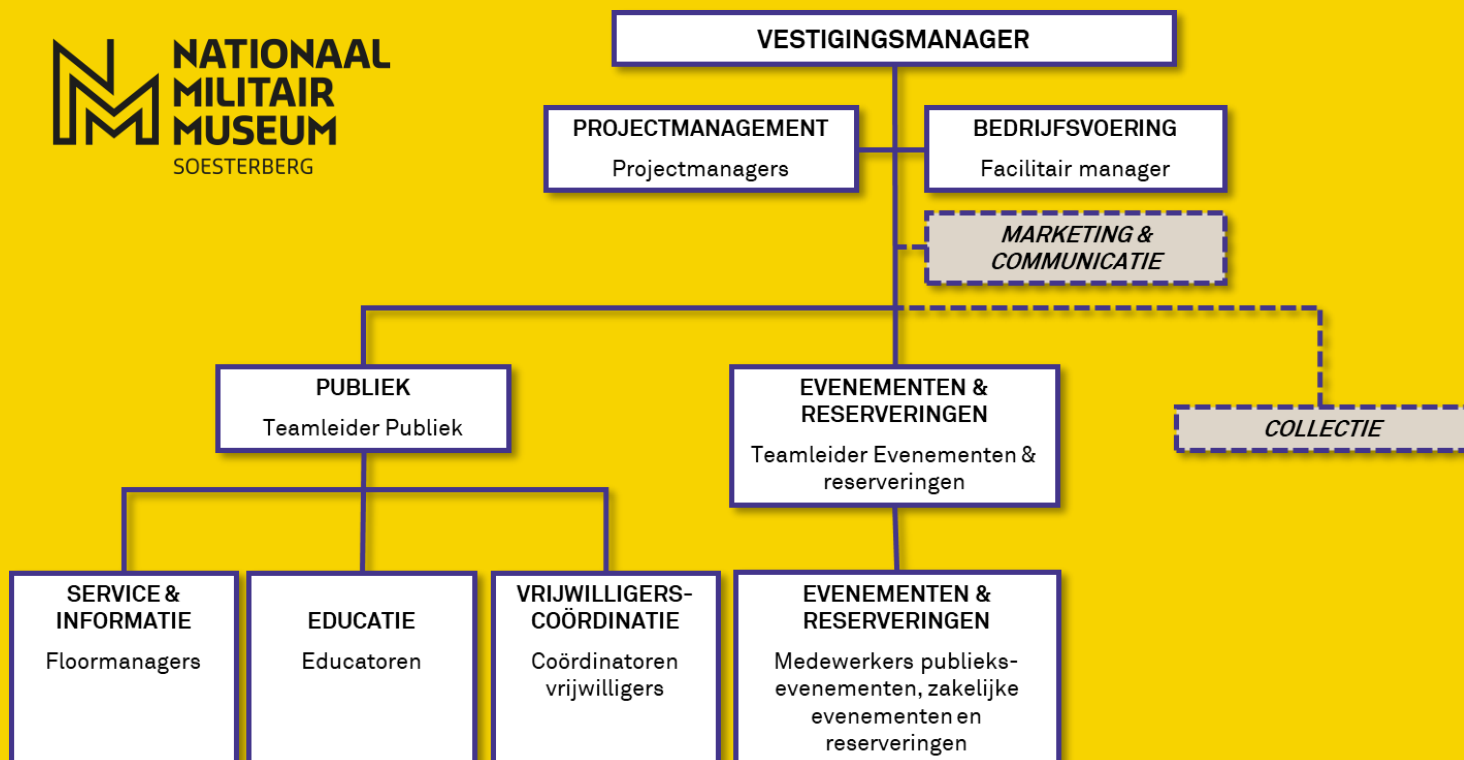
Onder de titel **Gezien en ongezien** werd op 16 januari het nieuwe marechausseekabinet geopend door luitenant-generaal Annelore Roelofs, commandant van de Koninklijke Marechaussee. Aan deze nieuwe presentatie was sinds de sluiting van het Marechausseemuseum gestaag doorgetrokken, waarbij de samenwerking met de KMar erg prettig verliep. De opening trok relatief veel aandacht vanuit de media.



Om prioriteit aan de actualisering van het NMM te geven, werden de voorbereidingen voor de tentoonstelling Univorm definitief stopgezet. Dat was voor het project **Keerzijde** (foto) geen optie, in verband met de intensieve samenwerking met nabestaanden en betrokkenen bij de door een bermbom verwoeste Mercedes-Benz G280 CDI in Afghanistan. Gezien het onderwerp werd gekozen voor een sobere en besloten opening, die op 13 juni plaatsvond.

Publieksevenementen

In maart beleefde de *Nacht van de Militaire Muziek* alweer zijn elfde editie. Het evenement was met 2.562 bezoekers nagenoeg uitverkocht. Ondanks een verhoogde ticketprijs was de opbrengst



onvoldoende om de kosten volledig te dekken, vanwege een onvoorziene uitbreiding van de crew aan de kant van mede-organisator DOSCO. Voor de editie 2026 zijn hierover duidelijke afspraken gemaakt.

Voor het eerst verkocht het *Soesterberg Zomeroffensief* al in de voorverkoop geheel uit. De genomen maatregelen voor een betere spreiding tijdens het evenement pakten uit zoals beoogd, alleen het parkeren kan nog beter. Het evenement scoorde hoge waarderingscijfers onder de bezoekers.

Vakantieprogrammering

In verband met de vernieuwde periodes I en II in het Arsenaal was de kerstvakantie gewijd aan de wereld van de ridders. Er waren demonstraties, speciale rondleidingen en families konden op Riddermissie gaan door als team verschillende opdrachten uit te voeren.

De voorjaarsvakantie stond geheel in het teken van de marechaussee, gevolgd door herdenken en vieren van de vrijheid in de meivakantie, het actieve buitenprogramma *Stap in de kistjes van een echte soldaat* in de zomervakantie en camouflage in de herfstvakantie, met als extra onderdeel *75 jaar Diensthond* op diierendag. Vrijwel alle schoolvakanties trokken meer bezoekers dan in het jaar ervoor.

Educatie

Dit jaar heeft het team Educatie zich voornamelijk beziggehouden met het op orde krijgen van de basis. Zo zijn er nieuwe missies ontwikkeld voor tijdens én buiten de vakanties, en zijn de vakanties voorzien van veel interactieve en verdiepende activiteiten. Daarnaast is het educatieprogramma bij *De Klas van '45* voor het primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO) herzien.

Ook zijn randactiviteiten zoals *Zondag Vol Verhalen* verder aangekleed, onder andere door middel van het educatieve programma bij *War Diaries*. Het Soesterberg Zomeroffensief is uitgebreid met een nieuw educatief product in samenwerking met Werken bij Defensie. Ten slotte is onder meer de programmering rondom 80 jaar vrijheid en Internationale Vrouwendag georganiseerd.

Zakelijke evenementen

De zakelijke markt leverde een stevige bijdrage aan de jaarafsluiting. Met name grote bijeenkomsten van Defensie hadden een groot aandeel in de orderportefeuille. De overgang naar SEM bracht tijdelijk extra administratieve druk, omdat de live-gang van het nieuwe kassasysteem moest worden uitgesteld (zie ook 5.2). Uiteindelijk werd de borging van evenementen en reserveringen in één systeem in september voltooid, waarmee een belangrijke stap in verdere digitalisering is gerealiseerd.

Vrijwilligerscoördinatie

De vrijwilligersorganisatie groeide; zeven vrijwilligers namen afscheid en vijftien nieuwe vrijwilligers traden toe, waarmee het totaal op 137 kwam.

Onder leiding van de teamleider Publiek werd in samenwerking met de coördinatoren uit Rotterdam en Den Helder een nieuw handboek voor vrijwilligers samengesteld.

Operationeel bleef de druk op floormanagement hoog, waarvoor tijdelijke ondersteuning noodzakelijk was. Publieksvoorzieningen verbeterden zichtbaar met o.a. een populaire Nekaf jeep en extra zitplekken in Xplore.

Museaal onderhoud

In april werd het contract voor verlenging van het museaal onderhoud door Heijmans getekend. Dit onderdeel van het DBFMO-contract had destijds een looptijd van tien jaar, om de mogelijkheid open te houden om tegen die tijd voor een nieuwe museale inrichting te kiezen. En hoewel dat op onderdelen zeker gebeurt, is de samenwerking zo goed bevallen, dat besloten werd het onderhoud voor de resterende vijftien jaar aan Heijmans toe te vertrouwen.

Facilitair

In het facilitaire domein stonden intensief voertuigonderhoud en voorbereidingen voor het vernieuwde buitenterrein centraal. Zo krijgen de mini-jeeps een nieuw parcours en wordt er een afsputplaats voor onze rijdende voertuigen aangelegd. De kosten voor specialistisch onderhoud



aan het rijdend materieel nemen toe door schaarser wordende onderdelen. Gelukkig konden meerdere voertuigen worden opgeknapt met steun van de Vriendenloterij. Helaas moesten we besluiten om de exploitatie van de populaire minitanks te beëindigen. De apparaten vertoonden te veel uitval om hier verantwoord mee door te gaan. Inmiddels is gestart met mini-quads. Getuige de lange rijen in de weekends is het wegvallen van de minitankjes geen voelbaar gemis.

3.2 Marinemuseum

Marine van Nu

De eerste helft van het jaar stond vooral in het teken van het realiseren van de tentoonstelling *Marine van Nu*. De toon en de doelstellingen van de tentoonstelling dicteerden dat er behoorlijk getrokken moest worden aan nieuwe collectiestukken, afkomstig van een veelheid van vaak voor het Marinemuseum nieuwe partners. Maar ook inhoudelijk moesten er voor het museum nieuwe verhalen geproduceerd worden, over de MLD, het Korps Mariniers, de industrie en de marine van de toekomst. Op 26 juni werd de tentoonstelling onder grote belangstelling geopend door CZSK viceadmiraal René Tas. Een echte aanwinst voor het Marinemuseum.

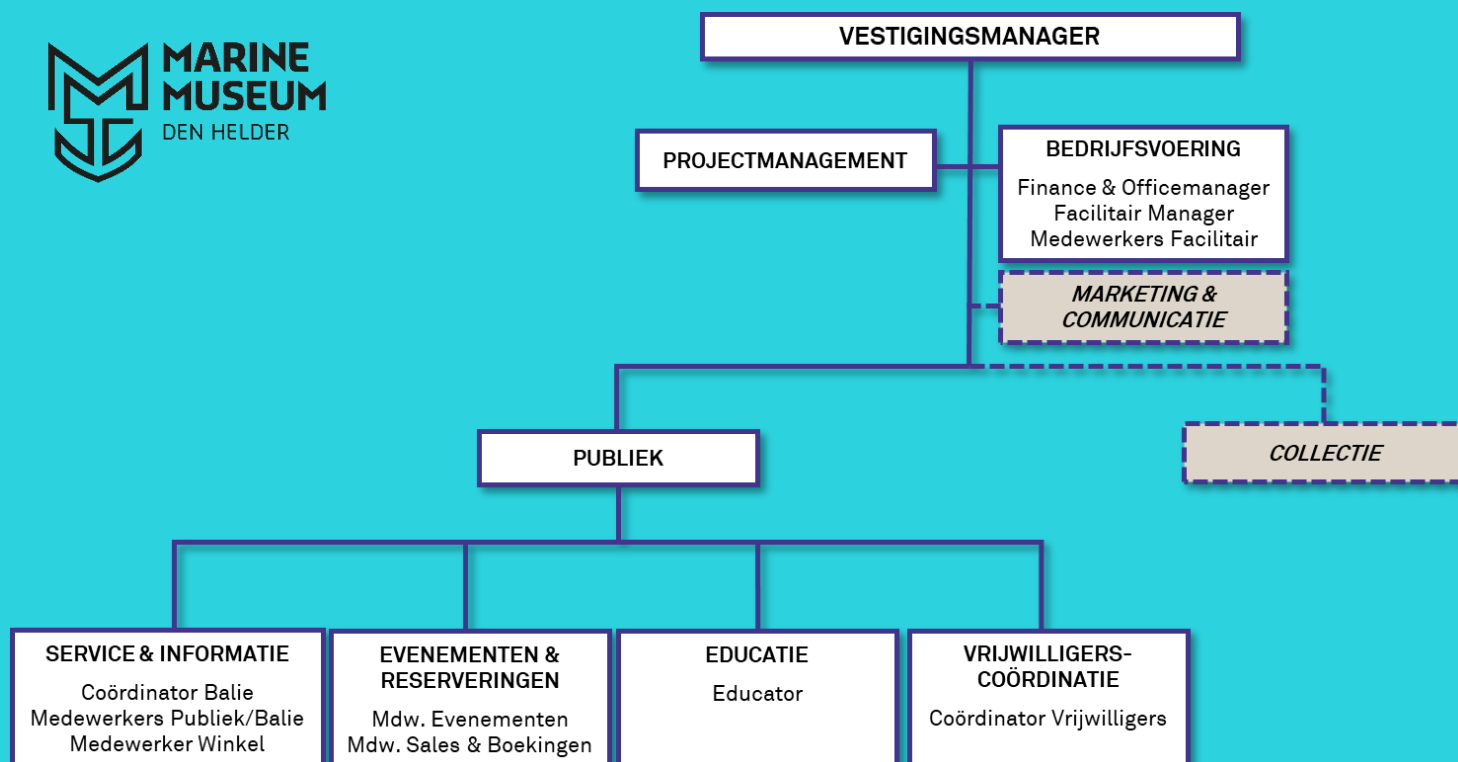


Vernieuwing Marinemuseum

Ondertussen werd ook hard gewerkt aan de formele opdracht van het ministerie van Defensie met betrekking tot het nieuwe Marinemuseum. Het project is een vreemde eend in de bijt van Defensie dus bewoordingen en implicaties worden zorgvuldig en in samenspraak gewogen. Intern is veel gesproken over het nieuwe museum; er zijn de afgelopen jaren veel visiestukken ontwikkeld, die deels alweer zijn achterhaald. In een serie van zogenaamde 'rewindsessies' is met het team opgehaald hoe het museum zich zou moeten profileren in 2030. Daarbij zijn eerdere ideeën zoveel mogelijk meegenomen. Dit heeft een mooi fundament voor de verdere uitwerking van plannen opgeleverd, die op de agenda staat voor T1 2026.

Educatie

Medio juni werd voor de derde keer de *BootBouwChallenge* georganiseerd, een samenwerking met drie Blue Schools uit Den Helder en inmiddels een vaste waarde in het educatieve programma.



Onderwijs, Defensie en het museum hebben met deze samenwerking het doel om kinderen enthousiast te maken voor maritieme techniek. In het reguliere schoolbezoek werd een lichte groei genoteerd.

Facilitair

In juni is SKD-breed overgegaan naar het nieuwe kassasysteem. De kinderziektes van het systeem kwamen hierdoor gedurende het hoogseizoen naar boven. Dit heeft behoorlijke druk gelegd op het balieteam en de betrokken projectmedewerkers. De backoffice is tot op heden nog niet aangesloten op de boekhouding.

Het Rijksvastgoedbedrijf is van start gegaan met het grote onderhoud aan de buitenkant van de gebouwen. De werkzaamheden lopen door tot zomer 2026.



Wisseling van de wacht

Op 30 oktober nam Eijda Tervoort het 'commando' over het Marinemuseum over van Kees Boelema Robertus. De commandeur b.d. had het museum na zijn FLO ruim zeven jaar door woelige baren geloodst, maar nu ging hij dan toch echt met pensioen. In een volgepakte Dukkalf werd hij toegesproken door onder meer CZSK Tas en burgemeester Jan de Boer, uit wiens handen hij de zilveren erpenning van de gemeente Den Helder ontving.

Veranderingen

In oktober werd de nieuwe organisatiestructuur ingevoerd, waarmee de activiteiten van een deel van de medewerkers in Den Helder formeel onder een andere RVE vallen. Het zal nog even wennen

zijn, maar de vestigingsmanager en de hoofden Collectie en Marketing & communicatie onderhouden intensief contact om een en ander in goede banen te leiden.

Zo stonden de laatste maanden van 2025 in Den Helder vooral in het teken van verschuivingen, veranderingen en overdracht. Desondanks heeft het museum de gewenste targets weten te behalen, is er sprake van een lichte groei in het onderwijs – een lijn die het museum wil doorzetten – en is de opbrengst per bezoeker hoger uitgevallen dan verwacht.

3.3 Mariniersmuseum

Missie: rust

De medewerkers van het Mariniersmuseum hadden geen gemakkelijk jaar achter de rug toen 2025 aanbrak. Het vertrek van diverse medewerkers, onder wie de vestigingsmanager, had veel impact, evenals diverse speculatieve berichten in pers en sociale media. Daarom was de rust terugbrengen in de organisatie de belangrijkste missie van vestigingsmanager Jeroen Roskam bij zijn aantreden op 1 april. Samen met zijn team begon hij met het inventariseren van de staat van het museum. Zoals beschreven in 1.4 kon het budget voor vernieuwing van de eerste verdieping beter worden aangewend om het bezoekerscomfort weer op een aanvaardbaar niveau te brengen. Deze acties hebben positieve resultaten opgeleverd in de exploitatie. De winkelverkoop, zakelijke verhuur en rondleidingen zitten in de lift en leverden de nodige extra inkomsten op – een mooi begin van de ambitie om het verdienvermogen naar het vereiste gemiddelde niveau van 22% te brengen. Aan het einde van het jaar werd 14,3% gerealiseerd (tegen 11,8% in 2024). Daarnaast is geïnvesteerd in de bedrijfscultuur door de lijnen van communicatie vast te stellen en rolverdelingen intern te verduidelijken. Ook de vrijwilligersorganisatie heeft een flinke boost gekregen door structureel overleg. Met name de SKD-brede lijnen en relaties zijn versterkt en aangehaald.

Publieksaanbod

Ondertussen draaide het museale bedrijf gewoon door. In verband met het recent geopende *Tot op het bot* was er geen nieuwe tentoonstelling gepland. Wel werd workshopruimte de Kajuit vernieuwd, die in de mei-vakantie werd geopend. Deze ruimte is speciaal ingericht om bezoekers – met name gezinnen en schoolgroepen – kennis te laten maken met samenwerking. Aan de hand van interactieve opdrachten, groepsactiviteiten en educatieve spelvormen worden bezoekers uitgedaagd samen een probleem op te lossen.

Daarnaast gaf het museum zoals ieder jaar acte de presence op diverse evenementen als de Museumnacht, de Wereldhaven-dagen, Museum vol verhalen en de



Pakjesboot. De organisatie wordt professioneel aangepakt en de samenwerking levert veel goodwill op, maar vrijwel geen inkomsten. In een zogeheten veldberaad werd door team en vrijwilligers gebrainstormd over innovatie van het publieksaanbod. Ook werd alvast vooruit gekeken naar mogelijkheden voor doorontwikkeling van het museum.

Haalbaarheidsonderzoek

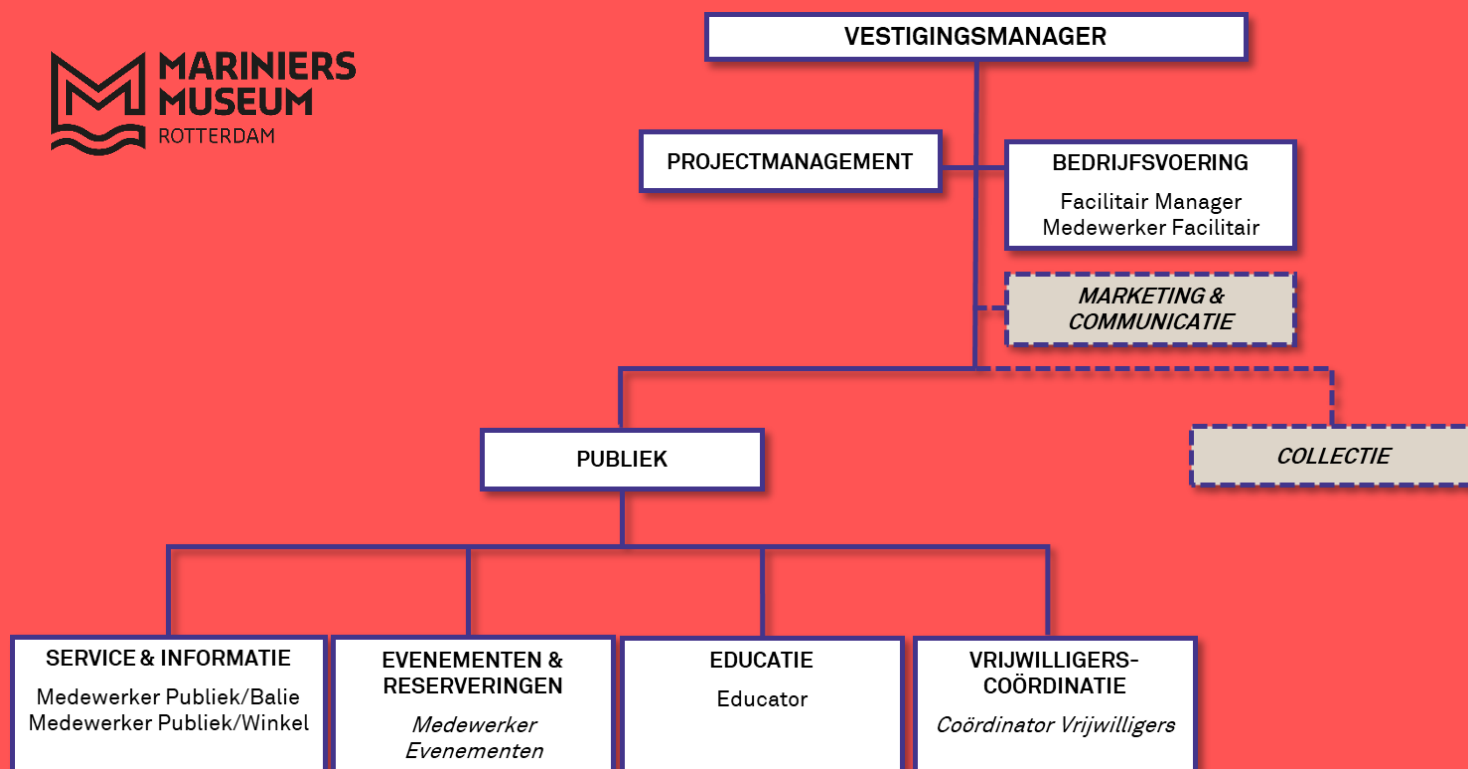
Ten behoeve van een goede businesscase voor die doorontwikkeling werd in de tweede helft van het jaar een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Onderdeel van dit onderzoek was een benchmark met vijf vergelijkbare Rotterdamse musea, aan de hand van de jaarcijfers over 2024. In de verhouding subsidie versus aantal bezoekers in verhouding tot vierkante meters sprong het Mariniersmuseum er veel gunstiger uit dan in de afgelopen jaren het overheersende beeld was. Bij drie musea lag het percentage eigen inkomsten tussen de 2 en 4%, een museum realiseerde 13% maar met 10.000 bezoekers minder en een museum scoorde 17%, evenwel met vrijwel het tienvoudige aan subsidie.

Ruimte winnen

Een uitgebreide analyse van de huisvesting aan de Wijnhaven leverde eveneens een onverwacht positief beeld op. Met relatief kleine ingrepen blijkt er nog zo'n 30% extra museale oppervlakte te winnen. Deze inzichten werden meegenomen in de ontwikkeling van een toekomstvisie in 2026.

Het merendeel van de in het Tromphuis aanwezige collectie is verhuisd naar het depot in Soesterberg. In samenwerking met de afdeling collectie wordt nu toegewerkt naar de beoogde overname van de SHVKM-collectie door de Staat. Er is een externe partij aangetrokken om de ontzaming van restanten collectie die zich in het museum bevinden te bespoedigen. De ruimtes die door de verhuizing van de collectie zijn vrijgekomen zullen in 2026 als kantoorruimte worden ingericht zodat er meer ruimte voor museale doeleinden c.q. zakelijke verhuur beschikbaar komt.





Zo werd 2025 in meerdere opzichten een goed jaar voor het Mariniersmuseum. In totaal werden bijna 27.000 bezoekers verwelkomd, met een enthousiast en gemotiveerd team van collega's en vrijwilligers. De blik is gericht op de toekomst en het team kijkt ernaar uit om deze toekomst mede vorm te mogen gaan geven.



Taart voor de collega's en de vrijwilligers, die allen naar het Mariniersmuseum waren gekomen om stil te staan bij het 45-jarig bestaan op 10 mei.



4. Waardestroom Collectie

4.1 Inleiding

In 2025 hebben in de organisatie van de SKD veel veranderingen plaatsgevonden. Naast de invoering van de nieuwe organisatiestructuur is veel gewijzigd in de bezetting van de managementfuncties. Voor collectie bestaan de grootste wijzigingen uit het goed inrichten van digitalisering en gegevensbeheer en het vertrek van de teamleider Beheer & behoud Soesterberg en het hoofd Collectie. In november is een nieuw hoofd Collectie gestart met als opdracht en doel om in de volle breedte de afdeling te versterken, te zorgen voor samenwerking en realistische plannen om te zorgen dat de Rijkscollectie Militair erfgoed consistent en op niveau wordt verzameld, beheerd en behouden, en bovendien op het gewenste kwaliteitsniveau is geregistreerd en gedigitaliseerd. Dit is onmisbaar voor het optimaal ontsluiten van de collectie naar zowel publieks- als inhoudelijke doelgroepen.

Verschillen

Er is een verschil tussen de situatie in Den Helder en die in Soesterberg. Verschillende werkzaamheden rond registratie, digitalisering en behoud en beheer worden lokaal uitgevoerd, maar nog niet altijd op basis van eenduidige processen en systemen. Door omvang, soort en locatie van de collectie is de urgentie om flink aan het werk te gaan hoger in Soesterberg dan in Den Helder. We hebben nu inzicht in de achterstanden in registratie en digitalisering, en in de kwaliteit van processen en systemen. De aanpak en oplossing wordt op maat ingezet in Soesterberg en Den Helder. Belangrijk is dat er nu veel meer energie wordt gestoken in het functioneren van de afdeling; denk aan thema's als samenwerken, kennisniveau, capaciteit, eigenaarschap, autonomie en functionele ondersteuning. Dit is onontbeerlijk om tot een gewenst

gezamenlijk kwaliteitsniveau te komen voor de Rijkscollectie Militair erfgoed en dat kwaliteitsniveau daarna te borgen.

Onderbesteding

De ontwikkelingen, en soms het gebrek daaraan, hebben ook hun weerslag gehad op de begroting. Over de gehele linie heeft bij collectie in 2025 onderbesteding plaatsgevonden. Dit is vooral veroorzaakt door de dynamiek in de organisatie, en het niet, later of slechts deels uitvoeren van projecten. De geringe mate waarin medewerkers van collectie inzicht hadden in de koers, visie en informatiedata om hun werk te doen heeft daar niet bij geholpen.

Met de start van teamleiders op Informatie & gegevensbeheer en op Behoud & beheer in Soesterberg en Den Helder, het verkrijgen van inzicht in de stand van zaken en het stellen van realistische doelen wordt het fundament om de doelstellingen te realiseren steeds steviger, en is er steeds meer interne energie en initiatief. Er is meer inzicht in de benodigde capaciteit en het werven van medewerkers is in gang gezet.

4.2 Highlights

Passen en meten

Dit alles neemt niet weg dat er in 2025 ook diverse mijlpalen zijn gehaald en bijzondere prestaties geleverd. Zo moest er in Den Helder het nodige stuntwerk verricht worden om de inrichting van *Marine van Nu* tot stand te brengen. Passen en meten kwam er aan te pas om de grootste stukken binnen de muren van de Geschutmakerij te brengen: een Westland Lynx helikopter uit de collectie in Soesterberg en een Goalkeeper snelvuurkanon, een overdracht van de Directie Materiële Instandhouding (DMI) van de Koninklijke Marine. De beelden van transport en plaatsing deden het goed op sociale media en werden vele duizenden keren bekeken en gedeeld.



Fokker D.VII

Op zaterdag 27 september vond de perspresentatie plaats van de Fokker D.VII, afkomstig uit het Deutsches Museum München. Vooralsnog gaat het om een bruikleen voor vijf jaar, maar het toestel



zou wel eens in aanmerking kunnen komen voor restitutie. Het is zeer waarschijnlijk dat het de D.VII met registratie D-28 betreft, die tijdens de bezetting spoorloos verdween, waarschijnlijk ten behoeve van Hermann Görings geplande luchtvaartmuseum. In 1945 ontdekten de zogeheten *Monuments men* een Fokker D.VII in een boerenschuur, waarna ze het toestel in beheer gaven van het museum in München. Tijdens een restauratie In 1980 kwamen Nederlandse nationaliteitskenmerken tevoorschijn. Het onderzoek om vast te stellen of dit echt het verdwenen toestel is, wordt in beide landen voortgezet. Vol optimisme is alvast ‘D-28’ op de romp gezet – met projectie.

Tweehandszwaarden

De ontdekking van een unieke collectie zestiende-eeuwse tweehandszwaarden door Museum Sloten op de zolder van het gemeentehuis in Balk heeft veel persaandacht gekregen, ook voor het NMM. Voor het onderzoek naar de authenticiteit van de zwaarden werd namelijk de expertise ingeroepen van onze conservatoren Jeroen Punt en Casper van Dijk, die in de pers meermalen aan het woord gekomen zijn, tot het achttienjarige aan toe. Hierop kwamen al snel bezoekers aan de balie vragen waar ze de ‘tweehands zwaarden’ konden zien. Zij hoefden niet teleurgesteld te worden, want het NMM is in bezit van de grootste collectie tweehandszwaarden van het land, waarvan de mooiste exemplaren op zaal te zien zijn.

4.3 Beheer & behoud

Onderhoud buitencollecties

De voer- en vliegtuigen die rondom het NMM zijn opgesteld zijn, net als de museumschepen en kanons in Den Helder, iconische en beeldbepalende objecten. Opstelling in de buitenruimte maakt

ze wel kwetsbaar, wat vraagt om zorgvuldig onderhoud. De aanbesteding van een structureel onderhoudstraject voor de gehele buitencollectie in Soesterberg is in voorbereiding. Er wordt nog onderzocht welke contractvorm of uitvoeringswijze het beste aansluit bij de aard en omvang van het vereiste onderhoud.

Grote schoonmaak

In 2025 zijn rond het NMM de Neptune, de Breguet Atlantic, de F-27, de Leopard-tank op de brug en de Starfighter langs de openbare weg grondig schoongemaakt. Van de F-27 is ook het interieur onder handen genomen. In Den Helder werd het interieur van de Tonijn grondig schoongemaakt, de buitenkant komt in 2026 aan de beurt. Voor het meerjarig onderhoud van de overige objecten (naast het ramschip Schorpioen, de mijnenveger Abraham Crijnssen en het brugcomplex De Ruyter diverse kanons, een dieptebommortier, raketdieptebommenwerper en snuivermast) is ook een aanbesteding in voorbereiding.

4.4 Registratie en digitalisering

Per 1 oktober 2025 is met herziening van de organisatie het team Informatie en Gegevensbeheer van start gegaan. Digitaliseren van de collectie in al haar facetten is nu concreet belegd binnen dit team. Hiermee is een stevige basis gelegd om de registratie en digitalisering van de collectie de komende jaren op het gewenste niveau te brengen dat nodig is om de collectie goed te kunnen ontsluiten.

Meerjarige aanpak

Naar aanleiding van de geconstateerde achterstanden in collectieregistratie, fotografie en digitale ontsluiting van de collecties is een plan van aanpak opgesteld, waarin onder meer integrale standaarden voor basisregistratie zijn gedefinieerd. Met de uitvoering van dit plan is vijf jaar gemoeid; in het plan zijn mijlpalen gepland voor de periode tot 2030. Daarnaast is in kaart gebracht welke middelen en mensen extra nodig zijn om deze mijlpalen te behalen.

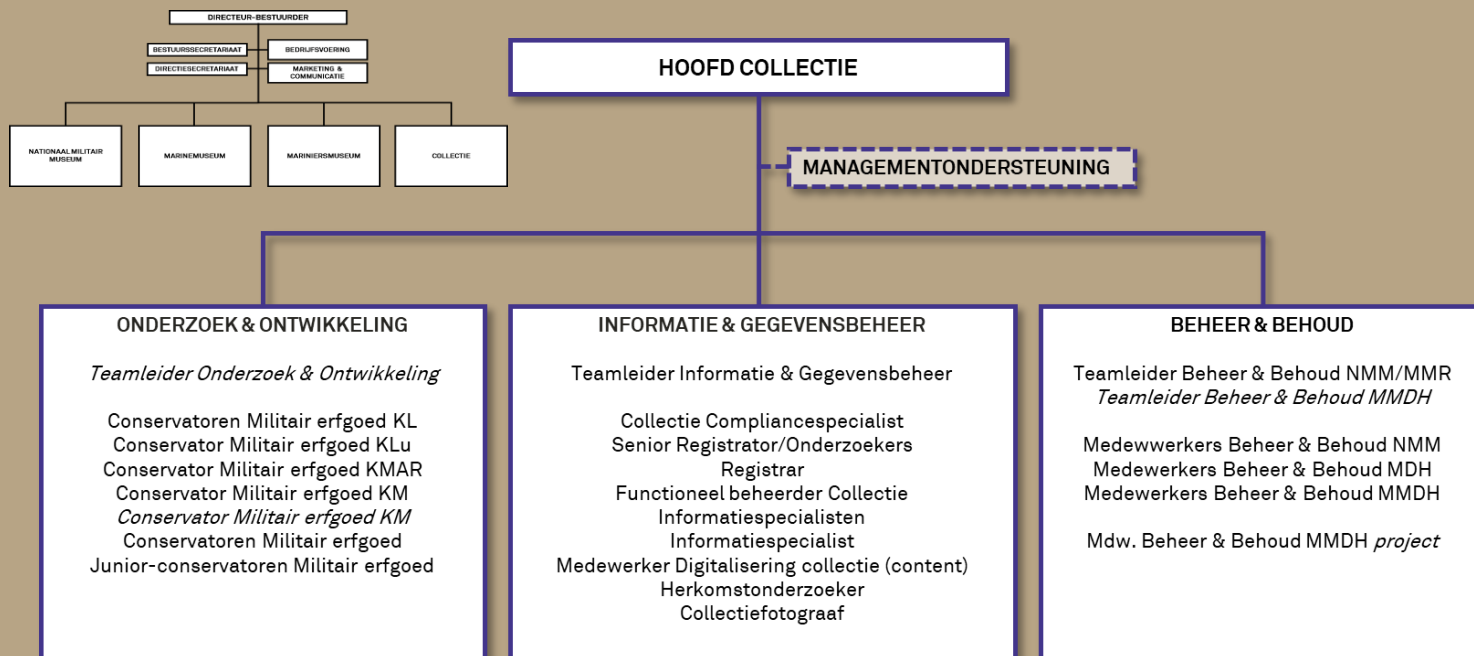
Einddoel

Om in 2030 tot de gewenste situatie te komen is een roadmap opgemaakt, waarin de te bereiken mijlpalen over de komende vijf jaren zijn uitgezet. De SKD beschouwt de collectieregistratie op orde als het volgende is bereikt:

- Registratie objecten op basisniveau: 100%.
- Registratie objecten op basisniveau-plus (incl. afbeelding): 80%.
- De werkvoorraad is beheersbaar en opgenomen in jaarplanningen.
- Bibliotheekregistratie voldoet 100% aan internationale standaard (excl. handbibliotheken).
- SKD-brede, geschoonde thesaurus gekoppeld met externe standaarden.
- De collectie (inclusief de bibliotheek), voor zover openbaar, is fysiek (op aanvraag) en online extern toegankelijk.

→ Voor mijlpalen van alle deelprojecten zie de roadmap in bijlage C.

Het plan van aanpak is eind oktober gedeeld met Defensie, waarna meteen gestart is met de uitvoering.



4.5 Startprojecten

Collectiebeheersysteem

In de zomer van 2025 is gestart met een aanbesteding voor een nieuw collectiebeheersysteem (cbs) dat nodig is om de registratie van de SKD te optimaliseren en goed te kunnen ontsluiten. Tijdens het proces kregen we signalen uit de markt dat de door ons gestelde eisen te strak opgesteld waren wat ertoe kan leiden dat een aantal partijen zou afzien van inschrijving. We hebben de aanbesteding stilgelegd en zijn in gesprek gegaan met geïnteresseerde partijen. Uiteindelijk is de aanbesteding in februari 2026 afgerond met de keuze voor Museumplus van Zetcom. In augustus 2026 wordt het nieuwe systeem opgeleverd en starten we met implementatie en migratie van data.

Benodigde capaciteit

Om alle geplande werkzaamheden goed uit te kunnen voeren is de komende jaren extra capaciteit nodig, zowel vast als tijdelijk. De volgende versterkingen zijn gerealiseerd:

- **Registratoren** – In november is er gestart met de werving van twee nieuwe registratoren. Het totale SKD-team bestaat dan uit 4 registratoren (3 in het NMM en 1 in het Marinemuseum). In december is de eerste registrator gestart. Deze richt zich op de achterstanden in registratie van het Mariniërsmuseum. Die collectie is in december grotendeels overgebracht naar het NMM. Daarnaast is een projectregistrator aangenomen die in februari 2026 start om de resterende registratie van 2D- en archiefmateriaal van het MLM te registreren. In maart 2026 start nog een registrator om het oplossen van de achterstanden in registratie volgens planning voor elkaar te krijgen.
- **Fotografen** – Er is een planning gemaakt voor het fotograferen van de delen van de collectie waarvan momenteel geen goede afbeelding in de registratie is opgenomen. Om de uitvoering hiervan te versnellen is een externe fotograaf in september 2025 gestart om bij de uitvoering te helpen. Daarnaast is in het team Informatie & Gegevensbeheer de functie van digitaliseringsmedewerker opgenomen, die in december 2025 is gestart. Deze medewerker is verantwoordelijk voor het digitaliseren van de objecten die niet gefotografeerd kunnen worden, zoals prenten, foto's, (technische) tekeningen en kaarten. In januari start het project 'Indische fotoboeken' waar de SKD aan deelneemt en daarvoor in november een subsidie heeft

ontvangen vanuit het Programma Indisch Erfgoed Digitaal (PIED). Er zullen ongeveer 135 fotoboeken uit de collectie gedigitaliseerd worden.

- **Digital Asset Management** – In november 2025 is een tijdelijk ‘DAM-medewerker’ gestart die verantwoordelijk is voor het uploaden van oude afbeeldingen in het nieuwe Digital Asset Managementsysteem (DAM). Deze afbeeldingen zijn momenteel verspreid over diverse media opgeslagen en worden samengebracht in de DAM waar ze op een veilige en duurzame manier kunnen worden bewaard en toegankelijk worden gemaakt.
- **Bibliotheek** – In september 2025 is een extra nieuwe informatiespecialist gestart, die samen met de huidige informatiespecialist verantwoordelijk is voor de registratie en online toegankelijkheid van de bibliotheekcollectie. Daarnaast richten zij zich op de dienstverlening rondom de collectie, waarbij het uitgangspunt is de SKD meer te positioneren als een kenniscentrum. Tevens is het project met WorldCat nu serieus opgepakt om te bewerkstelligen dat de bibliotheekcollectie samen met andere defensiebibliotheek op een eenduidige manier te ontsluiten. Er zal worden gekeken naar de technologische benodigdheden waarbij niet wordt uitgesloten dat moet worden overgegaan tot een apart beheersysteem voor de bibliotheekcollectie, los van het huidige cbs. In maart 2026 is inmiddels als eerste stap het kenniscentrum weer opengesteld voor vraagstellers en bezoekers.
- **Compliance** – Ten slotte is per 1 oktober de functie Compliance-specialist een vaste functie geworden in het team Informatie en Gegevensbeheer. De werkzaamheden zijn onder andere gericht op het inrichten van protocollen en processen rondom Export Control-regelgeving en gezondheidsrisico's verbonden aan gevaarlijke stoffen in de collectie. In november is de 100% check van EC van de collectie in beheer van het NMM afgerond en verwerkt in het cbs. Daarna is meteen een start gemaakt met eenzelfde controle van de collectie in beheer van het Marinemuseum en het Mariniersmuseum.

Standplaatscontrole

In het NMM worden met regelmaat objecten niet op de juiste standplaats gevonden en van een aantal objecten stond de standplaats nog op Legermuseum. Dit is de aanleiding geweest om in december een volledige standplaatscontrole starten in het depot in Soesterberg. Alle medewerkers van de afdeling Collectie dragen hier aan bij. Dit project wordt in december 2026 afgerond. In Den Helder is het niveau van de standplaatsen meer op orde en worden onjuiste standplaatsen in de lopende werkzaamheden meegenomen.

Afstoot

In het depot van het NMM ligt een groot aantal objecten dat in eerdere afstootprojecten is gekenmerkt om af te stoten. Daarnaast is het van belang dat we in de collectie aan de hand van het aanwinstenbeleid selecteren wat nog meer voor afstoot in aanmerking komt. Begin 2026 wordt een projectleider geworven die de afstoot rondes tot en met de afronding zal begeleiden, samen met de betrokken conservatoren en medewerkers Behoud & Beheer. Hiermee wordt een flinke slag geslagen om de collectie op te schonen en tegelijkertijd ruimte in het depot te creëren. Parallel wordt het proces voor afstoting op SKD-niveau geëvalueerd en geoptimaliseerd (Spectrum) en vervolgens in de lijnactiviteiten opgenomen zodat achterstanden niet meer oplopen.

5. Ondersteunende afdelingen

5.1 Marketing & Communicatie

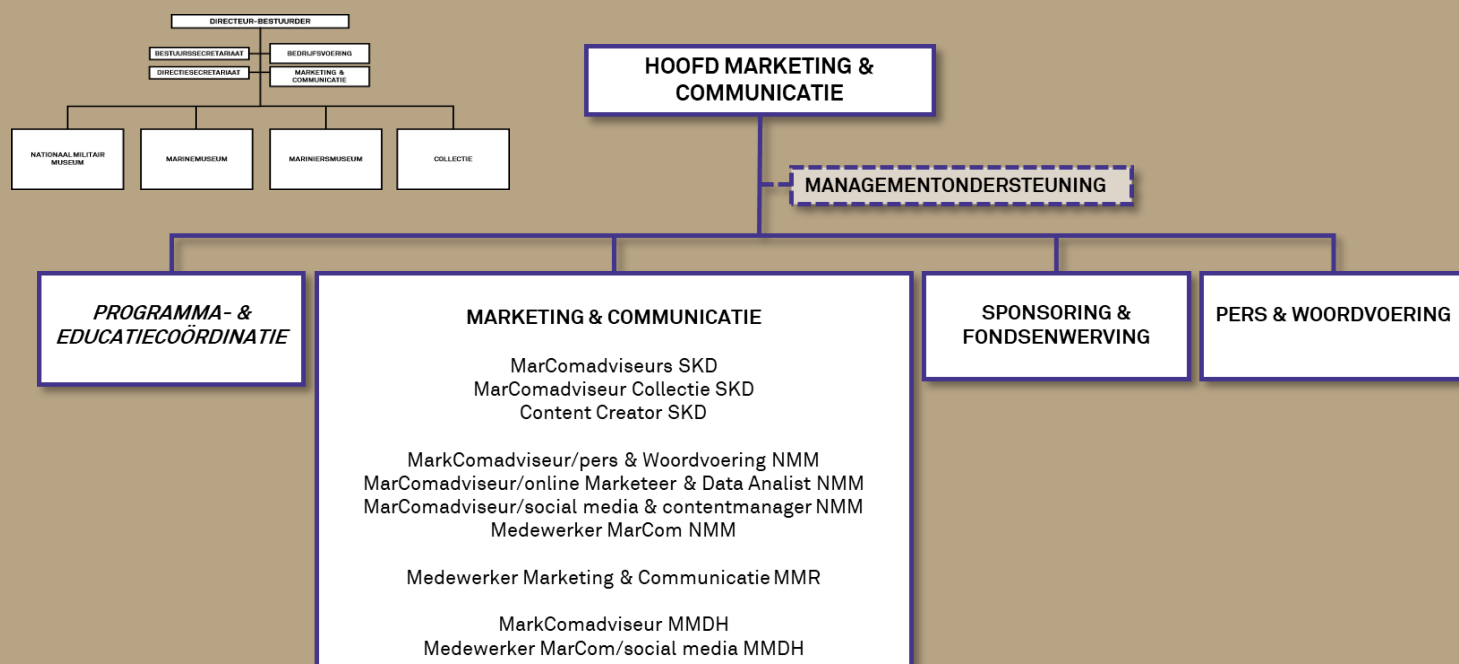
In 2025 zijn alle marketing- en communicatiemedewerkers onderdeel geworden van één centraal marketingteam als gevolg van de nieuwe organisatiestructuur. Al jaren versterken we de interne samenwerking met als doel om met de drie musea onze naamsbekendheid te vergroten, een zo groot mogelijk bereik te creëren en bezoekers te trekken naar de musea. In 2025 heeft het team de merkbelofte *Laten we er wat van leren* vertaald naar marketingcampagnes en daarmee een start gemaakt van productorganisatie naar merkorganisatie. De doelgroepen zijn opnieuw getoetst en onder nieuwe doelgroep segmenten gebracht. Centrale marketingcampagnes op overkoepelende thema's als dodenherdenking/bevrijdingsdag en Veteranendag en Museum Vol Verhalen laden inhoudelijk de drie merken naast alle lokale marketing- en communicatieactiviteiten. Het centraal werken gaat verder; eind 2025 is een adviseur Communicatie collectie/redactie gestart, een nieuwe functie die voor een nog betere verbinding tussen afdeling Collectie en Marketing & Communicatie moet zorgen. In 2026 zal het team nog worden uitgebreid met een Content Creator.

Nationaal Militair Museum Soesterberg

Het team van het Nationaal Militair Museum heeft veel campagnes gedraaid voor onder meer *War Stories* en *War Diaries*, de Nacht van de Militaire Muziek, een Chinook-weekend, de schoolvakanties, begin en afsluiting buitenseizoen en het Soesterberg Zomeroffensief. Daarnaast is door de afdeling hard gewerkt aan het nieuwe kassasysteem, de afhandeling van foto- en filmaanvragen en het begeleiden van media. Het team van NMM werkt met een contentstrategie die zijn vruchten afwerpt. Online groeit het bereik gestaag maar ook worden museale activiteiten en ontwikkelingen door consistent PR-beleid steeds meer opgenomen in de media. De Fokker D.VII, de vondst van de tweehandszwaarden en documentaires over Oekraïne en 'de UFO's van Soesterberg' trokken de meeste media-aandacht.

Marinemuseum Den Helder

De focus lag voor team Den Helder vooral op het ontwikkelen en uitwerken van de strategie voor *Marine van Nu*. Hiervoor is zelfs na de vertaling van de centrale merkstrategie een nieuwe boost-



VETERAAN ZIJN, WAT BETEKEN DAT?

Op Veteranendag eren we alle militairen die waar ook ter wereld strijden en hebben gestreden voor onze vrede en veiligheid. Laten we er wat van leren.



STANDVASTIG

Zoals Lisette van Oss. Als jonge matroos moest ze zich als vrouw staande houden in een mannenwereld. Toch vond ze het een geweldige tijd met bijzondere momenten zoals humanitaire hulp bieden na natuurrampen. "Ik heb veel aan de marine te danken".

Ontdek haar verhaal op marinemuseum.nl/veteranen



BROEDERSCHAP

Voor Bas Beekman. Als jonge militair nam hij deel aan de anti-piraterij missies in Somalië. Gevaarlijke operaties. Bas ervoer de kracht van broederschap in het heetst van de strijd. "Je gaat voor elkaar door het vuur".

Ontdek zijn verhaal op mariniersmuseum.nl/veteranen



TROTS

Voor Rick Smulders. Rick is de vijfde generatie militair in zijn familie en twee keer op uitzending geweest naar Irak en Afghanistan. "Als je het vermogen hebt, kun je je ervaringen inzetten voor je eigen ontwikkeling".

Ontdek zijn verhaal op NMM.nl/veteranen



campagne ontwikkeld. Deze startte in december voor de kerstvakantie. De campagne had als resultaat meer verkeer naar de website (bijna 22k bezoekers tijdens campagne) en een stijging van weergaven op de socials. Andere publiekstrekkingen zoals de BootBouwChallenge en Museum Vol Verhalen zorgden met name online voor veel zichtbaarheid. Daarnaast heeft het team een grote bijdrage geleverd aan het kassaproject en de SKD-brede overgang naar online ticketing via CM. Uiteraard vormde de ontwikkeling van het nieuwe museum een rode draad door het jaar. Markteffect heeft ter voorbereiding voor de vernieuwingsplannen van het Marinemuseum een bezoekersonderzoek en naamsbekendheidsonderzoek uitgevoerd. Om de bezoekers van het museum in kaart te brengen heeft Markteffect een (live) dashboard gebouwd.

Mariniersmuseum Rotterdam

Het Mariniersmuseum zette ook in op evenementen met campagnes en aanwezigheid bij evenementen zoals de Wereldhavendagen. In het tweede trial is de sociale-mediastrategie aangepast, omdat er geen groei in volgers plaatshad. In overleg met het onlinebureau Druktemakers is de strategie aangepast van sales- naar brand-awarenesscampagnes en dat bracht de stijgende lijn in het aantal volgers terug. Deze lijn zal dan ook worden doorgezet. Het museum organiseerde voor de tweede keer *Museum Vol Verhalen*, maar dit moet nog groeien, zowel inhoudelijk als in bekendheid. Met evenementen als Open Monumentendag en de Pakjesbootdagen trekt het museum extra bezoekers. Online heeft het museum aandacht besteed aan het 360-jarige bestaan van het Korps Mariniers, waarbij de samenwerking met de communicatieafdeling van het korps is versterkt.

5.2 Bedrijfsvoering

Finance

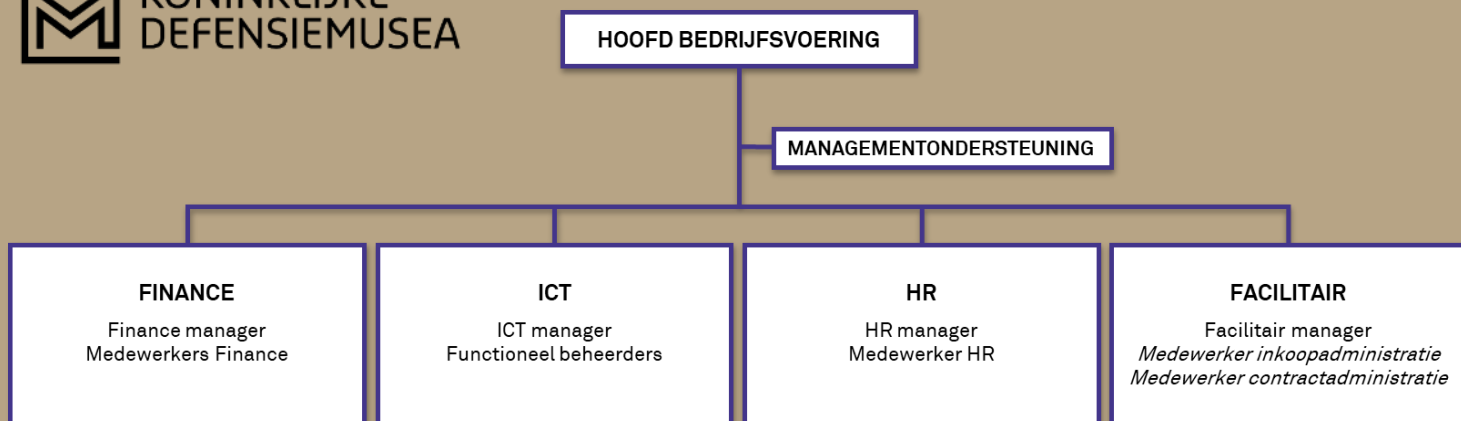
Binnen team Finance hebben drie wijzigingen een redelijk grote impact gehad op de werkzaamheden:

1. **Invoeren nieuw kassasysteem (CM)** – Met de strategische keuze om ICT-faciliteiten in eigen beheer te nemen is een nieuw kassasysteem voor Ticketing aangeschaft voor alle vestigingen, dat op 3 juni 2025 in gebruik is genomen. Op rapportageniveau had de implementatie nog wel wat voeten in de aarde. Door de complexiteit van drie achterliggende systemen was het lastig een actieve koppeling tussen CM en AFAS te realiseren. De verwachting is dat deze koppeling aan het einde van Q1 2026 eindelijk goed werkt.
2. **Invoeren nieuw eventsysteem (SEM)** – Bij het NMM is voor Events ook een nieuw systeem in gebruik genomen. Ook hier was de implementatie op sommige gebieden wat lastiger dan voorzien. Zo lukt het pas in Q1 2026 om een koppeling te realiseren tussen CM en SEM. Daarnaast is een goede aansluiting tussen SEM en AFAS nog gaande, die naar verwachting ook in Q1 2026 zal worden gerealiseerd.
3. **Invoeren verbeterde Planning & Control (P&C) cyclus** – Per 1 juli 2025 is de P&C-cyclus gewijzigd om business control wat steviger neer te kunnen zetten:
 - Triaalrapportages: in plaats van na elk kwartaal wordt nu in tertialen of trialen gerapporteerd, wat inhoudt dat per vier maanden een triaalrapportage opgemaakt wordt waarin verschillen met het budget worden toegelicht.
 - Structuur: op basis van de nieuwe organisatiestructuur is ook de analytische structuur aangepast, met de vorming van zeven Resultaatverantwoordelijke Eenheden (RVE's = afdeling).
 - Begroting: op basis van de tweede triaalrapportage is een jaarplan met bijbehorende begroting opgemaakt. Eerst per RVE, daarna van SKD totaal.
 - Ondersteuning: de AFAS rapportagetool (Impact m.b.v. PowerBI) is aangepast aan de RVE-structuur. Daarnaast gaan verschillende Financemedewerkers meer functioneren als P&C-ondersteuner. Iedere budgethouder heeft een P&C-ondersteuner toegewezen gekregen.
 - Kwaliteit: om de rapportages op een hoger niveau te krijgen zal de focus steeds meer op forecasten komen te liggen. Forecasten moet nog wel een duidelijkere plek in de P&C-cyclus krijgen, wat in 2026 verder vorm zal krijgen.

Om de analyse- en adviesfunctie van team Finance te vergroten is de formatie uitgebreid met een tweede financieel medewerker. Met de komst van de nieuwe medewerker is de werkverdeling aangepast.



KONINKLIJKE
DEFENSIEMUSEA





Personeelsuitje juni 2025

HR

De focus van team HR lag in 2025 op de vorming van de nieuwe organisatiestructuur en het bijbehorende functiehuis. Tegelijkertijd met het neerzetten van het functiehuis is gekeken naar de functie-indelingen, die in lijn zijn gebracht met het nieuwe functiehandboek van de Museumvereniging. Verder zijn in 2025 de handboeken Arbeidsvoorwaarden en Bedrijfsregelingen geactualiseerd en is veel aandacht gegeven aan de jaarlijkse vitaliteitscampagne.

Continuïteit

Ondanks het vertrek van de HR-adviseur al vroeg in het jaar kon de doorontwikkeling worden geborgd door de inzet van de tijdelijke HR freelancer, die de SKD ondersteunde bij het nieuwe functiehuis. Per 1 september is de nieuwe HR-adviseur begonnen, die de doorontwikkeling verder heeft opgepakt.

Afgelopen jaar stond verder in het teken van de verdere doorontwikkeling van de afdeling HR die in 2023 gestart is. Dit betekent dat er verder is gewerkt aan het versterken van het strategische karakter van HR door te werken met vier strategische thema's en een HR-jaarkalender. De vier strategische thema's zijn: organisatieontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, goed werkgeverschap en basis op orde.

ICT

De strategische verschuiving om meer eigenaarschap te krijgen op alle ICT-faciliteiten heeft het team ICT ook in 2025 flink bezig gehouden. Deze ontwikkeling vormde de rode draad door alle uitgevoerde projecten en initiatieven en heeft geleid tot substantiële verbeteringen op de volgende gebieden:

1. **Invoeren nieuw kassasysteem (CM)** – Het CM ticketingsysteem markeert een belangrijke stap naar zelfstandigheid op dat gebied. Voorheen hadden de vestigingen niet hetzelfde systeem omdat het kassabeheer in het NMM nog in handen van het consortium lag. Met de invoering van CM is dit gelijkgetrokken en het beheer in eigen hand genomen, maar het heeft heel wat

energie en tijd gekost om dit systeem goed te implementeren. Pas in de loop van 2026 zal naar verwachting het project daadwerkelijk worden opgeleverd.

2. **Verbeteringen digitale infrastructuur** – Vooral in Den Helder en Rotterdam zijn significante investeringen gedaan om de digitale infrastructuur op het gewenste niveau te krijgen. De fine-tuning ervan loopt door in 2026.
3. **Aanschaf nieuw collectiebeheersysteem (cbs)** – In 2025 is gestart met de Europese aanbesteding van een nieuw cbs. Het nieuwe systeem moet effectieve objectregistratie, DAM-koppeling en data-ontsluiting voor derden mogelijk maken. In Q1 2026 is uiteindelijk gekozen voor het systeem MuseumPlus van de firma Zetcom. Team ICT neemt actief deel in de projectgroep om dit kritieke systeem te realiseren.
4. **Invoering Sharepoint** – Na voltooiing van Roger, het intranetsysteem in een Sharepoint-omgeving, is verder gewerkt aan fase 2, een structuur binnen Sharepoint die afdelingen in staat stelt effectiever, veiliger en interactiever samen te werken binnen en tussen afdelingen en in projectteams. In november en december verzorgde team ICT in samenwerking met QS Solutions introductiewerkshops, waarna het systeem in Q1 van 2026 in gebruik is genomen.

De strategische koerswijziging en uitbreiding van het takenpakket vereiste uitbreiding van de ICT-formatie met een tweede functioneel systeembeheerder. Deze investering in personeel is essentieel voor het succesvol beheren van de overgenomen ICT-activiteiten en waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening.

Facilitair

In de nieuwe organisatiestructuur van de SKD is per 1 oktober 2025 een nieuw team Facilitair SKD gevormd. Alle vestiging-overschrijdende facilitaire activiteiten worden in dit team belegd. De belangrijkste taak is inkoopbeheer, naast de activiteiten als arbo en veiligheid (incl. AVG). Ook is de nieuwe discipline Kwaliteitsbeheer aan de taken en verantwoordelijkheden van het team toegevoegd.

Inkoop op de kaart

Afgelopen jaar was de focus gericht op het krijgen van meer control op het inkoopproces, mede ingegeven door opmerkingen in het accountantsverslag en de interim controle. In 2025 is gewerkt aan voorbereidingen om inkoop beter op de kaart te zetten door het versterken van de inkooporganisatie, een vernieuwd inkoopreglement en bijbehorende optimalisatie van inkoopprocessen. Per 1 februari 2026 zijn de wijzigingen op inkoopgebied van kracht geworden.

Daarnaast is door een werkgroep gewerkt aan een vernieuwd arbo- en veiligheidsbeleid. Inmiddels is een eerste concept gereed en wordt gewerkt aan een implementatieplan. Volgens planning zal in Q1 2026 tot implementatie daarvan worden overgegaan. Een onderdeel van de plannen is om bijvoorbeeld de RI&E's meer in gezamenlijkheid te gaan uitvoeren.

Contractmanagement

Het juist en tijdig vastleggen en daarna volgen van aankopen met een begin- en einddatum (contracten) had meer aandacht nodig. Grote stappen zijn gezet door een externe medewerker de achterstand in de contractadministratie aan te laten pakken. Met het aannemen van een tweede financieel medewerker dit jaar kwam er capaciteit vrij binnen de eigen organisatie door het contractbeheer bij deze nieuwe medewerker te beleggen. Zij pakt dit nu met verve verder op, maar de doorontwikkeling zal nog tot zeker in 2026 doorlopen.

6. 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.

Door uitvoering van diverse beheersmaatregelen in 2025 kunnen bepaalde risico's lager ingeschat worden. Verder zijn beheersmaatregelen bijgesteld of aangepast. Niettemin blijft het voor veel risico's onveranderd noodzakelijk om goede aandacht aan de uitvoering én monitoring van beheersmaatregelen te geven.

Toelichting risico-inschatting

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

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

nr.	Categorie	Risicobeschrijving	Risico-inschatting	
1	Compliance	Onvoldoende borging van informatie over cultureel erfgoed	Kans	Impact
			4	4
	Beheersmaatregelen	- Uitvoering en monitoring van de plan van aanpak 'Basis op orde' - Middelen vrijmaken voor extra capaciteit (flexibele schil) - Verder vullen van het DAM (Digital Asset Management) - Verwerven van een meer geschikte tool om de objecten in het cbs te ontsluiten voor een publiek/doelgroep		
2A	Operationeel (support)	Ontoereikende en/of kwetsbare ICT-faciliteiten	Kans	Impact
			3	3
	Beheersmaatregelen	- Opstellen van een ICT-beleidsplan - Organiseren van een ICT-risico assessment van de bestaande ICT-architectuur		
2B	Operationeel (support)	Kennisverlies m.b.t. personeelsbestand	Kans	Impact
			3	3
	Beheersmaatregelen	- Identificeren van kritieke functies gevolgd door monitoring en planning van successie en overdrachten - Inrichten van een Business Process Management Systeem - Introductie van Individueel Keuze Budget ter compensatie van begrensd cao-salaris - Werkplezier centraal stellen in de organisatiecultuur om behoud van werknemers te vergroten		
2C	Operationeel (support)	Onvoldoende samenwerking binnen de organisatie	Kans	Impact
			3	3
	Beheersmaatregelen	- Bevorderen, faciliteren en stimuleren kennisdeling - Continu werken aan cultuurverandering - Bijspijkeren kennis projectmatig werken		
2D	Operationeel (support)	Onvoldoende open cultuur binnen de organisatie	Kans	Impact
			2	3

nr.	Categorie	Risicobeschrijving	Risico-inschatting	
	Beheersmaatregelen	• Stimuleren en bewaken sociaal veilige werkomgeving • Voortzetten transparantie door toegankelijke managementinfo (o.a. verslagen van MT en OR op intranet) • Vieren van successen		
2E	Financieel	Ontoereikend budget/middelen	Kans 3	Impact 4
	Beheersmaatregelen	• Opstellen meerjarenplan inclusief meerjarenbegroting • Verbeteren projectmatig werken • Uitvoering risicomangement • Meer aandacht voor business control • Opstellen van budgethouderreglement • Verhogen kostenbewustzijn		
3	Strategie	Onvoldoende steun in bredere organisatie voor strategische ambities	Kans 2	Impact 3
	Beheersmaatregelen	• Interactieve beleidsvorming meerjarenbeleid in plenaire sessies, afdelings- en teamoverleg • Medewerkers meenemen in proces / toelichten gemaakte keuzes • Periodiek evaluaties inplannen		

Stand van zaken van de risico's 2025

Risico 1, onvoldoende borging van informatie over cultureel erfgoed

In verband met de geconstateerde achterstanden in met name collectieregistratie is een plan van aanpak opgesteld (zie 1.3 en 4.4). De cruciale eerste stap, verwerven van een nieuw toekomstbestendig collectiebeheersysteem is afgerond. Naast de ICT-ondersteuning moet ook de organisatie beter uitgerust worden met de juiste capaciteit en expertise om het collectiebeheer op orde te krijgen. Met name de financiering daarvan vergt continue aandacht.

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

In 2025 is verder gewerkt aan het mitigeren van de risico's. De SKD komt steeds meer in control over de eigen systemen. Met het aannemen van een tweede functioneel beheerder verhoogde de slagkracht van het team, waardoor veel verbeteringen konden worden doorgevoerd (zie 5.2). Er is vooral veel geprioriteerd en hands-on worden gewerkt, waardoor de overige beheersmaatregelen bestendiging aanpak in beleid) nog onder handen zijn.

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

Naast verbeteren van o.a. het wervingsbeleid, personeelsbetrokkenheid, onboarding en personeelsactiviteiten in het vorig jaar is dit jaar vooral gewerkt aan de dringend gewenste duidelijkheid in rollen, taken en bevoegdheden, door invoering van een nieuwe organisatiestructuur en voltooiing van het nieuwe functiehuis. Met de OR is afgesproken dit tijdig te evalueren. Ook vroeg de OR meer aandacht voor strategische personeelsplanning.

Risico 2C, onvoldoende samenwerking binnen de organisatie

Het stopzetten en in sommige gevallen afbreken van lopende projecten aan het begin van het jaar was voornamelijk ingegeven door de noodzaak rust in de organisatie te brengen, zoals beschreven in 1.4, maar daarbij speelde ook mee dat het projectmanagement in meerdere opzichten niet optimaal verliep. In verband met de in dezelfde paragraaf beschreven prioriteiten hebben beheersmaatregelen rond projectmatig werken stilgelegd. Dit zal snel is door de organisatie moeten worden hervat.

Risico 2D, onvoldoende open cultuur binnen de organisatie

Met de mitigatie van dit risico is in 2024 een begin gemaakt door alle verslagen van MT- en overlegvergaderingen met de OR te delen met de medewerkers. De komst van intranetsite Roger verbeterde de toegankelijkheid, maar de invoering van fase 2 heeft een (tijdelijke) achteruitgang in doorzoekbaarheid met zich meegebracht. Dit heeft de volle aandacht van ICT.

Door personele vernieuwing en met diverse heidedagen heeft het MT grote stappen gezet in de onderlinge verstandhouding en samenwerking. Dit blijft evenwel continu een punt van aandacht, omdat dat uit eerdere MTO's gebleken is dat het functioneren van het MT grote impact op het gehele werkklimaat heeft.

Risico 2E, ontoereikend budget/middelen

In 2025 is vooral gewerkt aan analyseren, stroomlijnen en beheersen van cruciale processen, om meer in (business) control te komen. De organisatie komt in dit opzicht van ver, daarom vragen zaken als kostenbewustzijn en definitie van rollen en bevoegdheden voortdurend om aandacht. De allergrootste uitdaging zit evenwel in het realiseren van een sluitende meerjarenbegroting, wat in 2026 zijn beslag moet krijgen.

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

In plaats van het vastgelopen traject voor de structuurwijziging van de organisatie vlot te trekken, is het nieuwe management in zekere zin opnieuw begonnen, door terug te keren naar de kern. Het vanuit waardestromen herontwerpen van de organisatiestructuur bleek een essentiële stap. Door de structuurwijziging van een onderliggende logica te voorzien, ontstond begrip en vervolgens draagvlak. De wijze waarop de collega's in het proces zijn meegenomen wordt doorgezet in de vormgeving van het nieuwe meerjarenbeleid.



7. RvT-verslag

De SKD kent een bestuursmodel waarbij de directeur-bestuurder verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding en het langetermijnbeleid. De raad van toezicht (RvT) houdt toezicht op het bestuur en staat de bestuurder met raad en advies terzijde.

Het toezicht is formeel verankerd in:

- de statuten van de SKD, waarin taken en bevoegdheden, besluitvorming en rolverdeling zijn vastgelegd;
- het Reglement Raad van Toezicht SKD, waarin de werkwijze en commissies nader zijn uitgewerkt.
- De SKD volgt de Governance Code Cultuur en de door ICOM opgestelde Ethische Code voor Musea.

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.

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 2025 bestond de RvT uit de volgende acht leden:

Lid	Start 1e termijn	Einde 1e termijn	Einde 2e termijn
Rob Verkerk	12-12-2018	12-12-2022	12-12-2026
Leo Beulen	01-12-2019	01-12-2023	01-12-2027
Peter de Haan	16-06-2021	16-06-2025	16-06-2029
Bart van de Leemput	16-06-2021	16-06-2025	16-06-2029
André Peperkoorn	15-12-2021	15-12-2025	15-12-2029
Monique Donga	01-06-2024	01-06-2028	
Emmy Lammens	01-06-2024	01-06-2028	
Geert-Jan van der Snoek	01-06-2024	01-06-2028	

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

7.2 Governance-uitgangspunten

Bij een zelfevaluatie die de RvT in april 2025 met een externe begeleider heeft uitgevoerd, is uitgebreid stilgestaan bij de werkwijze van de RvT, wat geleid heeft tot een nieuwe visie en werkwijze, vastgelegd in een Leidraad voor toezicht, vastgesteld op 18 juni 2026.

De RvT hanteert de volgende uitgangspunten, mede ontleend aan de Governance Code Cultuur:

- De RvT vormt één lichaam – Leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het geheel. Extern spreekt de RvT met één stem.

- Onafhankelijkheid en rolvastheid – Leden zijn onafhankelijk en handelen zonder last en ruggespraak. De RvT bestuurt niet mee.
- Informatie-haarplicht – De RvT is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn informatiepositie, wat inhoudt dat de RvT zich – ongeacht de brengplicht van de bestuurder – niet passief opstelt bij het verkrijgen van de benodigde informatie.
- Primaire toetssteen is de maatschappelijke opdracht: Besluitvorming wordt steeds gerelateerd aan de maatschappelijke en museale opdracht van de SKD.
- Transparantie en verantwoording: De RvT is aanspreekbaar op de eigen werkwijze en processen en legt verantwoording af in het jaarverslag van de SKD.

7.3 Rollen van de RvT

De RvT onderscheidt de volgende vier, samenhangende rollen:

- **Klankbordrol** – De RvT fungeert als kritische bondgenoot van de bestuurder, stelt nieuwsgierige vragen en geeft terughoudend advies, zonder onmiddellijke oordeelsvorming.
- **Toezichthoudende rol** – De raad van toezicht blijkt gestructureerd terug op van te voren afgesproken resultaten, houdt toezicht op de algemene gang van zaken binnen de SKD en ziet toe op risico's die de realisatie van de doelstellingen kunnen bedreigen.
- **Werkgeversrol** – De RvT is werkgever van de directeur-bestuurder en verantwoordelijk voor selectie en benoeming, vaststelling van arbeidsvoorwaarden en beloning en beoordeling van het functioneren.
- **Netwerkkrol** – De RvT brengt relevante kennis, netwerken en maatschappelijke signalen van buiten naar binnen. Signalen worden altijd met de bestuurder gedeeld en besproken.

7.4 Ontwikkelingen 2025

In december 2024 nam de RvT, na een positief advies van de OR, het voorgenomen besluit tot benoeming van Frankwin van Beers als directeur-bestuurder. Aansluitend is de zienswijze van de minister van Defensie op deze benoeming gevraagd. Na de positieve terugkoppeling hierop is Frankwin op 1 maart 2025 in zijn functie gestart. Op de vergadering van 26 maart waren Marita en Frankwin beiden aanwezig, daarna voerde Frankwin overleg met de RvT op 18 juni, 3 september, 22 oktober en 17 december. Daarnaast waren er twee aparte bijeenkomsten inzake de zelfevaluatie en herziening werkwijze 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. Op de agenda stond onder meer:

- Jaarverslag, jaarrekening en accountantsverslag 2025;
- Begroting en jaarplan 2026, alsmede plan van aanpak *Basis op orde*;
- Overleg met PCDS. Eens per halfjaar hebben de voorzitter van de RvT en de directeur-bestuurder gezamenlijk overleg met de PCDS. Hierover wordt teruggekoppeld in de RvT;
- Wijzigingen in organisatie- en analytische structuur, waaronder de vernieuwde P&C-cyclus en Kadernota
- Overleg met de ondernemingsraad;
- De toekomst van het Mariniersmuseum;
- De scope van de vernieuwing van het Marinemuseum
- Het toezichtarrangement, opgesteld door het ministerie van Defensie;
- Veranderingen in de inkooporganisatie;
- Herziening van de statuten.

7.5 Commissies

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

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit twee leden, te weten Emmy Lammens (voorzitter) en Leo 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.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestond in 2025 uit twee leden, te weten Monique Donga (voorzitter) en Bart Van de Leemput. De remuneratiecommissie adviseert de raad van toezicht over het beleid inzake beloning en beoordeling van de directeur-bestuurder. Deze commissie heeft namens de RvT het proces voor werving en selectie van de nieuwe bestuurder begeleid.

Tijdelijke commissies

In voorkomende gevallen kan de raad van toezicht naast deze twee vaste commissies tijdelijke commissies instellen.

- In verband met de vernieuwing van het Marinemuseum in Den Helder is een adviescommissie Bouw en vastgoed ingesteld, die de bestuurder en de raad van toezicht adviseert over bouw-, verbouw- en vastgoedprojecten. De commissie bestaat uit Peter de Haan, André Peperkoorn en Geert-Jan van der Snoek. Ook de herontwikkeling in Rotterdam behoort tot het aandachtsgebied van de commissie.
- T/m 2025 was daarnaast een governancecommissie actief, met in het bijzonder de opdracht om de statuten te herzien en een nieuwe werkwijze voor de raad van toezicht te formuleren. De commissie bestond uit Peter de Haan, André Peperkoorn en Emmy Lammens. De statutenwijziging is in T1 2026 aan de Minister van Defensie ter goedkeuring voorgelegd.

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.

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 Alumniboard, Radboud Universiteit
- Senior External Advisor to McKinsey
- Voorzitter bestuur Vereniging Afvalbedrijven
- Lid Beirat, Biogeen GmbH

L.J.A. Beulen

- Lid directie Stichting Open Nederland
- Voorzitter raad van toezicht Stichting ECHOS homes

P. de Haan

- Lid bestuur Stichting Museum Sterrenwacht Sonnenborgh, Utrecht
- 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

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
- 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
- Commissaris en voorzitter Compensation Committee Allianz Benelux / Commissaris Allianz Nederland Groep
- Secretaris Stichting Vrienden van het Zomerfeest Gorinchem

F.H.G. van Beers

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

8. Vooruitblik

Waardestroom collectie

Komende jaren staan in het teken van 'Basis op orde'. Digitalisering van de collectie, verbetering en opschoning van de registratie, vernieuwing collectiebeheersysteem en verbetering van processen hebben daarbij prioriteit. Verder wordt een collectieplan voor de komende jaren opgesteld, dat meegenomen wordt in het meerjarenplan.

Waardestroom publiek

In een goede balans tussen Collectie, Verhalen en Experience moderniseren we onze publieks-service en brengen presentaties, museale inrichting en opstellingen naar een gemeenschappelijk kwaliteitsniveau.

- In het NMM vindt fase 2 plaats van de actualisering onder de projectnaam ONA (Operatie NMM Actueel), bestaande uit vier de deelprojecten Voltooiing Arsenaal, Duurzame inrichting buitengebied, Actualisering themaruimtes en Consolidering *War Stories. Ukraine up close*.
- In Den Helder wordt het nieuwe Marinemuseum verder ontwikkeld met de voltooiing van het projectplan, gebaseerd op nieuwbouw in plaats van renovatie. Daarna starten de aanbestedingen, achtereenvolgens voor de museale partner en de architect.
- De inhaalslag op het gebied van museaal onderhoud die in Rotterdam is gestart loopt door in 2026. Voor de langere termijn wordt in 2026 een businesscase opgesteld, op basis van het haalbaarheids- en draagvlakonderzoek dat is uitgevoerd.

Stafafdelingen

De afdeling Bedrijfsvoering heeft nog veel te doen om onze bedrijfsprocessen op een hoger plan te brengen. Zo wordt de analytische structuur beter ingericht, de inkooporganisatie herzien en worden voorbereidingen getroffen voor de meerjarenbegroting.

Vanuit de centrale merkstrategie 'Laten we er wat van leren' verzorgt Marcom landelijke campagnes rond betekenisvolle thema's en wordt de herkenbaarheid van onze musea versterkt. De merkstrategie wordt uitgerold en uitgebreid, onder meer in samenwerking met Collectie.

Begroting 2026 op hoofdlijnen

Publieksinkomsten	6.136.135
Overige inkomsten	83.545
Subsidie Ministerie van Defensie	20.394.000
Overige bijdragen uit private middelen	1.021.000
Totale baten	27.634.680
Personeelslasten	7.837.946
Afschrijvingen	337.222
Huisvestingslasten	13.985.732
Museale lasten	5.404.096
Overige lasten	1.582.999
Totale lasten	29.147.995
Financiële baten en lasten	218.312
Saldo exploitatie	-1.295.003
Vrijval reserves	1.295.003
Saldo na inzet reserveringen	0

JAARREKENING

9. Balans

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

ACTIVA

	31-12-2025	31-12-2024
I. Materiële vaste activa	549.036	933.428
Totale vaste activa	549.036	933.428
II. Voorraden	71.434	90.119
III. Vorderingen en overlopende activa	1.970.613	2.656.550
IV. Liquide middelen	9.009.564	7.402.283
Totale vlottende activa	11.051.611	10.148.952
TOTALE ACTIVA	11.600.647	11.082.380

PASSIVA	31-12-2025	31-12-2024
V. Algemene reserve	2.010.629	2.021.259
VI. Egalisatiereserve	1.818.192	1.894.024
VII. Bestemmingsreserves	2.795.883	3.506.062
Totale eigen vermogen	6.624.704	7.421.345
VIII. Voorzieningen	192.548	218.857
IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva	4.783.395	3.442.178
Totale vreemd vermogen	4.975.943	3.661.035
TOTALE PASSIVA	11.600.647	11.082.380

10. Exploitatierekening

BATEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Directe opbrengsten	5.320.535	5.160.335	5.107.439
1. Publieksinkomsten	5.204.087	5.115.495	5.022.519
– Entree-inkomsten	3.988.112	3.702.115	3.656.919
– Educatie en rondleidingen	154.688	146.825	138.833
– Evenementen	718.019	864.000	634.424
– Buitenactiviteiten	282.488	300.000	263.593
– Horeca	47.232	60.225	297.815
– Winkel	13.548	42.330	30.935
2. Overige inkomsten	116.448	44.840	84.920
Subsidie Ministerie van Defensie	19.817.000	19.800.000	18.940.240
3. Bijdrage beschikbaarheids-vergoeding	9.400.000	9.400.000	8.428.025
4. Exploitatiebijdrage	10.417.000	10.400.000	10.512.215
5. Overige bijdragen uit private middelen	1.015.762	676.577	1.054.941
– Vriendenloterij	944.010	530.000	862.859
– Fondsen en particulieren	56.752	120.577	168.082
– Geef 8	15.000	26.000	24.000
Totale subsidies/bijdragen	20.832.762	20.476.577	19.995.181
TOTALE BATEN	26.153.297	25.636.912	25.102.620

LASTEN	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
6. Personele lasten	7.321.166	7.058.450	6.863.576
– Salarissen	6.019.419	5.949.050	5.285.177
– Vrijwilligers	369.155	418.030	366.291
– Ingeleend personeel	537.962	378.695	790.924
– Overige personeelskosten	396.343	308.675	507.540
– Dotatie/vrijval aan voorziening personeel ex-Legermuseum	-1.713	4.000	-86.356
7. Afschrijvingen	277.654	332.575	253.175
8. Huisvestingslasten	13.079.542	13.646.133	11.394.171
– Huur NMM	10.604.376	10.786.217	9.471.253
– Huur	510.240	488.000	486.745
– Overige huisvestingslasten	1.677.140	2.006.916	1.173.711
– Afdracht 30% entreegelden	287.786	365.000	262.462
9. Overige lasten	6.348.991	6.545.707	5.400.075
– Marketing, exposities en publiek	4.288.423	3.862.464	3.577.080
– Collectiekosten	775.106	1.286.814	726.140
– Externe adviseurs	537.253	586.345	410.649
– ICT-kosten	503.610	544.030	333.070
– Kantoorkosten	80.168	125.564	85.933
– Overige kosten	164.431	140.490	267.203
TOTALE LASTEN	27.027.353	27.582.865	23.910.997
Saldo baten en lasten	-874.056	-1.945.953	1.191.623
Saldo rentebaten/-lasten	77.415	211.953	298.990
EXPLOITATIERESULTAAT	-796.641	-1.734.000	1.490.613
RESULTAAT VOOR BESTEMMING	-796.641	-1.734.000	1.490.613

BESTEMMING EXPLOITATIERESULTAAT	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Projecten Marinemuseum	0	0	98.264
Publieksprojecten Vriendenloterij	-588.888	0	-830.708
Sponsorgelden Geef 8	0	0	86.000
Aanpassing vaste opstellingen	1.009.067	0	465.933
Tentoonstelling <i>Marine van Nu</i>	290.000	0	0
Egalisatiereserve	75.832	0	-330.276
Algemene reserve	10.630	0	-109.266
Basis op orde	0	0	-870.560
Subtotaal	796.641	-1.734.000	-1.490.613
TOTAAL NA RESULTAATBESTEMMING	0	-1.734.000	0



11. Kasstroomoverzicht

	Exploitatie 2025	Exploitatie 2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-874.056	1.191.623
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:		
• Afschrijvingen	277.654	253.174
• Voorzieningen	-26.309	-456.332
• Investerings in ontwikkeling naar onderhoud	174.511	0
Subtotaal	425.856	-203.158
Veranderingen in werkkapitaal:		
• Voorraden	18.685	20.724
• Vorderingen	546.579	-143.610
• Overlopende activa	139.358	1.507.748
• Kortlopende schulden	1.341.218	-2.296.561
Subtotaal	2.045.840	-911.699
<u>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>	<u>1.597.640</u>	<u>76.767</u>
Rentebaten	77.423	298.990
Rentelasten	-8	0
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	<u>1.675.055</u>	<u>375.757</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-67.774	-342.488
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	<u>-67.774</u>	<u>-342.488</u>
<u>Mutatie liquide middelen</u>	<u>1.607.281</u>	<u>33.269</u>
Beginstand liquide middelen 1/1	7.402.283	7.369.015
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	1.607.281	33.269
Eindstand liquide middelen 31/12	<u>9.009.564</u>	<u>7.402.284</u>

12. Toelichting op de jaarrekening

Algemeen

De Stichting Koninklijke Defensiemusea (KvK 60935200), 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.

Vorraden

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

de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde 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 (weerstandsvermogen). 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. Bij de voorziening Jubilea is het percentage 1,92% waar tegen contant wordt gemaakt.

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 haar 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 2025 was 123,5%. 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 2024	538.600	394.828	933.428
Investerings 2025	288.090	-220.317	67.773
Desinvesteringen 2025	-163.599	-174.511	-338.110
Afschrijvingen desinvesteringen 2025	162.985	0	162.985
Afschrijvingen 2025	-277.040	0	-277.040
Boekwaarde per 31 december 2025	549.036	0	549.036
Aanschafwaarde t/m 31 december 2025	2.888.064	0	2.888.064
Afschrijvingen t/m 31 december 2025	2.339.028	0	2.339.028
Boekwaarde per 31 december 2025	549.036	0	549.036

Als gevolg van de sluiting van het Marechausseemuseum zijn de bijna volledig afgeschreven investeringen uit de activa-administratie gedesinvesteerd; hierdoor zijn de historische aanschafwaarde en afschrijvingswaarde tegengeboekt.

Een nadere specificatie van de geïnvesteerde bedragen:

Overige bedrijfsmiddelen	Boek- waarde per 31-12- 2024	Investe- ringen 2025	Desinves- teringen 2025	Afschrij- vingen 2025	Boek- waarde per 31-12- 2025
Fietsenstalling	0	67.773	0	-7.907	59.866
Geluidsinstallatie					
Marechausseemuseum	617	0	-617	0	0
LED-verlichting	3.355	0	0	-3.355	0
Mariniersmuseum					
M113A2 rupsvoertuig	1.667	0	0	-1.667	0
Meubilair	23.559	0	0	-7.974	15.585
Transportmiddelen depot	32.926	0	0	-9.400	23.526
Vaste Opstelling KMAR	0	220.317	0	-42.287	178.030
Xplore room	476.476	0	0	-204.447	272.029
Totaal overige bedrijfsmiddelen	538.600	288.090	-617	-277.037	549.036
Activa in uitvoering (Laadpalen)	174.511	-174.511	0	0	0
Activa in uitvoering (KMAR)	220.317	-220.317	0	0	0
Totaal	933.428	-106.738	-617	-277.037	549.036

In eerste instantie werd gedacht de laadpalen te activeren (2023), op verzoek van het Ministerie van Defensie zijn de laadpalen toch niet opgenomen op de balans omdat de laadpalen zijn bekostigd door een eenmalige subsidie van € 350.000 (beschikking BS2023004166). Hierdoor is € 174.511 (activa in ontwikkeling) weer naar de exploitatie teruggevloeid. In totaal hebben de laadpalen € 294.046 gekost.

Het KMar-kabinet is in 2025 gerealiseerd en in 2025 geactiveerd.

II. Voorraden

	31-12-2025	31-12-2024
Voorraad winkels	50.918	29.274
Voorraad museumkaarten	20.516	60.845
Totaal	71.434	90.119

De winkelvoorraad per vestiging:

	31-12-2025	31-12-2024
Marinemuseum	43.809	29.274
Mariniersmuseum	7.108	0
Totaal	50.918	29.274

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 (2024) 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 CM (juni 2025) zijn de juiste tellingen ingevoerd, waardoor de voorraden van het Mariniersmuseum goed te volgen en daarom weer opgevoerd zijn.

III. Vorderingen en overlopende activa

	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen	1.826.226	2.372.805
Overlopende activa	144.387	283.745
Totaal	1.970.613	2.656.550

Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	295.186	354.285
Te ontvangen entreegelden en zaalhuur	0	381.957
Borgsommen	0	600
Belastingen	500.818	710.698
Overige vorderingen	1.030.222	925.265
Totaal	1.826.226	2.372.805

De stijging van de overige vorderingen wordt voornamelijk bepaald door nog te ontvangen gelden van de Vriendenloterij (€ 532.806) en Museumkaart (€ 319.140). Deze bedragen zijn in 2026

binnengekomen. De vordering eind 2024 voor entreegelden en zaalhuur was de vordering op Heijmans. Doordat exploitatie van de kassa's en andere verhuur in 2025 in eigen beheer is gekomen, was er eind 2025 geen vordering op Heijmans meer. De stand van de debiteuren wordt o.a. bepaald door het Ministerie van Defensie (€ 51k) en Meetingselect B.V. (€ 101k); beide bedragen zijn in 2026 ontvangen.

Overlopende activa	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitbetaalde bedragen	144.387	90.679
Vooruit ontvangen facturen	0	193.066
Totaal	144.387	283.745

De overlopende activa zijn vooruitbetaalde kosten voor 2026 die in 2025 zijn betaald en/of waarvan de factuur in 2025 is ontvangen. Per balansdatum betrof dit € 144.387 (excl. btw),. Dit bedrag bestaat uit veel relatief kleine bedragen.

IV. Liquide middelen	31-12-2025	31-12-2024
Banken	8.572.489	5.952.557
Kas	44.045	25.012
Gelden onderweg	0	2.013
Schatkistbankieren	393.030	1.422.701
Totaal	9.009.564	7.402.283

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 het laatste kwartaal ontvingen wij € 837k aan belastingteruggaaf (november), € 122k van de Vriendenloterij (november) en van Meeting Select € 130k (december). Daarnaast ontvingen wij nog € 160.325 aan entree-inkomsten van Heijmans. De stand van de bankrekening van Schatkistbankieren wordt geheel bepaald door het restant van de ontvangen subsidie.

Eigen vermogen

	31-12-2025	31-12-2024
V. Algemene reserve		
Stand per 1 januari	2.021.259	1.911.993
Toevoeging resultaat	-10.630	109.266
Stand per 31 december	2.010.629	2.021.259

De algemene reserve mag maximaal 50% zijn van de jaarloonsom van het betreffende jaar. Daarom is € 10k in mindering gebracht op de Algemene Reserve.

VI. Egalisatiereserve	31-12-2024	Toe-voegingen	Onttrek-kingen	31-12-2025
Stand algemeen	838.748	956.217	0	1.794.965
Museaal onderhoud	325.000	0	-325.000	0
ICT-projecten SKD (kassa's en security)	250.000	0	-250.000	0
ICT-project collectietransitie	150.000	0	-150.000	0
Toevoeging o.b.v. bestemming	230.623	0	-230.623	0
Toerekening rente	99.653	23.227	-99.653	23.227
Stand per 31 december	1.894.024	979.444	-1.055.276	1.818.192

Onderdeel van de ICT-faciliteiten is het creëren van één kassasysteem voor alle vestigingen. In het derde kwartaal van 2025 is het project financieel grotendeels afgerond, wat heeft geleid tot onttrekkingen (€ 99k) uit de ICT-projecten (kassa) reserve.

Omdat de egalisatiereserve maximaal 10% van de subsidie van het betreffende jaar mag bedragen, is er geen toevoeging is gedaan. De egalisatiereserve blijft hiermee onder de 10%.

Met Defensie is afgesproken dat de afzonderlijk genoemde reserveringen voor de verschillende projecten worden overgeheveld naar de algemene egalisatiereserve.

Conform de subsidievoorwaarden zijn de rentebaten naar rato van de verhouding egalisatiereserve ten opzichte van de totale reserve toegerekend aan de egalisatiereserve.

VII. Bestemmingsreserve	31-12-2024	Toe-voegingen	Onttrek-kingen	31-12-2025
Projecten Marinemuseum	167.801	0	0	167.801
Groot onderhoud Schepen	75.675	0	0	75.675
Collectie (LAMO)	58.463	0	0	58.463
Vriendenloterijprojecten	953.821	929.635	-340.747	1.542.709
Geef 8	80.675	0	0	80.675
Aanpassing vaste opstellingen	1.009.067	0	-1.009.067	0
Tentoonstelling <i>Marine van Nu</i>	290.000	0	-290.000	0
Basis op orde	870.560	0	0	870.560
	3.506.062	929.635	-1.639.814	2.795.883

→ Voor een beschrijving van de Vriendenloterijprojecten zie paragraaf 2.6

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

ICT Kassasystemen & ICT Collectietransitie

De implementatie van het nieuwe kassasysteem is rond juni 2025 afgerond. De upgrade naar Axiell Collections is stilgezet, waarna de aanbesteding voor een nieuw collectiebeheersysteem is gestart.

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.

- Er zijn geen projecten geweest die ten laste zijn gegaan van de reserve Marinemuseum;
- 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.
- 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 sponsors geworven. 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' is aangewend om de in 1.3 beschreven actualisering te financieren.;
- De tentoonstelling *Marine van Nu* is geopend in 2025;
- Basis op orde: zoals beschreven in 4.5 is de uitvoering van het plan van aanpak om de registratie- en digitaliseringsachterstand in te lopen eind 2025 aangevangen; de eerste uitgaven vallen evenwel in 2026.

VIII. Voorzieningen	31-12-2024	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	31-12-2025
Voorziening personeel ex-Legermuseum*	152.180	0	-21.290	-1.713	129.177
Voorziening jubileumuitkeringen**	66.677	15.136	-18.442	0	63.371
Totaal	218.857	15.136	-39.732	-1.713	192.548

* In het Legermuseum is een voorziening gevormd ter dekking van de personeelskosten die voortvloeien uit de reorganisatie. Deze voorziening is getroffen voor boventallige werknemers van het voormalige Legermuseum en voor de werknemers van het Legermuseum die in dienst van de SKD een lager salaris gingen verdienen. 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 kregen. Dit 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 2025 van in totaal € 21.290 en een vrijval van € 1.713 in 2025 bedroeg de waarde van de voorziening ex-Legermuseum per ultimo 2025 € 129.177.

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

Geschatte looptijd van de voorzieningen

	1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Voorziening personeel ex- Legermuseum	21.298	88.039	19.840	129.177
Voorziening jubileumuitkeringen	0	20.582	42.789	63.371
	21.298	108.621	62.629	192.548

IX. Kortlopende schulden en overlopende passiva

	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren	3.697.865	2.284.406
Belastingen	238.307	185.922
Premies	0	299
Pensioen	74.740	56.946
Overige kortlopende schulden	493.638	404.711
Overlopende passiva	278.845	509.894
	4.783.395	3.442.178

De stand van de crediteuren komt voornamelijk door twee huurfacturen (november en december 2025) voor het NMM, ad € 2.137.915 (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 2025, waarvan de afwikkeling in 2026 is voorzien. Dit betreft onder andere de ticketafdracht (aug tm dec) aan Heijmans ad € 348k (incl. btw).

14. Niet in balans opgenomen rechten en verplichtingen

Huur

Adres	Contractpartij	Huur 2026	Einddatum
Verlengde Paltzerweg, Soest	Rijksvastgoedbedrijf	€ 11.068.519	14-09-2039
Hoofdgracht, Den Helder.	Rijksvastgoedbedrijf	€ 189.265	31-12-2027
Wijnhaven, Rotterdam	Whitewood	€ 285.945	31-03-2030

Leasecontracten

Leverancier	Betreft	Jaarbedrag 2026	Einddatum
Broekhuis Lease	Ford Transit depot NMM	€ 8.267	31-12-2026
Broekhuis Lease	Ford Explorer	€ 14.053	31-03-2030
Broekhuis Lease	Bestelbus Den Helder	€ 11.647	28-02-2029

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

Overige contracten

Leverancier	Betreft	Jaarbedrag 2026	Einddatum
Asito	Schoonmaak Wijnhavenpanden	€ 36.517	31-08-2027
A/S Works	Salarisadministratie	€ 15.085	31-12-2027
A/S Works	Financiële administratie	€ 93.216	31-12-2027
AFAS	Licentie	€ 46.313	Onbepaald
Zetcom	Collectie Digitalisering	€ 33.298	25-02-2034
Phoenix Advisory	Wapenbeheer	€ 53.238	Onbepaald

Looptijd verplichtingen

Bedrijfsnaam	Betreft	t/m 31-12-'26 (1 jaar)	t/m 31-12-'30 (1-5 jaar)	vanaf 31-12-'30 (>5 jaar)	Einddatum
Rijksvastgoedbedrijf	Huur Soest	9.783.012	39.132.048	85.601.355	14-9-2039
Rijksvastgoedbedrijf	Huur Den Helder	189.265	189.265		31-12-2027
Whitewood	Wijnhaven, Rotterdam	285.945	929.321		31-3-2030
Asito	Schoonmaak Rotterdam	36.517	24.101		31-8-2027
A/S Works	Fin. Administratie	93.216	93.216,00		31-12-2027
A/S Works	Salaris	15.085	15.085,00		31-12-2027
AFAS	Licentie	46.313	46.313		31-12-2027
Zetcom	Collectie Digitalisering	33.298	133.192	238.414	25-2-2034
Phoenix Global Guidance	Wapenbeheer	53.238	53.238		31-12-2027
Broekhuis Lease	Ford Transit depot NMM	8.267	8.267		31-12-2026
Broekhuis Lease	Ford Puma	14.053	45.672		31-3-2030
Broekhuis Lease	Bestelbus Den Helder	11.647	25.158		28-2-2029

Tevens wordt de Stichting Mobiele Artillerie langdurig ingezet bij de buitenactiviteiten, zoals het meerijden met militaire voertuigen. Naast de vergoeding leveringen van voertuigonderdelen (worden doorbelast) ontvangen zij een vergoeding voor de werkuren voor het rijden met de voertuigen (€ 47,50 per uur) 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.

Vanaf 30 oktober 2015, toen de beheerovereenkomst tussen de Staat der Nederlanden en de SKD werd gesloten, draagt de SKD de (wettelijke) zorgplicht over de rijkscollectie militair erfgoed, die mede de collecties omvat die middels bruikleenovereenkomsten aan de staat zijn overgedragen.

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 2024 (€ 18.940.240) ontvangen met nummer MINDEF20250041162. Tevens heeft de SKD de subsidiebeschikking voor 2026 ontvangen met nummer MINDEF20260007007. Het te ontvangen bedrag in 2026 is € 20.394.000.

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 winkerverkopen. In het NMM zijn winkel en horeca ondergebracht bij de 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 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
Publieksinkomsten	5.204.087	5.115.495	5.022.519
Entree-inkomsten	3.988.112	3.702.115	3.656.919
Educatie en rondleidingen	154.688	146.825	138.833
Evenementen	718.019	864.000	634.424
Buitenactiviteiten	282.488	300.000	263.593
Horeca	47.232	60.225	297.815
Winkel	13.548	42.330	30.935

De SKD heeft 25.526 meer bezoekers ontvangen dan in 2024, dit resulteert ook in hogere publieksinkomsten. In totaal zijn de publieksinkomsten € 88.592 hoger dan begroot en € 181.568 hoger dan 2024.

De entree-inkomsten per vestiging	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
--	--------------------	------------------	--------------------

	2025	2025	2024
NMM	2.946.784	2.749.550	2.614.386
Marinemuseum	898.182	818.000	908.597
Mariniersmuseum	143.148	134.565	133.706
Marechausseemuseum	0	0	230
Totaal	3.988.112	3.702.115	3.656.919

	Aantal bezoekers			Gemiddelde entree-inkomsten per bezoeker		
	2025	Begroting	2024	2025	Begroting	2024
NMM	317.500	280.000	290.011	9,3	9,8	9,0
Marinemuseum	103.916	100.000	106.739	8,6	8,2	8,6
Mariniersmuseum	26.255	25.000	25.395	5,5	5,4	5,3
Totaal	447.671	405.000	422.145	8,9	9,1	8,7

De gemiddelde inkomsten per bezoeker zijn hoger dan in 2024. Bij sommige evenementen zijn de musea gratis te bezoeken, of tegen een gereduceerd tarief. Ook bij zakelijke evenementen in het NMM worden gereduceerde toegangstarieven gehanteerd.

De educatie-inkomsten per vestiging	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
NMM	126.973	127.000	115.582
Marinemuseum	17.291	17.325	17.337
Mariniersmuseum	10.424	2.500	5.913
Totaal	154.688	146.825	138.833

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
	2025	2025	2024
NMM	717.669	863.000	631.923
Marinemuseum	83	1.000	2.501
Mariniersmuseum	267	0	0
Totaal	718.019	864.000	634.424

De gestegen inkomsten voor het NMM komen voornamelijk door de succesvolle exploitatie van de afdeling Events. De inkomsten voor de zakelijke markt in 2025 bedragen € 403.812. Voor de publieksevenementen was dat € 225.434 (o.a. voor het Zomeroffensief).

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 2025 een goed beeld te geven van de realisatie van Events NMM, is hieronder een specificatie gemaakt.

Events NMM	Exploitatie 2025	Exploitatie 2024
Publieksinkomsten	491.780	666.273
Personeelslasten	-845	-2.168
Huisvestingslasten	-35.596	-306
Museale lasten	-150.661	-441.369
Overige lasten	-15.034	-3.055
Totaal	289.644	219.375

In 2024 werden de inkomsten horeca verrekend via een rapportage die Vermaat per periode had aangeleverd; vanaf 2025 krijgen wij de inkoopkosten van Vermaat op factuur en deze worden één op één doorberekend aan de opdrachtgever.

Inkomsten buitenactiviteiten	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
NMM	282.488	300.000	263.593

De inkomsten dragen bij aan financiering van de stijgende kosten van het rijdend materieel, maar dekken die zeker niet geheel. De waarde voor de buitenactiviteiten van het NMM zit dan ook hierin dat het een aantrekkelijke aanvulling op het museumbezoek vormt voor onze bezoekers.

Inkomsten Horeca	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
SKD	-541	0	0
NMM	35.890	50.000	287.258
Marinemuseum	11.789	10.500	10.757
Mariniersmuseum	94	-275	-191
Marechausseemuseum	0	0	-9
Totaal	47.232	60.225	297.815

Bij het NMM is de horeca ondergebracht in het DBFMO-contract. De horecaopbrengsten bij het NMM worden geheel bepaald door verkochte evenementen. Ten slotte is het van belang om te weten dat de genoemde bedragen gesaldeerd zijn (opbrengst –/– inkoop).

Inkomsten winkel	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
NMM	-42.204	1.730	6.263
Marinemuseum	36.632	31.600	38.410
Mariniersmuseum	19.120	9.000	-13.738
Totaal	13.548	42.330	30.935

De winkel is bij het NMM ondergebracht in het DBFMO-contract. De winkel NMM bestaat uit de verkoop van eigen publicaties zoals catalogi en bezoekersgidsen en een aantal producten zoals patches en sleutelhangers.

2. Overige inkomsten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
	116.448	44.840	84.920
Opbrengst Museumkaart	53.092	27.000	18.182
Doorberekende kosten	48.358	3.145	45.077
Zaalhuur	8.151	8.400	6.470
Overige inkomsten	6.847	6.295	15.191

De hierboven getoonde opbrengsten voor zaalhuur zijn grotendeels opgebracht door het Mariniersmuseum. Doorberekende kosten zijn kosten die de SKD heeft gemaakt, maar mag doorberekenen aan derden. Voor 2025 waren dit met name de facturen aan SMA voor de verhuur van voertuigen voor de oefeningen van Defensie (€ 33k).

Subsidie Ministerie van Defensie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
	19.817.000	19.800.000	18.940.240
3. Bijdrage beschikbaarheidsvergoeding	9.400.000	9.400.000	8.428.025
4. Exploitatiebijdrage	10.417.000	10.400.000	10.512.215

Door de SKD werd subsidie aangevraagd voor de beschikbaarheidsvergoeding NMM en de exploitatie van alle vestigingen. Voor 2025 was € 19.817.000 toegekend, met subsidiebeschikking MINDEF20250016718. De subsidie 2024 (€ 18.940.240) is vastgesteld op 20 november 2025, met kenmerk MINDEF20250041162.

5. Overige bijdragen uit private middelen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
	1.015.762	676.577	1.054.940
SKD	29.950	1.260	3.500
NMM	978.380	656.992	1.019.670
Marinemuseum	5.702	2.800	26.966
Mariniersmuseum	1.730	15.525	4.805

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 2025 € 1.086.183 ontvangen. De kosten voor werving bedroegen € 156.548.

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 nog aan publieksprojecten besteed.

In 2025 werden van Fondsen, vriendenstichtingen en particulieren bijdragen van in totaal € 56.646 ontvangen. Voor de Oekraïense tentoonstelling werd o.a. € 21.250 ontvangen van het Nationale Fonds voor Vrede en € 25.000 van de Stichting Vrienden NMM.

Lasten

	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
6. Personele lasten	7.321.166	7.058.450	6.863.576
7. Afschrijvingen	277.654	332.575	253.175
8. Huisvestingslasten	13.079.542	13.646.133	11.394.171
9. Overige lasten	6.348.991	6.545.707	5.400.075
Totaal	27.027.353	27.582.865	23.910.997

6. Personele lasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Salarissen	6.019.419	5.949.050	5.285.177
Vrijwilligers	369.155	418.030	366.291
Ingeleend personeel	537.962	378.695	790.924
Overige personeelslasten	396.343	308.675	507.540
Mutatie voorziening ex-LM	-1.713	4.000	-86.356
Totaal	7.321.166	7.058.450	6.863.576

Salarissen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Lonen	4.496.954	4.639.678	3.904.023
Sociale lasten	806.587	682.947	714.494
Pensioenlasten	569.847	487.895	515.853
Reiskosten woon werkwakeer	146.031	138.530	150.807
Totaal	6.019.419	5.949.050	5.285.177

De overschrijding op de post salarissen ten opzichte 2024 wordt verklaard door personeelsmutaties en vermindering van de post Ingeleend personeel (zie pag. 71). De verschuiving komt doordat de SKD in afwachting van het nieuwe functiehuis vacatures nog niet geheel had ingevuld vanaf het begin van 2025. De duurdere functies zijn vanaf maart 2025 ingevuld wat heeft geleid tot een stijging in de personeelslasten en een daling op de post Ingeleend personeel. In 2025 heeft de invulling van personeel grotendeels overeenkomstig de begroting plaatsgevonden.

De gemiddelde fte van de SKD in 2024 was 53,84, in 2025 is de gemiddelde fte gegroeid naar 55,86. Voor het NMM is dit afgerond 30 fte, voor het Marinemuseum 15 fte, voor het Mariniersmuseum 2 fte en voor het bedrijfsbureau 10 fte. In totaal heeft de SKD 94 werknemers.

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 2025 € 246.000, 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 opvolging van de interim-bestuurder Marita Schreur door Frankwin van Beers zijn er twee verantwoordingen opgenomen in de jaarrekening.

Gegevens 2025 bedragen x € 1	Frankwin van Beers
Functiegegevens	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-3 – 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 114.012,01
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 20.398,20
<i>Subtotaal</i>	€ 134.410,21
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 206.236
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	€ 134.410,21
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 2025 Bedragen x € 1	Marita Schreur	
Functiegegevens	Interim directeur-bestuurder	
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	1-1 t/m 31-3	15-4 t/m 31-12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	3	9
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	584	1.588
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 74.700	€ 255.000
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 329.700	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 70.200	€ 245.425
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 315.625	
(-/-) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	
Totale bezoldiging, exclusief BTW	€ 315.625	
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 2025

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
 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 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Vrijwilligers	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
SKD	52.621	30.000	53.579
NMM	153.822	180.000	152.996
Marinemuseum	133.477	177.950	133.249
Mariniersmuseum	29.235	30.080	26.457
Marechausseemuseum	0	0	10
Totaal	369.155	418.030	366.291

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 inroosting. 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
	2025	2025	2024
SKD	458.675	294.200	756.901
NMM	74.796	71.095	34.023
Marinemuseum	4.223	13.400	0
Mariniersmuseum	268	0	0
Totaal	537.962	378.695	790.924

Ingeleend personeel is ingezet op functies waar vacatures niet (op korte termijn) konden worden ingevuld. Dit had te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en de onzekerheid over het nieuwe functiehuis. De daling ten opzichte van 2024 komt doordat hoog ingeschaalde functies als directeur-bestuurder en hoofd Bedrijfsvoering begin 2025 zijn ingevuld en vanaf dat moment in de personeelslasten zijn meegenomen.

Overige personeelslasten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Opleidingen	82.825	47.565	54.581
Reiskosten	54.451	38.995	63.899
Personeelsvoorzieningen	85.670	106.145	54.219
Congressen en symposia	1.500	0	31.466
Bedrijfskleding	15.882	40.000	9.400
Arbodienst	52.400	38.760	32.072
Transitievergoedingen	2.319	1.670	95.294
Algemeen	101.296	35.540	166.609
Totaal	396.343	308.675	507.540

De overige personeelslasten zijn gedaald ten opzichte van 2024. Dit komt met name doordat er geen uitbetaling van een transitievergoeding heeft plaatsgevonden (€ 95k in 2024). Daarnaast is er wel veel tijd gestoken in het werven van nieuwe medewerkers, ad € 53k (Overige personeelslasten Algemeen).

Voorziening	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
Mutaties voorziening personeel ex-Legermuseum	-1.713	4.000	-86.356
Mutaties voorziening jubileumuitkering	15.135	0	7.246

Twee werknemers ontvingen (2025) 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 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	277.654	332.575	253.175
Afschrijvingen	277.037	332.575	253.175
Desinvesteringsresultaat	617	0	0

De afschrijvingen zijn lager dan begroot doordat de laadpalen op verzoek van Defensie niet geactiveerd worden.

8. Huisvestingslasten	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	13.079.542	13.646.133	11.394.171
Huur NMM	10.604.376	10.786.217	9.471.253
Huur	510.240	488.000	486.745
Overige huisvestingslasten	1.677.140	2.006.916	1.173.711
Afdracht 30% entreegelden	287.786	365.000	262.462

De huurkosten voor het NMM zijn iets minder gestegen dan begroot, maar van het Marinemuseum en Mariniersmuseum zijn de huurkosten wel gestegen (indexering) ten opzichte van wat was begroot. 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 het jaar ervoor, resulteerde dit ook tot een stijging van de afdracht van ruim € 25k ten opzichte van de 2024.

Overige huisvestingslasten	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
Gas, water en elektra	164.195	392.500	245.710
Onderhoud gebouwen en terrein	504.454	920.038	248.912
Kleine inventaris en apparatuur	123.520	135.904	119.922
Schoonmaak	193.491	150.571	164.250
Beveiliging	159.621	60.928	48.705
Overige huisvestingskosten	463.430	261.172	292.285
Onderhoudscontracten	11.243	20.128	20.808
Onderhoud installaties	57.186	65.675	33.119
Totaal	1.677.140	2.006.916	1.173.711

De overschrijding van de post onderhoud gebouwen en terreinen komt met name door het terugvloeiën van de activa in ontwikkeling van de laadpalen; hiervoor was al circa € 175k al op de balans gezet. Daarnaast is er in 2025 voor de laadpalen nog € 119k aan kosten gemaakt. De post overige huisvestingskosten wordt met name bepaald door de OZB NMM ad € 145k en € 177k voor de verbouwing van de tweede verdieping van het NMM.

9. Overige Lasten	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	6.348.991	6.545.707	5.400.075
Marketing, exposities en Publiek	4.288.423	3.862.465	3.577.080
Collectiekosten	775.106	1.286.814	726.140
Externe adviseurs	537.253	586.345	410.649
ICT-kosten	503.610	544.030	333.070
Kantoorkosten	80.168	125.564	85.933
Algemene kosten	164.431	140.490	267.203

Marketing, exposities en Publiek	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
Tentoonstellingen	1.850.091	1.310.470	957.706
Educatie	179.366	200.252	185.997
Evenementen	530.714	778.405	783.789
Buitenactiviteiten	709.244	486.480	553.370
Marketing/ communicatie	1.019.008	1.086.857	1.096.219
Totaal	4.288.423	3.862.464	3.577.081

Tentoonstellingen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
SKD	90	0	0
NMM	1.014.954	992.450	848.960
Marinemuseum	831.497	234.000	62.232
Mariniersmuseum	3.550	84.020	46.514
Totaal	1.850.091	1.310.470	957.706

De overschrijding wordt met name bepaald door diverse tentoonstellingen, o.a. de Oekraïne-tentoonstelling in het NMM ad € 232k, maar ook *Marine van Nu* in Den Helder voor € 831k (hier staat een dekking uit de reserve tegenover van € 290.000).

Educatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
SKD	2.013	710	135
NMM	87.508	84.692	99.613
Marinemuseum	54.051	72.600	55.293
Mariniersmuseum	35.794	42.250	30.435
Marechausseemuseum	0	0	521
Totaal	179.366	200.252	185.997

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 2025 € 154.688. Dit betekent een stijging van € 16k ten opzichte van de realisatie 2024 (€ 138.833).

Evenementen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
SKD	0	2.240	0
NMM Algemeen	510.180	679.615	762.709
NMM Buitenactiviteiten	709.244	486.480	553.370
Marinemuseum	12.604	17.500	14.841
Mariniersmuseum	7.930	22.000	6.239
Totaal	1.239.958	1.264.885	1.337.159

De kosten voor NMM Algemeen betreffen o.a. de Nacht van de Militaire Muziek (€ 124k) en het Zomeroffensief (€ 147k).

Het rijdend materieel dat gebruikt wordt bij de buitenactiviteiten vereist steeds meer onderhoud. Daartegenover staat ook dat de inkomsten lager waren dan begroot (€ 282.488). De totale kosten van de buitenactiviteiten van het NMM bedragen € 709.244. Na aftrek van deze inkomsten zijn de gesaldeerde kosten € 426.756. Wanneer er gesaldeerd zou worden op totaalniveau, dan zouden de gerealiseerde kosten € 957.470 zijn, i.p.v. € 1.239.958.

Marketing en Communicatie	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
SKD	495.467	466.810	483.826
NMM	307.464	391.902	409.598
Marinemuseum	168.802	170.000	151.630
Mariniersmuseum	47.275	58.145	48.374
Marechausseemuseum	0	0	2.792
Totaal	1.019.008	1.086.857	1.096.219

Ter versterking van de naamsbekendheid en de onderlinge samenhang zijn gezamenlijke campagnes gelanceerd. De kosten zijn bijna geheel in lijn met de begroting 2025 en lager dan de realisatie van 2024.

Collectiekosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Aankoop collectie	74.569	94.720	34.078
Bibliotheek	17.886	21.175	13.314
Inhuur behoudsmedewerkers	39.444	32.000	34.957
Restauratie	106.935	60.585	63.922
(Groot) Onderhoud schepen	164.039	170.000	179.413
Groot onderhoud buitencollecties	63.355	142.000	0
Transport	103.603	134.150	91.849
Registratie/ontsluiting/digitalisering	19.192	156.319	38.032
Algemeen collectiebeheer	37.390	138.825	33.196
Onderhoud vaste opstelling	100.448	282.370	202.097
Conservering	48.245	54.670	35.282
Totaal	775.106	1.286.814	726.140

De collectiekosten zijn iets hoger dan de realisatie 2024, maar lager dan de begroting 2025. Dat komt met name doordat sommige projecten niet zijn doorgegaan. De stijging wordt met name bepaald door de restauratiekosten aan de Halftrack, ad € 38k.

Adviseurs	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Accountant	86.856	78.705	72.402
Administratiekantoor	146.217	118.700	113.506
Juridisch advies	63.159	37.725	61.663
Beleidsadvies	241.021	351.215	163.078
Totaal	537.253	586.345	410.649

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), de ontwikkelingskosten voor het Marinemuseum 2.0 (€ 46k) en diverse kosten voor inkoopondersteuning (€ 25k).

ICT-kosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Hardware	178.484	158.025	88.402
Licenties	94.189	97.775	78.119
ICT Ondersteuning	154.214	109.830	76.707
ICT Ontwikkeling	76.723	178.400	89.842
Totaal	503.610	544.030	333.070

De ICT-investeringen over 2025 zijn redelijk in lijn met de begroting van 2025. De gemaakte kosten zijn gericht op het waarborgen van de veiligheid en continuïteit van onze systemen. Het jaar 2025 stond voor de ICT-afdeling van de SKD primair in het teken van de voorbereiding op de overdracht van Heijmans naar de SKD (dit heeft ook tot een kostentoeename geleid ten opzichte van 2024) en de ingebruikname van de kassasystemen.

Gerealiseerde projecten en ontwikkelingen in 2025:

- *Videobewaking Rotterdam*
In 2025 is de videobewaking op de locatie in Rotterdam opgezet en operationeel gemaakt, ter verbetering van de veiligheid van onze omgeving.
- *Kassasystemen*
De kassasystemen zijn succesvol in gebruik genomen, waarmee een belangrijke stap is gezet in de verdere professionalisering van onze bedrijfsvoering.
- *Groei van de organisatie – hardware en werkplekken*
De groei van de organisatie heeft geleid tot uitbreiding met nieuwe hardware. Daarnaast zijn de werkplekken verder geoptimaliseerd. In 2026 zal de nieuwe standaardconfiguratie breed worden uitgerold.
- *Digital Assist Manager*
In 2025 is de Digital Assist Manager geïntroduceerd als digitale ondersteuning binnen de organisatie. Dit hulpmiddel draagt bij aan een efficiëntere werkwijze en ondersteunt medewerkers bij dagelijkse digitale vraagstukken, wat aansluit bij onze bredere ambitie op het gebied van digitale groei.
- *Vorbereiding samenwerken in SharePoint*
In 2025 zijn de voorbereidingen getroffen om organisatie breed samen te werken via SharePoint. In 2026 gaan wij ook daadwerkelijk op deze manier werken, wat de samenwerking en informatiedeling aanzienlijk zal verbeteren.
- *Optimalisering netwerk en wifi-uitbreiding*
Het netwerk is op de verschillende locaties verder geoptimaliseerd. Tevens is het wifi-netwerk uitgebreid om aan de groeiende behoefte van de organisatie te voldoen.

Kantoorkosten	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	2025	2025	2024
Kantoorbenodigdheden	21.313	60.575	29.375
Kopieer- en leasekosten	22.801	36.480	24.526
Telefoonkosten	12.296	10.544	9.935
Abonnementen & Contributies	23.758	17.965	22.097
Totaal	80.168	125.564	85.933

Overige kosten	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
Representatie	48.525	59.025	69.906
Assurantiekosten	53.568	36.500	39.851
Bestuurskosten	23.093	20.600	121.364
Bankkosten	9.393	14.605	11.452
Overige algemene kosten	29.852	9.760	24.630
Totaal	164.431	140.490	267.203

De bestuurskosten zijn terug naar een gangbaar bedrag, nu de organisatie qua bestuurlijke dynamiek weer in rustiger vaarwater is gekomen. De overige kosten zijn redelijk in lijn met de begroting, alleen zijn er iets meer vergaderingen geweest en dit is te zien onder overige algemene kosten, hiervan is € 25k voor vergaderingen en besprekingen.

16. Overige toelichtingen

Gebeurtenissen na balansdatum

In de periode vanaf 1 januari 2026 tot en met het opstellen en vaststellen van de jaarrekening over 2025 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met gevolgen voor de jaarrekening 2025.

Bestemming exploitatieresultaat 2025

Het bestuur van de stichting stelt voor het exploitatieresultaat ad -/- € 796.641 als volgt te bestemmen:

Onttrekking aan de Algemene reserve	-10.630
Mutaties aan de Bestemmingsreserve	-710.179
Mutaties aan de Egalisatiereserve	-75.832
	-796.641

Bovengenoemd voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.

17. Ondertekening van het jaarverslag

De jaarrekening 2025 van de Stichting Koninklijke Defensiemusea, zoals opgenomen in dit rapport is opgemaakt en vastgesteld door de bestuurder op 16 juni 2026 en ter goedkeuring aan de raad van Toezicht voorgelegd op 17 juni 2026.

Ondertekend op 17 juni 2026,

Directeur-bestuurder

F.G.H. van Beers

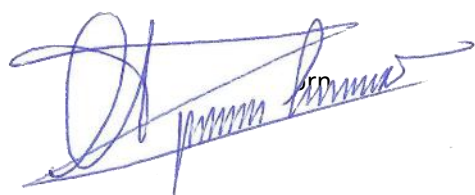
Raad van toezicht

L.E.C. van de Leemput

L.J.A. Beulen

R. Verkerk

P. de Haan



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

Dit jaarverslag inclusief bijbehorende jaarrekening vormt de verantwoording van de SKD aan het Ministerie van Defensie. Het jaarverslag is samengesteld op basis van de jaarverslagen per RVE en input van het team Finance, onder redactie van de bestuurssecretaris en de finance manager.

Na eindredactie door het managementteam SKD is het jaarverslag op 16 juni 2026 vastgesteld door de directeur-bestuurder en op 17 juni 2026 goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Postadres Stichting Koninklijke Defensiemusea
Postbus 6, 3760 AA, Soest
Tel. +31(0) 85 003 6000
defensiemusea.nl

Nationaal Militair Museum
Park Vliegbasis Soesterberg
Verlengde Paltzerweg 1
3768 MX Soest

Marinemuseum
Hoofdgracht 3
1781 AA Den Helder

Mariniersmuseum
Wijnhaven 7-13
3011 WH Rotterdam

© Stichting Koninklijke Defensiemusea

www.defensiemusea.nl



